



SERIE
Persoonlijke ontwikkeling en professionaliteit

Integriteit in uitvoering

Morele competenties voor professionals

Wieger van Dalen

Eerste druk



Noordhoff Uitgevers

Integriteit in uitvoering

Morele competenties
voor professionals

Wieger van Dalen

1^e druk

Noordhoff Uitgevers, Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers, Groningen/Amsterdam

Omslagillustratie: iStockphoto

Cartoons: Auke Herrema, Delft

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13,
9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

0 1 2 3 4 5 / 13 12 11 10 09

© 2009 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeleelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veeleelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/reprorecht). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-84716-6

ISBN 978-90-01-76369-5

NUR 734

Woord vooraf

Ken jezelf

Van niets te veel

De twee opschriften op de tempel bij het Orakel van Delphi (500 jr v. Chr), waar mensen heen gingen voor advies bij keuzes in hun leven.

Er zijn mensen die op kritiek altijd een antwoord hebben: 'Ik kon toch ook niet weten dat ...', of het meer zelfbewuste: 'Ja hoor eens even, ik kan toch niet met iedereen rekening houden.' Dit boek is niet voor mensen die zich nooit vergissen. Als jij nooit denkt: 'Dit had ik anders moeten doen', leg dan dit boek weg. Het zal je niets leren.

Dit boek is voor mensen die hun vergissingen niet verzwijgen voor zichzelf. Mensen die terug durven kijken op hun gedrag om daar iets van te leren. Mensen die weten dat je nooit je laatste vergissing hebt gemaakt. Als je durft te leren van je mislukkingen en successen, dan helpt dit boek je daarbij. Het onderwerp is onze eigen moraal, onze eigen integriteit – en het vak dat daar over gaat, is ethiek.

We denken bij het woord ethiek al gauw aan vragen als: 'Moet er een wet komen die euthanasie mogelijk maakt?', of: 'Moet abortus door het ziekenfonds worden vergoed?' Dit zijn belangrijke vragen, zeker, maar ethiek speelt ook een rol in ons dagelijks werk. Een rol die kleiner lijkt, maar toch ook belangrijk is.

Met wie werk jij liever samen: met iemand die op het afgesproken tijdstip een vergadering beëindigt, of met iemand die de belangrijke zaken afrondt en de vergadering laat uitlopen? Je keuze hierin vormt je integriteit. En jij kunt ervoor kiezen om deze integriteit welbewust op te bouwen, of om 'mee te waaien met de wind'. Als je voor het eerste kiest, dan moet je nadenken over je eigen, kleine ethiek: je integriteit.

Deze inleiding in de beroepsethiek heeft tot doel je werk makkelijker te maken. Het wil helpen de morele aspecten van je werk beter te begrijpen. En het wil ondersteunen in het groeien tot een integere professional die keuzes op het werk kan verantwoorden.

Voor dit doel is meer nodig dan ethiek alleen. In dit boek komt ook psychologie en sociologie van de moraal aan bod. Het is een interdisciplinair boek. Dit vraagt wel enige intellectuele flexibiliteit. Je moet kunnen omschakelen van een beschrijving van denken (filosofie) naar een beschrijving van individueel gedrag (psychologie) of naar een beschrijving van gedrag in een groep (sociologie). Soms wordt het onderscheid aangegeven, maar lang niet altijd.

Dit is een onderwijsboek. Dat brengt met zich dat er geen literatuurverwijzingen in de tekst staan. Hiermee doe ik geen recht aan al die auteurs die het thema beter hebben omschreven dan ik. Ik ben me daarvan bewust en accepteer mijn lot.

Alle voorbeelden en casussen in dit boek zijn werkelijk gebeurd. Namen en gegevens heb ik aangepast en soms is een beschrijving ingekort of lichtelijk gewijzigd om hem beter geschikt te maken voor dit boek.

Ik gebruik in dit boek de formulering 'hij of zij' als ik over een mens in de derde persoon enkelvoud spreek. Het is mijn morele overtuiging dat een gelijke behandeling van de seksen, ook in een tekst, belangrijker is dan de argumenten van teksteconomie en leesbaarheid.

Veel mensen hebben me geholpen bij het schrijven. Mijn studenten die me elke dag weer verrassen met nieuwe invalshoeken, argumenten en standpunten, zijn een bron van inspiratie voor mij geweest. Mijn collega's in de School of Business and Economics van de Hogeschool Windesheim die altijd open staan voor een goed gesprek, hielpen me met veel praktijkmateriaal. Henriette Bout, Hans Bolten en Kristof van Rossem lazen hoofdstukken en hielpen de teksten verbeteren. En thuis is Els er die dit allemaal mogelijk maakt. Bedankt.

Wieger van Dalen
Schoonebeek, december 2008

Inhoud

1 Wat doen goede mensen beter 9

- 1.1 Waarom willen wij zo graag integer zijn? 10
- 1.2 Herken jij morele kwesties? 14
- 1.3 Gebruik jij de juiste argumenten? 20
- 1.4 Meen je wat je zegt? 24

Samenvatting 28
Verder lezen 29

2 Morele intuïtie 31

- 2.1 Wanneer is iets een moreel probleem? 32
- 2.2 Hoe zeg je wat je denkt? 35
- 2.3 Waarom zeggen we niet wat we denken? 38
- 2.4 Hoe leer je jezelf kennen? 44
- 2.5 Heb jij ruimte om te denken? 48
- 2.6 AANDACHT – het oefenen van je morele intuïtie 50

Samenvatting 54
Verder lezen 55

3 Morele argumenten 57

- 3.1 Normen – hou jij van regels? 58
- 3.2 Waarden – wat wil je nastreven? 59
- 3.3 Deugden – wie wil je zijn? 60
- 3.4 Moreel redeneren – hoe denk jij? 62

- 3.5 Gevoelig denken – meen je wat je zegt? 64
- 3.6 KEUZE: een stappenplan om te komen tot een moreel oordeel 69

Samenvatting 76
Verder lezen 77

4 Morele moed 79

- 4.1 Wat is moed? 80
- 4.2 Hoe word je moedig? 85
- 4.3 Word jij wie je bent? 91
- 4.4 Beslissende momenten 96
- 4.5 MOED helpt 101

Samenvatting 103
Verder lezen 104

5 Je bent verantwoordelijk voor je integriteit 107

- 5.1 Wat is verantwoordelijkheid? 108
- 5.2 Waar liggen de grenzen van je verantwoordelijkheid? 112
- 5.3 Deug jij voor je vak? 117
- 5.4 Het bewaken van je integriteit 119

Samenvatting 127
Verder lezen 128

Literatuur 130

Register 132

Effectief studeren

© Noordhoff Uitgevers bv

5 Je bent verantwoordelijk voor je integriteit

- Wat is jouw verantwoordelijkheid?
- Waar houdt het op?
- Wat is de impact op de samenleving?
- Wie spreken je door op aarde?
- Wat is de impact op de samenleving?
- Wat is de impact op de samenleving?

Zing de inhoud uit: 100
 Rechts aflezen: 100
 Rechts aflezen: 100
 Rechts aflezen: 100
 Rechts aflezen: 100
 Rechts aflezen: 100

Hoofdstukopening met vragen en navigatiewoorden

© Noordhoff Uitgevers bv

44 **MISSELE INZICIE**

Wat jij dan weer een mening over hebt, of geloven. Jouw politiek is niet onderworpen aan een politiek, dat is de mening die jijzelf geeft en die daarbij hoort. Dat is de mening die jijzelf geeft en die daarbij hoort. Dat is de mening die jijzelf geeft en die daarbij hoort.

Conceptuele kennis (inhoudelijk)	Verwijzingen
Onderwerp: voorbeelden herkennen	Verwijzingen
Op papier niet te lezen	Verwijzingen
In een boek te lezen	Verwijzingen

Van de praktijk naar de theorie
 Het probleem is dat de theorie vaak niet aansluit op de praktijk. Het probleem is dat de theorie vaak niet aansluit op de praktijk. Het probleem is dat de theorie vaak niet aansluit op de praktijk.

Van de theorie naar de praktijk
 Het probleem is dat de praktijk vaak niet aansluit op de theorie. Het probleem is dat de praktijk vaak niet aansluit op de theorie. Het probleem is dat de praktijk vaak niet aansluit op de theorie.

© Noordhoff Uitgevers bv

45 **HIS LEEK DE JESSE KENNEDY**

Het onderscheid tussen ervaringskennis en conceptuele kennis is niet altijd eenvoudig te maken. Het onderscheid tussen ervaringskennis en conceptuele kennis is niet altijd eenvoudig te maken. Het onderscheid tussen ervaringskennis en conceptuele kennis is niet altijd eenvoudig te maken.

