

Critical Studies als uitdaging voor integriteit en compliance

dr. M.J. Becker¹

Afgelopen decennia is het wetenschappelijk landschap verrijkt met een aantal *critical studies*. De eerste loot aan de stam was *Critical Management Studies* (CMS), die in de jaren '90 de organisatie-wetenschap opschudden. Daarnaast ontstonden al snel nieuwe vormen die zich tot academische disciplines ontwikkelden: *critical legal studies*, *critical race studies*, *critical data studies*, *critical accounting* en *fat studies*. Het is ondoenlijk deze onder één heldere noemer te plaatsen, maar wel is te zeggen dat ze alle vanuit een normatief perspectief gangbare wetenschappelijke paradigma's bevragen. Zij hebben geleid tot felle discussies over de maatschappelijke inbedding van wetenschappen, en over de doorwerking van maatschappelijke normen en realiteit in wetenschappelijke activiteit.

1. De opkomst van critical studies en woke

De op het oog meest relevante discipline voor het vraagstuk van integriteit en compliance is CMS. Het klassieke artikel van Lynn Sharp Paine waarin ze de noties compliance en integrity markeerde stamt uit 1995. De opkomst van CMS viel in tijd samen met de sterk groeiende aandacht voor integriteit en compliance. De stromingen hebben zich echter sterk gescheiden van elkaar ontwikkeld. Voor zover we hebben kunnen nagaan bestaan er geen academische studies waar deze disciplines met elkaar worden geconfronteerd. Maar, de thema's die *critical studies* agenderen en de kennis die zij opleveren interfereren vroeg of laat met integriteit(sbeleving) en compliance. Ik geef enkele voorbeelden. De structurele achterstelling van bepaalde etniciteiten raakt de kernwaarden en normen van organisaties die zo mooi staan opgetekend in de mission statements en gedragscodes. *Critical race studies* laat zien hoe fundamenteel het probleem is, en problematiseert naïviteit in het gangbare denken. De kennis van *critical legal studies* over hoe regelsystemen de status quo bevestigen is relevant voor compliance trajecten. *Critical data studies* doen ons kritisch kijken naar onze omgang met digitale media, die ook in integriteits-trajecten steeds meer in de belangstelling staan. Na enkele misstanden die mede door digitale systemen (denk aan de toeslagenaffaire) zijn veroorzaakt hoeft dit hopelijk geen betoog.

De meest uitgesproken vorm van de geëngageerde *critical studies* zien we in het 'woke'-activisme. Letterlijk betekent dit begrip 'ontwaakt', maar de connotatie is allesbehalve neutraal. Een 'wake-up call' is nodig omdat de meeste mensen bestaande misstanden als vanzelfsprekend zijn gaan beschouwen. Menig-een is te weinig alert op machtsstructuren omdat hij er onderdeel van is. Deze alertheid krijgt natuurlijk

een stimulans van de kennis die *critical studies* aanleveren. Denk aan de zo onderhand algemeen aanvaarde noties van *implicit bias*, *in-group favoritism* en cognitieve dissonantie. De discussie over de zaken die woke aanstipt verloopt echter niet altijd met de gebruikelijke academische nuance. De inzet van 'woke' is zo prijzenswaardig, dat geen directie zich ertegen kan keren, maar juist die prijzenswaardige inzet brengt menig bestuurder in een lastige positie. Hoe kan hij kritisch zijn op verregaande 'woke' voorstellen, zonder de indruk te wekken dat hij de inzet miskent en tot het woke kamp behoort? In toenemende mate zien we ook dat discussies over integriteit 'belast' worden met de inzet van *critical studies* en woke. Hoe integer kun je zijn als je blind bent voor structurele misstanden? Zo een vraag kan bijvoorbeeld een integriteits- of awareness training stevig belasten.

