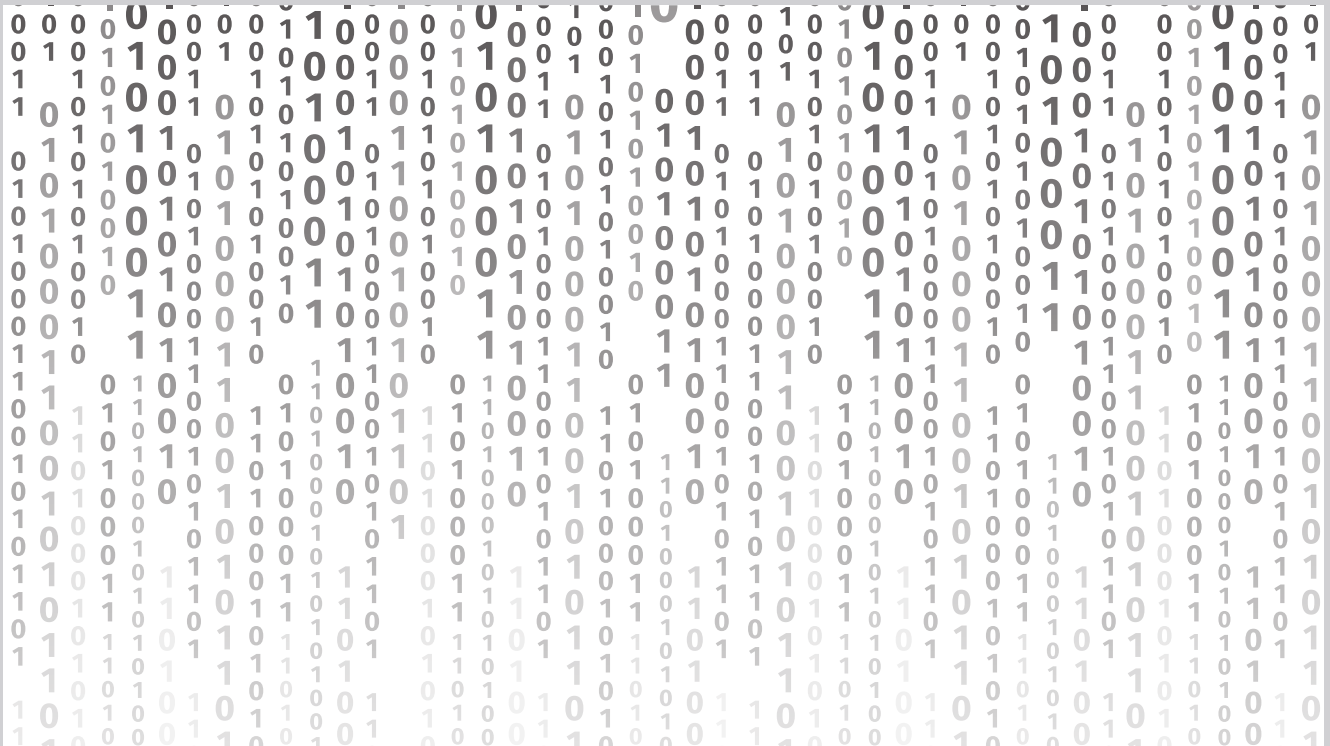


Wat bedoelen we met integriteit?



Al enige tijd wilde ik een artikel schrijven over integriteit en governance. Maar ik bleef het voor me uit schuiven. Het bleek lastiger dan gedacht. Dat zat hem vooral in het abstracte karakter van het begrip. Maar weinig mensen kunnen er een heldere definitie van geven. Misschien praten we daarom makkelijker over het ontbreken van integriteit. Ik lees zelden in de krant een loftuiting voor een integer persoon of een integere daad. We focussen vooral op daar waar het misgaat en waar integriteit ontbreekt. Hierdoor ken ik vooral veel zondaars op dit gebied, maar weinig rolmodellen.

