

# Handleiding Integriteitsspel Gespreksmodellen bij dvd Integriteit deugt



## **Gebruiksvoorwaarden**

Deze handleiding is ontwikkeld door BIOS (Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector). BIOS is geïnitieerd en wordt ondersteund door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en is per 1 januari 2009 ondergebracht bij het CAOP, het kennis- en dienstencentrum op het terrein van arbeidsmarkt en arbeidsverhoudingen in het publieke domein.

Het intellectuele eigendom van deze handreiking behoort toe aan BIOS en is als zodanig auteursrechtelijk beschermd. De handreiking is ontwikkeld en toepasbaar voor alle overheidsorganisaties. De handreiking, of delen daarvan, mogen niet door derden voor andere (commerciële) doeleinden worden gebruikt zonder daarvoor van tevoren toestemming te hebben gevraagd aan BIOS.

## 1. Inleiding

Veel organisaties doen aan casuïstiekbespreking, maar dit gebeurt vaak ongestructureerd en ad hoc. Deze handleiding is gebaseerd op de deugdethiek en helpt u bij het bespreken van casuïstiek. Om tot een rijk antwoord op een specifieke integriteitsvraag te kunnen komen, bekijken we de casus vanuit verschillende perspectieven. De zes vlakken van de dobbelsteen representeren zes morele kwaliteiten die daarbij van toepassing kunnen zijn.

Hierna gaan we eerst kort in op de doelstellingen (2) van casuïstiekbespreking, de setting & valkuilen (3) en de taken van de gespreksleider (4). Daarna bespreken we de te nemen stappen voor de casuïstiekbespreking (5). Tot slot geven we aan welke verdiepingsvragen te stellen zijn bij elk van de vlakken van de dobbelsteen (6). Met behulp van die verdiepingsvragen kunt u de casus vanuit een bepaalde morele kwaliteit nader onderzoeken.

## 2. Doelstellingen

Casuïstiekbespreking kan veel doelen dienen.

- Oefening in het nadenken over een integriteitsvraagstuk.
- Verdieping van inzicht in de eigen beweegredenen.
- Oefening in het denken vanuit eigen motieven en deze goed leren verwoorden en verdedigen.
- Oefening in het gebruik van de deugdethiek bij het nadenken over het eigen handelen. Deze oefening is eventueel te differentiëren naar de verschillende aspecten van de deugden.
- Attitudevorming. In de deugdethiek gaat het uiteindelijk om ontwikkeling en versterking van de goede houding. De gestructureerde bespreking van problemen leert mensen anders kijken en ervaren.

## 3. Setting & valkuilen

De omvang van de groep is tussen de vijf en vijftien personen. De deelnemers spreken vanuit zichzelf, maar leven zich in de situatie van de hoofdpersoon van de casus in. Kortom, zij stellen zichzelf de vraag: 'Wat zou ik doen in die situatie?'. In zo'n gesprek doen zich allerlei verleidingen voor om 'weg te lopen' van het morele probleem. Deelnemers kunnen:

- de feiten zo verdraaien dat het morele pijnpunt wordt verzacht;
- gaan discussiëren over de feitelijke gang van zaken ('Doorgaans is het zo dat ...'; 'Nee hoor, doorgaans ...'). Een feitendiscussie is geen morele discussie;
- spreken vanuit irreële hypothetische posities ('Iemand zou kunnen denken dat ...').

## 4. Taken gespreksleider

In al die gevallen moet de gespreksleider het gesprek stopzetten en weer naar de kern brengen. En, naar de vraag: 'Wat zou jij doen?' of 'Wat vind jij dat x zou moeten doen?'.

Van de gespreksleider wordt grote activiteit verwacht. Het is een misverstand te denken dat zijn rol slechts bestaat uit het 'verschaffen van ruimte' aan de deelnemers. Hij zorgt ervoor dat de stappen uitvoerig aan bod komen. Ook houdt hij in de gaten dat de reacties van de deelnemers daadwerkelijk een antwoord vormen op de vraag. Hiertoe stelt hij kritische vragen en vraagt hij door bij onbevredigende antwoorden. De ervaring leert dat onder een *actieve* en (*be*)*wakende* gespreksleider de belangrijke zaken het beste naar voren komen.

De gespreksleider kan zich voorbereiden op het leiden van het gesprek door (naast deze handleiding) ook de website [www.integriteitdeugt.nl](http://www.integriteitdeugt.nl) te bezoeken. Daarop staan meerdere documenten, waaronder een boekpublicatie. Deze voorzien in nuttige achtergrondinformatie voor de gespreksleider over de relatie tussen integriteit en de deugdedethiek.

