

HOOFDSTUK 3

INTEGRITEIT OF SLECHTS EEN OPGEPLETST BLAZOEN?^[1]

1. INLEIDING

Integriteit staat hoog op de bestuurlijke agenda van veel bedrijven en organisaties. Menig instelling pocht over haar integriteitsbeleid. Maar wat is integriteit precies? Is het een mooie deugd? De enige echte deugd? Of is het een deugd die ook een duistere keerzijde heeft? De zoektocht naar de oorsprong van het begrip leidt onder andere naar de Romeinse militaire traditie. Tijdens de ochtendinspecties in de tijd van de twaalf Caesars plaatste de inspecterende centurion zich tegenover iedere individuele legionair. Vervolgens sloeg deze legionair, oog in oog met zijn commandant, met zijn rechtervuist op de borstplaat ter hoogte van zijn hart en riep 'integritas', wat 'heelheid', 'compleet-

heid' betekende. De inspecterende centurion luisterde goed naar de wijze waarop het woord 'integritas' werd geroepen en naar het geluid dat een goed onderhouden borstplaat maakt als erop geslagen wordt. Deze borstplaat moest immers de legionair beschermen tegen pijlen en zwaardslagen. Tevreden over het geluid van de stem en de borstplaat en dus overtuigd dat de legionair klaar was voor zijn taak en goed beschermd was, verplaatste de centurion zich naar de volgende legionair waar het hele tafereel zich herhaalde (Krulak, 2000).

Een mooi verhaal dat de vraag oproept naar een verband tussen de 'integritas' die bij de legionair aanwezig diende te zijn en de 'integriteit' die de huidige militair of werknemer dient te hebben. Ook de vraag of het aspect van bescherming wel voldoende aandacht krijgt in het huidige integriteitsbe-

[1] Dit artikel is gebaseerd op hoofdstuk 6 uit: D. Verweij (2010), *Geweten Onder Schot*, Boom, Amsterdam.

leid, dringt zich op. In de zoektocht naar de oorspronkelijke betekenis van een woord kan het ook van belang zijn om te kijken naar etymologische verwantschap. Zo blijkt 'integriteit' van oorsprong een relatie te hebben met 'intactheid' (Kemp, 2000). Dit begrip 'intactheid', dat ook herkenbaar is in het verhaal van de centurion en de legionair, kan wellicht ook een bijdrage leveren aan de verheldering van het begrip integriteit. De vraag is dan natuurlijk wat precies intact moet zijn. Om alle genoemde vragen te kunnen beantwoorden, bespreek ik eerst de brede opvatting van integriteit en de daarin aanwezige relatie tussen integriteit en verantwoordelijkheid. Deze relatie wordt door Cox e.a. gekoppeld aan kwetsbaarheid en spanning. Het is de relevantie van deze spanningsverhouding die met behulp van Berlin, Nietzsche en Calhoun nader wordt onderzocht.

2. EEN BREDE OPVATTING VAN INTEGRITEIT: VERANTWOORDELIJKHEID, KWETSBAARHEID EN SPANNING

In veel Nederlandstalige literatuur over integriteit wordt terecht verwezen naar Dales. Deze minister van Binnenlandse Zaken vestigde in 1992 de aandacht van de overheid op het begrip integriteit. Het ging haar niet alleen om fraude, corruptie en het overtreden van regels, dat als een smalle opvatting van integriteit is te zien, maar vooral om de brede opvatting. In de woorden van Dales: 'om ontbinding, verval, vervaging van normen' en 'ontkenning van de hoge waarden waarvoor de democratische rechtstaat staat' (Dales aangehaald door Lamboo (2005, p. 15)). Dales gaf aan dat degene die de integriteit van de overheid aantast of aan laat tasten, daarmee het vertrouwen van de burger in het bestuur aantast en daarmee tevens de democratie in haar wortels aantast (Dales aangehaald

door Lamboo (2005, p. 15)). In dit verband wordt ook vaak verwezen naar de uitspraak van Dales, dat de overheid wel of niet integer is en dat 'een beetje integer zijn' niet kan, zoals je ook niet een beetje zwanger kunt zijn. Maar is het zo zwart-wit als Dales hier suggereert?

