

INTEGRITEIT ALS DEUGD

1. INLEIDING

Het gebeurt niet vaak dat ethici die aan universitaire instellingen werken zich bezighouden met notities en plannen over integriteit(sbeleid) bij de overheid. Codes en dilemmatrainingen zijn immers praktische instrumenten, toegesneden op de behoefte op de werkvloer, maar intellectueel weinig uitdagend. Menig academicus haalt er zelfs zijn neus voor op, omdat ze een hoog trivialiteitsgehalte zouden hebben. Verwoorden ze niet wat eigenlijk iedereen al weet? Tegelijkertijd hebben integriteitstrainers en beleidsmakers vaak weinig op met zuiver theoretische verhandelingen en verhandelingen over theorieën. Het liefst dagen zij de academische denkbeweging uit tot een vertaling naar praktische relevantie.

In onze ogen is het te betreuren dat de academische expertise en de morele betrokkenheid op de werkvloer elkaar zo weinig kruisen. We verdedigen deze stelling door de relevantie van de deugdedethiek voor het integriteitsbeleid en -debat uit te tekenen. Hiertoe schetsen we allereerst het belang van ethische theorieën voor mensen buiten de academie. Vervolgens gaan we wat dieper in op de methode die in integriteitsland sterk heeft overheerst: regels en codes. De gebreken tekorten hiervan wijzen in de richting van

een andere benadering: de deugdedethiek. We eindigen de bespreking hiervan met enkele concrete deugden.

2. PLICHTSETHIK, REGELS EN DEUGDETHIEK

De filosofische ethiek toetst haar resultaten aan morele opvattingen. Alle theorieën refereren op beslissende momenten aan intuïties, emoties en ervaringen, en pretenderen ze te weerspiegelen.^[1] Tegelijkertijd staan theorieën in ten minste twee opzichten op enige afstand van de moraal. Ze brengen orde aan in de wirwar van de alledaagse moraal, waar uiteenlopende gedachten en emoties chaotisch door elkaar tuimelen. Ethische theorieën geven hier structuur aan, ze verhelderen en helpen prioriteiten te stellen. Dat brengt ons op de tweede verdienste. De theorieën verschaffen oriëntatiepunten. Ze verwoorden uitgangspunten en kwaliteiten die maatgevend zijn voor goed handelen. Sommige theorieën gaan zelfs zo ver, dat ze handelingsvoorschriften aanreiken. De rationele verwoording en oriëntatie die de theorieën te bieden hebben, vergemakkelijken dus het

[1] Vgl. P. van Tongeren, 'Ethiek als hermeneutiek van de morele ervaring' in: J.-P. Wils (red) *Ethiek en hermeneutiek Leende*: Damon 1999, blz. 217–238, m.n. blz. 226v.

(wetenschappelijk) communiceren over de netelige morele kwesties. Relevant voor de discussie op de werkvloer, zeker voor de hedendaagse leidinggevende die een moeilijke beslissing te verdedigen heeft.

De verschillen in morele gedachten, ervaringen en emoties hebben geleid tot meerdere theoretische bouwwerken. Een theorie kan zich richten op de persoon en zijn morele kwaliteiten. De ethische theorie met deze focus is de deugdeethiek. Deze benadering zal hieronder worden toegelicht. Om de hernieuwde belangstelling voor de deugdeethiek te begrijpen, staan we eerst even stil bij benaderingen waarin niet de persoon maar de handeling centraal staat. We zien deze terug in de dikwijls (aan ethici) gestelde vragen als 'wat moet ik doen' of 'is dit geoorloofd?'. Er zijn twee soorten ethische theorieën die zich op handelingen richten. De ene heet 'consequentialisme' en kijkt vooral naar de effecten van een handeling. Een handeling is beter naarmate zij meer gewenste effecten heeft voor alle betrokkenen. De andere, in integriteitstrajecten veel gebruikte theorie is die van de 'deontologie', die het morele handelen omschrijft in termen van plichten.

