

Integer organiseren en de noodzaak van de onderstroom

Veranderdiagnose revisited 5 en slot

Zwart (1994) geeft ons een agenda van de toekomst voor de integriteit van leidinggeven en organiseren. Hij heeft drie uitgangspunten. 1 Individu en organisatie gaan niet langer een heel leven mee: loyaliteit is eindig. 2 In de sociale complexiteit van een organisatie is fouten maken onvermijdelijk: leer ervan. 3 Kom in dat leren tot persoonlijk meesterschap door zelfkennis te ontwikkelen. In het verlengde daarvan ziet Zwart integriteit als een proces 'een leerweg waar je langzaam maar zeker die dingen creatief in de hand krijgt die bij je horen en waar je voor kunt staan'. Zo ontwikkel je 'het vermogen om het goede te doen in een concrete situatie' zonder vooraf te weten vanuit wel criterium je moet handelen. In dat kader spreekt hij van 'persoonlijke gewetenskracht'. Deze visie op integriteit staat in de traditie van de deugdeethiek vanaf Aristoteles. Wat houdt die traditie precies in? En is de agenda van Zwart voor integriteit ruim dertig jaar later praktijk geworden?

Aristoteles

Volgens Aristoteles (-340) houden deugden het midden tussen extreme posities, die elk voor zich ondeugden zijn. Tussen ondeugden als onbezonnenheid en lafheid is moed een morele deugd. Tussen bluf en zwijgzaamheid is dat waarheidsgetrouwheid, en tussen kruiperigheid en norsheid is dat vriendelijkheid. Andere belangrijke morele deugden zijn matigheid, rechtvaardigheid en zelfstandigheid. Naast de morele deugden zijn er intellectuele deugden: redeneervermogen, vakmanschap en praktische verstandigheid.

Steeds opnieuw is de morele deugd het midden tussen twee extremen. Dit wil niet zeggen dat het precies het meetkundige midden is tussen beide ondeugden. Het gaat er om het juiste midden te vinden. Daar heb je ook die intellectuele deugden voor nodig

Figuur 1 De belangrijkste deugden bij Aristoteles

De morele deugden	De intellectuele deugden
Moed Waarheidsgetrouwheid Vriendelijkheid Matigheid Rechtvaardigheid Zelfstandigheid	Inzicht, redeneervermogen Praktische slimheid, vakmanschap Praktische verstandigheid, het juiste midden zien

Het midden tussen twee ondeugden zal de ene keer dichterbij de ene, de andere keer dichterbij de andere ondeugd zijn, maar het zal er nooit mee samenvallen. Het juiste midden kiezen betekent eigenlijk: handel zoals je zou moeten handelen, gezien de praktijk van dit moment. Dat betekent dat je in het bijzonder moet kijken naar wie jij wil zijn in de *context* van deze handeling.

Aquino

Thomas van Aquino (1273) bouwt voort en vult aan. Mensen worden gedreven door begeerten, maar deze zijn te reguleren via morele deugden. De belangrijkste zijn de kardinale deugden: verstandigheid, dapperheid, gematigdheid en rechtvaardigheid. Voor Aquino worden deze deugden gevormd door gewoonte of *habitus*. Deugdzzaam handelen vereist dus gewenning en oefening. Hij voegt er christelijke deugden aan toe die al 'bij de geboorte zijn meegegeven'. Dit zijn de christelijke of theologische deugden die het begrip van God mogelijk maken: geloof, hoop en liefde. Deze leer van kardinale en christelijke deugden blijft lange tijd leidend onder katholieken wereldwijd.

Het utilisme en later de analytische filosofie zijn uiterst kritisch op de deugdleer, zeker zoals die in de katholieke kerk beleden wordt. En dat verlaagt de status van de deugden geruime tijd. Pas in de tweede helft van de 20-ste eeuw herpakt de deugdethiek zich door nieuwe uitgangspunten te nemen in Aristoteles (Anscombe, 1958), in feministische ethiek (Gilligan, 1982) en in de psychologie (Hursthouse, 1999). Zo ontstaat een meer empirische, hedendaagse deugdethiek.

Deugden van deze tijd

Hedendaagse deugden kunnen we volgens Steutel (1992) indelen in twee soorten: deugden van rechtvaardigheid en deugden van zorg.

In deugden van rechtvaardigheid zijn we gericht op algemeen moreel gedrag. De vier belangrijkste deugden van rechtvaardigheid zijn billijkheid (of onpartijdigheid), oprechtheid (of eerlijkheid), en trouw (of loyaliteit) en respect. Het leidmotief is hier neutraliteit.