Een goede omgang met integriteitsdilemma's is gebaat bij inzicht in de relatie tussen de thema's die de *critical studies* agenderen en de gangbare integriteitsdiscussies. Ik open dan ook met het statement dat ontwikkelingen binnen het integriteitsdiscours ertoe hebben uitgenodigd dat thema's van *critical studies* het discours binnensluipen. Vervolgens bespreek ik twee wortels van de *critical studies*: marxisme en postmodernisme. Dit maakt uiteindelijk mogelijk een kritische wegging van de bijdrage die *critical studies* kunnen leveren aan het integriteitsdebat. Aan het eind presenteer ik de deugdedthiek als kader om met onvermijdelijke spanningen om te gaan.

2. Integriteit: breed en radicaal

In de sociale wetenschappen en in de debatwereld spreekt men van framing: door gebruik van een bepaald woord schetst iemand een beeld, waarin veel suggestie meesluipt. Politici zijn meesters in 'framen'. Een vreemdelingenprobleem wordt een 'Tsunami', een slecht milieubeleid maakt ons tot het 'vieste jongetje van de klas' en ongelijkheid moet

1. Marcel Becker is Universitair Hoofddocent Ethiek aan de Radboud Universiteit Nijmegen.

worden tegengegaan met een 'sloophamer'.² Niet alleen aansprekende beelden, ook een enkel woord kan een 'frame' oproepen. Dit is het geval met de notie 'integriteit'. Het is letterlijk de ontkenning van (het Latijnse woord voor) 'aanraken', en betekent van daaruit 'heelheid'. Het woord heeft een krachtige bijklank: de integere persoon is zuiver, hij heeft geen smet op zijn blazen. Iemand die een integriteitsprobleem heeft is dus 'besmeurd', hij is vies - de letterlijke betekenis van corrupt. Deze persoon kan niet meer functioneren, hij moet tot de orde worden geroepen. Het tekortschieten in integriteit bij deze mensen leidt tot een behoefte aan compliance: het zuivere mag worden afgedwongen, en de smetten verwijderd.

De betekenisconstellaties van integriteit/compliance enerzijds en corruptie anderzijds staan tegenover elkaar; mensen zijn niet een beetje zuiver of een beetje corrupt, ze zijn of het een of het ander. In de historische rede waarmee minister Dales het integriteitsprobleem van het Nederlandse openbaar bestuur op de agenda zette, maakte ze welbewust gebruik van dit frame. Zij adresseerde een breed spectrum van problemen, maar alle hadden als gemeenschappelijk kenmerk: 'De norm is (...) duidelijk'. Haar betoog moest dus wel uitmonden in de oneindig vaak geciteerde zin: 'De overheid is óf wel óf niet integer. Een beetje integer kan niet'.³

In de eerste jaren na Dales haar rede werden onder de noemer 'integriteitsbeleid' de grenzen van het ontoelaatbare vastgesteld, in codes geformuleerd en met compliance afgedwongen. Codes leggen het morele minimum vast, zonder welke de organisatie, de politiek en de samenleving niet kunnen functioneren. Na een tiental jaren piketpaaltjes slaan zagen we echter een verbreding en verdieping van het integriteitsdebat. Niet alleen bij de overheid maar ook in het bedrijfsleven. Het inzicht groeide dat allerlei gedrag invloed had op de (beeldvorming inzake) integriteit. Zo viel een steeds breder spectrum van gedragingen onder de noemer 'integriteit'. Het werd een koepelbegrip. Bijvoorbeeld: Als we oneigenlijke beïnvloeding en belangenverstrengeling willen aanpakken, dan moeten we ook over nevenfuncties discussiëren. Goede besluitvorming kan alleen bij onderling respect, en dat betekent dat we ook nadenken over omgangsvormen en pestgedrag. De mensen die in het openbaar bestuur werken moeten betrouwbaar zijn, en dat stelt eisen aan (wat er bekend wordt over hun) gedragingen in privé-tijd.