Verwijzingen en implicaties
 Het onderscheid tussen ervaringskennis en conceptuele kennis is niet altijd eenvoudig te maken. Het onderscheid tussen ervaringskennis en conceptuele kennis is niet altijd eenvoudig te maken. Het onderscheid tussen ervaringskennis en conceptuele kennis is niet altijd eenvoudig te maken.

Zelftest in ervaringskennis
 De zelftest in ervaringskennis is niet altijd eenvoudig te maken. De zelftest in ervaringskennis is niet altijd eenvoudig te maken. De zelftest in ervaringskennis is niet altijd eenvoudig te maken.

Nienand is meer geïnteresseerd in jouw morele standpunt dan jijzelf
 Het probleem is dat de praktijk vaak niet aansluit op de theorie. Het probleem is dat de praktijk vaak niet aansluit op de theorie. Het probleem is dat de praktijk vaak niet aansluit op de theorie.

Praktische tips, prikkelende quotes en intermezzo's

© Noordhoff Uitgevers bv

Hoe kun je een goed performance bereikt krijg je op grote performance. Hoe kun je een goed performance bereikt krijg je op grote performance. Hoe kun je een goed performance bereikt krijg je op grote performance.

Throw yourself into your work
 How to throw yourself into your work. How to throw yourself into your work. How to throw yourself into your work.

Mede kun je niet onderzoeken, maar je kunt het wel leren
 How to learn from others. How to learn from others. How to learn from others.

Opdracht: De juiste maat
 How to find the right size. How to find the right size. How to find the right size.

Een onderzoeksmiddel van veld
 How to use field research. How to use field research. How to use field research.

Opdrachten uit de praktijk

© Noordhoff Uitgevers bv

44 **MISSELE INZICIE**

Samenvatting

- Een moreel probleem ontstaat als je... (1)
- Als je er toe bent om morele oordeelen... (2)
- Het kan bevestigend zijn dat... (3)
- Het gebrek ook dat... (4)

Verder lezen
 Brundage, Bill (2008). *Deer her hering*. (1)
 Galinsky, Adam (2008). *De ontdekking van*. (2)
 Galinsky, Adam (2008). *De ontdekking van*. (3)
 Galinsky, Adam (2008). *De ontdekking van*. (4)

```

  graph TD
    A[Identificeer je standpunt op de situatie (1,2)] --> B[Verwijzingen naar de praktijk (2,3)]
    B --> C[Verwijzingen naar de praktijk (3,4)]
    C --> D[Verwijzingen naar de praktijk (4)]
  
```


www.integriteit.noordhoff.nl

Integriteit in uitvoering

• Introductie
• Studenten
• Docenten

Northhoff Uitgevers

Introductie

Het boek
De auteurs
Inhoud
Productinformatie

Introductie

Welkom op de website bij *Integriteit in uitvoering*.

Voor studenten:

- oefenen voor tentamens (via Toets-op-maat)
- voorbeelden van opdrachten
- test: hoe inzeiger ben ik?

Voor docenten:

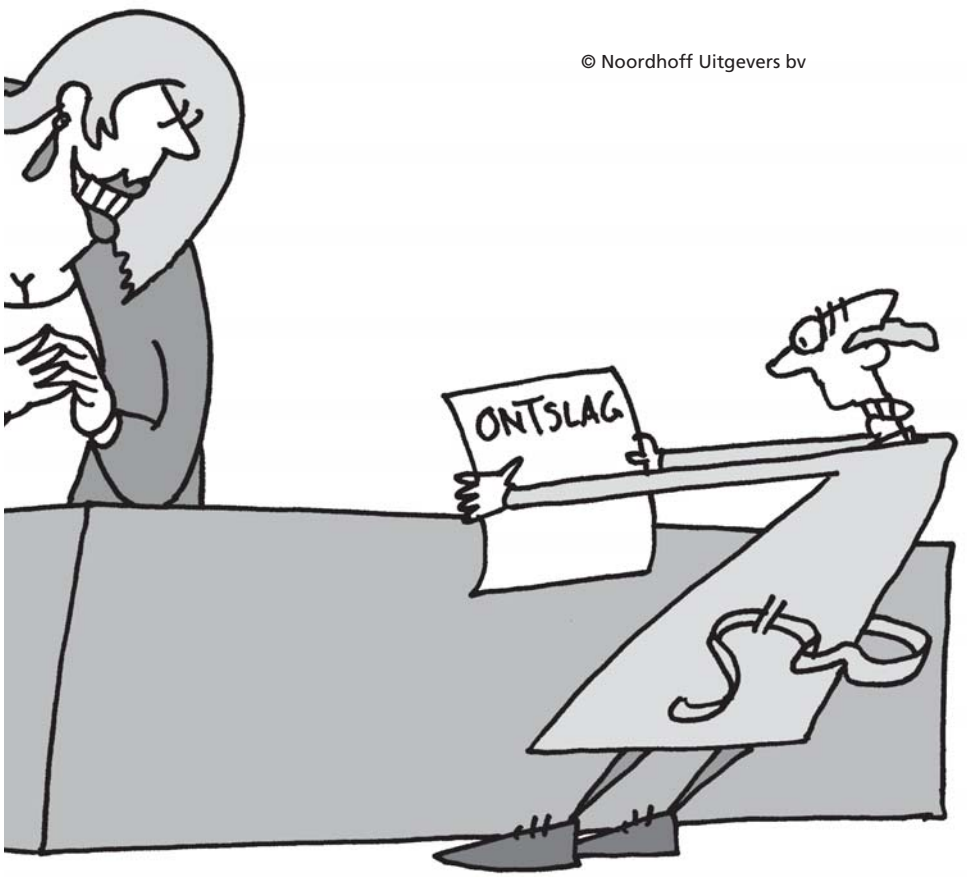
- docentenhandleiding
- oefeningen en opdrachten
- cases voor verschillende doelgroepen
- toetsen (via Toets-op-maat)
- videomateriaal voor de lessen (allemaal vrij te downloaden)
- training en opleiding voor het werken met dit boek

Integriteit in uitvoering

v2.7.3 | © 2009 Noordhoff Uitgevers

Tentamen voorbereiden

Integriteit bestaat uit
het bewaken van je integriteit



NEN WIJ
RNIETIGEN



1

Wat doen goede mensen beter

- Wie bewonder je?
- Wie vertrouw je?
- Met wie werk je graag samen?

- Organiseer jij je respect?
- En je zelfrespect?
- Wat moet je daarvoor kunnen?

- Meen jij wat je zegt?

Respect 10

Integriteit 11

Oprecht spreken 13

Morele vragen 15

Moreel oordeel 15

Morele intuïtie 16

Morele emoties 18

Economische argumenten 21

Sociale verwachtingen 21

Morele uitgangspunten 22

Karakter 25

Beroepswaarden 26

1.1 Waaron willen wij zo graag integer zijn?

'Respect moet je verdienen', hoor je soms zeggen. Maar niemand vertelt erbij hoe je dat doet, respect verdienen. Hoe zorg je ervoor dat jij gerespecteerd wordt en gerespecteerd blijft, ook als anderen het niet met je eens zijn? En hoe staat het met je zelfrespect?

Een voorwaarde voor respect is integriteit. Als je integer bent, word je vaak ook gerespecteerd. En omgekeerd draagt zelfrespect bij aan het in stand houden van je integriteit. Dit hoofdstuk gaat over gerespecteerd worden en wat dat te maken heeft met integriteit.

Ga ik weg uit het projectoverleg, op het tijdstip dat het afgelopen zou zijn? En zo ja, hoe? Zeg ik eerlijk tegen een medestudent dat ik het werk niet af krijg, of gebruik ik een (oncontroleerbaar) excuus?

Dit soort vragen beantwoorden we dagelijks. We spreken het misschien niet uit, maar ons gedrag toont wat we vinden. En daarmee toont het ook wie we zijn. Hoe eerlijk ben je? Hoe betrouwbaar en hoe oprecht tegenover collega's? Hoe belangrijk is de norm 'op tijd komen' voor jou? De antwoorden die je toont in je gedrag, tonen wie je bent en wat je belangrijk vindt. Ze tonen je karakter en je normen en waarden. Tegelijkertijd toont je gedrag ook of je jezelf serieus neemt en je normen en waarden wilt beschermen. Je gedrag toont je integriteit. En daarmee beïnvloedt je gedrag het gedrag van je collega's: nemen je collega's je serieus, respecteren ze je, hoe gaan ze met je om?