Naast de politicus Dales is ook de wetenschapper Paine vaak aanwezig in literatuur over integriteit. Het gaat dan vooral om het door Paine (1994) geïntroduceerde onderscheid tussen de 'compliance-strategie' en de 'integriteitstrategie'. De compliance-strategie is gericht op toezicht en controle; de integriteitsstrategie is gericht op het stimuleren van mensen om hun verantwoordelijkheid te nemen. De relatie met verantwoordelijkheid is tevens aanwezig bij Karssing (2006). In lijn met Paine en in aansluiting bij Van Luijk omschrijft Karssing integriteit als professionele verantwoordelijkheid. Daarbij wordt duidelijk dat 'compliance' niet volstaat. Het gaat erom je eigen keuzes te maken en deze keuzes ook openlijk te willen verantwoorden (Karssing 2006, p. 163). Voor Karssing betekent dit dat door de toevoeging 'professionele verantwoordelijkheid' integriteit uit de moraliserende sfeer wordt gehaald (Karssing 2006, p. 163). Dit houdt dus ook in dat integriteitsbeleid dat zich beperkt tot een compliance-strategie geen recht doet aan integriteit als professionele verantwoordelijkheid (Karssing 2006, p. 167). Om deze verantwoordelijkheid te kunnen ontwikkelen en stimuleren, pleit Karssing voor 'moreel beraad'. Hiermee bedoelt hij allerlei vormen van collegiale toetsing en consultatie. De genoemde relatie tussen integriteit en verantwoordelijkheid, die cruciaal lijkt voor daadwerkelijk integer gedrag zoals meerdere auteurs aangeven, wordt door Cox e.a. (2003) gekoppeld aan kwetsbaarheid en innerlijke spanning. Mijns inziens gaat het hier om een wezenlijk bestanddeel van integriteit dat belangrijk is om nader te onderzoeken.

Kwetsbaarheid en innerlijke spanning

In *Integrity and the Fragile Self* stellen Cox, La Caze en Levine (2003), dat integriteit het zoeken is naar een balans tussen conflicterende posities. Dit brengt innerlijke spanning met zich mee, omdat de verschillende posities elkaar tegenspreken of soms zelfs uitsluiten. Het is precies deze innerlijke spanning die als een bewijs van integriteit moet worden gezien en niet als een gebrek hieraan of als zwakte. Dit betekent dat zekerheid, en altijd menen te weten wat je in een situatie moet doen, niet per se een bewijs van integriteit is. De ogenschijnlijke zekerheid van de dogmaticus of de fanaticus impliceert eerder een gebrek aan integriteit, dan het bewijs van de aanwezigheid hiervan (Cox e.a. 2003, p. 3). Dit geldt ook voor zelfverzekerdheid. Als voorbeeld van een mens zonder integriteit noemen Cox e.a. de politieke fanaticus en de 'suicide bomber'. De dogmaticus en de fanaticus zijn niet integer, omdat zij niet accepteren dat conflicten en compromissen onvermijdelijk zijn. Ook de obsessie met consistentie is geen integriteit (Cox e.a. 2003, p. 147). 'Zo doen we dat nu eenmaal altijd' is niet bepaald een integere stellingname. Soms moet je de realiteit van het conflict accepteren; soms is er geen oplossing mogelijk. De voortdurende focus op de eigen integriteit ('self indulgent') is evenmin een garantie voor integer gedrag (Cox e.a. 2003, p. 139). Er wordt nadrukkelijk gesteld dat integriteit geen morele correctheid is en ook geen 'morele puurheid' (Cox e.a. 2003, p. 41). Het gaat veel meer om het vermogen constructief om te gaan met conflicten in jezelf en met anderen. Deze conflicten zijn er per definitie als je jezelf in dit opzicht niet misleidt, zoals we vaak geneigd zijn te doen. We maken onszelf wijs dat we integer zijn als we koste wat kost vasthouden aan principes zonder naar de consequenties hiervan voor anderen te kijken. In verband met deze zelfmisleiding wijzen Cox e.a. ook op het belang van de psychoanalyse. Zij

hadden in dit verband eveneens naar Nietzsche kunnen verwijzen. (In paragraaf 4 kom ik hierop terug.)

Integriteit wordt door Cox e.a. een deugd genoemd. Hierbij gaat het erom, zoals bij iedere deugd en conform Aristoteles' definitie hiervan, het juiste midden tussen uitersten te vinden. Integriteit is het zoeken naar de balans tussen het volledige gefragmenteerde en willekeurige zelf en het lege en meedogenloos consistente zelf (Cox e.a. 2003, p. 5). Integriteit impliceert het vermogen te kunnen oordelen over verlangens, commitments en principes. Het impliceert dus kritisch denkvermogen. Daarbij is twijfel onontkoombaar en dat geldt ook voor de noodzaak jezelf te kennen en dus ook je eigen emoties te kennen. Ook dit is een voorwaarde voor integer gedrag. In dit verband spreken Cox e.a. over emotionele integriteit (Cox e.a. 2003, p. 52). Zij maken overigens een onderscheid tussen vele soorten integriteit: intellectuele integriteit, professionele integriteit, persoonlijke integriteit, politieke integriteit en artistieke integriteit (Cox e.a. 2003, p. 101 e.v.). Het is de vraag of dit relevant is. De onderscheidingen lijken meer vragen op te roepen dan te beantwoorden.

