UNIVERSITY OF AMSTERDAM

UvA-DARE (Digital Academic Repository)

Integriteit en ethiek: een kwestie van bewustzijn

van Vianen, A.; Voskuijl, O.

Publication date
2010

Published in
Tijdschrift voor coaching

Link to publication

Citation for published version (APA):
van Vianen, A., & Voskuijl, O. (2010). Integriteit en ethiek: een kwestie van bewustzijn. *Tijdschrift voor coaching*, *6*(1), 14-18. http://www.tvc.nl/syv_files/file/downloads/20101%20een%20kwestie%20van%20bewustzijn.pdf

General rights
It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations
If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: https://uba.uva.nl/en/contact, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, P.O. Box 19185, 1000 GD Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

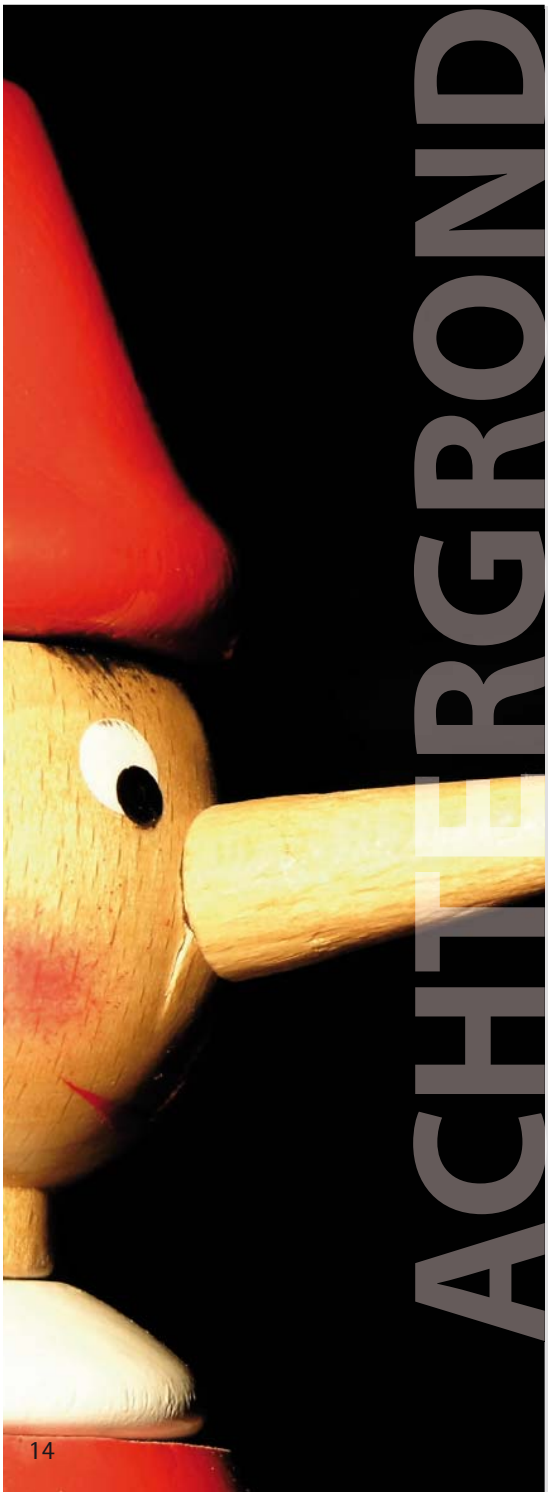
UvA-DARE is a service provided by the library of the University of Amsterdam (https://dare.uva.nl)

Download date:05 Sept 2026

Annelies van Vianen
Olga Voskuijl

Integriteit en ethiek

EEN KWESTIE VA



ACHTERGROND

Vrijwel dagelijks verschijnen er in de kranten berichten over sporters die doping gebruiken, militairen die hun macht misbruiken, en bankiers en topmanagers die zichzelf ten koste van anderen verrijken. Bij al deze kwesties is de integriteit van personen die maatschappelijk aanzien genieten en/of grote verantwoordelijkheden dragen in het geding.