Voor professionele integriteitshoeders is een koepelbegrip zo vanzelfsprekend dat ze zich weinig anders kunnen voorstellen. Een vergelijking met andere beroepsgroepen leert echter dat het niet vanzelfsprekend is om het begrip integriteit zo te gebruiken. In de beroepscode die het 'Nederlands Instituut voor Psychologen' heeft vastgesteld is integriteit naast autonomie, verantwoordelijkheid en deskundigheid één van de vier kernwaarden. Het begrip is onderverdeeld in betrouwbaarheid (in de professionele relatie), eerlijkheid (in communicatie over resultaten) en rolintegriteit.⁴ In de beroepscode (inderdaad meervoud) binnen de rechtspraak staan naast integriteit onpartijdigheid, onafhankelijkheid en autonomie als kernwaarden.⁵ De advocatenwet noemt vijf kernwaarden, waarvan integriteit er één is. In tegenstelling met deze differentiaties is in het openbaar bestuur integriteit het centrale begrip voor iedere mogelijke misdraging.

Met de opkomst van woke en *critical studies* is de verbreding van het begrip een volgende fase ingegaan. Deze stromingen agenderen nieuwe morele gevoeligheden waar de integriteitshoeder niet onderuit kan. Die verbreding is een ongelukkige combinatie met framing. Een veelheid van gedragingen wordt aangevlogen met een begrip dat weinig mogelijkheden laat tot genuanceerde beoordeling. Een mogelijke oplossing ligt in het verenigen van het begrip integriteit. Dat lijkt moeilijk haalbaar en doet geen recht aan de samenhang tussen uiteenlopende gedragingen in organisaties. Er zit niets anders op dan de vele gedragingen die onder de noemer van integriteit vallen met grotere nuance te behandelen dan het begrip toelaat. Nu *critical studies* en woke op de deuren van organisaties kloppen is dat geen eenvoudige opgave.

Er is dus alle aanleiding om deze bewegingen nader te bekijken. Zij leunen op twee wijsgerige stromingen: het marxistische streven naar emancipatie van achtergestelde groepen, en het postmoderne denken. Inderdaad, niet de meest gangbare stromingen binnen het management discours, maar dat is logisch. In kritisch denken draait het er juist om datgene ter sprake te brengen wat in het gangbare denken onderbelicht blijft.

2. A. Boeynaems, *Figurative Framing in political Discourse*, Amsterdam: Vrije Universiteit 2019 (Dissertatie).

3. C.I. Dales, 'Om de integriteit van het openbaar bestuur'. Toespraak van de Minister van Binnenlandse Zaken drs. C.I. Dales, op het congres van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, 12-13 juni 1992 te Apeldoorn. Te vinden op https://www.caop.nl/app/uploads/2019/04/Om_de_integriteit_van_het_Openbaar_Bestuur.pdf (geraadpleegd 20 april 2023).

4. De Beroepscode van het Nederlands Instituut van Psychologen is te raadplegen op <https://www.psynip.nl/uw-beroep/beroepsethiek/beroepscode/>

5. De beroepscode van de 'Nederlandse Vereniging voor Rechtspraak' is te vinden op <https://nvvr.org/uploads/documenten/nvvr-rechterscode.pdf>. De kernwaarden van de Raad voor de Rechtspraak staan op <https://www.rechtspraak.nl/Organisatie-en-contact/Rechtspraak-in-Nederland/Rechters/Paginas/Rechtvaardige-rechter.aspx>. (geraadpleegd 14 april 2023).

3. Kritische theorie

3.1. Klassieke marxistische erfenis: emancipatie

De *Critical Management Studies* kwamen met name in Groot-Brittannië op in de jaren '90; ze ontwikkelden zich tot volwaardige disciplines aan met name de 'business schools'.⁶ Hun opkomst was een reactie op de triomf van het liberalisme die zich in die tijd aftekende. Deze triomf nam niet weg dat het kapitalistisch systeem nadelig uitpakte voor bepaalde groepen, en op termijn misschien wel voor de samenleving als geheel. Het systeem exploiteerde mensen en natuurlijke hulpbronnen, en structurele ongelijkheden waren aan de orde van de dag.

