

## DE INTEGERE ORGANISATIE – beknopte visietekst

Kristof Van Rossem<sup>1</sup>

### A. Enkele stellingen ter discussie

1. Integriteit is een containerbegrip voor alles wat met kwaliteitsvol werk te maken heeft.
2. Werken in een integere organisatie is voortdurend laveren tussen heiligheid en corruptie
3. Een goed geformuleerde ethische code is niet het eind maar het begin van een integriteitsbeleid
4. Een volledig integere organisatie werkt niet rond integriteit
5. Een organisatie waarin integriteit vanzelfsprekend is, is gevaarlijker dan een organisatie waarin het voortdurend onderwerp is van gesprek
6. Je kan geen waarden in een organisatie 'implementeren'
7. Werken aan integriteit in een organisatie is vooral werken aan een goede communicatiecultuur
8. Iedere medewerker is in staat tot overleg over de morele kwaliteit van zijn/haar beslissingen en die van anderen
9. Management van integriteit begint met integriteit van management
10. Trainen of opleiden in integriteit doe je vooral door zelf het morele voorbeeld te stellen

### B. Wat is 'integriteit' in een organisatie?

'Integriteit' heeft vaak een negatieve connotatie. Niet zelden wordt in een lijn van (voor)oordelen persoonlijke integriteit (begrepen als het geheel van persoonlijke of individuele karaktereigenschappen als eerlijkheid, betrouwbaarheid, rechtschapenheid,...) verward met *professionele integriteit*. Hoewel beide met elkaar te maken hebben, ligt de focus in een organisatie in eerste instantie op de integere beroepsbeoefenaar. Onder dit laatste kan je eenvoudig gezegd een professional verstaan die zijn/haar verantwoordelijkheden aux sérieux neemt. Een integere beroepsbeoefenaar is iemand die weerstand biedt aan verleidingen, die betrouwbaar is voor zichzelf, collega's, klanten,... Het is ook iemand die in staat is zich te verantwoorden voor zijn/haar manier van werken.<sup>2</sup> Dit laatste element is met name van belang. *Verantwoording afleggen* betreft het maatschappelijk perspectief van waaruit een professional zijn/haar taak vervult. In het geval van ambtenaren, die een openbare functie hebben, moeten zij desgewenst verantwoording kunnen afleggen aan de burger waarvoor of in wiens naam zij optreden of wiens geld zij beheren, uitgeven etc. Zoals van een kelner in een restaurant beleefdheid mag worden verwacht, mag van een ambtenaar dus 'integriteit' worden verwacht. Niet alleen de ambtenaar, maar ook de organisatie als dusdanig moet dus zo transparant mogelijk zijn over haar handelen, dat wil zeggen dat zij verantwoording kan en wil afleggen aan de samenleving. Integriteit is dus meer dan de afwezigheid van fraude en

---

<sup>1</sup> Met dank aan mijn vaste collega Hans Bolten, die dezelfde visie deelt, zie [www.boltraining.nl](http://www.boltraining.nl)

<sup>2</sup> E. Karssing, *Integriteit in de beroepspraktijk*, 2006, p.40.

corruptie, al is dit ook een deel van het verhaal. Uiteraard moet een organisatie ook rechtvaardig zijn : ze moet haar medewerkers net als haar klanten/de burgers behandelen volgens de beginselen en normen van rechtsgelijkheid en rechtszekerheid. Maar 'rechtvaardig' werken betekent meer dan enkel de regels volgen : het is er eveneens op toezien dat deze regels als in een specifieke situatie toegepast worden als dat op dat moment rechtvaardig is.

Professionele integriteit lijkt dus vanzelfsprekend maar is het niet altijd. Het veronderstelt van een beroepsbeoefenaar dat hij *moreel competent* is. E.Karssing omschrijft dit mooi als "de bekwaamheid en bereidheid om taken adequaat en zorgvuldig uit te oefenen, rekening houdend met alle in het geding zijnde belangen, gebaseerd op een redelijke beoordeling van de relevante feiten".<sup>3</sup> Kort gezegd komt dit er op neer dat de organisatie én de individuele professional zich niet aflatend bezig houdt met de vraag 'doen wij ons werk goed?'. Een ambtenaar bijvoorbeeld die zich deze vraag ter harte neemt, komt met zo'n vraag niet weg door louter te verwijzen naar wat van hem/haar wordt verwacht of hoe hij/zij handelt volgens de regels. Dit is niet voldoende. Het vereist een onderzoek naar dagelijks doen en laten een meer bepaald naar het dagelijks moreel oordelen over wat hoort en wat niet hoort, wat goed is en wat minder goed is. Soms betekent dit het louter volgen van de voorschriften, soms vereist dit een beslissing die meer naar de geest dan naar de letter van de wet is genomen.

