

Een ziekenhuis dat een uitbraak van een gevaarlijke bacterie te lang verzwijgt, een corporatiedirecteur die in een te dure lease-wagen rondrijdt, een chemisch bedrijf dat de oorzaak van een brand niet openbaar maakt.

De kranten staan vol van voorbeelden die met integriteit te maken hebben. Integriteit – of het gebrek daaraan – is steeds vaker onderwerp van maatschappelijke discussie.

Wat kunnen we doen om onze integriteit te bewaren en te versterken? In dit essay beschouwt hoogleraar Paul van Tongeren de persoonlijke integriteit en geeft hij aan hoe de eigen integriteit kan worden versterkt.

Het Aedes-Forum voor Inspiratie en Zingeving bestaat uit mensen die betrokken zijn bij het werk van woningcorporaties. Sommigen verdienen er hun brood, anderen hebben een rol als toezichthouder of commissaris. De deelnemers van het Forum zijn personen met verschillende achtergronden en levensbeschouwelijke opvattingen. Wat hen bindt is dat zij het belangrijk vinden om stil te staan bij de zin van hun werk en met inspiratie bezig willen zijn. Het gaat om (persoonlijke) keuzen en engagement in relatie tot het dagelijks handelen in de corporatiepraktijk.

Integriteit als deugd

Essay van Paul van Tongeren

Een kwestie van oefenen

moed, maat,
rechtvaardig-
heid en ver-
standigheid

Integriteit

als deugd

Essay van Paul van Tongeren

Een kwestie

van oefenen

Colofon

Uitgave Aedes-Forum voor Inspiratie en Zingeving

Auteur Paul van Tongeren

Redactie Van der Brug Communicatie

Illustraties Sytse van der Zee

Coördinatie Anneke Vroege, Aedes

Productiebegeleiding Team Gedrukte Media, Aedes

Grafische vormgeving en productie Ekkers & Paauw

Drukwerk Scholma Druk

Bindwerk Witlox Boekbinders

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

© 2011 Paul van Tongeren

Te bestellen bij Aedes vereniging van woningcorporaties, Verkoop publicaties, Hilversum, telefax (035) 626 82 11, e-mail publicaties@aedes.nl, internet www.aedesnet.nl.

ISBN 978-90-5009-313-2

Voorwoord

De corporatiesector is niet smetvrij. Het recente verleden kent enkele grote incidenten bij corporaties waarbij niet integer is gehandeld. En incidenten roepen om maatregelen. Dus accountants gaan weer een hoop geld verdienen. De controller krijgt weer meer macht. Procedures worden aangescherpt. Gedragsregels worden opgesteld. Ook de cultuur moet veranderen, en die opdracht wordt gegeven aan een adviesbureau. Alles met de beste bedoelingen. Maar helpt het ook? Nee, het zal onvoldoende zijn om een organisatie waarbinnen niet integer wordt gehandeld, integer te maken.

Wat is er nodig om integriteit werkelijk en duurzaam vorm te geven? Met dit essay geeft het Forum voor Inspiratie en Zingeving een aanzet voor een discussie rond deze vraag. Het essay van Paul van Tongeren behandelt integriteit vanuit de deugdethiek. Een mens wordt gevormd om evenwichtig te kunnen afwegen en goede besluiten te kunnen nemen. Het is dus niet een organisatie die integer is, of niet. Integriteit is een onderdeel van de vorming van mensen en laat zich dus niet planmatig implementeren of regelen.

Maarten Pel

voorzitter Aedes-Forum voor Inspiratie en Zingeving

Integriteit als deugd

Integriteit – of het gebrek daaraan – is steeds vaker onderwerp van maatschappelijke discussie.

Wat kunnen we doen om onze integriteit te bewaren en te versterken? In dit essay beschouwt hoogleraar

Paul van Tongeren de persoonlijke integriteit.

Wat is persoonlijke integriteit? En wat kunnen we doen om onze integriteit te bewaren en te versterken?

1 Wat is eigenlijk het probleem?

Stel, u krijgt de opdracht om een paar dagen uit de krant die u leest berichten te verzamelen die te maken hebben met integriteit. Ik vermoed dat u daarmee weinig moeite zult hebben. Ik heb het zelf geprobeerd met de kranten van de dagen waarin ik dit essay heb geschreven:

- Een school heeft leerlingen die voor hun vwo-examen zakten, snel ingeschreven voor havo (waarvoor minder vakken moeten worden afgelegd, zodat de vakken waarvoor een onvoldoende werd behaald, niet hoefden te worden meegeteld) om ze zo alsnog aan een diploma te kunnen helpen. Slim? Integer? En van wie: de schoolleiding en/of de leerlingen?
- Een woningcorporatie stelt haar voormalige directeur en de leden van de raad van toezicht aansprakelijk voor de grote verliezen geleden op blijkbaar te riskante bouwprojecten. Wiens integriteit is hier in het geding? Die van degenen die aansprakelijk worden gesteld? Of ook die van degenen die nu aansprakelijk stellen?
- De burgemeester van Coevorden weigert, gesteund door zijn college (VVD, CDA, PvdA), een uitgedeelde familie te laten uitzetten en verbiedt de politie zelfs het uitzettingsbesluit van de minister uit te voeren. Het gezin woont al tien jaar in Nederland, de vrouw heeft buiten haar schuld niet de goede identiteitspapieren, de kinderen spreken alleen Nederlands, het hele gezin is goed geïntegreerd, ze hebben geen schijn van kans om te overleven in het land waarnaar ze terug zouden moeten (Afghanistan). Een duidelijk voorbeeld van burgerlijke (zelfs burgemeesterlijke) ongehoorzaamheid. Maar schendt de burgemeester ook zijn integriteit als bestuurder door tegen de minister in te gaan of toont hij juist zijn integriteit met dit besluit?
- In een ziekenhuis in Rotterdam heeft een multiresistente bacterie al enkele slachtoffers geëist. Nu blijkt dat de ziekenhuisdirectie nieuwe patiënten niet heeft gewaarschuwd, zodat

ze eventueel hun opname hadden kunnen uitstellen of een ander ziekenhuis hadden kunnen kiezen. Is dat begrijpelijk of zelfs verstandig, omdat anders de al opgenomen patiënten in paniek en het ziekenhuis in grote problemen zou raken? Of is het een kwestie van bedrog en gebrek aan integriteit?