## 5. Stappen casuïstiekbespreking

### *Stap 1. De groep kiest een casus*

De casus betreft een vraagstuk dat op de werkvloer regelmatig voorkomt. Bij voorkeur een recente casus die in de organisatie leeft, maar niet één waarbij de emoties zo oplopen dat een zorgvuldige bespreking onmogelijk is.

### *Stap 2. Eerste intuïties onderzoeken*

Enkele deelnemers formuleren hun eerste intuïtie. Het uiten van eerste intuïties fungeert als uitlaatklep. Het is uitdrukkelijk niet de bedoeling dat ze proberen om die eerste intuïtie vast te houden. Integendeel: als het goed is, zullen deelnemers merken dat in de loop van het gesprek iets met de intuïtie gebeurt. Deze verandert of wordt verdiept. Kortom, het gaat erom dat ze de eerste intuïties in de groepssessie onderzoeken. Vraag de deelnemers na deze eerste ronde hun eerste intuïtie bij wijze van spreken weer te vergeten.

### *Stap 3. De dobbelsteen*

Er is een dobbelsteen beschikbaar waarop zes mogelijkheden staan: de vier kardinale deugden en een tweetal aanvullende morele kwaliteiten die belangrijk worden geacht binnen de deugdedethiek.

- Moed
- Verstandigheid
- Maat
- Rechtvaardigheid
- Doel
- Voorbeeld

De gespreksleider beslist of een van de zes invalshoeken bij uitstek bij deze casus past of dat met de dobbelsteen wordt geworpen. Elke invalshoek kan iets belangrijks aan het licht brengen over de kwestie. De zes mogelijkheden staan hierna uitgewerkt in een reeks verdiepvragen (zie 6). Nadat de invalshoek is bepaald, kunnen gespreksleider en deelnemers rechtstreeks naar de betreffende invalshoek en bijbehorende vragen gaan. Het verschilt sterk hoeveel tijd en ruimte de gespreksleider en deelnemers voor dit soort besprekingen inruimen. Idealiter komt elk perspectief aan bod en daarmee ook de onderlinge samenhang. Maar dat is vaak niet haalbaar. Het is beter om een enkel perspectief goed uit te diepen, dan een oppervlakkige bespreking van alles.

### *Stap 4. Bespreking*

De bespreking (aan de hand van de verdiepvragen) lukt pas wanneer deelnemers niet alleen hun eigen punt inbrengen, maar ook op elkaar reageren. Het vereist dat elke suggestie/vraag of elk antwoord wordt uitgewerkt. Het is niet de bedoeling dat er van hot naar her wordt gesprongen. In de bespreking wordt uiteindelijk consensus gezocht, maar in eerste instantie dissensus niet gemeden. Dissensus wordt gebruikt om dieper te graven.

### *Stap 5. (facultatief) Tonen fragment*

Is een kardinale deugd 'gekozen'? En blijkt tijdens de groepsbespreking dat belangrijke argumenten of invalshoeken worden gemist, die wel in het interview naar voren komen? Of worden bepaalde invalshoeken nog eens op een andere manier geformuleerd? Dan

kan het zinvol zijn na (of in de loop van) het gesprek het betreffende fragment van de dvd 'Integriteit deugt' te tonen.

## 6. Verdiepingsvragen

Bij elk van de vlakken van de dobbelsteen zijn verdiepingsvragen te stellen. Hiermee is de casus vanuit een bepaalde morele kwaliteit nader te onderzoeken. We illustreren de diverse morele kwaliteiten en verdiepingsvragen aan de hand van concrete voorbeelden.

### Morele kwaliteit & verdiepingsvragen

#### 1. MOED

- A. Waar bent u bang voor?
- B. Wat is het doel dat u in uw functie moet nastreven?
- C. Welke gevreesde dingen moet u op u nemen om dit doel te bereiken?
- D. Wat is de beste manier om de weerstand te verduren?

*Voorbeeld: u bent ambtenaar bij een middelgrote gemeente. Een horecaondernemer wil zijn caféterras vergroten. De wethouder wil de man ter wille zijn en daaraan liggen electorale redenen ten grondslag. De regelgeving laat de uitbreiding van het terras niet toe. Hoe stelt u zich op tegenover de wethouder?*

Toelichting A. Waar bent u bang voor?