Beiden zijn voor een organisatie van belang : zowel het opstellen en beheren van een zo rechtvaardig en neutraal mogelijke regelgeving als een mentaliteit waarin individuele beroepsbeoefenaren de vrijheid krijgen om ook naar eigen goeddunken en geweten te handelen met dien verstande dat ze hierop ook desgewenst kunnen worden aangesproken.

Integriteit heeft dus ook met *goede communicatie* te maken. Het morele oordelen gebeurt weliswaar individueel maar de beslissing van de beroepsbeoefenaar wint aan kwaliteit in de mate ze kan worden getoetst aan de morele gedachten en gevoelens van de leidinggevendenden, de collega's, de betrokkenen, de klanten/burgers etc. Dit kan geschieden in overleg- of intervisiemomenten waarin de kwaliteit van beslissingen, in casu het antwoord op de dagelijkse vraag "Doe ik mijn werk goed", samen onderzocht wordt. Meer specifiek is het hier van belang de waarde en de waarheid van de opvattingen van de medewerkers onder de loep te kunnen nemen. Dit onderling 'verantwoording' afleggen hoeft niet moralistisch te worden opgevat. Het houdt wel de bereidheid in mogelijke eigen fouten of dwalingen te erkennen en naar verbetering te zoeken. Het *socratisch gesprek* is hiertoe een zeer geschikte methode.<sup>4</sup> Het laat toe over de hiërarchie van een organisatie heen open gesprekken te voeren die terzake blijven en functioneel diepgaand zijn.

Een organisatie die aan integriteit wil werken zonder te werken aan een kwalitatieve communicatiecultuur, doet niet het hele werk. Om die reden is ook een goed functionerende organisatie meestal ook meteen een integere organisatie. Het evenwicht tussen procedures, processen en het product is er immers van die aard dat de aandacht voor kwaliteitsvolle communicatie geenszins in de weg staat van het leveren van een goed product : het is er zelfs de voorwaarde toe.

---

<sup>3</sup> E.Karssing, *Morele competentie in organisaties*, 2000, p.3.

<sup>4</sup> Zie over het gebruik van de Socratische methode in de praktijk van een tandarts : K.Van Rossem en H. Bolten, *De extractie van de waarheid, over het socratisch gesprek en Hoe leit dit kindeken? Anamnese en diagnose in een socratisch gesprek*, in *Belgisch Tijdschrift voor Tandheelkunde*, jrg. 57/4, 2002, p.257-292.

### C. Hoe ziet een integere organisatie er uit ?

Een integere organisatie is dus een organisatie die zichzelf ziet als een *'morele leergemeenschap'*, als een organisatie waar het gesprek over de kwaliteit van dagelijkse beslissingen die met het werk te maken hebben een centrale plaats krijgt. Weerstand die te maken hebben met integriteit ('men gaat ons op de vingers tikken', 'we worden niet aux sérieux genomen' etc.) laten zien dat er veranderingen hebben plaatsgevonden in de organisatie die niet gedragen, ondersteund, goed gecommuniceerd zijn. Een morele leergemeenschap is een organisatie die zo participatief mogelijk is opgevat en waarin ieder dus inspraak heeft in de procedures, de processen en de producten waar zij/hij mee te maken heeft. In zo'n communicatief klimaat wordt 'integriteit' niet meteen negatief gezien en geassocieerd met onbehoorlijk gedrag dat moet worden gesanctioneerd. Het spreken over morele kwesties is er van de orde van elke dag. De vraag 'doe ik mijn werk goed' is reeds in vrijwel alle organisaties aanwezig in het hoofd van het individu. In een organisatie die integriteit belangrijk vindt, wordt dit ook in team besproken en wordt hier gevolg aan gegeven. Onderling respect is in zo'n gesprek een vertrekpunt, een scherpe analyse van de (morele) juistheid van opvattingen en een voortdurende bereidheid tot verbetering van eigen doen en denken een mogelijk eindpunt.

Voor wat de *leidinggevenden* betreft : zij zullen integriteit moeten 'managen', dat hoort gewoon bij het werk. Een leidinggevende die in zijn of haar gedrag laat zien wat het betekent om 'je werk goed te doen', heeft grote kans dat medewerkers vanzelf

volgen (voorzover nodig). Management van integriteit begint met integriteit van management.