- De leiding van een chemisch bedrijf zou hebben geprobeerd de oorzaak van een verwoestende brand stil te houden. Zelf zegt ze dat ze alleen terughoudend was in de berichtgeving om te voorkomen dat geruchten een eigen leven gaan leiden. Verstandig of onverantwoordelijk?
- De partij die het huidige kabinet gedooft, heeft zich fel uitgelaten tegen verdere financiële steun aan Griekenland, maar verzet zich niet tegen de politieke besluitvorming die tot die steun leidt. Heeft kiezersbedrog ook met (schending van) integriteit te maken?

6 Het zijn vragen naar aanleiding van slechts enkele berichten, uit de (één) krant van niet meer dan drie opeenvolgende dagen, alleen over zaken die in Nederland spelen, en dan nog een kleine selectie. Ik had er veel meer kunnen nemen, en veel evidentere: de manier waarop het Britse schandaalblad *News of the World* aan nieuwsgaring deed en de intensieve betrekkingen tussen politici en de leiding van het machtige schandaalblad, klachten over webwinkels, een frauderende directeur van een hogeschool, sporters die op dopinggebruik werden betrapt, en zo verder.

‘Het is gemakkelijker te zeggen waar het aan integriteit ontbreekt, dan waar we haar aantreffen’

Meer gesjoemel dan vroeger?

Wat betekent het dat we gemakkelijk zo veel voorbeelden kunnen vinden van zaken die met integriteit te maken hebben? Kunnen we daaruit al iets concluderen? Bijvoorbeeld dat er tegenwoordig wel erg veel wordt gesjoemeld, en dat er dus hoognodig meer aandacht moet worden besteed aan de integriteit van bestuurders, leidinggevenden, mensen die verantwoordelijke posities bekleden of als voorbeeldfiguren fungeren? Maar wordt er tegenwoordig inderdaad meer gesjoemeld dan vroeger? Of is het juist een teken van grotere transparantie en openheid waardoor al die zaken nu aan het licht komen, terwijl ze vroeger werden toegedekt? De vraag of het beter of juist slechter met ons gaat dan vroeger is altijd moeilijk te beantwoorden, onder andere omdat we met de ogen van nu naar de toestand van toen kijken en dus eigenlijk een oneerlijke vergelijking maken.

Er is nog een andere reden waarom zulke conclusies problematisch zijn: ze geven een oordeel over anderen en houden degene die zelf oordeelt buiten schot. Zelfs als we zeggen dat ‘onze’ tijd slechter is dan een vroegere (of dat ‘het vroeger beter was’) bedoelen we doorgaans dat de anderen het slechter doen, en dat ‘wij’ daarvan de dupe zijn. Zo’n moralistische positie is meestal onterecht en altijd vruchteloos. In plaats daarvan kunnen we beter naar onszelf kijken en nagaan of we over onszelf iets kunnen leren, bijvoorbeeld uit de gegeven verzameling van voorbeelden.

Als we berichten zoeken die met integriteit te maken hebben, is het merkwaardig dat we vooral, zo niet uitsluitend, voorbeelden verzamelen van *schendingen* van integriteit. Dat wil zeggen voorbeelden van situaties waarin er juist *geen* integriteit is. Het is blijkbaar gemakkelijker te zeggen waar het aan integriteit ontbreekt, dan waar we haar aantreffen. Niet alleen is het moeilijker haar aan te wijzen; het is zelfs moeilijker te zeggen waaruit ze zou bestaan. Eigenlijk weten we niet goed wat die ‘integriteit’ eigenlijk is, waarvan we zo gemakkelijk zeggen dat ze wordt geschonden. Wat betekent dat?

‘De zorg voor integriteit is nooit af’

Misschien is het niet zo vreemd als ik zojuist suggereerde. We hebben hetzelfde probleem wel vaker bij de hand: wie kan zeggen wat eigenlijk ‘menselijke waardigheid’ is? Maar we weten wel degelijk wanneer die wordt geschonden. Of probeer maar eens te zeggen waaruit ‘authenticiteit’ bestaat. Dat valt niet mee, ook al kun je gemakkelijk allerlei voorbeelden aanwijzen van gebrek aan authenticiteit.

Maar dat we hetzelfde probleem vaker tegenkomen, neemt niet weg dat het een probleem is. Want als we niet weten wat integriteit is, zullen we ook in de problemen komen als we moeten uitleggen waarom de voorbeelden die we verzamelden nu juist voorbeelden van geschonden integriteit zijn. We zagen niet voor niets bij verschillende van de opgesomde gevallen dat we moesten vragen *of* hier inderdaad integriteit in het geding was; en zo ja, *wiens* integriteit eigenlijk. Een tweede probleem is misschien nog lastiger: als we niet weten wat het is, hoe kunnen we er dan aan werken dat die integriteit blijft bewaard en dat ze wordt bevorderd?

In dit essay gaat het vooral om de vraag *wat we kunnen doen om onze integriteit te bewaren en te versterken*. In dienst daarvan zullen we dus eerst de vraag moeten stellen waaruit ze bestaat.



Moed

2 Wat betekent ‘integriteit’?

Wie de literatuur ter zake bekijkt, ziet snel dat de vraag wat integriteit is inderdaad niet gemakkelijk te beantwoorden is. Het Latijnse woord *integritas* waar ons woord ‘integriteit’ van afstamt, betekent primair ‘ongeschondenheid’. Integer is datgene wat één geheel is, zonder barsten of spanningen. Minstens twee aspecten van deze betekenis zijn opmerkelijk. Ten eerste wordt de betekenis omschreven door een dubbele negatie: schenden is stukmaken. Daaruit lijkt te volgen dat datgene wat niet is stukgemaakt, ‘integer’ zou kunnen heten. We herkennen wat we eerder zagen: het is gemakkelijker de schending van integriteit te constateren, dan te zeggen waaruit de ongeschondenheid bestaat. Ten tweede zijn een descriptief en een normatief gebruik van de term onmiddellijk met elkaar verweven: door de heelheid aan te duiden als ‘ongeschondenheid’, wordt die heelheid een goed, en de verbreking daarvan een ‘schending’, en dus een kwaad. Maar als de heelheid een goed is, dan kan die niet alleen bestaan in de afwezigheid van een schending daarvan. De Latijnse herkomst van de term leidt dus tot de vraag naar waaruit het goed van de heelheid eigenlijk bestaat.