Karakter

Functioneren

Integriteit kan ontzettend veel bijdragen aan je functioneren en aan je leven. Daarom is het zo belangrijk voor ons. Eigenlijk weten we dat ook wel. We herkennen integriteit bij anderen en waarderen het positief. Maar zo eenvoudig als we het bij anderen herkennen, zo moeilijk is het om voor jezelf je integriteit te organiseren. In deze paragraaf bespreken we enkele voorbeelden van integriteit en de betekenis ervan in ons leven.

Het effect van integriteit

Vergelijk de twee studenten Arend en Sanne in het volgende voorbeeld. Arend werkt al drie jaar als begeleider recreatieactiviteiten in een zorginstelling voor ouderen. Naast de drie vaste krachten is hij de meest ervaren parttime medewerker. In de zomervakanties werkt hij fulltime om de vakanties van de vaste medewerkers op te vangen. Voor de aankomende zomervakantie heeft hij een week vakantie gepland met zijn vriendin. De andere negen vakantieweken werkt hij. Arend is serieus en heeft de gewoonte om keuzes te overdenken voor hij een standpunt geeft. In de tweede week van de zomerperiode wordt een van de vaste medewerkers langdurig ziek terwijl de ander al op vakantie is. Nu probeert zijn baas Cathy hem over te halen zijn vakantieweek ook te werken. Dat gesprek gaat als volgt:

Cathy: 'Arend, je bent echt onmisbaar in week 30. Ik heb je echt nodig om de tent draaiende te houden.'

Arend (twijfelachtig): 'Goh, dat vind ik moeilijk hoor. Ik weet dat er minstens twee mensen nodig zijn, maar ik heb die vakantie al afgesproken en het is de enige week dat ik samen met mijn vriendin weg kan.'

Cathy: 'Ja, maar je zou me echt ontzettend helpen. En ik verwacht wel dat je meewerkt aan een oplossing nu we dit acute probleem hebben. Je werkt hier alweer drie jaar. Ik verwacht wat betrokkenheid van jou bij het werk.'

Arend: 'Ja, nou ja, ik zal het eens overleggen met mijn vriendin, misschien kunnen we nog wel een andere week in het najaar samen weg. Ik vraag het haar wel. En dan zeg ik wel wat ik kan doen.'

Arend aarzelt vervolgens zijn vriendin te bellen, en pas na het weekend geeft hij Cathy antwoord dat hij liever niet werkt in week 30 omdat ze toch wel graag een week samen op vakantie willen. Cathy reageert pissig hierop. Ze mompelt dat Arend 'geen inzet heeft.'

Vergelijk het gedrag van Arend met dat van een denkbeeldige collega Sanne die in dezelfde situatie antwoordt:

Sanne: 'Ja, da's vervelend van die onderbezetting. Dat begrijp ik. Maar die vakantie heb ik afgesproken. Die ga ik heus niet afzeggen hoor. Geen denken aan.'

Cathy: 'Oké Sanne, dat begrijp ik. Ik zal wel naar een andere oplossing zoeken.'

Per saldo toont Arend meer inzet voor zijn werk dan Sanne. Hij is bereid zijn enige vakantieweek te offeren in het belang van het bedrijf. Toch wordt Sannes reactie meer geaccepteerd door Cathy, zelfs nu het haar slecht uitkomt.

De duidelijkheid en directheid van Sannes reactie en de overtuiging waarmee ze spreekt, maken Cathy duidelijk dat Sanne meent wat ze zegt. Sanne zal niet op haar standpunt terugkomen, dat is duidelijk. Cathy weet bij Sanne waar ze aan toe is en Sanne wekt veel meer de indruk te menen wat ze zegt. Ze klinkt oprecht. Deze duidelijkheid en oprechtheid van Sanne tonen haar integriteit en hierdoor accepteert Cathy het antwoord beter. Bovendien gaat de communicatie tussen Cathy en Sanne veel soepeler. Ze zijn in tien seconden uitgepraat. Ze weten beter wat ze aan elkaar hebben, wat ze van elkaar kunnen verwachten.

Integriteit

Integriteit draagt bij aan functioneren in een organisatie

Vergelijk dit met de communicatie tussen Cathy en Arend. Cathy gaat niet in op het steekhoudende argument dat er een vakantie is afgesproken. Ze probeert hem over te halen. En nadat hij behulpzaam is geweest door het met zijn vriendin te overleggen, verwijt Cathy hem dat hij geen inzet heeft! Dit voorbeeld maakt duidelijk hoe integriteit bijdraagt aan het functioneren van Sanne in de zorginstelling. Arend, daarentegen, voelt niet aan dat overleggen en afwegen in deze situatie eigenlijk blijkt geeft van een 'slappe rug'. Cathy waardeert dat niet. Als zij een halfjaar later moet kiezen wie van de twee ze vraagt meer te komen werken, zal ze zonder twijfel de voorkeur geven aan Sanne.

Integriteit draagt bij aan sociaal functioneren

Maar integriteit kan ook in het persoonlijk leven bijdragen aan geluk. Probeer je het gesprek voor te stellen van de twijfelaar Arend met zijn vriendin. Eigenlijk probeert hij haar te over te halen hun gezamenlijke vakantie over te slaan. Daar heeft zij geen zin in, maar ze is vooral teleurge-

steld dat Arend het met haar wil overleggen. Ze heeft liever dat Arend duidelijk en oprecht tegen haar zegt: 'Luister, ik vind het jammer van die vakantie, maar dat moeten we dan maar op een andere manier doen. Ik kies ervoor om die week te werken. Dat werk vind ik belangrijk.' De vriendin zal het niet leuk vinden, maar het beter accepteren en Arend meer respecteren als hij zo duidelijk en oprecht spreekt. Ook op het persoonlijk vlak draagt integriteit dus bij aan het 'functioneren' van Arend, hetgeen overigens geen garantie is voor het standhouden van de verkering.

Integriteit draagt bij aan persoonlijk functioneren

Het zal ook duidelijk zijn dat Arend veel meer moeite heeft gehad met het nemen van de beslissing dan Sanne. Arend heeft een week getwijfeld, heeft geprobeerd zijn vriendin te overtuigen van iets dat hij zelf ook liever niet doet, en moet dan de vervelende boodschap aan Cathy brengen. Arend is een goeie kerel, maar zijn serieuze karakter en betrokkenheid maken het hem wel moeilijk. Zijn gewoonte om dingen af te wegen voor hij een standpunt geeft, was hier eigenlijk niet op zijn plaats. Sanne heeft het makkelijker. Zij kiest haar standpunt en handelt er naar volle overtuiging naar. De integriteit van Sanne maakt haar leven eenvoudiger.

TIP

Neem niet elke vraag serieus. Sommige vragen zijn het overwegen niet waard.

We bespreken nog een ander voorbeeld. Het gaat over een politica die met haar optreden op televisie en in de krant veel indruk maakte in het land, ook al was er geen sprake van persoonlijk contact. Hoe groot die bewondering was, bleek toen ze tijdens haar ambtstermijn als minister overleed. Er kwam een begrafenis waar heel politiek Nederland bij aanwezig was. Een van de aanwezigen omschreef later wat hij meemaakte.

len Dales

'len Dales overleed. Zij had de moed gehad (wij weten na de Peper-affaire pas welk een moed) integriteit van politici op de agenda te plaatsen. Wij, de leden van haar staf, waren verdrietig. En verdrietig en wel werden we in een grote bus geladen, achter de begrafenisstoet aan op weg naar de begrafenis, en hadden niet veel belangstelling voor buiten, tot iemand zei: 'Kijk eens!' En wat zagen we? Langs de snelweg – eerst van Den Haag naar Utrecht – hadden zich grote groepen mensen geschaard die zwijgend, in zichzelf verzonken, staande met gebogen hoofd, de stoet voorbij lieten

rijden. Van Utrecht naar Arnhem was het nog steeds zo. Ik heb nog nooit zoiets gezien en verwacht niet zoiets ooit weer te zien. [...]

Ik vrees dat u mij nu aan zit te kijken of u water ziet branden. 'Het kan niet waar zijn', denkt u, want de media hebben er niet over bericht. Nee, inderdaad, de media hebben er niet over bericht.'

(bron: Moed Deugdenlezing door mr. A.W.H. Docters van Leeuwen; 28 mei 2000, Universiteit van Amsterdam)

Het eerbetoon was nergens aangekondigd. Tienduizenden mensen namen individueel de beslissing langs de snelweg te staan om een begrafenisstoet voorbij te zien rijden. Wat had deze minister gedaan dat haar overlijden zoveel mensen persoonlijk raakte en op de been bracht? Zij had als minister heus niet alleen populaire beslissingen genomen. Toch had len Dales in haar leven blijkbaar iets extra's belichaamd dat veel sympathie opriep. Het is duidelijk dat zij werd gewaardeerd om de persoon die ze was en niet vanwege de functie die ze bekleedde, of vanwege de gevolgen van haar beleid. len Dales werd gerespecteerd vanwege de integriteit waarover ze beschikte.