Moed heeft te maken met het verduren of overwinnen van weerstand. Met deze vraag achterhalen we welke weerstand de deelnemer moet overwinnen of welke last hij op zich moet kunnen nemen. Waar komt die weerstand vandaan/wie biedt die weerstand? Het antwoord op deze vraag is niet een persoon of instantie, maar echt datgene wat van die persoon of instantie wordt gevreesd. De inhoud daarvan moet concreet worden gemaakt. Daarvoor zijn drie richtvragen te stellen. Van wie vreest u iets? Wat gebeurt er dan? Wat zijn de mogelijke consequenties daarvan?

Niet: 'Ik ben bang voor de chef', maar 'Ik ben bang voor het negatieve oordeel van de chef. Ik wil bij hem in een goed blaadje komen te staan. Er is al zo veel competitie op de afdeling'.

Niet: 'Ik ben bang voor de media', maar 'Ik vrees dat de media weer over de starheid van onze afdeling schrijven en daardoor onze positie verzwakken'.

Het antwoord moet ook niet een algemeen geformuleerd negatief gevolg zijn, zoals 'Ik vrees voor de verkeersveiligheid'. Het moet echt gaan om iets/iemand die de betrokken persoon bedreigt.

*In het voorbeeld: de ambtenaar vreest het gevaar zich de boosheid van de wethouder op de hals te halen. (Bijvoorbeeld: 'En, hij wil de toch al gespannen verhoudingen niet nog meer verstoren').*

Toelichting B. Wat is het doel dat u in uw functie moet nastreven?

Het gaat om een *moreel* goed. Dus niet een kwantificeerbaar *target*, zoals de organisatie dat heeft geformuleerd, of een politieke doelstelling. Bijvoorbeeld: heldere dienstverlening aan burgers, veiligheid & orde, een aangename leefomgeving die het samenleven bevordert, welstand en/of welzijn. Om de morele doelstellingen op het spoor te komen, kunnen meerdere zaken behulpzaam zijn.

- Kijk naar de positie van de organisatie in de samenleving. Welke dienst levert de organisatie aan de samenleving? Omschrijf waaruit het publiek na te streven belang bestaat.

- Kijk naar de doelstellingen en achterliggende morele waarden van de betreffende afdeling of organisatie.
- Kijk naar de symbolen of logo's van de organisatie. Wat representeren ze?
- Kijk naar de gedragscode, beleidsdocumenten en de missie van de organisatie. Probeer die te omschrijven in uw eigen woorden.

*In het voorbeeld: het gaat hier om achter de regels te kijken. Wellicht is de veiligheid in het stadscentrum in het geding? Of rechtvaardige concurrentieverhoudingen?*

Toelichting C. Welke gevreesde dingen moet u op u nemen om dit doel te bereiken? De deelnemer gaat na welke onaangename zaken of weerstanden hij moet dulden om het doel te bereiken. Doorgaans zijn dat niet veel verschillende zaken, wellicht slechts één. Het kunnen zaken zijn waarover men een strijd moet voeren; een strijd die te winnen of verliezen is. Of zaken die men moet doorstaan. Nota bene: 'doorstaan' is niet hetzelfde als 'over je kant laten gaan omdat je te zwak bent om weerstand te bieden'. Moed is ook de kracht om iets te dragen, te verduren - uit kracht. Bijvoorbeeld omdat de deelnemer vindt dat hij daartoe verplicht is vanuit de specifieke functie die hij vervult.

*In het voorbeeld: de ambtenaar zal stuiten op weerstand van de wethouder. Nu is het moeilijk om bij voorbaat al te spreken van het overwinnen van deze weerstand, want een ambtenaar is ondergeschikt aan de wethouder. Dit ontslaat hem echter niet van de plicht de wethouder te wijzen op het ongepaste van zijn handelen, wat hem in een ongemakkelijke situatie brengt. Het kan tot een gespannen verhouding met zijn baas leiden. Maar de ambtenaar is bereid deze te doorstaan, omdat iets belangrijks op het spel staat.*

Toelichting D. Wat is de beste manier om de weerstand te verduren?

In deze laatste stap gaat het om de beste omgang met de weerstand. Gaat het om een strijd die moet worden aangegaan? Wordt van de deelnemer gevraagd dat hij onaangename dingen duldt? Of is de strijd door bijvoorbeeld open communicatie te verzachten? Bestaat de verleiding om het gevaar (en daarmee het goede handelen) uit de weg te gaan? Bijvoorbeeld door te verschuilen achter iemand anders, achter een opdracht van een meerdere, of achter de regels? Hoe kan de deelnemer zich beschermen tegen zulke verleidingen?