Tegenwoordig zijn op beroepsgroepen toegesneden vormen van toegepaste ethiek dikwijls opgebouwd rond stelsels van plichten. Niet alleen en niet zozeer de gevolgen maken een handeling 'juist', maar andere kwaliteiten, bijvoorbeeld dat ze 'transparant' is, of 'rechtvaardig'. Dergelijke criteria zijn onvoorwaardelijk geldig, niet afhankelijk van oordelen over doelen die vanuit subjectieve voorkeuren worden vastgesteld. Een

plichtsethische benadering leidt tot regels die aangeven welke grenzen niet overschreden mogen worden. Zeker in de eerste jaren van het integriteitsbeleid in een organisatie, wordt veel geïnvesteerd in het maken van de juiste regels, vast te leggen in codes.

De ethische theorieën kunnen op de achtergrond een rol spelen bij de vormgeving van integriteitsbeleid. Zo schetste een integriteitsfunctionaris van UWV ons tijdens een interview hoe mensen tijdens integriteits-trajecten worden geconfronteerd met een van de problemen die in die organisatie leven: omgaan met vertrouwelijke informatie. Hiervoor bestaan duidelijke regels die strikt nageleefd moeten worden. Die regels zijn onvoorwaardelijk verplichtend; wanneer mensen naar willekeur met vertrouwelijke informatie omgaan, kan UWV niet goed functioneren. Mensen die betrapt worden op grove schendingen, worden fors gestraft. De medewerkers van de organisatie worden geacht van de regels op de hoogte te zijn en zijn dat ook meestal. Maar dat 'op de hoogte zijn' kent gradaties. In de cultuur van een organisatie sluipen onvermijdelijk slordigheden waarin te soepel met regels wordt omgegaan. Dat wordt tijdens sessies bespreekbaar gemaakt.

"Ervaring leert dat het bespreekbaar maken van het omgaan met informatie meer effect heeft dan het maken van aanvullende regels. Er zijn zaken die normaal worden gevonden in de cultuur, maar als je (tijdens een integriteitssessie) echt de diepte in gaat met het onderwerp, dan zien wij bij de medewerkers een veel grotere mate van bewustwording ontstaan. Klanten

mogen er namelijk vanuit gaan dat hun gegevens op een veilige en integere wijze worden beheerd. Die bewustwording alsmede zicht op gevolgen van niet integer handelen, zowel voor de klant als henzelf, vormt de basis voor het managen van deze problematiek. “

Doordat mensen intensiever met de problematiek worden geconfronteerd, verandert het handelen. Er blijkt een duidelijke grens te zijn die niet overschreden mag worden. Soms is er de verleiding dit toch te doen, maar hieraan mag niet worden toegegeven. Mensen moeten regelmatig met dit probleem worden geconfronteerd. Die confrontatie verloopt op verschillende manieren en ethische theorieën kunnen hierbij een rol spelen. Gewezen kan worden op de nadelige gevolgen van regelover-treding: regels zijn van belang voor het langetermijn functioneren van de organisatie. Hierachter schuilen de consequentialistische theorieën. Daarnaast is er vanuit plichtethische theorieën op te wijzen dat de regels de kern van een organisatie raken. Schending van een regel waaraan de organisatie haar bestaansmogelijkheden ontleent, ondermijnt principieel de grondslag van de organisatie en is daarom nooit goorloofd. Deze regels vormen een kader waar men niet uit mag treden. Voorts zijn er wezenlijke ethische principes die slechts in extreme omstandigheden geschonden mogen worden.

In de loop der tijd is echter duidelijk geworden dat regels een beperkte kracht hebben. Zij verschaffen doorgaans slechts negatief geformuleerde randvoorwaarden en geen positieve oriëntatie. Bovendien zijn ze niet altijd goed toepasbaar. Ze zijn soms onduidelijk, en veel integriteitsproblemen zijn dilemma's waarbij regels niet helpen, omdat de op zich duidelijke regels hier precies botsen. Bovendien bestaat er een eigenaardige verhouding tussen regels en de menselijke motivatie. Voor het goed navolgen van regels is een attitude nodig die de regels zelf niet kunnen genereren. Sterker zelfs, een overmaat aan regels kan de morele motivatie 'doodslaan'. Mensen worden passief of recalcitrant.