Wat echter wel belangrijk is, is de terechte constatering dat onze sociale en politieke omgeving van invloed zijn op de mogelijkheid om integriteit te ontwikkelen en te stimuleren (Cox e.a. 2003, p. 139). Ook de cultuur en structuur van een organisatie kunnen belemmerend werken op het ontwikkelen en stimuleren van moreel verantwoord gedrag. Niet alleen door hieraan geen tijd, geld en aandacht te besteden. Ook door bijvoorbeeld moreel dubieuze activiteiten te laten voortbestaan of structuren te handhaven waarin mandaten zo vaag zijn dat machtsmisbruik niet aangepakt lijkt te kunnen worden. Het gaat te ver om hier, binnen de context

van dit hoofdstuk, uitgebreid op in te gaan. Ik zou willen volstaan met verwijzen naar o.a. Babbitt (1997) en Bovens (1996). Deze laatste toont met behulp van Lane aan dat er per definitie problemen ontstaan als de klassieke bestuursmatige overheid wordt vervangen door een bedrijfsmatige overheid. De bestuursmatige benadering en de bedrijfsmatige benadering conflicteren dan met elkaar. Ook Zimbardo (2009) wil ik in dit verband noemen. In zijn boek *The Lucifer Effect. How Good People Turn Evil* (2009) bespreekt hij de gebeurtenissen in de Abu Ghraib-gevangenis in Irak, waar Amerikaanse militairen Irakese gevangenen mishandelden, misbruikten en doodden. Hij bekritiseert de veelgehoorde opmerking dat het hier om een aantal 'rotte appels' gaat. Zimbardo stelt vast dat het niet alleen om de rotte appels gaat, maar ook om de mand waarin de rotte appels zich bevinden en vooral om degenen die deze mand op die plaats neerzetten.

Op basis van de bovenstaande bespreking van Cox e.a. is integriteit te zien als iets wat samengaat met kritische reflectie, zelfreflectie, twijfel, conflict en innerlijke spanning. Zoals Gutman in een relatief vroege publicatie over integriteit stelt: 'Such inner tension is one measure of integration and is commensurate with the inner richness and magnitude of the values which we seek to organize (..) This Faustian sense of inward division and struggle may be the basis of integrity' (Gutmann 1945, p. 213).

Ik wil deze betekenis van integriteit gerelateerd aan kwetsbaarheid en spanning verder onderbouwen en zo mogelijk uitbouwen met behulp van Berlin en Nietzsche. Twee zeer verschillende filosofen die in het licht van deze betekenis van integriteit evenwel op één lijn te plaatsen zijn. Juist hun verschillende achtergrond maakt hun overeenkomst in dit opzicht relevant.

3. ISAIAH BERLIN: 'THE CROOKED TIMBER OF HUMANITY'

De bundel van geselecteerde teksten van Berlin *The Crooked Timber of Humanity*, samengesteld door Hardy, geeft een goed beeld van de relevantie van Berlins gedachtegoed voor het thema van de menselijke kwetsbaarheid, de hieruit voortvloeiende spanningsverhouding en de noodzaak van het zoeken naar een balans. De titel van de bundel verwijst naar Kants uitspraak: 'Aus so krummen Holze, als woraus der Mensch gemacht ist, kann nichts ganz gerades gezimmert werden', Berlins favoriete uitspraak van Kant (Berlin 1990, p. 11). Berlin gebruikt deze uitspraak om te waarschuwen tegen dogmatiek, tegen het onbuigzaam vasthouden aan een positie. De wereld is niet zwart of wit, niet goed of slecht. Er zijn vele nuances en volledige perfectie is niet bereikbaar. Dat betekent ook dat er geen ultieme oplossing is voor alle morele vragen, aldus Berlin. Dit is voor sommige mensen zo moeilijk te accepteren, dat ze vluchten in dogma's en met deze dogma's hun medemens om de oren slaan. Alleen als je je bekend toch bepaalde dogma's ben je een goed mens, of, zo zou je ook kunnen stellen tegen de achtergrond van de vorige paragraaf, alleen als je je bekend tot bepaalde dogma's ben je integer. Hoe dogmatischer, hoe meer integer. Evenals Cox e.a. wijst ook Berlin deze positie af. De vlucht in dogmatiek is misschien makkelijk en comfortabel, maar het is geen echte oplossing. Berlin stelt: 'I can only say that those who rest on such comfortable beds of dogma are victims of forms of self-induced myopia, blinkers that may make for contentment, but not for understanding of what it is to be human' (Berlin 1990, p. 14).