Dit houdt in dat leidinggevenden helder moeten zijn over de geldende regels en die ook toepassen (inclusief sancties). Maar bij integriteit behoort, als gezegd, ook het in voorkomende gevallen kunnen opereren in de geest van de regels en het willen en kunnen

afleggen van verantwoording. Dit zijn dus twee elementen van managen van integriteit, het

toezien op naleving van de regels en het stimuleren van het gesprek over morele kwesties

(naleven en stimuleren). Dit vergt van leidinggevenden dat zij in staat zijn om helder en mogelijk onverbiddeijk volgens de regels te werken, maar ook dat zij open gesprekken kunnen initiëren en begeleiden over kwesties waar geen (duidelijke) regels voor zijn. En dit

vraagt van hen dan weer dat zij voor zichzelf duidelijk hebben wat de regels zijn die zij in hun

team nageleefd willen zien, en waar medewerkers hun inziens ruimte hebben om naar eigen inzicht te handelen. Leidinggevenden zullen dus antwoorden moeten hebben op vragen als:

- hoe verantwoord ik mijn handelen als leidinggevende?
- wat is mijn hoofdtaak als leidinggevende?
- waar ligt voor mij de grens?
- hoeveel openheid wil ik in mijn team?
- hoe creëer ik openheid?

### D. Wat bereik je met een opleiding 'integriteit'?

Zoals boven aangegeven, gaat het in een training 'morele oordeelsvorming' enerzijds om het bevorderen van het morele beraad door het versterken van het individuele morele

oordeel van individuele leden van de organisatie (leidinggevenden én medewerkers) zodat medewerkers zich een goed antwoord kunnen vormen op de vraag 'doe ik mijn werk goed'. Anderzijds gaat het om het oefenen van het voeren van een open gesprek dat terzake is, functioneel én moreel gevoelig en waarin opvattingen die ten grondslag liggen aan dagelijkse beslissingen op hun kwaliteit kunnen worden geanalyseerd. Ook dit gesprek is ontvankelijk voor de vraag 'doe ik mijn werk goed', het is er immers een onderdeel van.

In onze integriteitstrainingen gaat het dus naast het oefenen in morele oordeelsvorming (eventueel met behulp van een moreel stappenplan) ook over het daadwerkelijk in praktijk brengen van waarden als 'openheid', 'eerlijkheid', 'respect' en 'rechtvaardigheid' in het hier en nu van de training.

De doelen van een training worden op maat van een organisatie gemaakt alsook de omvang en de vorm van het programma. Globaal gezien zijn onderstaande doelen haalbaar binnen een kort programma :

- deelnemers laten ontdekken dat integriteit meer is dan 'niet-corrump zijn'
- deelnemers instrumenten geven om een gesprek over morele kwesties te structureren (stappenplan)
- deelnemers laten zien dat je een zinvol gesprek kunt hebben over morele kwesties
- deelnemers de ruimte geven om te ontdekken wat voor hen belangrijke waarden in het werk zijn
- deelnemers aan het denken zetten over wat 'goed ambtenaarschap' is
- deelnemers de vraag voorleggen hoe hun eigen opvattingen zich verhouden tot die van 'de organisatie' en 'anderen' in die organisatie.

Naast de trainingen 'morele oordeelsvorming' is er ook een opleiding of advies mogelijk rond het opzetten van een beleid waarin integriteit een vanzelfsprekende plaats krijgt. Hierbij is participatie zoals gezegd van belang, naast een heldere visie op wat de organisatie met dit thema beoogt. Gegeven het belang dat wij hechten aan het 'morele voorbeeld' van de leidinggevende, is het aangewezen een integriteitsbeleid op te zetten met het nodige gevoel voor rechtvaardigheid en zorg. Integriteitbewustzijn in de organisatie verhogen is geen kwestie van het eventjes 'tussen de oren stoppen' en het is nog maar de vraag of het integer is om dat te proberen. Voor het welslagen van integriteitstrajecten is het van het grootste belang om van het begin af aan maximale openheid te hebben over de inhoud en vorm van die trajecten.

Zo een traject dient gedragen te worden door ervaring en reflectie van de leden van de organisatie. Op die manier is het van meet af aan wat het aan het eind zou moeten zijn: het met elkaar werken aan een morele leergemeenschap van volwaardige individuen. Deze visie hebben Hans Bolten en ik nader uitgewerkt in het artikel *Zo gezegd zo gedaan. Trainen in integriteit*, in Ethische Perspectieven, 15 (2005) 1, p.34-46.