3. DE DEUGDETHIEK

De tekortkomingen van regels vormen een van de factoren die de opkomst van de deugdethiek verklaren. De deugd richt de aandacht op de persoon en de houding van de ambtenaar die de levende basis is van de organisatie. We presenteren enkele algemene kenmerken van de deugdethiek, waarbij we kritische vragen en problemen niet uit de weg gaan. Vervolgens bespreken we enkele concrete deugden.

De deugd is geen handeling, maar een houding of een karaktertrek. Handelingen komen voort uit houdingen en uit die houdingen komt nog veel meer voort: de manier waarop een situatie wordt waargenomen, bijvoorbeeld. Voordat de handeling plaatsvindt, wordt ze voorbereid door wat je ziet en hoort en door wat je niet ziet en hoort. Iedereen weet dat twee mensen eenzelfde situatie verschillend percipiëren; de wijze waarop je waarneemt wordt ook bepaald door die onderliggende houding, die meer of minder deugdzaam kan zijn. Vanuit het deugdethisch perspectief vergt investeren in integriteit dus niet zozeer het formuleren van regels, want die zijn op handelingen gericht. Het gaat erom de onderliggende houding van de mensen in de organisatie ten gunste te beïnvloeden. Daartoe zijn allerlei mechanismen ontwikkeld maar één nadeel nemen ze niet weg: in de deugdethische opvatting is integriteit moeilijker te meten; het is niet iets wat je in termen van controleerbare regelnaleving kunt formuleren. Of iemand wel of niet voldoet aan de regel dat geschenken van meer dan 50 euro niet worden aangenomen, kun je duidelijk vaststellen (lastig is alleen dat je niet weet of het 50 euro per jaar, per maand, per week of per uur mag zijn). Maar of de houding van waaruit iemand met de geschenkenregeling omgaat deugt, is veel minder duidelijk.

De deugd is een product van lange, zelfs voortdurende vorming. De deugdethiek gaat ervan uit dat de natuur van de mens goed in elkaar zit, maar aan voortdu-

rende vorming onderhevig is. 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 maakt 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'. De deugdethiek stelt dus dat je voortdurend gevormd wordt door jezelf en anderen en dat je goed verzorgd of gevormd moet worden om tot optimale bloei te komen. Het betekent dat integriteit permanente aandacht vereist, gericht op vorming van de ambtenaar. Dat vereist een lange adem en is nooit geheel afgesloten. Zo'n constante aandacht is een forse uitdaging voor organisaties waarin veranderingstrajecten, dynamiek en flexibiliteit grote goederen zijn. Steeds weer moet een aangepaste 'vormingsstrategie' ontwikkeld worden.

In de deugdethiek spelen gemeenschap en traditie een grote rol. Dat komt doordat ze niet primair gericht is op het najagen van universele, tijd- en contextoverstijgende normen (bestaan die eigenlijk wel?), maar op standaarden van kwaliteit. En die zijn altijd gerelateerd aan een concrete omgeving. Om een vergelijking met het voetbalspel te maken: om goed te voetballen is het niet voldoende als je je aan de spelregels houdt; die spelregels zijn overal gelijk en gelden minstens deels ook voor andere sporten of zelfs daarbuiten: je mag immers nooit door omkoping je doel bereiken. Maar om goed te spelen, moet je binnen die spelregels kwaliteit weten te brengen. Niet of je binnen de lijnen blijft, maar hoe je binnen die lijnen speelt. En dat kun je niet objectief en kwantitatief 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 kijken, door je in te voegen in de gemeenschap van voetballiefhebbers. Hoe

leer je het daar? Onder andere door te horen en te zien wie er geprezen wordt! Die vanzelfsprekende manier waarop kwaliteitsoordelen worden aangeleerd, vereist dus een gemeenschap waarin je wordt gevormd. Maar dat geldt ook andersom: de gemeenschap waar je lid van 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 geschiedenis, waarin de criteria zijn gegroeid. Gemeenschap en traditie zijn de twee manieren waarop waarden en 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. De deugdethiek agendeert dus een voortdurende aandacht voor de kwaliteitsmaatstaven, die inherent zijn aan de ambtelijke praktijk. Daarbij wordt voortgeborduurd op hetgeen vanuit de traditie is meegegeven, steeds met het oog op de actuele omstandigheden. Het bemiddelen tussen beide is niet eenvoudig in een samenleving waarin omstandigheden snel veranderen, in organisaties waarin veranderingstrajecten aan de orde van de dag zijn.