De Nederlandse code voor goed openbaar bestuur (2009) besteedt uitgebreid aandacht aan integriteit. Volgens de code is integriteit gewetensvol handelen, maar wat is gewetensvol handelen? Hoe meer ik in de code las, hoe meer mij het gevoel bekreep dat de auteurs zelf ook niet echt begrijpen wat ze bedoelen. In de code staat dat besturen de specifieke betekenis die zij in hun organisatie geven aan integriteit optekenen in een integriteitsbeleid. Maar lang niet alle organisaties beschikken over een inte-

griteitsbeleid en hoe komt een integriteitsbeleid dan tot stand?

Verderop staat in de code: “We kunnen nog zoveel vastleggen in formele wetten en regels en informele codes; uiteindelijk is de individuele en collectieve integriteit van de bestuurders essentieel. Net als de individuele en collectieve integriteit van hen die de bestuurders controleren.” Dus in tegenstelling tot het voorgaande, is niet het integriteitsbeleid, maar de individuele en collectieve integriteit bepalend. Enerzijds moeten we ons volgens de auteurs dus wenden tot het integriteitsbeleid opgetekend door de bestuurders, anderzijds geven ze aan dat we integriteit niet kunnen vastleggen in formele wetten en (informele) codes. Het lijkt een klassieke tegenspraak.

De Code voor goed bestuur helpt niet echt bij het ontrafelen van wat integriteit is. We kiezen daarom voor een meer filosofische benadering. Over het algemeen zijn er twee basis-intuïties die wij hebben ten aanzien van integriteit. De eerste intuïtie beschouwt integriteit

als de verhouding tussen verschillende aspecten van iemand als persoon. De tweede intuïtie ziet integriteit als iets dat gaat over moreel handelen. Op deze twee intuïties die een rol spelen bij integriteit gaan we hier wat dieper in.

De eerste intuïtie: integriteit als zelfintegratie

Integriteit kunnen we begrijpen als de mate waarin een individu erin slaagt verschillende delen van zijn persoonlijkheid met elkaar in harmonie te brengen. Het gaat over de vraag of iemand een onbeschadigd en samenhangend geheel vormt. Of u integer bent, wordt voor het grootste deel niet bepaald door uzelf, maar door uw omgeving. Reputatie en imago spelen hierbij dus een belangrijke rol. Harmonie aanbrengen tussen de verschillende delen van uzelf als persoon lijkt logisch en niet al te moeilijk. Dat is tenminste mijn eerste gedachte. Toch zorgen de vele conflicterende verlangens, die ons alle kanten op kunnen sturen, dat dit alles behalve makkelijk is. Onze gedachten en verlangens zijn zelden consequent.

Filosoof Harry Frankfurt ontwikkelde een theorie over integriteit die stelt dat een persoon die zich enkel laat leiden door verlangens, niet integer is. Wilt u integer zijn, dan moet u volgens Frankfurt bepaalde verlangens onderdrukken en ondergeschikt kunnen maken aan andere. We moeten hogere verlangens of waarden laten prevaleren boven lagere verlangens, zoals primaire lusten. Een integer persoon is hiertoe goed in staat. Tussen begrijpen hoe dit proces in theorie werkt en ernaar handelen in de praktijk zit nog een groot verschil. In theorie of op afstand is het vaak gemakkelijk om te bepalen welk verlangen de juiste is en in harmonie staat met onze andere verlangens. In de praktijk is dit echter veel lastiger. Onze eigen valkuilen, kwalijke gedragspatronen of (gebrek aan) emoties zorgen ervoor dat we ons laten leiden door de verkeerde verlangens.