10

Vele soorten integriteit

De literatuur onderscheidt veel soorten integriteit. We vinden bijvoorbeeld objectieve en subjectieve integriteit, formele en materiële, persoonlijke en functionele, lokale en globale integriteit en ongetwijfeld zijn er nog meer onderscheidingen te maken. Kunnen deze ons iets verder brengen?

Van objectieve integriteit spreken we bij ‘objecten’ die niet mogen worden geschonden; bijvoorbeeld het menselijk lichaam, waarin je niet zo maar mag snijden. Subjectieve integriteit daarentegen bestaat in een soort eenheid of heelheid die een subject over zichzelf bewaart. Dat kunnen we misschien begrijpen aan de hand van de Nederlandse uitdrukking ‘een mens

uit één stuk’. Dat zeggen we van iemand die niet anders handelt dan hij spreekt, die niet het ene zegt en het andere denkt en die vandaag niet heel anders handelt dan gisteren. Zo iemand is één geheel.

Die eenheid kan vervolgens formeel of materieel zijn. In het eerste geval is er weliswaar volstrekte eenheid of consistentie tussen alle aspecten van iemands persoon, maar dat kan zowel een consistente schurkerigheid als een consistente morele hoogstaandheid zijn. Als die consistentie ‘materieel’ – dat wil zeggen inhoudelijk – substantieel wordt ingevuld, spreken we van materiële integriteit. En als die inhoud een morele is, hebben we het over morele integriteit als aanduiding van iemands morele kwaliteit, rechtvaardigheid of rechtschapenheid. Voor zover we kunnen onderscheiden hoe iemand is in bepaalde contexten (bijvoorbeeld de context van zijn functie of professie, of als burger) en hoe iemand is in het algemeen, kun je dat uitdrukken in het onderscheid tussen een lokale (en eventueel functionele, professionele) integriteit en een globale integriteit. ‘Persoonlijke integriteit’ kan zowel slaan op deze globale vorm van subjectieve integriteit als ook op de objectieve integriteit van een persoon waaraan je geen onrecht mag doen, door van iemand te eisen dat hij ingaat tegen die rationele en emotionele banden die zijn identiteit bepalen.

11

‘Integer is datgene wat één geheel is, zonder barsten of spanningen’

Onderscheidingen kunnen nuttig zijn om te zien hoeveel verschillende kanten er aan een zaak zitten en op hoeveel verschillende manieren je ernaar kunt kijken. Maar we moeten altijd oppassen dat we onderscheidingen niet tot scheidingen maken, en doen alsof de onderscheiden aspecten ook reëel los van elkaar zouden kunnen bestaan. Iemand die als functionaris volstrekt betrouwbaar is, maar buiten zijn functie liegt en bedriegt, kunnen we alleen in zeer beperkte en abstracte zin integer noemen. En hetzelfde geldt voor wie weliswaar formeel consistent handelt en denkt, maar niet moreel goed. Eigenlijk is alleen de moreel recht-schapen persoon zonder meer integer te noemen. En dan zijn we ver verwijderd van de dub-bele negatie vanwaar we vertrokken, en nog verder van de integriteitschendingen die we in de krant aantreffen.

12

Integriteit valt niet samen met de afwezigheid van schendingen daarvan, evenmin als een architect die geen fouten maakt daarmee al een goede architect is. Integriteit is een positieve kwaliteit en valt niet samen met de afwezigheid van negatieve kwaliteiten. Integer is niet degene die geen steekpenningen aanneemt, of die zijn patiënten niet vals voorlicht, of die geen te grote risico's neemt, of niet liegt, of die zijn verantwoordelijkheid niet afschuift op anderen, enzovoort, maar alleen diegene die dat *allemaal* niet doet en *daarenboven* eerlijk en betrouwbaar is, verantwoordelijkheid weet te nemen en in allerlei opzichten en domeinen consistent moreel goed handelt.

Zoals eerder gezegd gaat het in dit essay om de vraag wat we kunnen doen om onze integri-teit te bewaren en te versterken. Die vraag wordt slechts deels beantwoord door te zeggen wat je moet doen om schendingen van integriteit te voorkomen. Ik zal me vooral richten op het andere deel, namelijk: wat je kunt doen om die integriteit zelf te versterken.

Norm- en deugdethiek

De twee delen die ik hiermee onderscheidde, staan voor twee verschillende benaderingen in de ethiek. De eerste is kenmerkend voor een normethiek. Die probeert aan te geven aan welke normen je je moet houden of binnen welke grenzen je moet blijven, en wat je kunt doen om te voorkomen dat je die grenzen overschrijdt. Het is de ethiek die vertrekt vanuit wantrouwen tegenover de menselijke natuur en die wordt geleid door de overtuiging dat die natuur moet worden ingedamd, beheerst en bedwongen. Want als ze vrij haar gang zou gaan, zou ze alle perken te buiten gaan. Zonder strenge regels en normen zou de mens een hebzuchtig, heerszuchtig, eierzuchtig en wellustig wezen worden. Alleen de wet of de norm houdt hem in bedwang.

Hoewel die opvatting zeker niet zonder grond is, schiet ze evident tekort als we proberen te zeggen wat een *goed* leven is. Daarvoor is nodig dat het menselijk verlangen naar bezit, macht, erkenning en plezier niet alleen wordt ingedamd, maar vooral ook optimaal geculti-veerd. We moeten die verlangens niet alleen begrenzen om te voorkomen dat ze leiden tot de ondeugden van hebzucht, heerszucht, eierzucht en wellust; we moeten ze ook opvoeden en vormen tot deugdzaam vormen van het vergaren en gebruiken en genieten van eigendom, van het opzetten, organiseren en sturen van menselijk samenleven, van ambitie en zelfrespect, en van het genieten van al het goede dat het leven kan geven.