De deugdethiek gaat niet uit van de gelijkheid van alle mensen. Ze discrimineert (letterlijk: maakt onderscheid): sommigen zijn beter dan anderen. Dat lijkt wel heel erg in te gaan tegen de nivellerende geest van onze tijd, waarin we het woord 'asociaal', via 'zwak sociaal' door 'anderssociaal' hebben leren vervangen. 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 met voetbal: niet iedereen is even goed. Let wel: dat discrimineren gebeurt (ook hier) openlijk en puur op kwaliteit. Dat wil zeggen: er wordt geen Hay-group ingehuurd om functies te herwaarderen, verschillende beloningen zitten niet vast aan een functionele status als 'professional' of als 'manager', maar alleen omdat de een beter is dan de ander, wordt de een wel en de ander niet geselecteerd of geprezen en beloond. In de

deugdethiek gaat het er dus om zo goed mogelijk te worden. Integriteit is vanuit de deugdethiek dus niet een minimumnorm maar een nastrevenswaardig ideaal. Hiermee is meteen een misverstand omtrent de deugdethiek weggenomen. Het gaat niet om burgerlijke braafheid of conformisme, maar om virtuositeit; het beroemde 'midden' van de deugd is geen middelmatigheid, maar juist een optimum, een excellentie. En daar hoort bij dat je verschil maakt.

Tenslotte, last but not least, een kenmerk dat al geïmpliceerd is in de vorige punten. De deugd is geen kwestie van ja of nee, binnen of buiten de lijn, wel of niet buitenspel. Dat hoort bij normen. De deugd daarentegen is een continu proces van verbetering. Deugdzzaam is niet degene die zich aan de regels houdt, noch degene die niet buitenspel staat en daarmee al een goede voetballer zou zijn. Er is een eindeloze gradatie van kwaliteit inzake de deugd, net zoals in de sport en eigenlijk in alle menselijke praktijken: wetenschap, gezondheidszorg, ondernemerschap, rechtspraak, openbaar bestuur. Als integriteit een deugd is moeten we, met alle respect voor Ien Dales, haar tegenspreken en zeggen dat je wèl een beetje – meer of minder – integer kunt zijn.

4. INTEGRITEIT ALS DEUGD

We kunnen zonder overdrijving stellen dat de deugdethiek, vergeleken met een regelgeleide benadering, leidt tot een verbreding en verdieping van de morele aandacht. Zij benadrukt de onderliggende houding, die gericht is op de kwaliteit van het werk. Die houding maken mensen zich eigen door zich te spiegelen aan idealen en centrale waarden, een proces dat voortdurend aandacht en onderhoud vraagt.

Wat betekent dit voor integriteit als deugd? Een direct antwoord op die vraag is niet te geven. In alle lijstjes van deugden die zijn opgesteld in meer dan 2000 jaren deugdethiekbeoefening is de term 'integriteit' nergens terug te vinden. Betekent dat dat we niets hebben aan

de deugdethiek? Die conclusie is te kort door de bocht. We zouden daarvoor eerst moeten weten wat integriteit eigenlijk is. We weten wanneer de integriteit geschonden wordt (althans soms), maar wat dat is, wat daar geschonden wordt weten we dat? En als we dat niet weten, hoe kunnen we dan zeggen dat we werken aan de bewaking en bevordering ervan?

In het volgende proberen we tot een verheldering van het begrip integriteit te komen aan de hand van enkele concrete deugden. Het is niet moeilijk te bedenken welke deugden daarvoor in aanmerking komen. De deugdethiek gaat er vanuit dat er eindeloos veel deugden onderscheiden kunnen worden, maar dat er vier kardinale deugden zijn, die in elke tijd en gemeenschap van belang zijn. 'Kardinaal' komt van het Latijnse *cardo*, dat 'spil' of 'scharnierpen' betekent. De kardinale deugden zijn de scharnierdeugden, ofwel de deugden waar het om draait. Ze hebben die rol omdat ze geacht worden in elke deugd aanwezig te zijn. Zonder de kardinale deugden kun je geen andere deugden hebben.