*In het voorbeeld: de ambtenaar gaat de discussie aan met de wethouder. Hij zal diens boosheid over zich heen krijgen, maar juist het verduren daarvan is een vorm van dapperheid. Hij doet dit vanuit zijn kracht.*

## **Morele kwaliteit & verdiepingsvragen**

### **2. VERSTANDIGHEID**

- A. Wat is het morele doel dat u in uw functie moet nastreven?
- B. Wat zijn concrete condities en omstandigheden?
- C. Wat bent u zelf voor iemand? Hoe reageert u doorgaans in dit soort situaties?
- D. Hoe brengen we de resultaten van stappen A en B bij elkaar?

*Voorbeeld: u bent leidinggevende bij de politie en verneemt dat een van de agenten op zaterdagavond in het centrum van de stad dronken over straat waggelde en voorbijgangers beledigde. Dit kaart u bij de betrokkene aan en zijn reactie laat niets aan duidelijkheid te wensen over: het was in privé-tijd. Hoe reageert u?*

Toelichting A. Wat is het morele doel dat u in uw functie moet nastreven?

De verstandige weet waar het uiteindelijk om gaat en houdt zijn ogen gericht op dat doel. In deze stap gaan we op zoek naar een moreel goed. Bijvoorbeeld 'heldere

dienstverlening aan de burgers'. Dus *niet* een kwantificeerbare eenheid of een meetbare target. Het gaat om het achtergelegen goed. Kijk naar:

- de doelstellingen en achtergrondwaarden van de organisatie;
- de doelstellingen en achtergrondwaarden van de afdeling.

Het is niet eenvoudig doelstellingen en waarden op het spoor te komen. Hulpmiddelen zijn:

- de symbolen van de organisatie. Wat representeren ze?;
- de gedragscode en beleidsdocumenten. Suggestie: verwoord de missie van de organisatie in uw eigen woorden.

*In het voorbeeld: het goed dat de politie nastreeft, ligt in allerlei documenten (bijvoorbeeld 'Code Blauw') verwoord. Het spreekt ook uit het logo en de woorden 'waakzaam en dienstbaar', die op de politieauto's staan.*

Toelichting B. Wat zijn concrete condities en omstandigheden?

Het gaat hier om het nauwkeurig in kaart brengen van de omstandigheden. De verstandige houdt zijn ogen open voor alles wat er gebeurt. Ook plaatst hij alles in het juiste perspectief van tijd, plaats en context. Hij kent de feiten, maar denkt ook aan:

- alternatieve manieren en instrumenten om het doel te realiseren;
- het bredere plaatje: het verleden waarin eventueel verwachtingen zijn gewekt;
- het bredere plaatje van de organisatie als geheel;
- de gevolgen op langere termijn.

De gespreksleider moet bewaken dat de discussie niet verzandt in nodeloos gespeculeer over feiten.

*In het voorbeeld: het is natuurlijk van belang wat de politieman precies heeft gedaan. De casusomschrijving geeft aan dat de man geen strafrechtelijk laakbare dingen heeft gedaan, maar wel grenzen van fatsoen heeft overschreden. Hoe kwam hij daartoe? In welke functie werkt hij en in welke wijk? Was hij geüniformeerd? Is berisping op zijn plaats en wat zijn daarbinnen de mogelijkheden (proportionaliteit)?*

Toelichting C. Wat bent u zelf voor iemand? Hoe reageert u doorgaans in dit soort situaties?

De verstandige heeft zelfkennis. Hij weet hoe hij doorgaans geneigd is te reageren. In deze stap kijkt hij nog eens kritisch naar zichzelf. Hij weet dat hij in een bepaalde reflex kan schieten en vanuit deze kennis weet hij zich te corrigeren. Hier worden de eigen meningen, wensen, vrees en andere spontane neigingen ingebracht.

*In het voorbeeld: als leidinggevende kunt u de reflex hebben om boos en/of verontwaardigd te reageren. Of, juist mensen die direct onder u vallen de hand boven het hoofd te houden. De eerste, impulsieve reactie is niet altijd de beste. Door in de spiegel te kijken, wordt u herinnerd aan wat u geneigd bent te doen. Zo kunt u nog eens extra nadenken of dat wel de beste manier van handelen is.*

Toelichting D. Hoe brengen we de resultaten van stappen A en B bij elkaar?