Daarmee is een andere benadering in de ethiek aangeduid, een die niet zozeer is gericht op de beteugeling van het verlangen, maar op de cultivering ervan: een ethiek in het verlengde van het verlangen, die we doorgaans aanduiden als deugdethiek.

In dit essay probeer ik integriteit op te vatten als een deugd. Om duidelijk te maken wat dat kan opleveren voor de vraag naar wat we kunnen doen om onze integriteit te bewaren en te versterken, moet ik eerst toelichten wat een deugd eigenlijk is.

13



maat



3 Deugden

In mijn toelichting van het begrip deugd leg ik de nadruk op die kenmerken die afwijkend zijn van wat nog steeds de meest gangbare vorm van denken over ethiek is. Ik pretendeer geen enkele volledigheid, maar verzamel een aantal typische kenmerken. Door ze meteen met ons onderwerp integriteit te verbinden, zal overigens blijken dat onze vraag naar wat we kunnen doen om onze integriteit te bewaren en te versterken, er niet gemakkelijker op wordt.

Houding van integriteit

Ten eerste: de deugd is geen handeling, maar een houding of een karaktertrek. In de deugdethiek gaat het niet om de beoordeling van handelingen, maar om de vorming van het karakter. Handelingen komen *voort* uit houdingen of karaktertrekken. Houdingen zijn belangrijker, ook omdat daaruit nog veel meer voortkomt dan alleen de handeling: de reden waarom je handelt bijvoorbeeld en de manier waarop je de situatie waarneemt waarin je handelt. Voordat je handelt, word je tot handelen aangezet door wat je ziet en hoort en door wat je niet opmerkt. Iedereen weet dat twee mensen eenzelfde situatie verschillend percipiëren. De wijze waarop je waarneemt wordt mede bepaald door je onderliggende houding, een houding die meer of minder deugdzaam kan zijn. Wie een opvliegend karakter heeft, reageert niet alleen anders op een belediging dan een bedachtzaam iemand, hij ziet en hoort zelfs andere dingen! Voor de een kan een situatie een uitdaging zijn, terwijl diezelfde situatie bij een ander vooral een waarschuwing inhoudt. Wat je ziet en hoe je daarop reageert, wordt sterk bepaald door je houding. De deugdeethiek concentreert zich op die houdingen.

Als we integriteit proberen op te vatten als een houding, is het in elk geval niet iets wat je in termen van controleerbare *compliance* kunt formuleren. Of iemand wel of niet geschenken

aanneemt van mogelijke zakenpartners of leveranciers, kun je duidelijk vaststellen (lastig is misschien alleen om de grens te bepalen tussen acceptabele en niet-acceptabele geschenken). Maar of iemand dat doet vanuit een deugdzame houding, een houding van integriteit, een houding waarbij hij de situatie waarin hij komt te verkeren al op een integere manier waarneemt en inschat, is veel minder duidelijk. Het gaat er in de deugdethiek dan ook niet zozeer om te testen of iemand zich aan de regels houdt. Maar hoe help je mensen hun houding te vormen? Hoe komt een houding tot stand? Hoe worden mensen integer?

Product van lange vorming

De deugdethiek stelt, ten tweede, dat houdingen het product zijn van lange, zelfs voortdurende vorming. Karaktertrekken komen tot stand in een proces van voortdurende vorming. Mensen hebben weliswaar een natuurlijke aanleg, maar deze is niettemin aan voortdurende vorming onderhevig. Je zou kunnen zeggen dat alles wat je doet of nalaat op elk moment van de dag bijdraagt aan die vorming: met alles wat je doet, trek je een spoor, maak je een kras, die ervoor zorgt dat je een volgende keer gemakkelijk weer op diezelfde wijze zult handelen; zodat de kras weer wat dieper wordt, enzovoort. Het woord ‘karakter’ is etymologisch verwant aan het woord ‘krassen’; je karakter is als het ware het geheel van krassen op je ziel. En niet alleen vorm je jezelf, maar ook anderen in je omgeving worden mede beïnvloed en gevormd door jouw handelen. De deugdethiek stelt dus dat je *voortdurend* wordt gevormd door jezelf en anderen, en dat je goed moet worden verzorgd of gevormd om tot optimale bloei te komen. Het zal duidelijk zijn dat dit niet slechts een werk van zeer lange adem is, maar dat je hiermee nooit klaar bent. Dat geldt dus ook voor de integriteit als een houding. Integere mensen zullen zichzelf en elkaar blijvend beïnvloeden, maar dat geldt ook voor niet-integere mensen. Mensen zullen steeds meer of minder integer worden onder invloed van wat zij zelf en anderen in hun omgeving doen en nalaten. Dat betekent dat je de zorg voor integriteit dus nooit kunt afsluiten. Je bent er nooit klaar mee.

16

Optimum

Een derde kenmerk van de deugd is hiermee geïmpliceerd: de deugd is een *optimale* houding, een optimum. Geen minimale grens waaraan je moet voldoen, maar een optimum dat richting geeft aan een voortdurende dynamiek, een continu proces van verbetering. Deugdzzaam is niet degene die zich aan de regels houdt, evenmin als een speler die niet buitenspel staat daarmee al een goede voetballer zou zijn. En net zoals in de sport en eigenlijk in alle menselijke praktijken – wetenschap, gezondheidszorg, rechtspraak, openbaar bestuur – is er ook bij de deugd een eindeloze gradatie van kwaliteit: het kan altijd nog beter, zonder dat dat betekent dat het niet deugt zoals het is.

Als integriteit een deugd is, is ook zij geen kwestie van alles of niets. Aan de toenmalige minister van Binnenlandse Zaken Ien Dales komt de eer toe de discussie over de integriteit in het openbaar bestuur te hebben aangezwengeld. Maar met alle respect voor haar inzet, moeten we haar op één punt tegenspreken. Zij zei dat je niet een beetje integer kunt zijn; het was volgens haar net als met zwanger zijn: je bent het of je bent het niet. Maar als we integriteit opvatten als een deugd, moeten we zeggen dat ook de integere houding (net als de baby) voortdurend groeit, en dat je dus onvermijdelijk altijd een beetje meer of minder integer bent.