Respect

Het gebeurt vaker dat mensen in brede kring worden gewaardeerd om de persoon die ze zijn, om hun integriteit. Voorbeelden zijn: Foppe de Haan, voormalig trainer van FC Heerenveen en huidig trainer van Jong Oranje, en Bart van der Weide, de zanger van Racoon.

Ook dichterbij huis heeft iedereen wel mensen in zijn of haar omgeving die zeer worden gewaardeerd. Het kan een tante zijn die altijd oprecht geïnteresseerd is hoe het met je gaat; het kan de conciërge of leraar van school zijn die altijd aandacht heeft voor jou persoonlijk, vooral als je dat nodig hebt. En omgekeerd kennen we ook mensen waarmee we liever niet op een onbewoond eiland willen zitten. In organisaties gaat dit net zo. Over de ene voetbaltrainer wordt na vertrek nooit meer gesproken, de andere wordt op handen gedragen en er wordt nog jaren over hem gepraat. En dan gaat het gesprek niet over de resultaten in de competitie. Wat deze mensen gemeen hebben, vatten we samen onder de noemer integriteit.

Wat is integriteit

Langzamerhand kunnen we een eerste omschrijving geven van integriteit.

Integriteit is duidelijk en oprecht spreken dat toont wie je bent en wat je belangrijk vindt in het leven.

Deze definitie maakt duidelijk dat integriteit gekoppeld is aan je persoon, aan je identiteit. Het gaat over de persoon die je bent. Daarnaast is integriteit een karaktereigenschap waar iedereen vóór is, waar iedereen positief over is. Veel karaktereigenschappen kun je accepteren als gegeven. De een is precies in zijn of haar werk, de ander is flexibel. Beide karaktereigenschappen kunnen goed zijn. Maar integriteit is altijd goed, het is onderdeel van wat in onze cultuur als goed wordt omschreven. Integriteit is een moreel concept. En als je zegt dat iemand niet integer is, dan spreek je een moreel oordeel uit over die persoon. Je keurt die persoon af! Er staat dus het nodige op het spel.

Integriteit als moreel concept

Vandaar ook dat integriteit zo'n heikel onderwerp is in de publieke media. Het is logisch dat mensen gevoelig zijn voor uitspraken daarover. Voorbeelden hiervan zie je regelmatig op tv en lees je in de krant.

Het zal duidelijk zijn dat we graag integer willen zijn. Integriteit is een aspect van ons karakter, van de persoon die we zijn. Het is een woord met een morele lading, het is onderdeel van ons beeld van een goed leven. Het geeft het leven zin. Daarnaast draagt integriteit bij aan het functioneren in organisaties. Al met al voldoende redenen om te onderzoeken wat integere mensen nu anders doen dan niet integere mensen.

In de volgende drie paragrafen verkennen we drie kenmerken van integere mensen: ze herkennen morele problemen als ze zich voordoen, ze gebruiken de juiste soort argumenten en ze slagen erin hun keuzes aan hun identiteit te verbinden.

1

Opdracht: Een blad in de wind of een rots in de branding?

Ga na wat belangrijke veranderingen zijn geweest in je leven. Denk aan technologische veranderingen (sms, e-mail), sociale veranderingen (vriendschappen) en financiële veranderingen. Zet deze op een rij.

Hoe heb jij je opgesteld tegenover deze veranderingen? Ben je 'meegewaaid' met de ontwikkeling, of heb je er een rol in gespeeld? Heb je bewust keuzes gemaakt in hoe je reageerde op deze veranderingen en heb je daarnaar gehandeld?

1.2 Herken jij morele kwesties?

Iets wat integere mensen beter kunnen, is het herkennen van morele vragen wanneer ze aan de orde zijn. Dit klinkt eenvoudig, maar dat is het niet, want morele vragen ontstaan uit niets. Evenmin als de boeken van Harry Potter er waren voordat J.K. Rowling ze schreef, bestaan morele vragen voordat ze worden gesteld. Het stellen van een morele vraag is een keuze.

We bespreken dit aan de hand van enkele voorbeelden.

Een morele vraag is een keuze

Het formuleren van een morele vraag is als jezelf uit drijfzand omhoog werken. Je kunt je niet aan een vast punt optrekken, want degene die de vraag stelt is de eerste die omhoog komt. Dit zien we in het volgende voorbeeld.

Engels als voertaal

In augustus 2008 deed het Amsterdamse D66-raadslid Jan Paternotte het voorstel om in Amsterdamse gemeentelijke instanties voortaan ook Engels als officiële voertaal te gebruiken. Er zijn zoveel Engelssprekende Amsterdammers (10 procent van de bevolking) dat dit echt nodig is naar zijn mening. Het is toch te gek dat die mensen niet eens aangifte bij de politie kunnen doen als dat nodig is, omdat ze geen Nederlands spreken. Paternotte keurt het af dat je op een Amsterdams politiebureau niet in het Engels terecht kunt, althans niet officieel. De Amsterdamse overheid dient zo georganiseerd te zijn dat de Engelssprekende

bevolking in het Engels toegesproken wordt, is het standpunt.

Waarschijnlijk heeft nog nooit iemand erover nagedacht of het zo zou moeten zijn dat je op een Amsterdams politiebureau in het Engels terecht kunt. Dient de gemeente dit te organiseren? Jan Paternotte formuleert dit standpunt als eerste en de andere politieke partijen zijn nu gedwongen hierover een standpunt in te nemen, een oordeel te vormen. Dit standpunt is een moreel standpunt. Er wordt geformuleerd wat de politieke partij onderdeel vindt van een goede samenleving, en hoe die samenleving er behoort uit te zien.

Dit is een voorbeeld van het formuleren van een nieuw moreel standpunt, en een nieuwe morele vraag aan anderen, over een thema waarover nooit eerder moreel is nagedacht. Dit is kenmerkend voor morele vragen: ze hoeven niet gesteld te worden. Het is een keuze om de vraag te stellen. Zo is er in de geschiedenis een tijd geweest dat niemand de vraag stelde of slavernij een goede zaak was, of waarom vrouwen niet zouden mogen stemmen. Zaken waaraan we nu ook geen gesprek meer wijden, omdat ons standpunt volledig vanzelfsprekend is. Slavernij is slecht en vrouwen mogen stemmen. Ja toch?

Morele vragen

1

Intermezzo: Een morele keuze niet zien

In 1961 bezoekt de filosofe Hannah Arendt het proces tegen de nazi Adolf Eichmann, die in de tweede wereldoorlog de genocide op het Joodse volk organiseerde. Wekelang bestudeert ze de man die deze verschrikkelijke gruweldaad heeft begaan. Ze volgt zijn uitspraken, leest de verhoren, praat met getuigen. En ze komt uiteindelijk tot deze ontstellende conclusie: *'Eichmann*

was not stupid. He merely never realized what he was doing. It was sheer thoughtlessness that predisposed him to become one of the greatest criminals of that period.'

Ze plaatst dit tegenover *'...those who were still able to tell right from wrong, went really only by their own judgements, and they did so freely [...] They had to decide each instance as it arose.'*

Ook dichterbij huis vinden we voorbeelden van situaties die ooit onbesproken voorbijgingen en waarover we nu een moreel oordeel hebben. Zo'n twintig jaar geleden bijvoorbeeld was roken volledig vanzelfsprekend en overal 'toegestaan'. Het woord toegestaan staat tussen aanhalingstekens, want het was niet echt toegestaan in de betekenis van weloverwogen toegelaten. Niemand had ooit de vraag gesteld of het wel goed was om overal te roken. Op een bepaald moment werd die morele vraag wel gesteld, en het antwoord luidde dat het immoreel is de gewoonte te hebben ziekmakende stoffen de lucht in te blazen die anderen weer moeten inademen. Nadat dit morele antwoord was geformuleerd, zijn de afgelopen jaren rokers steeds meer naar buiten verbannen.

Moreel oordeel

Andere voorbeelden van morele standpunten die de afgelopen tijd zijn ontwikkeld, zijn:

- *Groenafval hoort niet bij het gewone huisvuil (vroeger hadden we maar één afvalton).*
- *Als je in een auto rijdt, mag je geen alcohol drinken.*
- *Jonge kinderen moeten in een auto in een stevig zitje (vroeger zaten ze gewoon op schoot of op de achterbank).*

Integere mensen herkennen morele vragen

Nieuwe morele vragen

Het gaat er nu niet om dat de normen in de samenleving veranderen. Het gaat erom dat op individueel niveau zaken die nooit eerder een vraag waren, nu wel een morele vraag worden. Als je vroeger als kind bij je ouders in de auto zat, los op de achterbank, had niemand daar een mening over. Als je vandaag de dag je kind op schoot neemt in de auto, heb je gerede kans dat de buurvrouw of een familielid opmerkt dat je je kind in een zitje moet vervoeren. Ergens moet iemand een keer als eerste op het idee zijn gekomen daar iets van te vinden, net als Jan Paternotte in het voorbeeld aan het begin van deze paragraaf.