In dit verband spreekt Berlin ook over het gevaar van utopieën. Evenals dogma's hebben ook utopieën hun aantrekkingskracht. Ze verdelen de realiteit immers in wit en zwart, goed en slecht. Maar als de utopie als

richtlijn wordt genomen voor gedrag, dan kan dit een fatale afloop hebben (Berlin 1990, p. 15). Dit wordt duidelijk in de vele holocausten die ontstonden bij het najagen van utopieën. Berlin noemt dit een 'cruel mockery of all that men hold dear' (Berlin 1990, p. 16). In het hoofdstuk *The pursuit of the ideal* waaraan ook bovenstaande citaten zijn ontleend, stelt Berlin ten slotte dat zelfs een moralist als Kant in een verlicht moment heeft gezegd: 'Out of the crooked timber of humanity no straight thing was ever made'. Berlin vervolgt dat als mensen gedwongen worden de strak zittende uniformen van de dogmatiek te dragen, dit bijna altijd de weg is naar inhumaniteit (Berlin 1990, p. 19). Je zou kunnen stellen dat hoe hoger de utopie in het vaandel wordt gedragen, hoe groter de kans is op het ontstaan van morele onkwetsbaarheid en immoraliteit bij de aanhangers van de utopie. Dit roept de vraag op of we dan maar beter geen idealen kunnen hebben. Het gaat Berlin echter niet om het afwijzen van idealen, maar om de erkenning dat er niet een ideaal is dat absoluut is te stellen. Er zijn altijd meerdere idealen, zoals er ook altijd meerdere waarden zijn. Dat betekent per definitie dat er altijd conflicten zullen zijn tussen waarden. Dit betekent ook dat we blijven twijfelen, zoeken, vallen en opstaan. Voor Berlin is dit het blijven zoeken naar een evenwicht dat makkelijk verstoord kan raken. '(...) then perhaps the best that one can do is to try to promote some kind of equilibrium, necessary unstable, between the different aspirations of different groups of human beings (...) (Berlin 1990, p. 47). Deze wankel balans weerhoudt mensen er in ieder geval van dat ze elkaar uitroeien (Berlin 1990, p. 47). Er is geen ideale toekomst of ideaal verleden waar we naar terug zouden moeten of waar we naar op weg moeten gaan: '(...) the return from a fragmented existence to the all-embracing whole- is an infantile and dangerous delusion: to crush all diversity and even conflict in the interest of uniformity is, (...) to crush life itself' (Berlin 1990, p. 46). Berlin stelt dat de grootsheid en waardigheid van

de mens eruit bestaat, dat hij degene is die kiest en dat er niet voor hem wordt gekozen. Dat hij zijn eigen meester is, zelfs als dit hem soms met een gevoel van eenzaamheid vervult. 'That he is not compelled to purchase security and tranquillity at the price of letting himself be fitted into a neat pigeon-hole in a totalitarian structure which contrives to rob him of responsibility, freedom and respect for both himself and others, at one single stroke' (Berlin 1990, p. 202).

Idealen zijn belangrijk. Zij vormen een wezenlijk onderdeel van onze sociale realiteit en zijn van groot belang voor de ontwikkeling en beoordeling van recht, moraal en politiek (vgl. Van den Burg en Taekema 2004). Maar idealen en waarden zijn per definitie relatief. Dat betekent dat het nastreven van idealen en waarden dus ook de ervaring van twijfel, spanning en conflict impliceert.