De kardinale deugden zijn moed, maat, rechtvaardigheid en verstand.

Heel in het kort komen ze op het volgende neer: een goede houding vereist dat de mens krachtig genoeg is om weerstanden te overwinnen. De weerstanden of gevaren die van buiten komen worden met moed gepareerd, de weerstanden van binnenuit (bijvoorbeeld door te heftige en eenzijdige passies) met maat. Daarnaast zijn bij ieder handelen vroeg of laat andere mensen betrokken, tegenover wie een vorm van gelijkheid moet worden gerealiseerd (rechtvaardigheid). En goed handelen vereist een verstandige beoordeling van de situatie. Passen we deze gedachtegang toe op de deugd vriendelijkheid: je kunt niet vriendelijk zijn als je niet moedig genoeg bent om ook vriendelijk te blijven wanneer je daardoor in gevaar komt. Of als je geen maat weet te houden inzake 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 eruitziet in de spiegel van je eigen vriendelijkheid. Ook wie op

onrechtvaardige wijze vriendelijk is, dat wil zeggen wie mensen niet gelijk behandelt en tegen de één 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 is waarschijnlijk het verstand: het vermogen om enerzijds 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. Anderzijds zal de verstandige die concrete omstandigheden steeds zien in het licht van waar het uiteindelijk om gaat, het uiteindelijke doel van menselijk leven en samenleven; verstand 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.

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 onderscheidt zich alleen van de andere door de concrete emotie of de concrete praktijk die ermee wordt geperfectioneerd. 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. De integriteit van de ambtenaar zou dan bestaan in: moedig, maatvol, rechtvaardig en verstandig zijn in de uitvoering van je ambtelijke taken. Wat levert het op als we op deze manier proberen integriteit te begrijpen?

5. INTEGRITEIT EN DE KARDINALE DEUGDEN

Beginnen we met het verstand. Elke ambtenaar werkt uiteindelijk voor het gemeenschappelijke goed, het welzijn van de samenleving. Het kost geen enkele ambtenaar moeite om daarbij centrale waarden te noemen:

veiligheid, voldoende welstand, goede leefomgeving en allerlei vormen van dienstverlening aan de burger. Nu lijken deze grote idealen en waarden ver van hem af te staan. Maar die indruk is misplaatst; die algemene waarden inspireren wel degelijk het werk van de ambtenaar. Het is 'in' en 'door' zijn werk dat de ambtenaar de algemene waarden vorm geeft. Verstand is de combinatie van het zicht op het uiteindelijke doel en het open oog voor de concrete condities en omstandigheden. Het is niet 'intellectualistisch'; afstandelijke theoretische reflectie leidt lang niet altijd tot goed handelen. Bovendien is theorie doorgaans uit op het formuleren van algemene regels, maar iedere situatie is uniek en dat stelt specifieke eisen. Nodig is een denkactiviteit die zich laat stimuleren door algemene oriëntaties, maar deze op de situatie weet toe te snijden. Bij dit vermogen om situaties te beoordelen en doortastend te handelen, komen ook 'intuïtie', 'aanvoelen van de situatie' en 'inschattingsvermogen' kijken. Door te handhaven realiseert de ambtenaar veiligheid; in het verstrekken van paspoorten realiseert de ambtenaar van de burgerlijke stand service. Dit impliceert een organisatie-model dat we in de 'platte' organisatie steeds meer terugzien. Vooraf wordt het doel slechts in algemene termen en randvoorwaarden vastgelegd. Het moet in het handelen tot werkelijkheid worden gemaakt. Het model leidt tot een andere manier van werken, dus tot andere eisen die aan mensen worden gesteld. Goed ambtelijk handelen is pendelen tussen algemeen en bijzonder, en verstand is de deugd die de pendelbeweging voltrekt. Deze visie leidt ook tot bijzondere accenten op ambtelijke en bestuurlijke integriteitstrajecten. Zij moeten erop inzetten dat de pendelbeweging tussen algemeen en bijzonder wordt geoefend. Dit kan bijvoorbeeld in de bespreking van casuïstiek.