Hoewel Frankfurts opvatting over integriteit ons een eind op weg helpt, zijn er ook kritische kanttekeningen bij te plaatsen. Neem bijvoorbeeld een bestuurder die als hoogste ideaal heeft om schoolgebouwen zo mooi als paleizen voor zijn leerlingen neer te zetten. De bestuurder bespaart zich kosten noch moeite en de leerlingen krijgen uiteindelijk les in een van de mooiste gebouwen van de stad. Maar de organisatie is financieel een puinhoop. De bestuurder heeft misschien wel op een perfecte geïntegreerde manier gehandeld, maar vindt u deze bestuurder integer? Bij een integer persoon hoort immers ook dat die redelijke overwegingen kan maken tussen verschillende belangen, plichten en verlangens. De benadering van Harry Frankfurt, die zich alleen richt op de formele aspecten van integriteit, houdt hier nauwelijks rekening mee. Dat brengt ons bij de tweede intuïtie.

De tweede intuïtie:

Integriteit als moreel handelen

Volgens de tweede intuïtie is integriteit meer dan de onderlinge samenhang van verschillende aspecten van een persoon. Er moet ook sprake moet zijn van moreel handelen, ofwel het goede doen.

Volgens filosofe Cheshire Calhoun houdt integriteit ook in dat je ergens voor durft te staan. Dat kan een morele opvatting zijn, maar ook een inhoudelijke kijk op een bepaalde zaak. Maar als ergens voor durven staan een voorwaarde is voor integriteit, hoe staan we dan tegenover radicalen en fanatici die ook ergens voor staan? De filosoof Greg Scherkoske biedt daarvoor een oplossing. Hij beschouwt de redelijkheid van een overtuiging ook als voorwaarde voor integriteit. Een redelijke overtuiging legt hij uit als een verantwoorde epistemische houding. Dit is een houding waarbij je je baseert op betrouwbare informatie en aan de hand hiervan een verantwoorde een redelijke keuze maakt.

Vertaald naar bestuur en governance betekent dit dat een integer bestuurder of toezichthouder zich baseert op betrouwbare informatie en op basis hiervan een passende afweging maakt. Dat wil niet zeggen dat iedereen tot precies dezelfde afweging komt, maar wel dat er aan deze afweging een bepaalde houding ten grondslag ligt.

Waarom is integriteit zo belangrijk?

Als ik mensen om mij heen vraag wat integriteit volgens hen betekent, antwoorden velen met eerlijkheid, betrouwbaarheid of moreel handelen. Hoewel integriteit vaak met dergelijke begrippen in verband wordt gebracht, hoort integriteit niet thuis in de categorie van moraal (de morele deugden). Eerlijkheid en betrouwbaarheid gaan bijvoorbeeld over heel concrete zaken, integriteit niet. Integer handelen gaat niet over een deugd, maar over het samenbrengen van verschillende deugden en plichten.

Als integriteit geen morele deugd is, wat is het dan wel? En waarom is integriteit zo belangrijk binnen bestuur en toezicht? Integriteit heeft alles te maken met oordeelsvermogen en het maken van de juiste afweging. Integriteit kan dus niet worden teruggeleid op moraal, maar op iets anders, namelijk 'episteme'. Het woord episteme komt uit het Grieks en refereert aan ons

vermogen tot kennen en begrijpen. Episteme gaat niet over morele oordelen, maar over het verkrijgen van betrouwbare kennis. Als u zichzelf de vraag stelt 'kan ik mijn oordeel vertrouwen?' dan stelt u zichzelf een epistemische vraag.