Morele vragen komen voort uit een intuïtie

Een kenmerk van integere mensen is dat ze dit soort morele aspecten, morele vragen en mogelijke antwoorden, zelf herkennen voordat ze er door anderen op worden gewezen. We noemen dit verschijnsel morele intuïtie.

Morele intuïtie

Morele intuïtie is het onberedeneerde inzicht dat in een bepaalde situatie een moreel oordeel nodig is.

We lichten dit hierna verder toe; eerst de term intuïtie, daarna het begrip moreel.

Intuïtie

Intuïtie is kennis die je hebt opgedaan in je leven zonder dat die kennis onder woorden is gebracht. Voorbeeld: Nederlandse kinderen leren vanzelf welke werkwoorden van klank veranderen in de verleden tijd. De kinderen leren eerst Nederlands spreken en pas later leren ze de regels van Nederlandse grammatica. Een ander voorbeeld is iemand die veel met paarden omgaat. Zo iemand 'ziet' wanneer een paard zenuwachtig is, terwijl het heel moeilijk uit te leggen is waaraan je dat nu precies ziet. Toch is het wel degelijk kennis.

Deze voorbeelden hebben met elkaar gemeen dat de 'kennis' wordt opgedaan door ervaring. Alleen door veel Nederlands te horen en te spreken, leer je de werkwoordsvervoegingen. En alleen als je veel met paarden om gaat, leer je ze aanvoelen. Intuïtie vormt zich door ervaring.

Ervaringskennis

Voor het ontwikkelen van de morele intuïtie, dus voor het ontwikkelen van het inzicht dat in een situatie een moreel oordeel nodig is, is het nodig dat je ervaring opdoet met twee dingen:

- 1 het gedrag waarover je een oordeel uitspreekt
- 2 het uitspreken van een moreel oordeel

Wie vaker kinderen vervoert, en misschien een keer een noodstop heeft gemaakt, ziet de waarde van veilige kinderzitjes. Wie geen ervaring heeft met paarden, maakt ze gemakkelijk aan het schrikken. Als je ergens geen ervaring mee hebt, doe je gemakkelijk verkeerde dingen, ook in moreel opzicht. Wie geen ervaring heeft met een taak of nieuw is in een situatie, ziet de morele aspecten ook niet. Dit wordt bevestigd in bedrijfsethisch onderzoek. Oninteger gedrag in organisaties komt het meest voor bij medewerkers die kort in dienst zijn. De meeste mensen hebben wel een verhaal over een morele uitglijder uit hun inwerkperiode.

Morele vragen moet je herkennen



Je kunt wel heel ervaren zijn op een bepaald terrein, maar als je nooit een morele mening hebt, of een morele vraag, zal die ook niet opkomen op jouw terrein van expertise. Voor het ontwikkelen van je morele intuïtie moet je gewoon oefenen in het moreel oordelen. Onze ouders of leraren maken hier een begin mee met die typisch irritante, opvoedkundige vragen als: 'Zou jij het leuk vinden als zij zo tegen jou zouden doen?' Maar dit proces moet eigenlijk door blijven gaan. Ook in je werk moet je jezelf af en toe afvragen: 'Is dit goed om te doen?', of: 'Zou ik het goed vinden als ik behandeld werd zoals ik de cliënt nu behandel?' Als je je daarin oefent, ga je het ook steeds beter zien, en leer je de overbodige morele vragen waarmee je collega's komen ook beter onderscheiden.

Moreel oordeel

Intermezzo: Morele vragen als maatschappelijke ontwikkeling

Op het vlak van het stellen van morele vragen heeft zich de afgelopen 15 jaar een maatschappelijke revolutie voltrokken. Er worden vandaag de dag heel wat meer morele vragen opgeroepen en beantwoord dan in de vorige eeuw. Zo is op de zender

TMF een infomercial te zien van Fairfood waarin een onderscheid wordt gemaakt tussen eerlijke en oneerlijke suikerklontjes. Twintig jaar geleden was het nog ondenkbaar dat we in de media overspoeld zouden worden met vragen over eerlijke handel.

Als we spreken over het opdoen van ervaring met het uitspreken van een moreel oordeel, komt ook de vraag op wat dat precies is, een moreel oordeel. Zo komen we bij het begrip moreel uit de definitie van morele intuïtie. Wat maakt nu een intuïtie tot een morele intuïtie? Wat onderscheidt morele intuïties van andere intuïties? We noemen vijf kenmerken waaraan we morele uitspraken kunnen herkennen. Een morele uitspraak...:

- 1 ...gaat over menselijk gedrag. Een morele intuïtie en een moreel oordeel gaan niet over een mooie film of over het slechte weer. Een moreel oordeel is een oordeel over gedrag van mensen.
- 2 ...overstijgt het individuele. Wat ik voor mij goed vind om te doen, verwacht ik ook van jou. En wat ik in jouw gedrag afkeur, kan ik ook zelf niet maken. Dit snappen alle kinderen op de wereld (hoewel managers het soms vergeten): als de één een snoepje mag, dan mag de ander het ook. Dat is eerlijk en eerlijkheid geldt voor alle kinderen en volwassenen.
- 3 ...is normatief. Het gaat erom hoe je hoort te handelen. Het schrijft voor wat je moet doen. Het gaat niet over hoe de wereld is, maar over hoe de wereld zou moeten zijn.
- 4 ...is gekoppeld aan een specifiek soort argumenten, de morele uitgangspunten, ofwel normen en waarden. Deze bespreken we in hoofdstuk 3.
- 5 ...is gekoppeld aan een specifieke emotie: de morele verontwaardiging.

**Morele
veront-
waardiging**

Als je met een vinger naar iemand wijst, wijzen er drie vingers terug

Een moreel oordeel is het gemakkelijkst te herkennen aan het laatste kenmerk, de morele verontwaardiging, omdat emoties gemakkelijk zichtbaar zijn bij mensen. Maar morele verontwaardiging is slechts een kenmerk van morele oordelen en morele intuïtie.

TIP

Geef aandacht aan gevoelens. Probeer ze te onderscheiden.

Aandacht

Voor het leren herkennen van je morele oordelen, het vormen van de morele intuïtie, is tijd en aandacht nodig.

Mensen die niet de tijd en aandacht nemen om hun morele oordelen beter te leren kennen, kunnen denken dat hun emotie en het oordeel hetzelfde zijn. Dat iets moreel afkeurenswaardig is, omdat ze dat gevoel hebben. Dit is een heel wankel basis voor een moreel oordeel. Zij is wankel omdat het oordeel aan niemand uit te leggen is. 'Zo voel ik dat nu eenmaal' is een weinig steekhoudend argument. Bovendien kan het gebeuren dat mensen andere emoties verwarren met morele verontwaardiging. Zo kan angst voor het onbekende makkelijk overgaan in afkeuring van het onbekende, terwijl daar helemaal geen steekhoudende reden voor hoeft te zijn. Mensen denken dan dat ze iets afkeuren, terwijl ze er alleen maar bang voor zijn. Met behulp van de voorgaande inzichten kunnen we de definitie van integriteit uit paragraaf 1 verder toespitsen.

Integriteit is duidelijk en oprecht spreken dat toont wie je bent en wat je belangrijk vindt in morele kwesties.

Als we dit verbinden met het voorbeeld uit deze paragraaf, dan kunnen we zeggen dat Jan Paternotte een morele intuïtie onder woorden heeft gebracht en een morele vraag op de politieke agenda heeft geplaatst. Het komt er vervolgens op aan zinnige argumenten voor het standpunt te gebruiken.

In hoofdstuk 2 gaan we dieper in op de competentie van het ontwikkelen van je morele intuïtie. Maar voordat we daar aan toe zijn, bekijken we in de volgende paragraaf wat zinnige argumenten zijn in een moreel vraagstuk: de competentie van het argumenteren.

DE VOLKSKRANT, 19 JUNI 2008

Talent wordt 'verkocht' op veiling

Marieke Verhoeven

Op de nieuwe website studentstock.nl kunnen bedrijven bieden op talentvolle studenten. 'Integere mensenhandel', noemt de oprichter dat. 'Prima, zo'n veemarkt, zolang ik maar gekocht wordt.'