De verstandige weet het uiteindelijke doel en de concrete omstandigheden bij elkaar te brengen. Vanuit het algemene doel kijken we naar alle condities die onder 'A' en 'B' worden genoemd.

- Welke mogelijkheden bieden de omstandigheden om het doel te bereiken?
- Zijn er zaken die extra aandacht vragen?
- Wat zijn de effecten op korte en op langere termijn ('Stel je voor dat iedereen zo handelt als ik voorstel ...'). Een leugentje om bestwil kan bijvoorbeeld op langere termijn problematisch zijn.
- Durf ik voor de beslissing die ik nu neem openlijk uit te komen?

- Ben ik met deze beslissing iemand die ik ook zou willen zijn? Kan ik mezelf nog in de spiegel aankijken? Wil ik hiermee in de krant komen?

*In het voorbeeld: het (wan)gedrag van de politiemans strookt niet met de openbare orde waar de politie voor staat. De politie hecht sterk aan presentie in de buitenwereld. Een presentie die sterk tot stand komt door het optreden van (individuele) politiemensen. Het is daarom problematisch wanneer gedragingen in privé-tijd op gespannen voet staan met wat de politie beoogt.*

## **Morele kwaliteit & verdiepingsvragen**

### **3. RECHTVAARDIGHEID**

- A. Aan welke zaken/personen moet recht worden gedaan en waarom?
- B. Zijn er oplossingen denkbaar waarin aan al die zaken recht wordt gedaan?
- C. Als geen ideale oplossing mogelijk is, hoe kunt u de pijn en lasten zo gelijk mogelijk verdelen?

Rechtvaardigheid is de deugd die in ongelijke omstandigheden gelijkheid realiseert.

*Voorbeeld: u bent directeur van de dienst bevolking. Een van uw medewerkers is ernstig ziek, maar vindt het heel belangrijk om toch te blijven werken. U begrijpt dit en probeert uw dienst zo te organiseren dat de medewerker zoveel mogelijk kan blijven meewerken. Ook de collega's doen hun best om de zieke medewerker te helpen bij de uitoefening van zijn baan. De moeilijkere taken nemen ze van hem over. De ziekte wordt echter steeds erger en de kwaliteit van de dienstverlening begint er ernstig onder te lijden. De dienst is in feite onderbezet. Wat doet u?<sup>ii</sup>*

Toelichting A. Aan welke zaken/personen moet recht worden gedaan en waarom? In deze stap brengen we eerst de morele kant van de verschillende posities in kaart. Doorgaans moeten we de waarden achterhalen, die achter de belangen en verlangens schuilgaan. Welke waarden zouden we allemaal willen realiseren? Wellicht blijken bij nader inzien bepaalde verlangens niet gerechtvaardigd. In dat geval verdwijnt het *moreel* probleem. Als er echter meerdere gerechtvaardigde verlangens zijn, dan rijst de vraag naar morele rechtvaardigheid.

*In het voorbeeld: iemand die een tijd op een afdeling heeft gewerkt, heeft 'recht' op bepaalde vormen van solidariteit. Wanneer die opvatting wordt waargemaakt bij een zieke collega, komt dat de sfeer op de afdeling ten goede. Hiertegenover staat dat een publieke dienst op zo efficiënt mogelijke manier kwaliteit moet leveren. Niet omdat efficiëntie een doel op zich is, maar omdat het om publieke middelen gaat.*

Burgers hebben recht op goede dienstverlening en collega's hebben er recht op niet overmatig en langdurig overbelast te worden.

Toelichting B. Zijn er oplossingen denkbaar waarin aan al die zaken recht wordt gedaan? Voor zover het om meerdere *gerechtvaardigde* belangen gaat, moeten we vermijden vóór het een en dus tegen het ander te kiezen. Wellicht zijn alle betrokken partijen tevreden te stellen door een creatieve handelingsoptie, die de 'of-oplossingen' die mensen in eerste instantie aandragen overstijgt.

*In het voorbeeld: de zieke medewerker zou een veel lichter takenpakket kunnen krijgen, met relatief geringe gevolgen wanneer hij een steekje laat vallen.*

Toelichting C. Als geen ideale oplossing mogelijk is, hoe kunt u de pijn en lasten zo gelijk mogelijk verdelen?

Vaak zal het onmogelijk zijn aan alle gerechtvaardigde belangen volledig recht te doen. Vanuit de rechtvaardigheid gaat het er dan om de last van de keuzes gelijk te verspreiden over de betrokkenen. Van een eenvoudige afweging waarin zaken tegen elkaar weggestreept worden, kan geen sprake zijn. Het gaat om een afweging tussen heel verschillende zaken. Maar, er zijn wel vormen van compensatie denkbaar, waarin aan de eigen inzet van de betrokkenen recht wordt gedaan.