Deugden van zorg zijn gericht op het geluk en het welzijn van de medemens. Voorbeelden van zulke deugden zijn zorgzaamheid (iemand structureel onderhouden), behulpzaamheid (iemand incidenteel bijspringen), generositeit of onbaatzuchtigheid, en liefdadigheid (geven zonder iets terug te willen) en betrouwbaarheid (op iemand aankunnen). Het leidmotief is hier verbondenheid.

Daarnaast kunnen we, in navolging van Foucault (1984), ook deugden van zelfvorming onderscheiden. Daarin zijn we gericht op de ontwikkeling van eigen persoonlijkheid. Hier komen de drie kardinale deugden van Aquino terug in moderne termen: verstandigheid wordt nu vaak begrepen als zorgvuldigheid en betrouwbaarheid, dapperheid als geestelijke moed en leergierigheid, en matigheid als gedisciplineerdheid. Het leidmotief in deugden van zelfvorming is persoonlijke verantwoordelijkheid.

Figuur 2 Drie soorten hedendaagse deugden en hun leidmotief

	Deugden van Rechtvaardigheid	Deugden van Zelfvorming	Deugden van Zorg
Leidmotief	Neutraliteit	Persoonlijke verantwoordelijkheid	Verbondenheid
Voorbeelden	Billijkheid Onpartijdigheid Oprechtheid Loyaliteit Respect	Zorgvuldigheid Betrouwbaarheid Geestelijke moed Leergierigheid Gedisciplineerdheid	Zorgzaamheid Behulpzaamheid Generositeit Onbaatzuchtigheid Liefdadigheid

Morele integriteit is een samenstelling van vier hedendaagse deugden:

Betrouwbaarheid

Gedisciplineerdheid

Oprechtheid

Zorgzaamheid

.

Commitment en emotionele integriteit

Commitment betekent dat we ons als individuen gebonden weten. We voelen ons verplicht iets te doen of juist te laten. Indien commitment niet direct met mijn persoonlijke waarden is verbonden, kan ik er ook makkelijker afstand van doen. Sommige commitments bevestigen echter mijn identiteit. Zij weerspiegelen datgene wat ik het belangrijkste vind in mijn leven: zij combineren langgekoesterde wensen en idealen. Deze identiteitsbevestigende commitments vormen *het hart van morele integriteit* (McFall, 1987).

Als ik aan die commitments niet voldoe, gaat dit gepaard met hoge existentiële kosten: ze stellen mijn levensloop opeens in een ander daglicht. Het betekent gezichtsverlies tegenover mijn naasten en voor mijzelf verlies van zelfvertrouwen en zelfrespect. Emotionele integriteit nestelt hier in *de onderstroom* van individuen-in-relaties: de emotionele draagkracht in en door families, vriendschappen en netwerken. 'We omarmen ons samenzijn met anderen en willen tegelijk leven in overeenstemming met onze eigen waarden om de persoon te worden die we het liefst willen zijn.' (Solomon, 2007).

Het gaat in de onderstroom om het perspectief van Moraliteit, maar ook om Organisme (Is er ruimte om naar eigen inzichten te functioneren?), om Zelfrestricties (Vasthouden aan eigen overtuigingen?), om Flux (Is leren en loslaten mogelijk?) en om Rizoom (Hoe hangen deze perspectieven in dit geval samen?).

Dit zal vaak betekenen: prioriteiten stellen en keuzes maken. Met de volgende vragen ter afweging:

1a Wie wil ik als morele persoon zijn?

1b Voor mezelf en in de ogen van anderen?

2 Welke commitments bevestigen mijn identiteit?

Intrinsieke waarde en professionaliteit

Vanuit individuen-in-relaties komen we tot samenwerken. Daarmee komt een specifieke opvatting van 'praktijk' in beeld. Een praktijk is een vorm van samenwerking die iets specifiek produceert dat alleen volledig te herkennen en te begrijpen is door deelnemers aan die praktijk. Het is het genoeg van het spelen in een strijkkwartet of in een voetbalteam, dan wel het schaken, acteren, wetgeven en programmeren op zichzelf dat motiveert. MacIntyre (1981) ziet 'deugd' als een verworven menselijke kwaliteit die het mogelijk maakt het goede binnen 'een praktijk' te bereiken. Mensen nemen deel aan zo'n praktijk om haar *intrinsieke* waarde. En dat deelnemen gebeurt zorgvuldig: er zijn regels voor elke praktijk en er zijn standaarden van voortreffelijkheid. Het genoeg zit nu juist in het correct beoefenen van die praktijk en daarbij zo goed mogelijk voldoen aan die standaarden.