'Eindelijk is mensenhandel gelegaliseerd en integer!' Met deze woorden is vorige week tijdens het congres Generatie Y@Work de website studentstock.nl gelanceerd. Op Studentstock kunnen (bijna) afgestudeerden zichzelf met een video-presentatie en een persoonlijk profiel presenteren aan bedrijven. Werkgevers kunnen op hun beurt 'bieden' op het talent door het volledige profiel tegen betaling te downloaden. Hoe meer downloads, hoe meer de student in waarde stijgt.

Match

Met Studentstock hoopt initiatiefnemer Geertje Dam een betere match te maken tussen werkgevers en jonge hoogopgeleiden. 'Uit recent onderzoek blijkt dat 90 procent van de studenten hun eerste baan binnen een jaar alweer opzegt. Studenten hebben weinig inzicht in wat ze willen en wat ze waard zijn.'

Op dit moment telt Studentstock zo'n 150 profielen en 50 geïnteresseerde werkgevers. De studenten komen van onderwijsinstellingen als Nyenrode Business Universiteit en de Rijksuniversiteit Groningen. Ook voor internationale studenten heeft Studentstock plaats. Dam: 'Internationaal talent heeft eigenlijk geen platform om zichzelf te profileren. We hebben nu bijvoorbeeld een jonge Poolse programmeur op de site staan, die graag bij een Nederlands bedrijf aan de slag gaat.'

Stocknummer 3474

Een hoogbegaafde student Economie en International Business, alleen bekend onder zijn stocknummer 3474, vindt het een prachtig concept. 'Ik zit nu middenin mijn tentamens en heb niet veel tijd om actief te solliciteren. Dit is wel zo makkelijk.'

Dat de site door de rankings en biedingen iets weg heeft van een veemarkt, vindt hij niet erg. 'Prima, zo'n veemarkt, zolang ik maar gekocht wordt.' De inschrijving is voor studenten gratis. Iedere sollicitant die een geslaagde match vindt, ontvangt een percentage van het voor hem of haar geboden eindbedrag.

(Vragen bij dit artikel op de volgende pagina)

Vragen

- 1 Wat is je eerste intuïtie bij het lezen van dit artikel?
- 2 Wat is de intuïtie van de journaliste, Marieke Verhoeven, geweest?
- 3 Heb je ervaring met solliciteren?

1.3 Gebruik jij de juiste argumenten?

Als je morele intuïtie is ontwikkeld, voel je aan wanneer er een morele keuze van jou wordt gevraagd. In de vorige paragraaf zagen we dat je morele intuïtie je waarschuwt als zo'n situatie zich voordoet. Maar dan? Als je aanvoelt dat je iets moreel afkeurt (zolang je het moreel goedkeurt, valt het niet op), hoe kom je in zo'n situatie tot een redelijk moreel oordeel? Hoe kom je tot een keuze? Integere mensen begrijpen dat er voor morele keuzes een bepaald soort argumenten beschikbaar is, en ze gebruiken de juiste soort argumenten voor hun morele keuzes. Daarover gaat deze paragraaf. We beginnen weer met een voorbeeld van een student.

Vertrouwelijke informatie

Jim doet de hbo-opleiding Accountancy en op zaterdag werkt hij op de markt in de kraam van de poelier. Vanuit zijn interesse kent hij de inkoopsprizen, winstmarges en volumes van het poeliersbedrijf. Ook heeft hij zijn baas al eens geholpen met enkele boekhoudkundige moeilijkheden. Volgend jaar wil hij dual gaan studeren, hetgeen inhoudt dat hij drie dagen werkt bij een accountantsfirma en twee dagen studeert. Een klasgenoot merkt op dat Jim die boekhoudkennis van het poeliersbedrijf goed kan gebruiken als hij volgend jaar voor de accountantsfirma de boekhouding van andere bedrijven uit die branche organiseert. 'Je kunt ze mooi adviseren waar ze goedkoop kunnen inkopen,' zegt hij. 'Oh nee',

reageert Jim geschrokken, 'daar is geen sprake van! Nee, nee.' Hij mag natuurlijk niet aan de concurrent doorvertellen wat de inkoopsprizen zijn van een bedrijf. 'Waarom niet?', vraagt de klasgenoot. 'Je kunt een bedrijf daar toch ontzettend mee helpen, en daar kom jij toch voor? En bovendien zullen ze blij zijn met die informatie.' Ja, dat begrijpt Jim ook wel, maar het is ondenkbaar dat hij als accountant informatie van het ene bedrijf, ook al komt het uit een bijbaantje, doorsluis naar een ander bedrijf. Daarin is hij heel stellig. Maar op de vraag van de klasgenoot waarom dat dan zo slecht is om te doen, hapert Jims stellige manier van formuleren. Hij heeft wel dat standpunt, maar hij kan niet uitleggen waarom.

Het is duidelijk dat Jims morele intuïtie over de moraal van zijn toekomstig vak sterk is ontwikkeld. Hij voelt direct aan dat er in het voorstel van de klasgenoot moreel een schoen wringt. Maar Jim kan niet uitleggen waarom hij het zo'n slecht idee vindt. Als hij echter een dergelijke situatie tegenkomt in zijn werk, moet hij kunnen uitleggen waarom hij het moreel afkeurt. Bijvoorbeeld wanneer een klant hem probeert uit te horen over concurrenten, of als een collega die cijfers heel hard nodig heeft en hem erom vraagt. Domweg volharden in je standpunt zonder verdere uitleg, is geen toonbeeld van professioneel functioneren.

Laten we ons verplaatsen in de positie van Jim en argumenten voor en tegen geheimhouding van bedrijfskundige kentallen op een rij zetten in tabel 1.1.

TABEL 1.1 Argumenten van Jim tegen en voor doorvertellen

Argumenten tegen doorvertellen	Argumenten voor doorvertellen
1. Jim kan zijn zaterdagbaan kwijtraken als zijn zaterdagbaas er achter komt (deze heeft er zeker nadeel van).	1. Hij scoort bij de opdrachtgever.
2. Zijn collega's op de zaterdag verwachten van hem dat hij de inkooprijzen voor zich houdt.	2. Als hij de klant goed helpt, zullen ze dat waarderen. Ze zullen Jim een toffe peer vinden.
3. Jim wil een betrouwbare accountant zijn die geen informatie van klanten doorsluist.	3. Jim wil klantgericht werken en een behulpzame accountant zijn voor de klanten.

Het zijn allemaal argumenten met zeggingskracht. Ze klinken redelijk en er staan geen onwaarheden. Maar de argumenten zijn wel heel erg verschillend van aard. Ze zijn daardoor moeilijk tegen elkaar af te wegen. We maken een onderscheid in verschillende soorten argumenten:

- 1 economische argumenten
- 2 sociale verwachtingen
- 3 morele uitgangspunten.

Aan de hand van het voorbeeld lichten we deze indeling toe.

Economische argumenten

Het eerste argument, zowel voor als tegen, is op de belangen of de portemonnee van Jim gericht. Het zijn economische argumenten over wat het voordeligst is voor Jim. Waarmee verdient hij het meest? Het zijn sterke argumenten, hij werkt ten slotte voor het geld, maar het beperkt zich tot Jim alleen. Met dit soort argumenten overtuig je niet een ander dat iets goed is om te doen. Je maakt alleen duidelijk waarom iets in jouw belang is. Dit soort argumenten zijn zinvol als het gaat om afwegingen die alleen je eigen portemonnee betreffen, maar als Jim zich wil verantwoorden tegenover collega's of klanten, kan hij ze beter niet gebruiken.

Sociale verwachtingen

Het tweede argument, links en rechts, is sociaal van karakter. Deze argumenten zijn gericht op wat de collega's van Jim of de mensen bij de opdrachtgever van hem verwachten. Voldoen aan de verwachtingen van je sociale omgeving kan belangrijk zijn in je leven. Niemand kan als eenling leven. Je bent altijd onderdeel van een groep en je moet er dus over nadenken wat je collega's, klas, familie van je verwachten, en waarom je er eventueel van afwijkt. Afwijken van een groepsnorm kan heel onverstandig zijn. Sociale argumenten zijn belangrijk als je nadenkt over je functioneren in een groep.