Deze emancipatoire inzet ging samen met de overtuiging dat de mensen die in het systeem functioneren blind zijn voor bepaalde misstanden. Ze moeten daar nadrukkelijk op gewezen worden. De gedachtegang ging terug naar Karl Marx: de heersende klasse bepaalt niet alleen de economische structuren, ze dringt ook haar denkbeelden op aan andere groeperingen. Na Marx groeiden hieruit noties als 'kritisch bewustzijn', 'culturele hegonomie' en 'vals bewustzijn': mensen geven zich over aan illusies, waardoor hun (ideologische) beoordeling niet overeenstemt met de werkelijkheid. Een heldere analyse van de ontwikkelingen vereist enige afstand; pas dan is de 'valsheid' van de denkbeelden aan de kaak te stellen. De hedendaagse notie 'woke' staat in dezelfde denktraditie. Het duidt op 'ontwaakt' zijn, waar anderen blijkbaar (nog) liggen te slapen.

Om mensen uit de sluimer van illusies te halen zijn uitdagende methoden nodig: "The magic words of CMS are "provoke", "shock" and "be offensive".⁷ Extreme voorbeelden en radicale beeldspraak behoren tot het gereedschap. De academische onderbouwing komt vervolgens van conceptueel onderzoek dat de verkeerde denkbeelden corrigeert (en zelfs 'deconstrueert') en van empirisch onderzoek dat de achterstelling van groepen blootlegt. De kritische insteek stond echter ver af van trajecten van integriteit en compliance. Fundamentele systeemkritiek is iets heel anders dan het bestrijden van wangedrag. Het laatste gaat -los van openbare vervolging door het Ministerie van Justitie-in eerste instantie samen met een focus op de eigen organisatie. Dan is systeemkritiek vanuit een buitenpositie niet bepaald een welkome inspiratiebron. In de ogen van *critical studies* is een enge focus op integriteit en compliance een bevestiging van hun denkbeelden: die focus leidt ertoe dat mensen binnen het systeem doormarcheren. Compliance-maatregelen zijn niets anders dan efficiënte instrumenten van het management. Vanuit de

tweede inspiratiebron van het kritische denken, het postmodernisme, is echter duidelijk dat de scheiding steeds moeilijker is vol te houden.

3.2. De postmoderne invloed

De *critical studies* kregen een nieuwe stimulans van postmodernisme. Nu is dit begrip nog vager en algemener dan de notie 'marxistische filosofie', maar er bestaat brede overeenstemming over het bestaan van enkele centrale enkele postmoderne kernthema's, die doorwerken in integriteit en compliance.⁸

Macht

Een centraal thema in de postmoderne filosofie is de teloorgang van ideologieën en religies, de 'grote verhalen'. En als ideeën minder het handelen van mensen bepalen is er al snel een sterke focus op macht. Hieruit volgen enkele aandachtspunten voor integriteitstrajecten. Een regel kan met de beste bedoelingen zijn uitgevaardigd, zij landt in een context waar ze een machtsfactor is, die een groep bevoordeelt en een andere niet. *Critical studies* en woke wijzen er ook kritisch op dat macht diffuus is en onzichtbaar doorwerkt in ingesleten patronen. De frisse blik van de buitenstander is nodig om de verborgen macht bloot te leggen. Bij integriteitsissues zien we regelmatig dat buitenstaanders of mensen die net in de organisatie komen werken als eerste de grote issues aankaarten, omdat ze nog niet in de machtsstructuren zijn ingebed.

Identiteit

Met het wegvallen van de grote verhalen zijn mensen ook meer genegen argumentaties en handelingen vanuit het perspectief van eigenheid en authenticiteit te benaderen. Niet alleen de inhoud van de woorden telt maar ook (vooral) de relatie tot de persoon die haar uit. Ook machtsstructuren worden vanuit dit 'identiteitsperspectief' gezien: welke identiteiten hebben welke privileges (niet)? Afgelopen jaren hebben we gezien hoezeer dit emancipatoire bewegingen bepaalt. Veel meer dan afgebakende maatschappelijke klassen rammelen identiteiten aan de poorten van het establishment.