17

Gemeenschap en traditie

Ten vierde: de deugdethiek heet wel communitaristisch en particularistisch; dat zijn technische termen om te zeggen dat gemeenschap en traditie een grote rol spelen. Dat is zo, omdat het in de deugdethiek niet gaat om universele normen, maar om standaarden van kwaliteit. Om een vergelijking met het voetbalspel te maken: het gaat nu niet om de spelregels. Die zijn overal gelijk en gelden minstens deels ook voor andere sporten of zelfs daarbuiten: je mag immers nooit door omkoping je doel bereiken. Maar nu gaat het om de vraag of je binnen die spelregels goed, mooi, optimaal voetbal speelt. Niet of je binnen de lijnen blijft, maar hoe je

binnen die lijnen speelt. En dat kun je niet objectief vaststellen; je moet het leren beoordelen. Het is een misvatting om te denken dat je kwaliteit kunt tellen of meten: kwaliteit is iets anders dan kwantiteit; meten is slechts weten als je kwaliteit bent vergeten. De kwaliteit van voetballers leer je beoordelen door naar het spel te leren kijken, door je in te voegen in de gemeenschap van voetballiefhebbers. En hoe leer je het daar? Onder andere door te horen en te zien wie er waarom wordt geprezen! Die vanzelfsprekende manier waarop kwaliteitsoordelen worden aangeleerd, vereist een gemeenschap waarbinnen je wordt gevormd. Maar dat geldt ook andersom: de gemeenschap waarvan je lid bent, bepaalt voor een belangrijk deel wat je goed of mooi vindt, aan welke voorbeelden je jezelf spiegelt, enzovoort. En bij een gemeenschap hoort een traditie: gemeenschap en traditie zijn de twee manieren waarop waarden, normen en kwaliteitsstandaarden bestaan zonder dat we ze zelf hebben bedacht of gekozen, maar die juist richting geven aan wat wij denken en hoe we kiezen.

18

Voor de discussie over integriteit betekent dat, dat de organisatie als geheel, ja zelfs de samenleving waarbinnen de organisatie functioneert in het geding is. Alleen een integere organisatie kan aan integere mensen de plaats geven die hen toekomt. Alleen een organisatie die voortdurend aan de integriteit van haar eigen cultuur werkt, kan erop vertrouwen dat werknemers elkaar aanspreken waar dat nodig is, aanmoedigen waar dat mogelijk is, en helpen zichzelf te verbeteren. De huidige tendens tot flexibilisering en mobilisering van werknemers maakt zo'n rol van gemeenschap en traditie er niet gemakkelijker op. En omdat je niet kunt volstaan met te werken aan je eigen persoonlijke integriteit, maar tegelijkertijd afhankelijk bent van en verantwoordelijk voor de integriteit van je organisatie en de samenleving waarvan je deel uitmaakt, wordt die opgave nog groter.

Niet iedereen is even goed

Tot slot: de deugdethiek gaat niet uit van de gelijkheid van alle mensen; ze discrimineert. Ik zeg het maar meteen zo hard en duidelijk mogelijk. Sommigen zijn beter dan anderen. Dat lijkt wel heel erg in te gaan tegen de nivellerende geest van onze tijd. De deugdethiek is niet nivellerend, maar elitair. Niet op de manier dat gevestigde elites het voor het zeggen hebben, maar wel zo dat er verschillen zijn en er zelfs een soort wedijver in deugd kan bestaan. Opnieuw net als in de sport, de wetenschap, de cultuur en de economie: niet iedereen is even goed. In de deugdethiek gaat het erom zo goed mogelijk te worden; het Griekse woord voor deugd is *aretè*, voortreffelijkheid of excellentie; het Latijnse woord is *virtus*, kracht of virtuositeit: 'deugd' staat niet voor burgerlijke braafheid, maar voor virtuositeit. De beroemde leer van de deugd als een midden (de deugd is een midden tussen twee extremen, die beide ondeugdelijk zijn: zoals bijvoorbeeld moed het midden is tussen lafheid en roekeloosheid) – betekent niet dat de deugd een kwestie van middelmatigheid is! Dit midden is juist een optimum. En wie daar het dichtste bijkomt, is de beste en daarmee een voorbeeld voor anderen. De rol van het voorbeeld is zeer belangrijk in de deugdethiek. Door voorbeeldige figuren voor ogen te houden, werk je aan de verbetering van jezelf.

19

En moeten we niet toegeven dat we inderdaad mensen kennen die een voorbeeld van integriteit zijn? We zijn er alleen niet zo aan gewend om ook aan morele voorbeelden openlijk de rol te geven die ze toekomt. De beste sporters zetten we op een voetstuk, de beste kunstenaars worden geëerd, de beste wetenschappers krijgen prijzen, maar een vreemd soort bescheidenheid zet morele excellentie al te gemakkelijk in de schaduw.



rechtvaardigheid

4 Integriteit als deugd

In het voorgaande heb ik de kenmerken van de deugd ook op de integriteit toegepast. Maar kan integriteit werkelijk als een deugd worden opgevat? Moeten we dan niet op de eerste plaats proberen te zeggen waaruit deze deugd bestaat, wat integriteit als deugd eigenlijk is? Dat is – het bleek al in het begin van dit essay – niet gemakkelijk: we konden slechts aanwijzen waar ze werd geschonden. De deugdethiek lijkt in eerste instantie niet te helpen: in alle lijstjes van deugden die zijn opgesteld in de meer dan 2.000 jaren waarin de deugdethiek werd beoefend, vinden we nergens een deugd van de integriteit. Kan de deugdethiek ons niettemin helpen iets te zeggen over die mysterieuze integriteit die ons zo bezig houdt, zonder dat we blijkbaar goed weten wat ze is?