*In het voorbeeld: wanneer de ziekte een progressief karakter heeft, is het denkbaar dat een traject wordt uitgezet waarin de zieke werknemer zijn werkzaamheden afbouwt. Of: als de zieke werknemer ontslagen moet worden, spannen alle collega's zich in om hem regelmatig te blijven bezoeken.*

## Morele kwaliteit & verdiepingsvragen

### 4. MAAT

- A. Wat is de belangrijkste emotie die in de casus uw gedrag bepaalt?
- B. Tot welke extremen kan de betreffende emotie leiden en hoe kunnen we de houding noemen die het midden vormt tussen die extremen?
- C. Wat doet u als u vanuit het emotionele midden in deze situatie staat?
- D. Wat kan de leidinggevende doen om te stimuleren dat mensen tot een middenpositie komen?

Maat is de deugd die onze gevoelens en verlangens matigt. Met name de grondverlangens naar macht, bezit en eer.

*Voorbeeld: u bent gemeenteambtenaar en heeft een burger herhaaldelijk leren kennen als zeurderig, weinig begripvol en onredelijk tegenover uw uitleg over gemeentelijke beslissingen. Hij dient een bezwaarschrift in dat op uw bureau terecht komt. Gaat u dit bezwaarschrift zelf behandelen of vraagt u een collega?*

Toelichting A. Wat is de belangrijkste emotie die in deze casus mijn gedrag bepaalt? (Let op: als niet meteen duidelijk is welke emotie overheersend is, bezie dan welke van de drie grondverlangens aan de orde is: macht, bezit of erkenning.)

Het kan gaan om uiteenlopende emoties als angst, stress en verantwoordelijkheidsgevoel. Vaak zijn emoties variaties op deze drie.

- *Macht*: willen kunnen (de zaak beheersen, onder controle hebben, de regie hebben, invloed hebben).
- *Bezit*: willen hebben (uit zijn op allerlei voordelen).
- *Eer*: willen gelden (erkenning krijgen, geëerd worden, aanzien genieten, status).

*In het voorbeeld: wat behelst de ergernis van de ambtenaar? Kan hij sowieso slecht tegen zeurende mensen of is de ergernis speciaal tegen deze persoon gericht? Of gaat het om angst de regie te verliezen (macht) of angst voor gezichtsverlies bij zijn baas (eer).*

Toelichting B. Tot welke extremen kan de betreffende emotie leiden en hoe kunnen we de houding noemen die het midden vormt tussen die extremen?

Gepaste emoties zijn in de deugdethiek het midden tussen twee extremen. Dit midden is te vinden door drie zaken toe passen.

- Door te zien wat de extremen zijn (te veel/te weinig, te lang/te kort, te snel/te langzaam).
- Door na te gaan tot welk extreem u het meest geneigd bent.

- Door bij de bepaling van het midden vooral uit de buurt te blijven van datgene waartoe u het meest geneigd bent.

*In het voorbeeld: als u vooral bang bent de regie te verliezen, kijkt u naar de extremen daarvan. Aan de ene kant een overdreven angst dat de zaak uit de hand loopt. Aan de andere kant een houding van degene die het er maar op aan laat komen. Het midden kan bestaan uit een evenwichtige houding, zoals een moederpoes haar jong laat spelen, maar intussen oplet en ingrijpt als het gevaarlijk wordt.*

Toelichting C. Wat doet u als u vanuit het emotionele midden in deze situatie staat? Vanwege het 'juiste midden' wordt de deugd menigmaal geassocieerd met 'middenweg' of 'gematigdheid'. Dit is niet terecht. De deugdzame houding is in termen van emoties een 'midden' tussen extremen, maar zij leidt tot zeer goede handelingen. Zo ligt een goede omgang met geld in tussen de extremen spilzucht en gierigheid.

*In het voorbeeld: een verdeling van de regie. Bepaal het speelveld waarbinnen 'gezeurd' mag worden.*

Toelichting D. Wat kan de leidinggevende doen om te stimuleren dat mensen tot een middenpositie komen?

Op allerlei manieren kan de leidinggevende de mensen voorhouden dat hun betrokkenheid bij het werk natuurlijk emotioneel wordt gevoed, maar dat extremere emotionele uitingen het werk niet ten goede komen. Van de leidinggevende verwachten we dat hij nog meer dan de anderen zijn impulsen beheerst en reguleert. Dit brengt ons op de volgende morele kwaliteit: voorbeeld.