4. FRIEDRICH NIETZSCHE: 'REDLICHHEIT'

Nietzsches begrip 'Redlichkeit' wordt veelal vertaald als eerlijkheid, trouw, oprechtheid en rechtschapenheid. Het kan ook vertaald worden met integriteit. Niet alleen de begrippen eerlijkheid, trouw, oprechtheid en rechtschapenheid geven deze relatie aan. Ook Nietzsches bespreking van het begrip Redlichkeit komt overeen met de wijze waarop integriteit in de voorafgaande paragrafen is gethematiseerd. De genoemde twijfel, spanning en conflict in de voorgaande paragrafen worden ook uitgewerkt door Nietzsche en direct gekoppeld aan Redlichkeit (integriteit). In zijn boek *Aldus sprak Zarathustra* noemt Nietzsche Redlichkeit (integriteit) de jongste deugd. In hetzelfde boek noemt hij Redlichkeit (integriteit) ook een kostbare en zeldzame deugd. Hij plaats deze deugd tegenover de 'Aushange-Tugenden'

(uithangborddeugden) (KSA 4, p. 360). Dit zijn voor Nietzsche vooral de christelijke deugden. Nietzsche heeft hier een mooie term gevonden voor het verschijnsel 'windowdressing'. Hiermee wordt, zoals bekend, verwezen naar het optuigen van de etalage om te verbloemen dat zich in de winkel minder mooie praktijken afspeelen. Het op papier zetten van integriteitsbeleid en gedragscodes kunnen vormen van windowdressing zijn. Ze werken op dezelfde manier als de Nietzscheaanse uithangborddeugden. Ze suggereren dat sprake is van moreel hoogstaand handelen, maar in feite is dit slechts schijn. Het gaat er vooral om de indruk te wekken dat men goed bezig is.

Ook in zijn boek *Jenseits von Gut und Bose* verwijst Nietzsche naar deze nieuwe deugd (KSA 5, p. 162/163). Redelijkheid (integriteit) is de deugd van de vrije geesten, stelt Nietzsche hier. Het is zelfs de enige deugd van de vrije geesten; de enige deugd die overbleef na een kritische analyse van alle deugden. Er worden dus ook vraagtekens geplaatst bij de oude vertrouwde en vereerde waarden. Wat zijn dat voor waarden? Kun je die ook omkeren? Kun je niet alle waarden omkeren? Is goed misschien niet kwaad? Bedriegen wij onszelf eigenlijk niet? Het gaat hier om een bewustwordingsproces. Het is deze bewustwording die uiteindelijk bevrijdend is, maar die gedurende het bewustwordingsproces als eenzaam, moeizaam en verwarrend wordt ervaren. Vandaar dat Nietzsche in dit verband spreekt over ziekte en de lange weg van deze ziekte naar wat hij 'de grote gezondheid' noemt.

De grote gezondheid is de gezondheid van de rijpe vrije geest. Deze vrije geest is zich bewust geworden van zichzelf en haar omgeving. Zij heeft de dingen op waarde leren schatten en, zo stelt Nietzsche, zij kent zelfbeheersing en stelt voor zichzelf de weg open naar vele tegengestelde denkwijzen. Met andere woorden: de vrije geest erkent de veelheid van waarden en ide-

alen. Ze is in staat de verleiding te weerstaan om zich vast te pinnen op een van die waarden. Maar deze vrije geest is er niet zomaar. In het eerder als moeizaam en eenzaam beschreven bewustwordingsproces moet de vrije geest 'meester over zichzelf worden, meester over zijn eigen deugden', aldus Nietzsche. Hieraan voegt hij toe dat de vrije geest 'het perspectivische in alle waardeoordelen' moet leren begrijpen. Dat betekent leren begrijpen dat er slechts een veelheid van waarden, van perspectieven is en dat de ene waarde of het ene perspectief niet boven het andere kan worden gesteld. Dat betekent dat 'de vrije geest weet welk 'jij moet' zij dient te gehoorzamen en ook 'wat zij nu kan en wat zij nu mag'. Nogmaals, dit is niet zomaar gerealiseerd. Nietzsche spreekt in dit verband ook over een opgave.

In dezelfde tekst in *Jenseits von Gut und Bose* stelt Nietzsche expliciet, dat we aan de deugd van de Redelijkheid (integriteit) moeten werken. We moeten haar vervolmaken en verbeteren. Daarbij moeten we ervoor zorgen dat onze 'Redelijkheid' (integriteit) niet onze ijdelheid wordt, ons pronkstuk, onze domheid, aldus Nietzsche. Deze woorden geven precies aan dat we nu juist dat niet moeten doen met onze 'laatste deugd'. Dat is namelijk wat we met al onze uithangborddeugden hebben gedaan. We zeiden voortdurend: 'Kijk eens hoe goed wij zijn, kijk eens hoe braaf wij zijn'. Dat is nu juist niet de bedoeling. Zoals eerder aangegeven gaat het immers niet om windowdressing. Vandaar dat Nietzsche stelt: iedere deugd neigt naar domheid, iedere domheid naar deugd. In dit opzicht brengt Nietzsche de Redelijkheid (integriteit) in stelling tegen de moraal. Hij stelt dat het een terugval zou zijn voor ons (degenen die de Redelijkheid (integriteit) bezitten) om volledig in de moraal op te gaan en deugdzaam 'ungeheuern en vogelverschrikkers' te worden (KSA 3, p. 465). We moeten onze scherpe kritische blik dus ook op de moraal kunnen richten. Daarbij kan alleen

onze 'Redlichkeit' (integriteit) de leugenachtigheid van de moraal onthullen. Je zou ook kunnen stellen dat alleen Redlichkeit (integriteit) windowdressing aan de kaak kan stellen.