## E. Beknopte literatuurlijst

- Arendt, H., *Vita activa*, Boom, Amsterdam, 1994.
- Bolten, H., De ontdekking van een goede gesprekshouding, het socratisch gesprek als morele ervaring. In: Kessels, J.W.M. en C. Smit, *Ethiek in leerprocessen. Capita Selecta Opleiders in Organisaties, deel 35*. Kluwers BedrijfInformatie, Deventer, 1998, p.118-139.
- Bauduin, D. e.a. (red.), *Waardenvol werk. Ethiek in de geestelijke gezondheidszorg*, Van Gorcum, Assen, 2000.

- Bolten, H., Spreken buiten de orde, radicale reflectie in het socratisch gesprek. In: Delnoij, J., W. v. Dalen (red.), *Het socratisch gesprek*, Damon, Best, 2003, p.14-56. Tevens in: *Organisatie-instrumenten, File B1440*, Kluwer, Deventer 2003.
- Bolten, H., K. Van Rossem, De extractie van de waarheid, over het socratisch gesprek. In: *Belgisch Tijdschrift voor Tandheelkunde*, jrg. 57/4, 2002, p.257-277.
- Bolten, H., K. Van Rossem, Wilt u gestoord worden? In: Delnoij, J., W. v. Dalen (red.), *Het socratisch gesprek*, Damon, Best, 2003, p. 264-279.
- Dupuis, H.M., Over goed en kwaad, in: H.M. Dupuis en P.J. Thung, *Voordelen van de twijfel, een inleiding tot de gezondheidsethiek*, Alphen aan de Rijn/Brussel, 1983.
- Entine, J., Shell, Greenpeace and Brent Spar. The politics of dialogue. In Megone, C., S.J. Robinson (red.), *Case histories in Business Ethics*, Routledge, Londen, 2002, p.59-95.
- Es, van, R., T.C.Meijlink, *Ethiek en professie*, Kok, Kampen, 1995.
- Hummels, H., De Ethiek is dood. Lang leve de maatschappelijke verantwoording. In: *Filosofie in Bedrijf*,10 (2000) nr.38-39, p. 43-48.
- Isaacs, W., *Dialogue and the art of thinking together*, Currency, New York, 1999.
- Kant, I., *Grondslag voor de metafysica van de zeden*, Boom, Amsterdam, 1978.
- Karssing, E., *Morele competentie in organisaties*, Van Gorcum, Assen, 2000.
- Karssing, E., *Integriteit in de beroepspraktijk*, Van Gorcum, Assen, 2006.
- Kessels, J., E. Boers en P. Mostert, *Vrije Ruimte. Filosoferen in organisaties*, Boom, Amsterdam, 2002.
- Kunneman, H., *Postmoderne moraliteit*, Boom, Amsterdam, 1998.
- Lansink, C., *Vrijheid en ironie. Kierkegaards ethiek van de zelfwording*, Peeters, Leuven, 1997
- Lloska, R., *Lehren ohne Belehrung, Leonard Nelsons neosokratische Methode der Gesprächsführung*, Julius Klinkhardt, Bad Heilbrunn, 1995.
- [Luijk](#), H. van, *Integer en verantwoord in beroep en bedrijf*, Boom, Amsterdam, 2000
- Rossem, K.Van, Horzels op een paard. Het socratisch gesprek in het vormingswerk. In *Vorming*, 16 (2001), nr.3, p.159-188, Socius, Brussel
- Siebens, H., *Zakenethiek*, Garant, Leuven/Apeldoorn, 1995.
- Scott, G.A., *Plato's Socrates as Educator*, State University of New York Press, New York, 2000.
- Solomon, R.C., Business and the Humanities. An Aristotelian approach to Business Ethics. In T.J.Donaldson en R.E.Freeman (eds.), *Business as a Humanity*, Oxford University Press, New York, Oxford, 1994, p.45-75.
- Verstraeten, J., Narrativiteit en hermeneutiek in de toegepaste ethiek. In: *Ethische perspectieven* 4 (1994) 2, p.59-65, Centrum voor Economie en Ethiek, Leuven, 1994.
- Willigenburg, van, T., A. v.d. Beld, F.R. Heeger, M.F. Verweij, *Ethiek in praktijk*, Van Gorcum, Assen, 1993.

## F. Kort CV van de begeleider

Kristof Van Rossem (°1969) studeerde godsdienstwetenschappen en filosofie in Leuven (KUL), Amsterdam (UvA) en Uppsala (UU). Hij werkte als leerkracht in het secundair en het hoger onderwijs en als free-lance vormingswerker voor verschillende (hoge)scholen in Vlaanderen. Hij is opgeleid in het begeleiden van taakgerichte groepen en in het faciliteren van socratische gesprekken.