De identiteitsdimensie verrijkt én bemoeilijkt de discussie over ethische zaken. Enerzijds komen gevoelheden bloot te liggen die eerder niet waren gezien. Anderzijds is het onmogelijk om aan alle identiteitsgevoelheden recht te doen, al was het alleen maar omdat ze onderling kunnen botsen.

Emoties

De postmoderniteit neemt afstand van louter rationele benaderingen, en geeft ruimte aan emoties.

6. Als geboorte geldt de bundel M. Alvesson, H. C. Willmott (eds.), *Critical Management Studies*, London: Sage Publications 1992.

7. D. Akella, 'A Reflection on critical Management Studies. Journal of Management & Organization 2008, afl. 1, p. 100-110, p. 102.

8. Voor meer uitwerking van deze thema's zie H. Pluckrose, J.A. Lindsay, *Cynical Theories: How activist Scholarship made everything about Race, Gender, and Identity - and why this harms everybody*, Durham: Pitchstone Publishing 2021.

Naar haar overtuiging vervreemdt de rationele bureaucratie mensen, en heeft ze onvoldoende oog voor het unieke individu. In plaats hiervan dienen empathische vormen van management te komen, die meer oog hebben voor hoe mensen maatregelen ervaren. Formele procedures bestendigen dikwijls machtsverhoudingen en leiden af van de substantiële onderliggende problemen.

In trajecten van compliance en integriteit nemen van oudsher procedures een belangrijke plaats in. Meer dan ooit is van belang dat (de uitvoering van) de procedure ook emotionele snaren beroert.

Focus op taal

Bij de bespreking van framing hebben we het al gezien: taal is niet alleen een afspiegeling van realiteit, zij vormt ook realiteit. Door de woorden die mensen gebruiken zijn ze zich sterker bewust van (de eigen) identiteit, en de woorden die ze kiezen bepalen hoe ze identiteit uitdragen. Taal is zelfs een vorm van machtsuitoefening. Soeharno geeft als voorbeeld hoe zelfs iemand die onbedoeld een bepaald woord gebruikt als racist of homofoob kan worden bestempeld: '...de spreker had er rekening mee moeten houden dat, gelet op diens geprivilegieerde positie, deze niet dat woord had moeten gebruiken ten overstaan van iemand met een onderdrukte positie'.⁹ Woorden zijn nooit neutraal, ze spelen een rol in een ethisch en politiek krachtenveld.

De scheiding tussen de kritische studies en compliance en integriteit is des te moeilijker vol te houden als we bedenken dat de aandacht voor integriteit en compliance uiteindelijk teruggaat op een bredere maatschappelijke inzet. We vinden ze belangrijk vanwege een *level playing field* voor commerciële organisaties, goede dienstverlening aan de burger in het publiek domein, en in het algemeen respect voor menselijke waardigheid. Uiteindelijk grondt de aandacht voor integriteit en compliance in ook door *critical studies* onderschreven waarden.

Hoe om te gaan met de nieuwe ethische invloeden en eisen? Hiertoe volstaat niet een beroep op de theorieën die van oudsher zijn gebruikt om menselijk handelen te beoordelen, plichtsethiek en gevolgenethiek. Op zich hebben die zeker hun verdiensten. De *plichtsethiek* tematiseert plichten waar ieder aan heeft te voldoen. Zij vormt de theoretische onderbouwing van de gedragscodes. De *gevolgenethieken* beoordelen handelingen op de gevolgen die deze hebben voor de betrokkene, de organisatie waarin hij werkt en de samenleving als geheel. Het spreekt voor zich dat met name bestuurders zich hiertoe aangetrokken voelen. Plichtsethiek en gevolgenethiek

hebben echter een te enge focus. Bij hen staat de rationele beoordeling van de handeling centraal. Zij geven een procedure die leidt tot antwoord op vragen als 'wat moet ik doen' en 'is dit geoorloofd?'

4. De deugdeethiek

Om de nieuwe uitdagingen aan te gaan behoeven plichtsethiek en gevolgenethieken aanvulling vanuit een benadering die de morele dimensie van emoties tematiseert en zich richt op de persoon: de deugdeethiek. De vraag die de deugdeethiek wil beantwoorden is 'wat is goed (samen)leven'? Zo een vraag strookt meer met de verbreding van het integriteitsdebat en discussie over de thema's die *critical studies* en woke agenderen.