Rechtvaardigheid zorgt ervoor dat mensen gelijk behandeld worden. 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 zouden we gelijkheid moeten betrachten als we niet eens weten wat we met gelijkheid bedoelen? Misschien is er een gelijkheid onder al deze verschillen: de gelijkheid van het gelijke respect, de gelijke voorkomendheid, de gelijke toewijding. Het maakt verschil of je een vriendelijke burger of een vervelende querulant aan de balie hebt. Je 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 bejegt, een soort gelijkheid te brengen; of misschien beter: de vraag is hoeveel gelijkheid je in beide kan brengen: niet alleen gelijke effectiviteit, maar bijvoorbeeld ook gelijk geduld. Integriteit heeft dus veel te maken met het vermogen om zo'n soort gelijkheid te realiseren.

De derde kardinale deugd is 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 aannemen van gevaar voor jezelf. Moed (dapperheid, lef) kent bij de ambtenaar meerdere vormen. Een actieve vorm is mensen aanspreken wanneer je ongepast gedrag ziet. Geen eenvoudige stap, maar wel een die belangrijke zaken in gang kan zetten, waardoor de integriteitsbeleving in de omgeving hoger wordt. Integriteitstrajecten hebben geleerd dat dit ook te oefenen is. Een onmisbare eigenschap voor de hedendaagse bestuurder is door Thomas van Aquino al omschreven als belangrijk onderdeel van moed, perseverantia: langere tijd vasthouden aan een goed.^[2] De tijdsdimensie is in het openbaar bestuur van groot belang; veelal zijn de goederen van openbaar bestuur langetermijn goederen. Soms is er de verleiding of zelfs de druk om een kortetermijnsucces binnen te halen. Een goed bestuurder weet deze druk te weerstaan. Hij houdt zijn rug recht, tegen de waan van

[2] Thomas van Aquino noemt pertinax als onderdeel van dapperheid, IIaIIae, q.138. Vgl. Thomas van Aquino, *Summa Theologiae*, IIaIIae, q.137; Ed. Blackfriars vertaald als 'to cope with the long time factor'.

de dag en de grillen van de publieke opinie in. En een goed ambtenaar houdt de rug recht tegen de bestuurder die hier in mee wil gaan. Maar de rug recht houden is geen rechtlijnigheid; het is soms juist moedig om in een bepaalde richting mee te bewegen. Bijvoorbeeld ten aanzien van regels. Soms moeten regels niet worden gevolgd, maar ter discussie worden gesteld.

Maat moet worden onderscheiden van 'matigheid'. Terwijl matigheid eerder een extreem is ('hoe minder, hoe beter'), is de deugd van de maat het vermogen om het midden te vinden tussen te veel en te weinig. Een paar voorbeelden: de sfeer in een organisatie moet het mogelijk maken dat medewerkers vriendelijk en ongedwongen met elkaar omgaan. Het moet niet nodig zijn alles tot de laatste details uit te leggen en vast te leggen. Maar een organisatie is geen vriendenclub waarin mensen vanuit hun primaire impulsen kunnen reageren; een zekere vormelijkheid is vereist. Humor is een belangrijk aspect van de sfeer in een organisatie. Een groep waarin nooit een grap wordt verteld of een humoristische zinspeling gemaakt of waarin nooit iemand verrast of voor de gek gehouden wordt, is geen prettige omgeving om in te werken. Tegelijkertijd moet een verrassing een uitzondering blijven; je moet weten waar je aan toe bent. De grappen en zinspelingen moeten binnen grenzen blijven. Anders komt het tot pestgedrag, een van de serieuzere integriteitsschendingen. Er is verschil tussen humor enerzijds en racisme of seksisme anderzijds, hoe moeilijk het ook moge zijn om de verschillen precies te formuleren. De juiste maat speelt ook bij het incasseren. Iemand die zich gekrenkt of beledigd of onheus bejegend voelt, is niet per se iemand die niet tegen een stootje kan. Je mag van mensen enig incasservermogen vragen, maar je wilt niet dat ze alles maar over hun kant laten gaan.