Groepsnorm

Morele uitgangspunten

In het derde argument stelt Jim dat hij betrouwbaarheid belangrijk vindt (aan de linkerzijde) dan wel dat hij kiest voor behulpzaamheid (aan de

rechterzijde). Betrouwbaarheid en behulpzaamheid zijn morele uitgangspunten. Ze zijn onderdeel van wat Jim een integere accountant vindt. Hier lijkt het weer over Jim zelf te gaan, maar het verschil met de eerste categorie, de economische argumenten, is dat de morele uitgangspunten betrouwbaarheid en behulpzaamheid wel degelijk voor anderen overtuigingskracht hebben. Het is heel goed mogelijk dat de collega's van Jim behulpzaamheid (klantgerichtheid) ook belangrijk vinden, of juist zijn betrouwbaarheid. Daar kunnen ze een goed gesprek over voeren, en een gedeeld standpunt innemen welk uitgangspunt ze in deze situatie het belangrijkste vinden. Hierin schuilt de waarde van morele uitgangspunten als argument: ze kunnen andere mensen overtuigen.

In tabel 1.2 zijn de verschillende soorten argumenten weergegeven.

TABEL 1.2 Soorten argumenten

Soort argument	Gericht op	Geschikt voor vragen als	Ongeschikt voor vragen als	Valkuil
1 Economisch	Ik, belangen	Hoe verdien ik het meest? Wat is in mijn belang?	Hoe ga ik met mensen om?	Egoïsme
2 Sociaal	Wij, sociale verwachtingen	Hoe word ik geaccepteerd door de groep?	-	Slijmen
3 Moreel	Aspecten van een goed leven	Wat vind ik belangrijk in het leven? Wie wil ik zijn?	Hoe word ik rijk?	Moralisme

Het zal duidelijk zijn dat alle drie soorten argumenten zinnig kunnen zijn, maar alleen als ze worden gebruikt voor het soort vragen waarvoor ze geschikt zijn. Gebruik je ze voor een andere categorie dan waar ze bij aansluiten, dan gebruik je het verkeerde gereedschap voor de taak. Dit is om twee redenen slecht om te doen.

Integriteit

De eerste reden is dat onze integriteit als een kaartenhuis in elkaar valt zodra we argumenten van de verkeerde soort gebruiken. We laten dan zien dat we niet begrijpen dat er moreel iets van ons wordt gevraagd. We zien het morele probleem niet.

De tweede reden is dat als er moreel iets van ons wordt gevraagd, het gebruik van andersoortige argumenten alleen maar meer twijfel oproept over ons gedrag, en niet de twijfel wegneemt.

We geven enkele voorbeelden waarin economische of sociale argumenten worden gebruikt voor morele kwesties. In de reactie is te zien welke twijfel deze argumenten oproepen bij toehoorders.

Het verkeerde argument gebruiken

Argument: Ik moet de studenten wel gelijk behandelen, anders gaan ze zo zeuren. (Morele kwestie: Je moet studenten gelijk behandelen.)

Reactie: Dus als de studenten er niets van merken, behandel je ze ongelijk?

Argument: Ja pa, ik zal echt om 01.00 uur thuis zijn, mijn geld is tegen die tijd toch meestal op. (Morele kwestie: Kan ik erop

vertrouwen dat je op de afgesproken tijd thuis bent?)

Reactie: Dus als je een tientje vindt op straat, ben je om 02.00 uur thuis?

Argument: Ik neem kopieerpapier mee van het werk. Iedereen doet dat toch? (Morele kwestie: Mag je stelen van je werkgever?)

Reactie: Als Jantje in de sloot springt, spring jij er dan achteraan?

In de situatie van Jim (accountancy) is betrouwbaarheid ontzettend belangrijk. Als accountant ziet Jim alle financiële gegevens van een bedrijf. En dit bedrijf, de klant, moet erop kunnen vertrouwen dat hij deze informatie niet doorsluist naar een concurrent, die baat kan hebben bij die gegevens. Deze betrouwbaarheid moet Jim waarmaken in zijn werk. Alleen dan is hij een integere accountant. Als hij de informatie niet doorbriefft 'omdat hij dan op zijn kop krijgt', is hij niet echt betrouwbaar, want als de kans op ontdekking klein is, zou hij het dan wel doorbrieven? Met behulp van de voorgaande inzichten kunnen we de definitie van integriteit uit paragraaf 2 verder toespitsen.

Integriteit is oprecht spreken dat toont wie je bent en welke morele uitgangspunten je belangrijk vindt in morele kwesties.

Integere mensen begrijpen dat ze morele uitgangspunten als argumenten moeten gebruiken als het om morele of integriteitsvragen gaat. Bovendien kennen ze de belangrijke professionele waarden van hun beroep. In hoofdstuk 3 zullen we de morele uitgangspunten als argumenten verder bespreken. In de volgende paragraaf buigen we ons over de verbinding van deze uitgangspunten met de persoon.

Opdracht: Vertrekkende baas

Je bent afdelingshoofd in een bedrijf. Je baas, hoofd van de divisie, zal per 1 januari vertrekken naar een nieuwe functie binnen het bedrijf. In november kondigt hij op een managementvergadering aan dat alle afdelingshoofden de facturen van december doorschuiven en pas betalen in januari. Hierdoor heeft zijn divisie een heel goed resultaat in het laatste kwartaal.

- 1 Wat is de morele kwestie die deze gang van zaken oproept?
- 2 Welke economische argumenten staan tegenover elkaar?
- 3 Welke sociale argumenten staan tegenover elkaar? (Denk aan de nieuwe baas.)
- 4 Welke morele uitgangspunten staan tegenover elkaar?

1.4 Meen je wat je zegt?

We weten nu dat het herkennen van morele problemen en het gebruiken van de juiste soort argumenten, de morele uitgangspunten, voorwaarden zijn voor integriteit. Maar we merken dat ons alledaagse gedrag ook bijdraagt aan onze integriteit. Hoe zit dat precies?

In deze paragraaf onderzoeken we hoe de morele uitgangspunten samenhangen met ons dagelijks gedrag en wat de gevolgen hiervan zijn voor onze beroepsuitoefening.

Je moet wel menen wat je zegt

WIJ MOETEN HET EENS HEBBEN OVER JOUW AANPASSING ARBEIDSDUUR



Je gedrag, je moraal en je karakter

In de vorige paragraaf zagen we in het voorbeeld van Jim, dat het morele uitgangspunt *vertrouwelijkheid van gegevens* zeer belangrijk is in zijn vak. Het argument, 'je moet vertrouwelijk met de informatie van klanten omgaan' is doorslaggevend in zijn keuze. Maar daar blijft het niet bij. De vertrouwelijkheid is niet alleen een argument in een keuze, het moet ook een onderdeel zijn van Jims gedrag. Als hij in de koffiepauze uitgebreid roddelt over zijn schoonmoeder, of klaagt over de afwijkende trainingsaanpak van de voetbaltrainer, wekt hij de indruk gemakkelijk over andere mensen te praten en zijn mening over anderen te geven. Dat geeft niet echt vertrouwen dat hij over bedrijfsinformatie zijn mond houdt. Als Jim het vertrouwen in zijn betrouwbaarheid, zijn integriteit, overeind wil houden, dan moet hij niet alleen vertrouwelijkheid van informatie als argument gebruiken in zijn keuzes. Hij moet die betrouwbaarheid ook waarmaken in zijn gedrag.

Gedrag

Dit doet hij bijvoorbeeld, door in de rest van zijn gedrag te laten zien dat hij terughoudend is in het spreken en oordelen over anderen. Jim moet in heel zijn doen en laten betrouwbaar zijn. Omwille van deze beroepswaarde is het beter als hij geen flapuit is. En inderdaad, accountants zijn vaak 'serieuze' mensen.

Je gedrag toont, toetst en vormt wie je bent

De relatie tussen morele uitgangspunten en gedrag is door de Amerikaanse filosoof John Dewey omschreven als:

- 1 Gedrag op basis van morele uitgangspunten onthult aan anderen wie je bent en graag wilt zijn. Men leert je kennen.
- 2 Gedrag op basis van morele uitgangspunten is ook een toets voor je persoon. Sta je voor wat je belangrijk vindt? Maak je het waar, ook als het moeilijk wordt? In moeilijke tijden leert men je echt kennen.
- 3 Gedrag op basis van morele uitgangspunten vormt de persoon. Het uitvoeren van gedrag vergroot de kans dat je daarna hetzelfde gedrag vertoont. Als het je lukt je mannetje (v/m) te staan in een moeilijke situatie, wordt de kans groter dat je later dat succes herhaalt. Je leert jezelf kennen.