Een deugd is een houding, een karaktertrek, van waaruit iemand de situatie tegemoet treedt. De houding bepaalt hoe iemand een situatie waarneemt, en vervolgens handelt. Zij is het gevolg van een lange, voortdurende vorming van emoties. De moderne mens is geneigd emoties tegenover de 'ratio' te zetten, maar de deugdeethiek heeft, geïnspireerd door de klassieken, een genuanceerder beeld. Emoties zijn, op termijn, te vormen met verstandige overwegingen. In een goede houding zijn emoties duurzaam getemperd, en zo brandstof voor goed handelen. Die vorming is een kwestie van oefening. Je zou kunnen zeggen dat alles wat iemand doet een spoor achterlaat, dat maakt dat hij een volgende keer gemakkelijk weer op diezelfde wijze handelt.¹⁰

Het beroemde 'midden' van de deugd is geen middelmatigheid, maar een midden tussen extreme emoties, die leidt tot heel goed handelen. Het gaat niet om burgerlijke braafheid of conformisme, maar om virtuositeit.

In de geschiedenis van de deugdeethiek zijn talloze deugden uitgewerkt. Ik beperk me tot de twee die in het integriteitsdebat het meest relevant zijn.

4.1. Moed

De deugd moed (dapperheid, lef) is het midden tussen angst en durf. Angst is de neiging om weg te lopen wanneer gevaar dreigt. Dat is geen slechte neiging. Iemand die geen angst kent stormt naïef op gevaar af, met aanzienlijke kans het onderspit te delven. Angst is pas problematisch wanneer ze een extreme vorm aanneemt. Iemand die bij het minste gevaar wijkt, komt niet tot goede daden. Anderzijds is er durf, evenmin een slechte emotie. Durf leidt ertoe dat mensen nieuwe activiteiten beginnen, onbekende paden bewandelen en veelbelovende avonturen aangaan. Ook durf is in zijn extreme vorm

9. J. E. Soeharno, J. van Dijk, 'Hoe woke mag een advocaat zijn? Nieuwe dilemma's voor de advocatuurlijke beroeps-ethiek', in: J.E. Soeharno, E.J.M. van Rijckevorsel-Teeuwen, J.D. Loorbach (red.), *Integriteit in de zakelijke advocatuur. Normenkader en praktijk*, Amsterdam: Boomjuridisch, p. 275-296, p. 281.

10. P.J.M. van Tongeren, 'De deugdeethiek', in: M.J. Becker, P.J.M. van Tongeren, A. Hoekstra, E. Karssing, R. Niessen, *Deugdeethiek en integriteit*, Assen: Van Gorcum 2010, p.19-31.

problematisch. De waaghalzen en roekelozen lopen vroeg of laat schade op. In de moed zijn angst en durf van de extreme kanten ontdaan terwijl hun positieve kracht behouden blijft. Ze zijn gematigd en staan ze uitgebalanceerd naast elkaar, zodat een evenwichtige houding ontstaat.

Moed kent meerdere vormen. Een actieve vorm is mensen aanspreken bij ongepast gedrag. Niet eenvoudig, maar het kan wel belangrijke zaken in gang zetten. Veel kleinere misdragingen zijn de moeite van een officiële melding niet waard, maar ze schaden mensen en het klimaat van de organisatie lijdt eronder. Voor het aanspreken is meer moed nodig dan voor het doen van (anonieme) aangifte.¹¹ Dit is ook te oefenen in integriteitstrajecten; hiertoe zijn trainingen en modules in de omloop.