Kardinale deugden

Een belangrijk element van de deugdethiek is in de voorgaande paragraaf nog niet aan de orde geweest, namelijk de these dat er weliswaar eindeloos veel deugden kunnen worden onderscheiden, en dat elke tijd en elke gemeenschap voor een deel haar eigen deugden zal ontdekken en formuleren, maar dat er vier *kardinale deugden* zijn, die in elke tijd en gemeenschap van belang zijn. Het woord 'kardinaal' komt van het Latijnse *cardo*, dat spil of scharnier betekent. De kardinale deugden zijn de scharnierdeugden, ofwel de deugden waarom het draait. Ze hebben die rol omdat ze *in* elke deugd verondersteld zijn. Zonder de kardinale deugden kun je dus ook geen andere deugden hebben.

Een voorbeeld kan dat duidelijk maken. Maar eerst moet ik even in herinnering roepen over welke vier deugden we het hebben. De kardinale deugden zijn moed, maat, rechtvaardigheid en verstandigheid. De deugdethiek zegt dus dat je geen enkele deugd kunt hebben, als je

deze vier niet hebt. Je kunt bijvoorbeeld ook niet vriendelijk zijn, als je niet moedig genoeg bent, om ook vriendelijk te blijven als je daardoor in gevaar komt; als je geen maat weet te houden in het genieten en dus bijvoorbeeld slechts vriendelijk bent in de mate dat het je plezier oplevert, maar ook als je slechts vriendelijk bent uit plicht, zonder te genieten van hoe mooi de wereld er uitziet in de spiegel van je eigen vriendelijkheid. Ook wie op onrechtvaardige wijze vriendelijk is – dat wil zeggen: wie tegen de een vriendelijk is, maar tegen de ander niet, zonder dat die ongelijkheid gegrond is in een relevante ongelijkheid van die mensen – zo iemand zullen we niet vriendelijk noemen. De belangrijkste van de vier kardinale deugden is waarschijnlijk de verstandigheid. Zij is het vermogen om volledig recht te doen aan de omstandigheden waarin je feitelijk staat – dat wil zeggen: te weten wat je hier en nu wel en niet moet doen, wel en niet kunt maken, enzovoort – maar de verstandige zal die concrete omstandigheden steeds zien in het licht van waarom het uiteindelijk gaat, het uiteindelijke doel van menselijk leven en samenleven. De verstandigheid is dus het vermogen om het verre en het nabije bij elkaar te houden. Wie op onverstandige wijze vriendelijk doet, is niet echt vriendelijk, zegt de deugdethiek.

22

‘De beoefening van de deugd
is een kunst, en wel de
kunst van de juiste maat’

Zonder de kardinale deugden geen enkele deugd. Misschien kunnen we die stelling nog een stapje verder brengen en zeggen: elke deugd *bestaat uit* die vier kardinale deugden, en de ene deugd is alleen van de andere deugd te onderscheiden door datgene wat ermee wordt ge-perfectioneerd. ‘Vriendelijkheid’ is dan moedig, maatvol, rechtvaardig en verstandig houden van je medemensen; ‘medelijden’ is moedig, maatvol, rechtvaardig en verstandig zijn ten opzichte van het lijden van anderen; ‘eerlijkheid’ is moedig, maatvol, rechtvaardig en verstandig omgaan met waarheid; en de integriteit van een functionaris zou dan bestaan in: moedig, maatvol, rechtvaardig en verstandig zijn in de uitvoering van de desbetreffende functie.

Laten we beginnen met de verstandigheid, de combinatie van het zicht op het uiteindelijke doel en het open oog voor de concrete condities en omstandigheden. Elke functionaris werkt uiteindelijk voor het gemeenschappelijke goed. Uiteindelijk gaat het om het welzijn van de samenleving. En we weten allemaal wat daarbij hoort: vrede, veiligheid, voldoende welstand, goede sociale contacten, enzovoort. De bijdrage van de individuele functionaris daaraan is slechts beperkt, en lijkt vaak niets te maken te hebben met deze grote idealen. Een politie-agent moet handhaven, een beleidsmedewerker moet op tijd een stuk afhebben, een docent moet lesgeven, een aannemer moet bouwen. De kunst van de verstandigheid bestaat erin om de twee extremen bij elkaar te houden: te voorkomen dat je op zo’n manier bouwt, les geeft, de wet handhaaft, dat daardoor het welzijn eerder afneemt dan toeneemt; maar ook vermijden dat je zo zeer op het verre goed van het algemene welzijn bent gericht, dat je daardoor je werk niet op tijd klaar hebt.

De rechtvaardigheid zorgt ervoor dat mensen gelijk worden behandeld. Gelijkheid is echter geen eenduidig begrip. Betekent het dat iedereen precies hetzelfde krijgt, en dat alle verschil moet worden opgeheven? Of betekent het dat wie meer nodig heeft ook meer krijgt? Of dat ieder naar verdienste wordt beloond? Hoe het ook zij, onder al deze verschillen is er de gelijkheid van het gelijke respect, de gelijke voorkomendheid, de gelijke toewijding. Het maakt verschil of je een vriendelijk mens of een intrigerende querulant tegenover je hebt, en je

23

behandelt ze niet op precies dezelfde manier. Maar de opgave is om in de hulp die je de een biedt en de terughoudendheid waarmee je de ander bejegent een soort gelijkheid te brengen; of misschien beter: de vraag is hoeveel gelijkheid je in beide kan brengen: niet alleen een gelijke effectiviteit, maar ook bijvoorbeeld een gelijk geduld.

De derde kardinale deugd is de moed. Die is in theorie het gemakkelijkst toe te passen, maar in de praktijk het moeilijkst: het is immers de deugd die je nodig hebt om te doen wat je moet doen, ook als het niet gemakkelijk is. Vooral als de moeilijkheden de vorm krijgen van gevaar voor jezelf. Moedig is de functionaris die uit loyaliteit aan de zaak waarvoor hij staat, zijn eigen nadelen op de koop toeneemt. Een bestemmingsplan correct afhandelen ook al maakt het je eigen huis minder waard, een onrechtmatigheid aan de kaak stellen ook al loop je daarvoor kans op ontslag – de voorbeelden van situaties waarin moed is vereist, zijn niet moeilijk te vinden.