John Dewey

Morele uitgangspunten zijn niet de heipalen waarop je karakter rotsvast is verankerd. Het zijn eerder de bouwstenen van je karakter die je aan de buitenkant kunt zien. Ze tonen zich in dagelijks gedrag en zijn doorlopend zichtbaar. Je hoeft Jim niet aan een leugendetector te leggen om een inschatting te maken van zijn betrouwbaarheid. Zijn alledaagse gedrag onthult wat hij belangrijk vindt. Het onthult zijn persoonlijkheid. Daarnaast is zijn gedrag ook een toets of hij het waarmaakt een betrouwbare accountant te zijn. Misschien wil Jim heel graag zijn hart luchten over zijn schoonmoeder, maar een betrouwbare accountant is terughoudend in praten over andere mensen, dus moet Jim er maar niet over beginnen. Als hij erin slaagt terughoudend te zijn, dan is zijn gedrag ook meteen een toets voor zijn karakter. Als het lukt, dan draagt het succes bij aan hetzelfde gedrag de volgende keer. Jim leert zichzelf kennen als iemand die erin slaagt terughoudend te zijn, zijn gedrag vormt zijn persoon. Als hij erop terugkijkt, leert hij zichzelf beter kennen en wordt het de volgende keer gemakkelijk zich weer zo te gedragen.

Persoonlijkheid

Karakter

Intermezzo: Woorden en daden

'Zo iemand vind ik werkelijk een musicus: hij is erin geslaagd de mooiste harmonie te verwezenlijken, niet op een lier of een speeltuig, maar in de werkelijkheid van zijn leven:

dáár heeft hijzelf zijn woorden in overeenstemming gebracht met zijn daden [...].'

(Plato, *Laches*, 188d)

Hiermee wordt duidelijk hoe de morele uitgangspunten in ons gedrag tot uiting komen. We moeten ze duidelijk en oprecht tonen, en als we dat doen, worden ze onderdeel van onze persoon, onze identiteit.

Identiteit

TIP

Als je over anderen spreekt, doe dat dan zo alsof ze er bij zijn.

Beroeps- waarden

Morele uitgangspunten in de beroepsuitoefening

Dit verschijnsel, dat beroepswaarden zich vertalen in details van gedrag, zien we veel meer. De meeste beroepen hebben bepaalde waarden die belangrijk zijn voor het functioneren in dat vak. En die kun je herkennen als je leden van de beroepsgroep bij elkaar ziet, bijvoorbeeld in de opleiding. Op de School of Education (PABO) is de sfeer open en communicatief, want een leerkracht moet gemakkelijk communiceren met allerlei mensen. Op de School of Social Work (Sociale Academie) is men ook open, maar meer individualistisch ingesteld. Er is meer diversiteit, want omgaan met verscheidenheid is een vaardigheid voor sociaal werkers. En op de School of Build and Construction (HTS) hecht men meer waarde aan de fysieke omgeving (het fietsenhok is er veel netter dan elders) en men is er precies.

Elke beroepsgroep wordt gekenmerkt door bepaalde waarden die voor dat beroep belangrijk zijn. Veel beroepsopleidingen willen ook dat de studenten de beroepseigen waarden overnemen gedurende de opleiding, omdat deze waarden functioneel zijn voor het beroep. Ze onderscheiden de 'professional' van 'iemand die een trucje heeft geleerd'. Dit overnemen van de beroepseigen waarden is een proces dat meestal vanzelf gaat wanneer je vier jaar in een sociale omgeving van een beroepsopleiding verkeert.

Deug jij voor je vak?

Socialisering

Voor het bereiken van integriteit echter is zo'n automatisch proces van socialisering niet voldoende. Als we integriteit nastreven, gaat het er niet alleen om de typische beroepswaarden onbewust over te nemen. Integere professionals gaan *bewust* een verbinding aan met de beroepseigen waarden. Zij weten welke waarden van de persoon worden gevraagd en zeggen daar expliciet 'ja' tegen. Integere professionals weten wat het beroep op het niveau van principes van hen persoonlijk vraagt. En zij beamen deze beroepswaarden.

De reden waarom deze bewuste verbinding van de persoon aan de beroepswaarden een voorwaarde is voor integriteit, ligt in het proces van het verantwoorden van je keuzes. Alleen professionals die zich bewust zijn van hun beroepswaarden, kunnen afwegingen maken op principiële niveau,

en hun keuzes daadwerkelijk aan anderen verantwoorden. Alleen als de afweging van principes bewust gebeurt, kun je je verantwoorden. En bereid en in staat zijn je keuzes te verantwoorden is een van de noodzakelijke onderdelen van integriteit. Je moet je keuzes voor eigen rekening nemen.

Verantwoorden

1

TIP

Je verontschuldigt je voor een vergissing. Je keuzes verantwoord je.

Integere mensen weten dit. Ze begrijpen dat zij af en toe beroepsmatige keuzes maken op principiële niveau, en dat hun antwoorden meteen een lakmoesproef zijn voor hen persoonlijk. In hun morele beslissingen in het werk vormen ze hun identiteit en hun integriteit. En daarmee staat hun integriteit meteen op het spel. Omdat integere mensen zich bewust zijn van dit proces, zijn ze ook in staat een gesprek te voeren over hun gedrag en over hun morele keuzes.

Met behulp van de voorgaande inzichten kunnen we de definitie van integriteit uit paragraaf 3 verder toespitsen.

Integriteit is het verdedigen van je identiteit door keuzes te maken in morele kwesties op basis van morele uitgangspunten die je belangrijk vindt.

Opdracht: Verandering

Beschrijf een situatie waarvan je zegt: 'daar nam mijn leven een wending, dat was een belangrijke verandering in mijn leven'. Het moet een situatie zijn waarin je zelf actief hebt gehandeld. Dit kan bijvoorbeeld zijn dat je toestapte op iemand waarop je verliefd was,

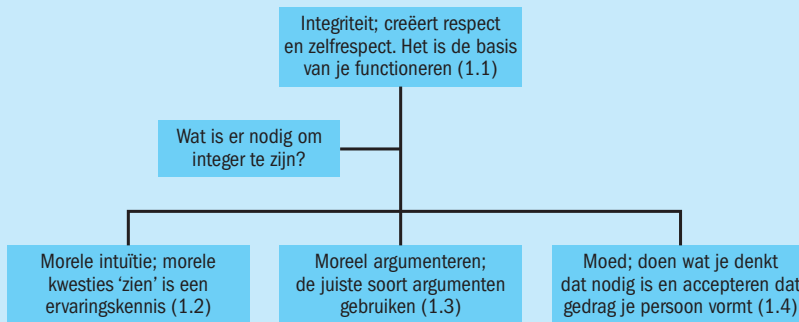
of de keuze met je hobby te stoppen. Wist je toen, ten tijde van de keuze, wat er aan de hand was? Ben je blij met wat er toen is gebeurd? Wat waren de factoren die de wending beïnvloedden? Speelden argumenten een rol?

Samenvatting

1

- ▶ Integriteit is een karaktereigenschap die het ons mogelijk maakt duidelijk en oprecht te spreken. Het is cruciaal voor het functioneren in organisaties, maar ook in ons persoonlijk leven.
- ▶ Integriteit heeft een morele betekenis. Het is onderdeel van wat we begrijpen als een 'goed' leven. Dit heeft tot gevolg dat uitspraken over integriteit ons raken.
- ▶ Integere mensen herkennen morele problemen als ze aan de orde zijn en ze begrijpen dat er een bepaald soort argumenten voor nodig is.
- ▶ Integere mensen accepteren dat hun antwoorden persoonsgebonden zijn, dat hun antwoorden tonen wie ze zijn, toetsen wie ze zijn, en hen vormen.

FIGUUR 1.3 Wat doen goede mensen beter?



Verder lezen

Covey, Stephen R., (2000), *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*, Business Contact, Amsterdam
Het best verkochte zelfmanagement boek wereldwijd. De ondertitel in het Amerikaans 'Restoring character Ethic', geeft weer wat het boek beoogt; hoe word je een goed mens die goed functioneert. Amerikaanse doelgerichtheid vruchtbaar gecombineerd met Oosterse wijsheid en Westerse filosofie.

Dohmen, Joep, (2007), *Tegen de onverschilligheid; Pleidooi voor een moderne levenskunst*, Ambo, Amsterdam
Een verhandeling over de kunst iets zinnigs van je leven te maken. Hoe moet je begrijpen wat een goed leven is en waar moet je je aandacht op richten om het te ontwikkelen.

McLemore, Clinton W., (2003), *Street smart ethics; succeeding in business without selling your soul*, Westminster John Knox Press, Louisville.

Een down to earth benadering met veel aansprekende voorbeelden. Het grootste deel van het boek besteedt McLemore aan een toelichting en analyse van 50 oneliners uit de bijbel.

Sennet, Richard, (2007), *De cultuur van het nieuwe kapitalisme*, Meulenhoff

Sennet bespreekt de invloed die de moderne dynamische cultuur van het mondiaal kapitalisme heeft op ons leven en op onze identiteit. Sennet pleit voor een duurzamer vorm van werken en ondernemen.