De vrije geesten, degenen die als enige de deugd van de Redlichkeit (integriteit) bezitten, zijn de kritische denkers die er niet voor terugdeinzen hun kritische bewustzijn ook op zichzelf te richten. De vrije geesten zijn echter niet alleen kritische denkers, maar ook creatieve denkers. Deze creativiteit is nodig. De erkenning dat er niet een waarde of ideaal absoluut geldig is, kan immers leiden tot relativisme en vervolgens tot nihilisme. Nihilisme kan in dit verband de doodlopende weg van het relativisme worden genoemd. Deze weg is echter niet de enige weg die openblijft als erkend wordt, dat er niet een waarde of ideaal is dat absoluut kan worden gesteld. Het is de eerdergenoemde creativiteit die andere wegen en paden kan openen. Nietzsche werkt deze creatieve tegenaanval gericht op relativisme en nihilisme uit in zijn Dionysische filosofie (Verweij 1993 en 2002). Het kritische en creatieve denkvermogen stelt de vrije geest in staat uit de schaduw van de opgelegde moraal te treden, deze moraal kritisch te bezien en dus op waarde te schatten om vervolgens zelf waarden en idealen te ontwikkelen. Deze creatie en ontwikkeling vinden plaats vanuit de erkenning, dat er slechts een veelheid van perspectieven is en dat het gaat om een constructieve benadering van de spanningsverhouding tussen deze perspectieven (vgl. Verweij 2006).

5. INTEGRITEIT ALS MEERVOUDIG VERMOGEN

Op basis van de bespreking van het begrip 'integriteit' in de voorafgaande paragrafen is integriteit als volgt te typeren. Een vermogen dat gebaseerd is op

kritische reflectie, wat ook kritische zelfreflectie impliceert, en als het vermogen om de bij deze reflectie horende twijfels, conflicten en innerlijke spanning te erkennen en hier op constructieve wijze mee om te gaan. Meerdere auteurs typeren dit meervoudige vermogen zelfs als graadmeter voor integriteit. Deze betekenis van integriteit is verder onderbouwd en uitgebouwd met teksten van Berlin en Nietzsche. Hierin stond een pleidooi tegen onbuigzaamheid en dogmatiek. In de besproken teksten werd gewezen op het gevaar van utopieën en de neiging de wereld in te delen in zwart en wit en goed en fout. De noodzaak van de erkenning van een veelheid van idealen en waarden onderstreept zowel Berlin als Nietzsche. Daarbij is de beschrijving van Nietzsches begrip 'Redlichkeit' als een nadere uitwerking te zien van de betekenis van integriteit als: 'kritisch en creatief denkvermogen dat de basis vormt voor de erkenning van de veelheid van perspectieven en de constructieve benadering van de spanningsverhouding tussen deze perspectieven'.

Integriteit is geen uithangborddeugd. Wil integriteit en dus ook integriteitsbeleid echt rechtdoen aan de hiervoor besproken betekenis, dan is de erkenning van de positie van de ander noodzakelijk. Dat betekent de noodzaak van dialoog. Het betekent echter ook, nog voorafgaand aan deze dialoog, de erkenning van de integriteit van de ander. In die zin betreft integriteit ook de lichamelijke en geestelijke integriteit van de mensen om ons heen en de integriteit van het ecosysteem, zoals respectievelijk in de medische ethiek en de milieuethiek duidelijk wordt. Deze focus op de integriteit en dus de kwetsbaarheid van de ander en het andere, is zeker zo belangrijk als de focus op de eigen integriteit. Zoals Nietzsche aangeeft, dient Redlichkeit (integriteit) niet onze ijdelheid te worden. Met andere woorden: als we alleen voor onze eigen integriteit aandacht hebben, verliezen we al snel de integriteit van de ander uit het oog. Iets