24

Al die zaken zijn natuurlijk in de concrete praktijk veel minder simpel dan ze op papier lijken. Hoeveel risico moet of mag je nemen? Hoe lang moet je geduld oefenen voordat je een doetje wordt? Wanneer worden mensen het slachtoffer van jouw beroep op het algemeen belang? De beoefening van de deugd is een kunst, en wel de kunst van de juiste maat. Die juiste maat houdt het midden tussen te veel en te weinig, te lang en te kort, te vroeg en te laat. Waar dat midden ligt, kan niet in het algemeen worden gezegd. Maar de perfecte functionaris weet het te vinden.

Zouden we hiermee niet een beeld hebben geschetst van de integriteit? Zou de integere functionaris niet inderdaad degene zijn die verstandig, rechtvaardig, moedig en maatvol de dingen weet te doen die hem vanuit zijn taak te doen staan? In elk geval kan dit schema van de deugden ons helpen te weten wat ons te doen staat. Want terwijl we vaak niet weten wat integriteit eigenlijk is, weten we doorgaans wel wat moedig zou zijn in een bepaalde situatie; en hetzelfde geldt voor maat, rechtvaardigheid en verstandigheid. Bovendien: in plaats van

‘De deugdethiek is niet nivellerend, maar elitair’

te focussen op één begrip, dat bovendien nogal wazig is (integriteit), kunnen we met behulp van die kardinale deugden op vier manieren naar ons handelen kijken. En iedereen weet dat je de dingen beter ziet, wanneer je ze vanuit meerdere gezichtshoeken bekijkt.

25



Verstandigheid

5 Oefenen

Tot slot kom ik terug op de vraag die centraal stond: wat kunnen we doen, wat moeten we doen om onze integriteit te bewaren en te versterken? Het antwoord is in zekere zin simpel. Het was bovendien al geïmpliceerd in de kenmerken van de deugd die ik eerder beschreef. Als de deugd een houding is en als een houding tot stand komt in een voortdurend proces van vorming, dan is het antwoord op onze vraag: oefenen! En als de deugd een optimum is en de deugdedthiek ervan uitgaat dat sommigen dat optimum dichter benaderen dan anderen, dan ligt het voor de hand dat die oefening zich spiegelt aan voorbeelden. Voorbeeld en navolging, leraar en leerling, meester en gezelschap, die termen wijzen naar de kern van het antwoord op de vraag. Ik geef een voorbeeld tot besluit.

Mijn vader hield ervan in zijn vrije tijd te klussen in huis. Vele jaren nam hij kamer na kamer onderhanden en verbouwde zo geleidelijk aan ons hele huis. Ik vond het altijd heerlijke dagen: die zaterdagen en vakantieweken waarin hij met zijn uitgebreide – en grotendeels weer van *zijn* vader geërfde – collectie gereedschap in de weer was. En dat ondanks het feit dat ik, in tegenstelling tot mijn broers en enkele van mijn zussen, niet mocht helpen. Ik had namelijk de naam zo onhandig te zijn dat ik alles verkeerd deed en liet vallen, zodat ik meer kapot maakte dan bijdroeg aan enig herstel. Ik was daardoor veroordeeld tot toekijken; en dat heb ik dan ook vele uren en dagen gedaan: van op veilige afstand kijken naar hoe mijn vader het gereedschap hanteerde en de materialen bewerkte. Toen ik veel later zelf een huis kocht waarin ook een en ander moest worden opgeknapt en ik besloot dat toch maar zelf te proberen, bleek dat ik het nog niet zo slecht kon. Weliswaar had ik nog weinig praktische ervaring, maar ik had gezien hoe mijn vader de beitel vasthield, hoe hij het schietlood gebruikte, hoe hij stond als hij zaagde, enzovoort. Ik bleek, als vanzelf, de goede houding aan te nemen bij

al die werkzaamheden doordat het beeld van hoe hij het deed, als voorbeeld in mij stond gegrift. En iedereen die heeft geleerd op de lijn te zagen, of een spijker niet krom te slaan, heeft ontdekt dat het geheim van het succes vooral in die houding zit.

De wijsheid van de meester-gezel-pedagogie ligt hierin: je leert slechts door eerst het voorbeeld na te volgen. Dat geldt voor handenarbeid, evenals voor andere activiteiten. De schrijver Gerard Reve zei eens dat wie zelf, op een eigen wijze wil leren schrijven, moet beginnen met zo goed mogelijk zijn ideale schrijver na te bootsen: zijn voorbeeld na te volgen. Je leert je eigen beste stijl slechts ontdekken door de navolging van degenen wiens stijl je bewondert. De deugdediek stelt dat datzelfde ook geldt voor het domein van de moraal. Als je wilt leren goed te handelen, moet je kijken naar hoe voorbeeldige mensen het doen.

28

Ook in de typische dilemma's en andere conflictsituaties waarin de functionaris van een woningcorporatie verzeild kan raken (loyaliteitsconflicten, fraude, schending van privacy, omkoping, overmoed, enzovoort) kan het helpen om zich bewust te worden van de eigen voorbeeldfiguren en die uitdrukkelijk als oriëntatie te gebruiken. En voor de morele cultuur van de organisatie als geheel is het van belang niet alleen de schendingen van de regels aan de kaak te stellen, maar ook voorbeeldig handelen in het licht te plaatsen.

‘De deugd is geen handeling,
maar een houding’

Alleen een organisatie die zelf bereid is te blijven leren, kan werknemers helpen te blijven oefenen.

Deugd is een dynamisch begrip: je deugt in de mate waarin je probeert beter te worden. Dat geldt voor individuen evenzeer als voor organisaties. Deugdzaamheid blijft een kwestie van (blijven) oefenen.

29

Verantwoording auteur

Vooral bij paragraaf 2 heb ik gebruikgemaakt van het artikel 'Integriteit' (geschreven door Hub Zwart) in Becker, M., B. van Stokkom, e.a. (red.), *Lexicon van de ethiek* (Assen: Van Gorcum, 2007), van hoofdstuk VII ('Integriteit') uit: Becker, Marcel, *Bestuurlijke ethiek* (Assen: Van Gorcum 2007) en van een artikel van Bert Musschenga ('Integriteit'), te vinden op: www.bezinningscentrum.nl/teksten/bert/integriteit.htm.