Wat brengt de moedige persoon tot zijn handelingen? Het antwoord dat de klassieke auteurs op die vraag gaven heeft niets aan belang verloren. De strijd en het conflict worden aangegaan omdat er een goed op het spel staat. Er zijn zaken die verdedigd moeten worden, al gaat dat – tijdelijk – ten koste van het eigen welzijn. Dat is niet alleen een zaak van rationeel oordeel, hierbij speelt ook (juist) emotionele betrokkenheid een goede rol. Boosheid en verontwaardiging over zaken die niet deugen zetten de mens aan tot moedige handelingen. Ook hier leidt een extreem tot ontsporing. De nadruk op de nobele zaak werkt soms verblindend. Iemand heeft geen oog voor te maken afwegingen en vervalt tot naïef fanatisme. Nauw hieraan verwant is het extreem waarin iemand de eigen morele zuiverheid als hoogste doel stelt en zichzelf oplegt om moedig te zijn. Moed is dan verworden tot een soort ‘moreel egoïsme’. Wederom zien we de middenweg-oriëntatie van de deugdethiek.

4.2. Verstandigheid

De handelende mens dient de algemene oriëntatie te vertalen naar de concrete situatie. De deugdethiek kent hiervoor een aparte deugd: de verstandigheid. Zij is een rationeel vermogen, maar niet in de zin van ‘intellectualistisch’ en ‘cerebraal’. In ons taalgebruik zien we terug dat het goed beoordelen van een situatie niet alleen een kwestie is van het verstand. We spreken ook van ‘intuïtie’, ‘aanvoelen van de situatie’ en ‘inschattingvermogen’.

In de verstandigheid ziet de handelende persoon de concrete omstandigheden in het licht van grotere, verder weg liggende doelen. Een ambtenaar bijvoorbeeld werkt voor het gemeenschappelijke goed. Het kost hem geen moeite om daarbij centrale waarden te noemen: veiligheid, voldoende welstand, goede leefomgeving, allerlei vormen van serviceverlening aan de burger, enzovoort. Deze waarden zijn niet

van concrete activiteiten te scheiden. Zonder een notie van ‘algemeen belang’ heeft het schrijven van een subsidie-aanvraag geen zin. Door te handhaven ‘realiseert’ de politiemans veiligheid; in het verstrekken van paspoorten ‘realiseert’ de ambtenaar van de burgerlijke stand service. De verstandigheid vertaalt de algemene termen naar de taken die hij heeft. Verstand is dus de combinatie van het zicht op het uiteindelijke doel en het open oog voor de concrete omstandigheden.

Verstandigheid is in de hedendaagse platte organisatie, waarin de hiërarchie is gereduceerd en mensen meer eigen verantwoordelijkheden hebben, een belangrijke deugd. De eisen van flexibiliteit en dynamiek hebben geleid tot grotere vrijheid voor de werknemer. Het doel is vooraf in algemene termen geformuleerd en moet in het handelen tot werkelijkheid worden gemaakt.

In verstandigheid komt bij uitstek naar voren hoe breed de focus van de deugdethiek is vergeleken met andere theorieën. De vertaling naar de concrete situatie verloopt via kwalitatieve criteria. Zij raakt direct de brede discussie over wat goed werk is. De focus van deontologie en utilisme is enger. De deontologie formuleert minimale plichten, het utilisme neigt tot kwantitatieve beoordeling van de doelen. Beleidsontwikkeling is echter iets anders dan het theoretisch berekenen van de middelen waarmee een vastgesteld doel is te bereiken. In plaats van de bestuurder die vanuit een strakke calculatie een doel bereikt, zien we in de deugdethiek een persoon die in een grillige werkelijkheid een belangrijke zaak tot stand brengt.¹²

5. Deugdethiek en de nieuwe uitdagingen

De deugdethische bagage maakt het mogelijk om de uitdagingen die *critical studies* en woke agenderen tegemoet te treden. We beperken ons tot een korte behandeling van genoemde thema’s.

Emoties

Het zal duidelijk zijn dat de deugdethiek meegaat in de postmoderne (her)waardering van emoties. Zij vormen de onmisbare brandstof voor het handelen. Emoties hebben ook een morele zeggingskracht. Zij zeggen iets over de gevoeligheden en gehechtheden van de mens. Door de boosheid van iemand serieus te nemen komen we op het spoor wat voor die persoon belangrijk is en waar zijn commitments liggen.