Integriteit heeft te maken met betrouwbaarheid van de oordeelsvorming en het met in overeenstemming daarmee handelen. Oordeelsvorming vraagt om een kritische afstand die je kunt of moet innemen ten opzichte van je ervaringen en overtuigingen. Met integriteit als een epistemische deugd verlangen wij in de eerste plaats van bestuurders en toezichthouders doortastendheid, kennis van zaken, oordeelsvermogen en begrip. Kijkend naar de misleunen op dit gebied zien we dit bevestigd. Vaak zijn het niet de morele, maar vooral de epistemische vermogens van bestuurders en toezichthouders die tekortschieten. Vaak willen bestuurders en toezichthouders met oprechte intenties en voornemens het goede doen. Helaas maken zij fouten, kardinale fouten in sommige gevallen. Regelmatig is er in zulke gevallen geen sprake van goed toezicht, heeft het bestuur onvoldoende kennis van (financiële) zaken of heeft de bestuurder geen overzicht van wat er daadwerkelijk speelt binnen de organisatie. Bij dit soort affaires komt er veel maatschappelijke verontwaardiging los en klinkt de roep om meer integriteit. Als poging om herhaling van dit soort affaires te voorkomen, worden er nieuwe morele codes opgesteld die integer gedrag moeten garanderen. Toch zit het laakbare bij dit soort affaires meestal niet in het morele, maar in het epistemische en is integriteit als epistemische deugd in het geding geweest. Ik zal niet beweren dat we moeten stoppen met het gebruikmaken van codes. Wel vraag ik me af in hoeverre codes integriteit afdwingen. Als integriteit een epistemische deugd is, kunnen bestuurders en toezichthouders beter oefenen in het (samen) nemen van afstand zodat ze kunnen onderzoeken en kunnen reflecteren. Het afwisselen van nabijheid met afstand is soms noodzakelijk om de mist die om ons heen hangt, te laten optrekken.



Conclusie

In ons dagelijks handelen voelen we intuïtief vaak goed aan wat we met integriteit bedoelen. Stappen we hieruit en proberen we op een fundamentele manier over integriteit te spreken, dan blijkt dat integriteit toch lastiger te begrijpen is. Integriteit is het maken van juiste afwegingen en hiernaar handelen. Dat doet een groot beroep op onze vermogens om complexe zaken te begrijpen en in te schatten. Daarom is integriteit veeleer van epistemische dan van morele aard. We verwachten van bestuurders en toezichthouders dat zij dit kunnen, ook ten aanzien van complexe vraagstukken. De bestuurder wordt geacht doortastend te zijn in het speelveld van de eigen organisatie en met kennis en kunde de organisatie goed te leiden. De toezichthouder is doortastend ten opzichte van de bestuurder en moet kunnen bepalen of die zijn zaakjes op orde heeft. De toezichthouder mag daarbij niet op de stoel van de bestuurder gaan zitten. Ook hoeft hij het niet overal mee eens te zijn. Wel moet de toezichthouder inzicht hebben in het functioneren van de bestuurder en daarover een betrouwbaar oordeel kunnen vellen. Met

andere woorden kunnen we zeggen dat governance op zichzelf een structuur is die integriteit moet bewerkstelligen. *Checks & balances*, medezeggenschap en toezicht zorgen dat men onderling doortastend moet zijn en zich naar elkaar moet kunnen verantwoorden. Daarmee speelt integriteit binnen een organisatie dus niet alleen op persoonlijk niveau maar is ook persoonoverstijgend. Hoe goed houdt iedereen zich aan zijn of haar rol? En, welke epistemische plichten horen bij de verschillende rollen?

Ten slotte

Helaas wordt niemand integer geboren, we moeten allemaal leren integer te worden. De grootste uitdaging is daarbij niet alleen hoe we integer kunnen worden, maar vooral hoe we dat kunnen blijven. Als mens, en daarmee ook als bestuurder of toezichthouder, vallen we nu eenmaal vaak in valkuilen, zoals het vasthouden aan de status quo, arrogantie, dogma's, onwetendheid, onverschilligheid, disintegratie, naïviteit of hypocrisie. Een integer persoon heeft deze valkuilen ook, maar hij herkent en erkent ze en kan ermee omgaan. Ook kunnen we een structuur zodanig organiseren

dat deze rekening houdt met individuele onvolkomenheden, daarom richten we een governancestructuur in. Een standaardformule voor integriteit is er dus niet; misschien een teleurstelling voor wie daarop hoopte. Wel legt integriteit iets moois bloot, namelijk een uitdaging die voor iedere persoon anders is. En voor wie integriteit bezit: weet dat het geen stevige verworvenheid is, maar een fragiel bestaan kent. Want net als voor vertrouwen geldt ook voor integriteit: het komt te voet en gaat te paard.

Martijn Baan Hofman is adviseur bij B&T.