## **Morele kwaliteit & verdiepingsvragen**

### **5. VOORBEELD**

- Neem iemand in gedachten die u bewondert.
- Vraag uzelf af wat die persoon in deze situatie zou doen.
- Ga na wat u ervan weerhoudt ook zo te handelen.
- Formuleer wat u kunt doen om ook zo te leren handelen.

*Voorbeeld: u werkt bij de afdeling handhaving van een gemeente. Er komt een melding binnen dat een vuurtje wordt gestookt in de tuin, wat niet is toegestaan. De handhavers gaan ernaartoe en constateren dat inderdaad een regel is overtreden. Dat betekent normaliter dat een boete wordt uitgedeeld. Maar u ziet dat de situatie schrijnend is. Het gaat om mensen met zeer weinig geld. Bovendien heeft u de indruk dat er sociaal veel aan de hand is. Legt u de boete gewoon op of is het voor u belangrijker dat het om een 'zielig geval' gaat?*

Toelichting A. Neem iemand in gedachten die u bewondert. Het kan iemand zijn in de directe omgeving (familie, vrienden, bekenden), uit uw huidige of oude werkkring of een bekende sporter, politicus, etc.

*In het voorbeeld: laten we ervan uitgaan dat de ambtenaar altijd is bijgebleven hoe hij in zijn werk werd geïnspireerd door een voormalige chef van de afdeling.*

Toelichting B. Vraag uzelf af wat die persoon in deze situatie zou doen.

Wanneer we mensen bewonderen en ons door hen laten inspireren, gaat het niet om een klakkeloze imitatie. De voorbeeldfunctie kan op verschillende manieren in zijn werk gaan.

- Dikwijls bewonderen we mensen omdat ze staan voor een zaak. Een algemene waarde of kwaliteit dragen ze op voorbeeldige wijze uit. De inspiratie bestaat erin, dat ze ons ertoe stimuleren die zaak in ons eigen leven en handelen vorm te

geven.

- Een andere mogelijkheid is dat mensen een markante eigenschap hebben, die we ons meer eigen willen maken.

*In het voorbeeld: de ambtenaar voelde zich altijd aangesproken door de brede blik van zijn voormalige chef. Deze dacht bij ambtelijk werk niet aan enge taakopvattingen, maar had altijd het algemeen belang voor ogen.*

Toelichting C. Ga na wat u ervan weerhoudt ook zo te handelen.

Heeft u vastgesteld op grond van welk kenmerk de betreffende persoon een voorbeeld is? Werk dan uit hoe dit kenmerk zou doorwerken in de oplossing van het probleem.

*In het voorbeeld: de ambtenaar gaat met de mensen in gesprek en ziet of er problemen spelen waar andere gemeentelijke instanties iets aan kunnen doen.*

Toelichting D. Formuleer wat u kunt doen om ook zo te leren handelen.

Het is belangrijk om te formuleren wat u kunt u doen om op den duur ook zo te leren handelen. Dit brengt ons bij de volgende morele kwaliteit.

## **Morele kwaliteit & verdiepingsvragen**

### **6. DOEL**

- A. Formuleer de waarden en doelen van de organisatie.
- B. Orden ze in categorieën.
- C. Wat gebeurt er met de waarden in het geheel van de handelingsopties?

*Voorbeeld: uw gemeentelijke afdeling zoekt iemand die de ondernemers kan adviseren over de bijstandsmogelijkheden. Het bezoeken van mensen is onderdeel van de functie. U vindt een vrouw zeer geschikt, omdat zij goed op de hoogte is van het reilen en zeilen van ondernemers. Dit is mede omdat haar man een café in de binnenstad heeft. Wanneer ze wordt aangenomen, krijgt zij echter alle informatie over de ondernemers in de binnenstad. Ook van de caféhouders met wie het financieel heel slecht gaat. Dit betreft ook concurrenten van haar man. Haar man heeft daar bedrijfsmatig wel een voordeel bij. Neemt u deze vrouw aan?*

Toelichting A. Formuleer de waarden en doelen van de organisatie.

Bij deze eerste vraag kan een veelheid van waarden en doelen aan de orde komen. Zeer breed ('algemeen belang'), zeer precies ('efficiënt werken') of precies toegesneden op de organisatie ('informatie/adviezen geven aan ondernemers'). Eén van de deelnemers schrijft ze op.