Het is echter wel van belang dat extreme emoties met elkaar in evenwicht zijn. Het zal niet altijd lukken, maar in een goede vorming gaan ze harmonieus met elkaar samen. Hierbij speelt rationaliteit een

11. M. J. Becker, ‘Moed’, in: *Deugdethiek en integriteit*, p. 51-57.

12. P.J.M. van Tongeren, M. Becker, ‘Integriteit als deugd’, in: E. Karssing, M. Zweegers (red.), *Jaarboek Integriteit 2010*, Den Haag: BIOS, 2010, p. 58-65, p. 61.

rol; vorming van emoties is gebaat bij verstandige overwegingen. Zo ontstaat een rijker begrip van hoe mensen op belangrijke waarden zijn betrokken, met oog voor ontsporingen waartoe emoties ook kunnen leiden.

Macht

Voor de deugdethiek is het intomen van macht niet alleen een kwestie van regels, maar ook van een goede houding. Bij uitstek aan de mensen die aan de macht zijn stelt zij eisen. Deze dienen evenwichtig om te gaan met de macht en alert te zijn op misstanden. De verstandige beoordeling van de situatie heeft oog voor de niet altijd even goed zichtbare machtsmechanismen. Tegelijkertijd draagt ze eraan bij dat de macht in dienst staat van de grotere (samenlevings)goederen. De deugd moet stellen mensen in staat de macht ter sprake te brengen en oneigenlijk gebruik ervan aan de kaak te stellen.

Identiteit

In de deugdethiek draait het om (de vorming van) personen. Hoe die vorming verloopt verschilt per individu; het belang van de achtergrond en de context is niet te ontkennen. Als er belemmeringen zijn voor de ontwikkeling van goed leven en goed werken bij bepaalde groepen, dan moet dat worden hersteld. Op dit punt mag van mensen morele aandacht en attentie worden gevraagd, iedere situatie opnieuw. Deze aandacht is niet in regels te vangen maar vraagt om een goed ontwikkelde houding. Het spreken over het belang van identiteit en rechten die mensen hebben, is echter geen doel op zich. Vroeg of laat moet de link worden gelegd met de bredere oriëntatie waar de organisatie voor staat.

De focus op taal

De deugdethiek erkent het belang van taal. Woorden die mensen gebruiken zijn een afspiegeling van hun houding én vormen hun houding. Een analyse van het woordgebruik leert veel over hoe mensen en is de sleutel tot veranderingen. Maar een fixatie op taal mag niet afleiden van de grotere doelen van de organisatie. De taalanalyse moet gerelateerd worden aan de maatschappelijke goederen die de organisatie dient.

6. Conclusie

Afgelopen decennia is de deugdethiek het integriteitsdiscours gaan beïnvloeden.¹³ Er is steeds meer oog voor de (vorming tot een) goede houding van waaruit mensen de situaties tegemoet treden. Integriteit draait niet alleen om voorschriften waarmee een individuele handeling is te beoordelen, ze dient ook 'in de hoofden en harten' van mensen te landen en te beklijven. We zien dit in de sterke voor de wijze waarop voorbeeldfunctie van leidinggevend

en de organisatiecultuur bijdragen aan integriteit. Versterking van de deugdethische inspiratie komt de discussie ten goede over morele pijnpunten die *critical studies* en woke aandragen. De deugdethische invalshoek draagt bij tot beter begrip van de pijnpunten en een genuanceerde omgang ermee. Het goed hanteren van kritische geluiden is niet alleen van belang op het moment dat zij zich laten horen. De pijnpunten waarop woke en *critical studies* wijzen zijn terecht. Vanwege hun samenhang met integriteit is aandacht ervoor aan te bevelen in integriteits- en compliance trainingen, en in awareness trainingen. Een praktische, toegepaste vorm van deugdethiek kan hierin een constructieve rol vervullen.

13. Zie bv K. Kristjánsson, 'Is the virtue of Integrity redundant in Aristotelian Virtue Ethics?', *Apeiron* 2019, afl. 1, p. 93-115.