



ADAM, EVA EN BESTUURDERS

Waardengeladen en regelgestuurde integriteit

Bestuurders willen integriteit vanuit waarden beleven, maar worden door de buitenwereld gedwongen tot een regelgestuurde benadering. Dit blijkt uit een recent rapport van het Centrum voor Ethiek en Gezondheid (CEG). Maar het noodzakelijke inhoudelijke debat schiet niets op met wijzen naar ‘anderen’.

Henk den Uijl

Bestuurders zijn engelen die een haast volmaakte opvatting over integriteit hebben. Helaas is er een buitenwereld die het floreren van deze integriteit tegenhoudt. Dit lijkt de conclusie te zijn van het begin dit jaar gepubliceerde rapport van het Centrum voor Ethiek en Gezondheid (CEG): *Integriteit in zorgorganisaties: perspectieven van bestuurders*.¹ Het CEG houdt zich normaliter voornamelijk bezig met medisch-ethische kwesties, maar sedert enige tijd ook bezig met

organisatievragen; een belangrijke ontwikkeling. In dit rapport wordt onderzocht wat integriteit is, en voornamelijk hoe bestuurders hier zelf naar kijken. Het CEG stelt terecht dat integriteit een hoera-begrip is geworden: of het wordt zo breed gebruikt dat het begrip aan betekenis verliest, of zo smal dat het feitelijk alleen maar over al dan niet te hoge beloningen, fraude of transparantie gaat. Bovendien lijkt het vaak of we integriteit zien als een schakelaar; je bent of

BESTUURDERS LIJKEN EEN ANDERE PERCEPTIE VAN INTEGRITEIT TE HEBBEN DAN TOEZICHTHOUDERS, POLITIEK, MEDIA EN PUBLIEKE OPINIE

wel, of niet integer. In werkelijkheid is integriteit een glijdende schaal. Het CEG definieert integriteit als:

“(…) een gelaagde persoonlijke eigenschap met vier componenten: betrouwbaarheid, deugdzaamheid, authenticiteit en reflectie. Integer handelen heeft een situationeel en dynamisch karakter. Dit impliceert dat bestuurders van organisaties genoodzaakt zijn om zich te verhouden tot verschuivende opvattingen over integriteit.”²

Andere perceptie

Het spreekt vanzelf dat dit een veel bredere uitspraak is dan alleen voor bestuurders van zorgorganisaties. Op alle plaatsen waar bestuurd wordt, speelt integriteit een belangrijke rol. Ik wil hier verder niet ingaan op deze – verder goede – definitie. Het wordt pas spannend als de bestuurders zelf aan het woord komen. Een van de belangrijke conclusies van het rapport is dat bestuurders een andere perceptie van integriteit hebben dan de Tweede Kamer, toezichthouders, media en publieke opinie – en impliciet wordt gezegd dat de bestuurders de *juiste* opvatting hebben. In de publieke opinie wordt integriteit vaak gebruikt als antoniem voor fraude en wangedrag. De maatschappelijke veroordeling van vermeend oninteger gedrag is vaak groot, en wordt bovendien op de man gespeeld. Integriteit betekent dan het opvolgen van een min of meer vaststaande publieke moraal, die al dan niet via de wet wordt afgedwongen. Bestuurders zelf echter zien integriteit als: “(…) worstelen met complexe belangenafwegingen in grijze gebieden waarin de integere handelwijze niet van te voren vaststaat.”³ Bestuurders zijn dan ook terughoudend om te zeggen dat ze erg veel invloed hebben op de integriteit in de organisatie die ze besturen. Ze willen met name graag integriteit op een

waardengeladen (*value-based*) wijze aankaarten, en niet op een regelgestuurde (*rule-based*) manier. Bestuurders voelen zich hierin echter geremd door de politiek, toezichthouders, et cetera; zij zouden hen ‘dwingen’ op een regelgestuurde wijze integriteit te benaderen, op straffe van de schandpaal. Anders gezegd, bestuurders willen zelf graag integriteit op basis van vertrouwen waar-maken, terwijl dit vertrouwen ze niet wordt gegund, aldus het CEG:

“De voorkeur die bestuurders hebben voor *values-based* benaderingen brengt hen in een ongemakkelijke spagaat, want tegelijkertijd worden bestuurders door toezichthouders, zorgverzekeraars en in het publieke debat afgerekend op controle en regels. Het gesprek over deugdzaam handelen in het licht van complexe afwegingen en over *values-based* benaderingen om integriteit te bevorderen zien we in het publieke debat nauwelijks terug. Dat is jammer omdat regels slechts een ondergrens bieden. Moeten we niet ambitieuzer zijn en het debat aangaan over de grijze gebieden waarin integriteit onder druk komt te staan?”⁴