wat Berlin en Cox e.a. eveneens benadrukken. Deze focus op het zelf, de ‘naar-binnen-gerichtheid’, uit zich in egocentrisme en een gebrek aan empathie. Dat kan morele blindheid worden genoemd. In dit opzicht is Calhoun's (1995) kritiek op de uitwerking van het concept integriteit relevant. Het betreft kritiek die aansluit bij het gedachtegoed van de hiervoor besproken filosofen. In haar artikel *Standing for something* bekritiseert Calhoun drie theoretische invalshoeken voor het concept integriteit. De eerste is de invalshoek waarin de ‘unified agency’ centraal staat. Binnen deze invalshoek impliceert integriteit dat iemand geen willekeurige beslissingen neemt of zich als een kuddedier gedraagt, maar als een geïntegreerd zelf. Alle delen van dit zelf, alle verlangens en committent, worden tot een geheel gesmeed. Maar, de realiteit bestaat uit spanning, inconsistenties en ambivalenties. Hier wordt echter geen aandacht aan besteed door de verschillende theoretici van de ‘unified agency’-invalshoek en daarom, aldus Calhoun, is binnen deze invalshoek sprake van reductie van het begrip integriteit tot iets wat het niet is. Dezelfde kritiek wordt door Calhoun ook verwoord voor de twee andere invalshoeken. De eerste is de invalshoek van de ‘identiteit’ (trouw aan projecten en principes die de kern van iemands identiteit construeren). De tweede is de invalshoek van de ‘schone handen’ (het handhaven van puurheid, met name in situaties waarin vuile handen gemaakt dreigen te worden). Calhoun laat de aantrekkingskracht van de drie verschillende invalshoeken zien. Tegelijkertijd maakt zij duidelijk dat de erkenning van meerdere mogelijkheden, de erkenning van de spanningsverhouding en de tragiek van het vuile handen moeten maken, kan betekenen dat juist sprake is van integriteit. Er is ook een tweede kritiekpunt dat Calhoun naar voren brengt. Binnen de genoemde theoretische invalshoeken gaat het om de interpretatie van integriteit als een persoonlijke deugd. Calhoun pleit echter voor een

interpretatie, waarin integriteit ook als een sociale deugd kan worden gezien. Waarin de relatie met de ander centraal staat. Zij stelt dat het gaat om de ‘social virtue of standing for something before fellow deliberators’ (Calhoun 1995, p. 259). Dat betekent achter overtuigingen staan, maar ook de twijfel van anderen hierover serieus nemen. Dit betekent ook dat ambivalentie en compromis bij integriteit horen. In haar concluderende opmerkingen komt Calhoun nog dichter bij Nietzsche als ze stelt dat integriteit misschien een soort ‘master virtue’ is. Een deugd die de basis vormt voor deugden als zelfkennis, wilskracht, moed, eerlijkheid, loyaliteit, bescheidenheid, respect en zelfrespect (Calhoun 1995, p. 260).

6. CONCLUSIE

In de moraal en de ethiek zijn veel meer dubbelzinnigheden dan wij erkennen. Vaak impliceren die dubbelzinnigheden een bepaalde spanningsverhouding die niet alleen erkend, maar ook gethematiseerd moet worden en niet ontdaan mag worden van spanning. In de woorden van Sen (1993, p. 33/34): ‘If an underlying idea has an essential ambiguity, a precise formulation of that idea must try to capture that ambiguity rather than hide or eliminate it’. In de voorafgaande paragrafen zijn de dubbelzinnigheden en spanningen inherent aan integer gedrag uitvoerig besproken. Integriteit is getypeerd als een vermogen gebaseerd op kritische reflectie (wat ook kritische zelfreflectie impliceert) en als het vermogen om de bij deze reflectie horende twijfels, conflicten en innerlijke spanning te erkennen en hier op constructieve wijze mee om te gaan. Is integriteit een mooie deugd? De enige echte deugd? Volgens Nietzsche wel. Maar integriteit heeft bij hem een specifieke betekenis, die niet altijd terug te vinden is in huidige publicaties over integriteit. In die zin kan integriteit inderdaad slechts een opge-