Voor de inhoud van de paragrafen 3, 4 en 5 heb ik mede geput uit eerdere publicaties van mijzelf, zoals verschenen in: Rutgers van der Loeff, A., e.a., *Geëngageerd. Ondernemers over hun betrokkenheid* (Zoetermeer: Meinema, 2003), Karssing, Edgar & Marijn Zweegers (red.), *Jaarboek integriteit 2010* (Den Haag: BIOS, 2009), Becker, M., P. van Tongeren, e.a., *Deugdethiek en integriteit. Achtergronden en aanbevelingen* (Assen: Van Gorcum, 2010), Berg, J. van den, e.a. (red.), *'Zoals een goed ambtenaar betaamt'. Liber Amicorum prof. dr. C.R. Niessen* (Den Haag, 2010).

Over de auteur

Paul van Tongeren (Deventer, 1950) studeerde theologie in Utrecht en daarna filosofie in Leuven (België). Hij promoveerde aan het Hoger Instituut voor Wijsbegeerte te Leuven met een proefschrift over de moraal van Nietzsches moraalkritiek. Achtereenvolgens (en deels gelijktijdig) was hij wetenschappelijk medewerker voor ethiek aan de faculteit Wijsbegeerte te Nijmegen, bijzonder hoogleraar Wijsbegeerte aan de Universiteit van Leiden namens de Radboudstichting (inmiddels: Stichting Thomas More), buitengewoon hoogleraar Rechtsfilosofie en Wijsgerige Ethiek aan de Katholieke Universiteit (inmiddels Radboud Universiteit) Nijmegen. Momenteel werkt hij als gewoon hoogleraar Wijsgerige Ethiek in Nijmegen, als buitengewoon gasthoogleraar Ethiek in Leuven, en als geassocieerd onderzoeker aan de Universiteit van Pretoria in Zuid-Afrika.

Paul van Tongeren heeft steeds twee filosofische passies gecombineerd: de studie van het denken van Friedrich Nietzsche, de meest radicale criticus van moraal en religie, en de reflectie op onze eigen en eigentijdse morele en religieuze ervaring. Op beide gebieden heeft hij vele boeken, artikelen en luister-cd's met hoorcolleges gepubliceerd; een overzicht is te vinden op zijn website: www.paulvantongeren.nl.

Eerder in deze reeks verschenen

- 1 *Robin Hood en Koning Klant*, Jos van der Lans - Over de maatschappelijke verankering van woningcorporaties en wat mensen die leidinggeven aan corporaties in dit opzicht bezielt.
2000, 48 pagina's, ISBN 90-5009-209-8
Prijs: leden € 14,77 en niet-leden € 16,90
- 2 *Een praktisch ideaal*, Bas Heijne - Over het wonen in de hedendaagse maatschappij.
2001, 28 pagina's, ISBN 90-5009-213-6
Niet meer leverbaar
- 3 *Van paternalisme naar partnerschap*, Rob van Ginkel - Over de (dis)continuïteit in de cultuur van woningcorporaties in samenhang met ontwikkelingen in de Nederlandse samenleving sinds het midden van de negentiende eeuw.
2001, 28 pagina's, ISBN 90-5009-227-6
Prijs: leden € 12,83 en niet-leden € 17,12
- 4 *Het tijdperk van tijdelijkheid*, Hans Plomp en Gerben Hellinga - Over de tijdelijkheid van het wonen zelf, het denken daarover, de planning van het formele maar ook van het informele. Een aanzet om tijdelijkheid in relatie tot het wonen te beschouwen en te doordenken.
2003, 28 pagina's, ISBN 90-5009-236-5
Prijs: leden € 15,- en niet-leden € 20,-
- 5 *Dierbare ruimte*, Aaron Betsky en Jan van Hooff - Over de verrassende overeenkomsten tussen het dierenrijk en het gedrag van dieren én de diverse functies van ruimte en wat we daar als mens van maken.
2004, 28 pagina's, ISBN 90-5009-245-4
Prijs: leden € 15,- en niet-leden € 22,50
- 6 *Beschouwend leiderschap gevraagd*, Johan Verstraeten - Over wat leiderschap is en waaraan je een goede leider herkent. Visie op leiderschap waarbij beschouwing een belangrijke plaats inneemt.
2005, 28 pagina's, ISBN 90-5009-253-5
Prijs: leden € 15,50 en niet-leden € 24,50
- 7 *Jong wonen: de gewoonste zaak van de wereld?*, Paul Schnabel m.m.v. Jeanet Kullberg - Over hoe de steeds vroeger zelfstandige jongeren wonen, wat hen kenmerkt en waarnaar zij op zoek zijn.
2006, 36 pagina's, ISBN 90-5009-260-8
Prijs: leden € 17,- en niet-leden € 24,50
- 8 *Op gevoel of met verstand*, Bernard Hommel / Tristan Lavender en Herman Philipse - Over wat mensen beweegt bij het nemen van beslissingen; worden ze gedreven door gevoel of verstand, of beide?
2007, 24 pagina's
ISBN 978-90-5009-270-8
Prijs: leden € 17,50 en niet-leden € 25,-
- 9 *Op zoek naar schoonheid voor menselijk geluk*, Margreeth de Boer en Jaap Evert Abrahamse - Over waar een goed opdrachtgever aan moet voldoen.
2008, 44 pagina's
ISBN 978-90-5009-278-4
Prijs: leden € 18,- en niet-leden € 25,75
- 10 *Jong werken; Kiezen voor een baan of identiteit?*, Harry Starren en Anna Woltz met illustraties van Berend Vonk - Over het nieuwe werken en de (on)mogelijkheden van de jonge generatie.
2009, 44 pagina's
ISBN 978-90-5009-298-2
Prijs: leden € 19,95 en niet-leden € 29,95
- 11 *Bruggen bouwen; Aan de slag met de kloof tussen burger en politiek*, Stine Jensen en Paul Blondeel - Over de rol van corporaties om de kloof tussen burger en politiek te overbruggen.
2010, 41 pagina's
ISBN 978-90-5009-307-1
Prijs: leden € 19,95 en niet-leden € 29,95