MacIntyre's opvatting van deugd als praktijk van intrinsieke waarde komt sterk overeen met het begrip professionaliteit. Het professioneel uitoefenen van een vak vereist inzicht in de intrinsieke waarde ervan. Anders geformuleerd: we kunnen professionalisme opvatten als een praktijk van deugdzaamheid. En integriteit, als samengestelde deugd, heeft daarin een centrale plaats. Beroepsbeoefenaars delen een specifieke opleiding en organiseren zich in verenigingen en registers. In hun beroepscode zijn deugden het hart van professionaliteit. Zo legt morele integriteit een koppeling tussen individu en professie.

Nieuwe ontwikkeling

Zwart situeert zijn begrip integriteit ('een leerweg gaan, weten wat bij je hoort, weten waarvoor je kunt staan, persoonlijke gewetenskracht') in deze traditie van deugden, met de nadruk op zelfkennis en commitment. Is zijn 'agenda van de toekomst' ruim dertig jaar later gerealiseerd als het gaat om integriteit voor leidinggeven en organiseren? Ja, er is in die periode veel meer aandacht gekomen voor integriteit in organisaties, maar op een andere wijze dan Zwart verwachtte. Wat hij niet voorzag was de inmenging van de bovenstroom met een geheel eigen opvatting van integriteit.

De bovenstroom en rationele integriteit

In de bovenstroom is integriteit een rationeel begrip. Het is een organisatiedoel, een object, dat gerealiseerd moet worden. Op basis van juridische verplichtingen, reputatiebewustzijn en financiële belangen, worden gedragscodes en regels opgesteld voor de werknemers. Hun gedrag wordt gemonitord via metingen, checklists en evaluaties. 'Integriteitsmanagers' begeleiden en bewaken. Vertrouwenspersonen helpen om schendingen van codes en regels aan de orde te stellen en wijzen de weg in klachtprocedures. Samen bewaken zij de 'geldende moraal' van de organisatie. Want dat is nu, in de bovenstroom, de definitie van integriteit: 'Het handelen overeenkomstig de (daarvoor) geldende morele waarden en normen en de daarmee samenhangende (spel-)regels....Het gaat om handelen dat deugt (of niet deugt) vanuit de geldende moraal.' (Nijhuis en Van Eijbergen, 2024). Het object waarnaar men streeft is de realisering van de geldende moraal van de organisatie. Als dat lukt, zijn de organisatierisico's geminimaliseerd. Integriteit heeft hier een instrumentele waarde: risicomanagement moet rust geven aan de organisatie opdat de primaire output van diensten of producten geoptimaliseerd wordt.

De noodzaak van emotionele integriteit

Als we inzoomen op de rationele integriteit van de organisatie, valt op dat de trefwoorden voor niet-integer een bedrijfs-juridische lading hebben: we zitten direct in het strafrecht. Dat is integriteit top down, op meso- en macro-niveau.

Als we naar de emotionele integriteit van de werknemer kijken, valt op dat de woorden voor niet-integer een moreel-psychologische lading hebben: we bevinden ons zowel in het gevoel als in de morele reflectie van individuen-in-relaties die zich willen verantwoorden. Dat is bottom-up integriteit, voornamelijk op micro niveau.

In de middelste rij overlappen de bovenstroom en onderstroom elkaar. De bovenstroom wil rationaliteit integriteit laten domineren via objectivering. Maar actuele onderwerpen – nog niet opgenomen in Figuur 3 - als 'Sociale veiligheid', 'Psychologische veiligheid' en 'Grensoverschrijdend gedrag' zijn moeilijk in codes en regels te vangen. Integriteit in een organisatie kan, 2300 jaar na Aristoteles, nog steeds niet zonder de onderstroom. De morele integriteit van het individu is noodzakelijk. Want een gevoel is wel een feit, maar niet een object.

Figuur 3 **Rationele en emotionele integriteit in de boven- en onderstroom**

Taalspelen	Ander woord voor integer	Ander woord voor niet-integer	Voorbeelden
Rationele integriteit	Onomkoopbaar Betrouwbaar Rechtschapen	Corruptie Fraude Misbruik	De belasting tillen, steekpenningen betalen of aannemen Werken met bedrog op schrift Misbruik maken van relaties, status of vergoedingen
Overlap van bovenstroom en onderstroom	Eerlijk Oprecht Waardig	Oneerlijk Onoprecht Onwaardig	Naar willekeur handelen - geen boodschap aan diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie Informatie achterhouden Onbetamelijk en oneervol handelen, bijv. pesten en intimideren
Emotionele integriteit	Respectvol Edelmoedig of Nobel Moreel Zelfbewustzijn	Respectloos Kleinmoedig of Laf Moreel onbenul, Onverschilligheid	Geen eerbied voor de ander, Meedogenloos Benepen handelen; niet durven optreden; nergens voor staan Geen morele sensitiviteit - desinteresse of apathie