Sinds 1997 is Kristof educatief medewerker aan de Stichting Lodewijk de Raet, een vormingsinstelling voor volwassenen in Vlaanderen. Hij realiseerde in die functie verschillende trainingen, cursussen, socratische gesprekken, filosofische workshops. Hij werkt sinds 2007 ook als zelfstandig trainer voor o.a. Boltentraining en Profondo. Hij is medewerker van Spes-forum vzw waar hij onderzoek doet naar cocreatie in ondernemingen

Hij werkte o.a. voor Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Provincie Vlaams-Brabant en Antwerpen, Vertrouwenscentra Vlaanderen, Tabor, Christelijke Mutualiteiten, Verbond voor Vlaamse Tandartsen, Vlaams Overleg Duurzame Ontwikkeling, Universiteit Antwerpen, Artevelde Hogeschool, Belgische Krijgsmacht, Steunpunt/ Centra Algemeen Welzijnswerk, Humanistisch Verbond, Waterleidingbedrijf Amsterdam, Justitieel Welzijnswerk (gevangenen), VLD, CDenV, Provincie Vlaams-Brabant, Centra voor Geestelijke Gezondheidszorg, UZGent, Z-Index, Begeleid Wonen, IDEWE, Colruyt, ...

Kristof is als lector verbonden aan de Academische Lerarenopleiding van het Hoger Instituut voor de Wijsbegeerte van de KULeuven en is docent filosofie en beroepsethiek aan de Hogeschool West-Vlaanderen en aan de Hogeschool-Universiteit Brussel (Ehsal).

Recente publicaties :

- ◆ *De socratische methode achter de tralies. Filosofische gesprekken met gedetineerden*, in Filosofie, jrg. 17 nr. 1 (2007), p.35-40 en nr. 2 (2007), p. 47-51 en in Metanoia, nr 4 (2006)
- ◆ *What is a socratic dialogue?*, in Filosofie, 1 (2006), p.48-51
- ◆ *Zo gezegd zo gedaan. Trainen in integriteit*, in Ethische Perspectieven, 15 (2005) 1, p.34-46.
- ◆ *Inleiding*, in R.Braidotti, Op doorreis. Nomadisch denken in de 21<sup>e</sup> Eeuw, Boom, Amsterdam, 2004.
- ◆ *Nomadisch denken. Over Rosi Braidotti*, in Het Vrije Woord, nr.3, 2004, p.6-10.
- ◆ *Narrenwijsheid*, in Filosofie, jrg 14, nr. 2, 2004, p.15-19 en in Antenne, nr.4, december 2004
- ◆ *Wilt u gestoord worden? Met Hans Bolten*, in Delnoy, J. en Van Dalen, W., Het socratisch gesprek, Damon, Best, 2003
- ◆ *De extractie van de waarheid, over het socratisch gesprek en Hoe leit dit kindeken? Anamnese en diagnose in een socratisch gesprek*, samen met Hans Bolten, in Belgisch Tijdschrift voor Tandheelkunde, jrg. 57/4, 2002, p.257-292.
- ◆ *Horzels op een paard. Het socratisch gesprek in het vormingswerk*, in Vorming, 16 (2001), nr.3, p.159-188.
- ◆ *Voortdurend begeren. Filosofie, filosoferen en het socratisch gesprek*, in Filosofie 11 (2001), nr.2, p.38-39.
- ◆ Filosoferen met jongeren, samen met Willy Poppelmonde, Goedele De Swaef, Paul Fransoo, Kluwer, Antwerpen, 2001, 186 p.
- ◆ *Woekerend Denken. Filosoferen in een volkshogeschool*, in Crapels, O. en Karssing, E., Filosoof in de praktijk, Assen, Van Gorcum, 2000, p. 56-68.
- ◆ *Passie voor verandering. Over het denken van Rosi Braidotti*, in Filosofie, 9 (1999), nr.3 , p.18-21 en in VMT, 33 (1999), nr.3, p.69-74.

Contact :

Kristof Van Rossem

Training, opleiding en advies

Bosstraat 36

1790 Affligem

Tel 053 41 73 84

[Kristof.VanRossem@hiw.kuleuven.be](mailto:Kristof.VanRossem@hiw.kuleuven.be)

[Kristof.Van.Rossem@telenet.be](mailto:Kristof.Van.Rossem@telenet.be)

[www.kristofvanrossem.be](http://www.kristofvanrossem.be)