Nu is matigheid vaak in verband gebracht met basale verlangens naar eten, drank en seks. Hoewel die zaken ook bij integriteitsschendingen wel eens aan de orde zijn, is het de vraag of het hier wel echt om het eten, de drank of de seks gaat. Worden die zaken niet vooral

gebruikt om iemand de indruk te geven dat hij ertoe doet? In ieder geval worden ze gebruikt om invloed of macht te verwerven. Behalve het bezit van wat nodig is of waarvan we genieten, willen we ook macht en – misschien wel vooral: erkenning. Het ligt voor de hand dat integriteitsschendingen steeds iets met een of meer van deze verlangens te maken hebben: omkoping, privacyschending door oneigenlijk gebruik van informatie die geheim moet blijven, collega's onheus bejegenen, vertrouwelijke gegevens lekken, burgers ongelijk behandelen, van informatie die openbaar moet zijn, verstoppen, enzovoort. Het zijn allemaal dingen waartoe we verleid kunnen worden omdat mensen nu eenmaal verlangen naar bezit, macht en eer.

Hoe kunnen die verlangens goed gevormd worden? En welke maat zouden ze moeten krijgen? Het antwoord op de eerste vraag luidt: doordat mensen naar hun eigen verlangens leren kijken, door die te richten op een midden tussen te veel en te weinig, door daartoe vooral te sturen in een richting die afwijkt van waartoe ze het meest geneigd zijn, hetgeen impliceert dat het midden niet bij iedereen hetzelfde zal zijn. In een organisatie kunnen mensen geholpen worden om op deze wijze naar zichzelf te kijken, wanneer ze op hun gedrag worden aangesproken. Maar dat gedrag moet dan niet zozeer gemeten worden aan een norm of een regel, maar gediagnosticeerd naar het onderliggende verlangen: waarom deed je eigenlijk wat je deed? Wat wilde je daarmee bereiken? Wat voor een soort verlangen spreekt daar uit? En is dat het verlangen waardoor je je wilt laten kenmerken?

Op deze manier hebben we een begin gemaakt met een schets van een beeld van integriteit. De integere ambtenaar is degene die verstandig, rechtvaardig, moedig en maatvol de dingen weet te doen die hem vanuit zijn taak te doen staan. Wat hebben we hiermee gewonnen? Misschien meer dan op het eerste gezicht lijkt: want terwijl we niet goed weten wat 'integriteit' eigenlijk is, weten we doorgaans wel wat moedig zou zijn in een bepaalde situatie. Hetzelfde geldt voor maat, rechtvaardigheid en verstand. Bovendien: in plaats van te

focussen op één begrip, dat bovendien nogal wazig is, 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.

6. TOT SLOT: EEN GROEIPERSPECTIEF

Het Griekse woord voor deugd is aretè, voortreffelijkheid of excellentie; het Latijnse woord is virtus, kracht of virtuositeit. Maar dat het bij deugd gaat om topkwaliteit, betekent niet dat deugd een kwestie van alles of niets is.

Bij deugd bestaat dus meer en minder, een hiërarchie, er kan zelfs sprake zijn van een soort wedijver om te zien wie de beste is. Maar dat betekent niet dat alleen de beste deugdzaam genoemd kan worden. Evenmin is alleen degene die de wedstrijd wint, een goede sporter. Wat hebben de beste en de minder goede dan gemeen? Dit: ze willen allemaal nog beter worden. Ze proberen te excelleren. Dit is inderdaad een heel belangrijk element van de deugd: deugd is een dynamisch begrip. Deugdzaam is degene die zo goed gevormd is dat hij probeert nog beter te worden. Een goede sporter is niet degene die de wedstrijd heeft gewonnen en het dan verder wel best vindt, maar degene die geniet van de gewonnen wedstrijd en vervolgens gaat trainen om de volgende keer weer of nog schitterender te winnen. De deugdame ambtenaar is niet zozeer degene die het goed heeft gedaan, maar degene die probeert nog beter te worden.

Paul van Tongeren is hoogleraar Wijsgerige ethiek aan de Radboud Universiteit Nijmegen en wetenschappelijk directeur van het Centrum voor Ethiek

Marcel Becker is universitair docent aan de Radboud Universiteit Nijmegen.