Duwen en wijzen

Zeker! Dit debat moeten we aangaan. En de eerste vraag die over dit grijze gebied gesteld moet worden is of het wel integer is van de bestuurders de vinger uit te steken naar toezichthouders, zorgverzekeraars en het ‘publieke debat’, kortom, naar alles wat extern is. Er doet hier zich, met andere woorden, een vreemde paradox voor. Enerzijds lijkt er sprake te zijn van het zogenaamde *crowding-out* effect: door een focus op regels en controle wordt een waardenbetrokken en ambivalente houding ten opzichte van integriteit er als het ware uitgeduwd.⁵ Anderzijds is hier sprake van een

externe *locus of control* van bestuurders.⁶ Een beetje gechargeerd: iedereen en alles is schuldig aan een verkeerde opvatting van integriteit, behalve de bestuurders zelf. De verlamminge werking van de maatschappelijke veroordeling zorgt voor timide bestuurders die braaf doen wat hen wordt opgelegd, maar diep van binnen eigenlijk anders zouden willen.

Als we terug gaan naar de definitie van integriteit, dan zouden we ook kunnen zeggen dat integriteit pas op dit punt begint: waar een *crowding out* effect en een externe *locus of control* elkaar snijden. Of op het punt waar systeemwereld en leefwereld elkaar interfereren. Dat is namelijk het punt waar het er op aankomt hoe trouw je bent aan jezelf (authenticiteit, betrouwbaarheid) en welke moed (deugdzaamheid) je op kunt brengen *ondanks* alle druk van buitenaf toch een waarden-gedreven koers te varen, en recht te doen aan het ambivalente karakter van integriteit.

Het punt van deze paradox is dat je beide kanten van het verhaal niet kunt bagatelliseren. Het *crowding out* effect is een serieus probleem, waar politici en journalisten zich of te weinig bewust van zijn, of zich er bewust schuldig aan maken. Echter, het wijzen met de vinger naar de buitenwereld die het je onmogelijk zou maken integer te zijn, kan zelf aangemerkt worden als een teken van een tekort aan integriteit. De reactie dat bestuurders dus niet hardop uit durven uitspreken wat zij verstaan onder integriteit, gebukt onder de angst aan de schandpaal te worden genageld⁷, wordt daarmee zelf onderdeel van het integriteitsdebat.

Botsende waarden en belangen

Het CEG geeft aan dat we in plaats van op de man spelen, we beter het inhoudelijke debat aan kunnen gaan over botsende waarden en belangen waartussen gelaveerd moet worden. Dit kan natuurlijk alleen maar aangemoedigd worden, en het is dan ook te hopen dat verschillende partijen dit willen. Waar echter aan voorbij wordt gegaan is dat bestuurders zelf ook waarden en belangen hebben. Zij zijn niet alleen aan het afwegen tussen waarden en belangen die zich intern of extern aan hen opdringen, maar zijn zelf ook onderdeel van dit spel. Bestuurders kunnen belang hebben bij status, macht of geld. Als ondernemers willen ze graag groeien, sociale betrokkenheid kan een rol spelen, liefde voor het

product of dienst, de voorliefde voor ingewikkelde en risicovolle puzzels, et cetera. Impliciet lijkt het CEG de bestuurders te positioneren als zeer integere en zelfbewuste mensen, en politici, toezichthouders, journalisten – ja zelfs de hele samenleving – als ‘perverse prikkels’. Bestuurders staan echter niet boven of buiten de botsende waarden en belangen, maar maken daar zelf onderdeel van uit. Dus ja, er moet een inhoudelijk debat ontstaan over waarden en belangen, en dat betekent dat iedereen, inclusief de bestuurders, het aanwijzen van een zondebok moet overstijgen. Adam en Eva zijn nooit ver weg als het gaat over integriteit. En net als Adam en Eva, zijn ook bestuurders mensen: het is gemakkelijker anderen van onintegriteit te betichten dan zelf integer te zijn. Dat toegeven is het begin van een goede inhoudelijke dialoog.

Noten

1. CEG, 2016, Integriteit in Zorgorganisaties: perspectieven van bestuurders, Den Haag
2. *ibid.*, p. 23
3. *ibid.* p. 32
4. *ibid.* p. 46
5. Crowding out is een begrip dat veel wordt gebruikt in de economie, zie bijvoorbeeld Sandel, M., 2012, Niet alles is te koop. De morele grenzen van marktwerking, Utrecht: Ten Have.
6. Locus of control is een begrip dat veel wordt gebruikt in de psychologie. Zie Rotter, J.B., 1966, General expectancies for internal versus external control of reinforcement, in Psychological Monographs, 80(1).
7. CEG, 2016, p. 31

Over de auteur

Henk den Uijl is beleidsmedewerker bij de NVTZ (Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn) en promovendus/docent aan de VU, aan de faculteit der Geesteswetenschappen, bij de afdeling praktische filosofie. Hij is met name geïnteresseerd in sociale en ethische vraagstukken rondom organisaties en governance.