*In het voorbeeld: a) bevorderen van de welvaart, b) faciliteren van het werk van ondernemers, c) adviezen op de juiste plaats laten terechtkomen, d) verzamelen van informatie en e) objectiviteit en neutraliteit.*

Toelichting B. Orden ze in de volgende categorieën:

- I. Waarden/doelen die alleen waardevol zijn, omdat ze een middel zijn om het doel van de organisatie te dienen (instrumentele waarden).
- II. Waarden/doelen die intrinsiek waardevol zijn. Dat kan op meerdere manieren.
  - II.1. Ze drukken het uiteindelijke doel van de organisatie uit (inclusief).
  - II.2. Ze maken deel uit van het geheel; ze realiseren een stuk (partieel).
  - II.3 Ze bepalen de relatie met de samenleving als geheel. Deze spelen dikwijls een rol in de manier waarop u de doelen realiseert. Bijvoorbeeld de rechtstatelijke waarden.

*In het voorbeeld respectievelijk:*

*I. Het vergaren van informatie (d) is geen doel op zich. Dit staat geheel in dienst van (en wordt alleen gedaan voor zover relevant voor) het uiteindelijke doel van de organisatie.*

*II.*

*II.1. Uiteindelijk gaat het er de gemeentelijke diensten in het algemeen om (en dat geldt ook voor deze dienst in het bijzonder) dat voorzieningen op de juiste plaats terechtkomen (c).*

*II.2. Faciliteiten bieden aan het werk van ondernemers behelst een deel van de doelen van de organisatie (b).*

*II.3 Objectiviteit en neutraliteit (e) zijn dwingende randvoorwaarden.*

Toelichting C. Wat gebeurt er met de waarden in het geheel van de handelingsopties? In deze stap kijken we naar de handelingsalternatieven. We zien in welke optie de onder II genoemde centrale waarden het beste gerealiseerd worden. Speciale aandacht moet daarbij gaan naar het volgende. Het 'doorwerken' van het doel in het handelen is iets anders dan 'het bereiken van het doel' met willekeurig welke middelen. Bij veel waarden is het handelen de concretisering van de waarden; de waarden worden in het handelen gerealiseerd. Daarom is bij veel werk van overheidsorganisaties de manier waarop het doel wordt bereikt niet los te zien van het doel zelf. Wanneer bijvoorbeeld de politie die voor orde en veiligheid moet zorgen op uitdagende en provocerende manier haar resultaten bereikt, werkt ze uiteindelijk averechts. Zo is ook een slordige chef van een afdeling waar precies werk voorop staat problematisch.

*In het voorbeeld: wanneer we de waarden en doelen categoriseren, blijkt het aannemen van de vrouw om twee verschillende redenen problematisch.*

- *Enkele waarden onder II.3 zijn in het geding. Iemand die zo prominent aanwezig is in het openbare leven van de binnenstad, wordt door de burgers niet onbevooroordeeld tegemoet getreden.*
- *De vrouw ontleent haar geschiktheid aan haar vooraanstaande positie in het economisch leven van de binnenstad. De manier waarop ze werkt, waarop ze bekend staat en waarop ze aan haar informatie komt (als partner van iemand in de commerciële sector), is van geheel andere aard dan het algemeen belang dat ze in haar baan dient na te streven. In dit geval 'besmet' het middel het doel eerder dan dat het dit 'heiligt'.*

---

<sup>i</sup> Ontleend aan: J. Delnoij e.a., *Morele oordeelsvorming en de integere organisatie*, Damon 2006.

<sup>ii</sup> Ontleend aan: idem.

### **Over BIOS**

Het Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector (BIOS), is een initiatief van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en onderdeel van het CAOP. BIOS stimuleert en ondersteunt het publieke domein bij het opzetten en implementeren van integriteitsbeleid. Daarmee heeft de inzet van BIOS vooral een preventief karakter.

BIOS biedt:

- kennis en expertise op het gebied van integriteit(sbeleid) in binnen- en buitenland
- praktisch toepasbare integriteitsinstrumenten en -producten
- uitwisseling van expertise en ervaringen met en tussen publieke organisaties
- ondersteuning bij de implementatie van integriteitsbeleid

Kijk op [www.integriteitoverheid.nl](http://www.integriteitoverheid.nl) voor meer informatie.

Contact:

Lange Voorhout 13  
2514 EA Den Haag  
Postbus 556  
2501 CN Den Haag

070-3765937  
[info@integriteitoverheid.nl](mailto:info@integriteitoverheid.nl)