poetst blazen zijn of, in de woorden van Nietzsche, een 'uithangbordeugd'. Dat is echter niet de integriteit die de besproken auteurs beogen en evenmin de integriteit die gewenst lijkt in organisaties die daadwerkelijk gericht zijn op morele professionalisering. De 'integritas' van de Romeinse legionair is geen garantie voor moreel verantwoord optreden, zoals historici aantoonde. Romeinse legionairs waren geen 'lieve jongens'. Er is echter een aspect van het verhaal over de Romeinse legionairs, dat aandacht verdient in de context van het huidige integriteitsbeleid. Zoals aangegeven in paragraaf 1 wilde de centurion ervan overtuigd worden, dat zijn legionair goed beschermd was. Op dezelfde wijze zouden leidinggevendenden ook gericht moeten zijn op de bescherming van de mensen die aan hen zijn toevertrouwd. Voor integriteit betekent dit het ontwikkelen en stimuleren van kritisch denkvermogen en de erkenning van de altijd aanwezige pluraliteit van waarden. En, daarmee de erkenning van de spanning tussen waarden en de noodzaak van het zoeken naar een balans. Het betekent ook de concrete bescherming tegen niet-integer gedrag, zowel van de persoon in kwestie zelf als van anderen. Zoals in paragraaf 2 werd aangegeven, kan niet-integer gedrag door de cultuur en de structuur van een organisatie in de hand worden gewerkt, of in het ergste geval gestimuleerd worden. In die zin zijn organisatieculturen en structuren niet waardevrij. Sterker nog, zij kunnen een broedplaats zijn voor verziekte verhoudingen, ook als de uithangbordeugd 'integriteit' voor het zorgvuldig schoongepoetste raam hangt.

Désirée Verweij is hoogleraar filosofie en ethiek aan de Nederlandse Defensie Academie/ Faculteit Militaire Wetenschappen en hoogleraar normatieve en beleidsmatige dilemma's van multilaterale vredesoperaties aan het CICAM (Centrum voor internationale conflictanalyse en management) van de Radboud Universiteit Nijmegen.

Literatuur

- Babbit, S.E. (1997), *'Personal Integrity, Politics and Moral Imagination'*, in S. Brennan e.a. (eds) (1997), *A Question of Values: New Canadian Perspectives on Ethics and Political Philosophy*, Rodopi, Amsterdam/ Atlanta
- Berlin, I. (1990), *The Crooked Timber of Humanity. Chapters in the History of Ideas*, edited by H. Hardy, Pimlico, London
- Bovens, M. (1996), *'De integriteit van de bedrijfsmatige overheid'*, in Bovens, M. en Hemerijck, A. (red.) (1996), *Het verhaal van de moraal. Een empirisch onderzoek naar de sociale bedding van morele bindingen*, Boom, Amsterdam
- Burg, W. van der, en S. Taekema, (eds) (2004), *The Importance of Ideals. Debating Their Relevance in Law, Morality, and Politics*, Series Philosophy and Politics no.10, P.I.E. Peter Lang, Brussels

- Calhoun, Ch. (1995), 'Standing for Something' in *Journal of Philosophy* 92
- Cox, D., M. La Caze, and M.P. Levine, (2003), *Integrity and the Fragile Self*, Ashgate, Burlington
- Gutman, J. (1945), 'Integrity as a Standard of Evaluation', *Journal of Philosophy*, 42
- Karssing, E. (2006), *Integriteit in de Beroepspraktijk*, Management en Ethiek, Van Gorcum, Assen
- Kemp, P., 'Four Ethical Principles in Biolaw', in Kemp, P. et al (eds.) (2000), *Bioethics and Biolaw II: Four Ethical Principles*, Kopenhagen
- Krulak, C. (2002), *Draft Remarks for JSCOPE 2000 (Joint Services Conference on Professional Ethics)*, <http://www.usafa.af.mil/jscope>
- Nietzsche, F. *Friedrich Nietzsche: Samtliche Werke Kritische Studienausgabe in 15 Einzelbanden*, Herausgegeben von Giorgio Colli und Mazzino Montinari, De Gruyter, Berlin/New York
- Paine, L.(1994), 'Managing for Organizational Integrity' in *Harvard Business Review*, maart/april 1994
- Sen, A. (1993), 'Capability and Wellbeing' in Nussbaum, M and Sen, A.(red.), *The Quality of Life*, Clarendon Press, Oxford
- Verweij, D. (1993), *Ariadne en Dionysios. Vrouw-metaforen en verlangen in het werk van Nietzsche*, Thesis Publishers Amsterdam
- Verweij, D. en F. Jespers (2002), *Passie en Persoonlijkheid. De thematiek van het verlangen belicht vanuit de filosofie en de psychopathologie*, Van Gorcum Assen
- Verweij, D. (2006), 'Nietzsche over de schaduw van de moraal' in *Filosofie, themanummer Nietzsche en de waarheid*, jaargang 16 nummer 2
- Zimbardo, Ph. (2009), *The Lucifer Effect. How Good People Turn Evil*, Rider, Ebury Publishing, London