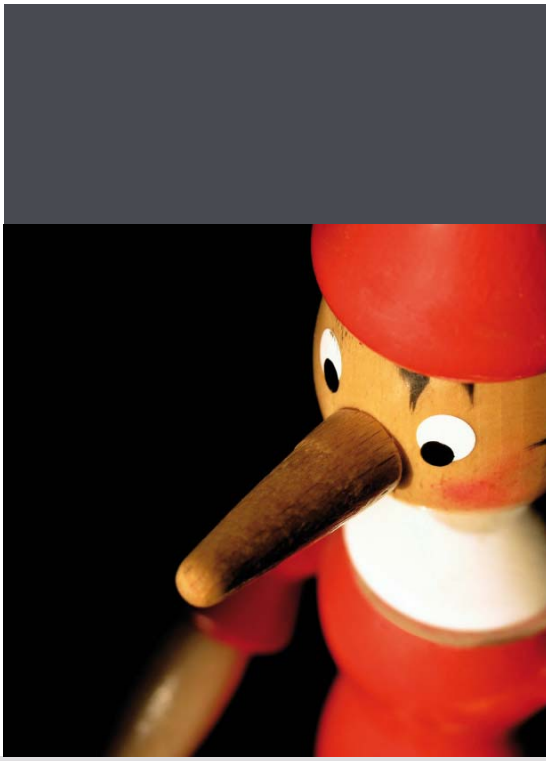
Integriteit wordt wel beschreven in termen van eerlijkheid en onkreukbaarheid. Maar wat is eerlijk en wat is onkreukbaar? In de bovenstaande voorbeelden hebben mensen zich evident niet gehouden aan de normen en waarden die meestal in wettelijke regelgeving zijn vastgelegd. In die zin zijn ze zeker niet integer geweest. Het is echter heel goed mogelijk om binnen wettelijke kaders toch niet-integer te handelen, of andersom, vastgelegde normen te overtreden maar toch integer te zijn. Immers, ook integere mensen zijn wel eens oneerlijk als ze kleine 'leugens om bestwil' gebruiken. Iemands integriteit kan aldus niet alleen aan de hand van objectieve maatstaven worden bepaald, maar ook worden beoordeeld volgens gedragsnormen die mensen impliciet dan wel expliciet met elkaar hebben afgesproken. Zo behoort men andermans vertrouwen niet te schaden, ook niet als er géén boete op staat.

Integriteit staat regelmatig onder druk. Men is zich daar niet altijd van bewust omdat ons gedrag deels 'automatisch' wordt gestuurd volgens aangeleerde en geïnternaliseerde waarden en normen. Integriteit is echter duidelijk aan de orde in situaties waarin er bewuste keuzes moeten worden gemaakt. Dit betreft bijvoorbeeld werksituaties waarin waarden en normen van iemand zelf en/of die van anderen tegen elkaar moeten worden afgewogen. Dergelijke situaties doen zich veelvuldig voor in functies waarbij men verantwoordelijk is voor (het welzijn van) anderen en waarbij men tevens een grote mate van beslissingsvrijheid heeft. Managers, artsen, psychologen en (loopbaan)coaches hebben zo'n functie. Zij moeten in hun werk keuzes maken waarvan de gevolgen achteraf ethisch toetsbaar moeten zijn. Volgens Meara en collega's[1] zijn er vier morele waarden die van belang zijn voor een ethisch verantwoorde uitkomst: zorgvuldigheid, respect, zorg voor anderen, en integriteit. Deze waarden ziet men dan ook vaak terug in de ethische codes van diverse beroepsgroepen. Zoals we hieronder zullen zien hangen deze vier waarden met elkaar samen. Zonder zorgvuldigheid, respect en zorg voor anderen kan de integriteit van de professional niet gewaarborgd worden.

Integriteit: een bewuste keuze

Gelukkig zijn mensen meestal geneigd tot integer gedrag. Ze staan vaak bloot aan allerlei verleidingen en druk van buitenaf die ze doorgaans goed weten te weerstaan. Toch lukt dat niet altijd: goedwillende

N BEWUSTZIJN



mensen vertonen soms niet-integer gedrag. Sommige wetenschappers[2] zijn van mening dat dit gedrag is gebaseerd op een bewuste keuze. Immers, onze natuurlijke morele zelfregulatie kan alleen worden uitgeschakeld door het maken van een bewuste keuze. Aangenomen wordt dat mensen een niet-integer besluit nemen als ze moreel onthecht zijn geraakt. In het Engels spreekt men van 'moral disengagement': een toestand waarbij men als het ware psychologisch afstand van de eigen waarden en normen neemt door er niet langer persoonlijke consequenties aan te verbinden, zoals verwachte sancties of gevoelens van schuld en schaamte. Zo blijkt inderdaad dat mensen die niet-integer gedrag hebben vertoond zich in eerste instantie vaak niet eens schuldig voelen. Ze hebben immers hun interne standaard van goed en kwaad bewust losgelaten.

Morele onthechting kan op verschillende manieren ontstaan. Allereerst kan men morele principes loslaten door te redeneren dat bepaald immoreel gedrag in sommige situaties toch te rechtvaardigen is. Zo kan men bijvoorbeeld bedenken dat kinderarbeid in ontwikkelingslanden nog zo slecht niet is omdat deze kinderen en hun familie daarmee een mogelijkheid van bestaan hebben. Men vindt het dan verantwoord om producten te kopen waarvan men weet dat deze door kinderen zijn vervaardigd. Ook kan men afstand nemen van een morele waarde door deze waarde anders te benoemen. In plaats van toe te geven dat er onvolledige of onjuiste informatie is gegeven, zegt men bijvoorbeeld dat er tijdens het overleg met een opdrachtgever "strategisch is geopereerd". Een andere manier om waarden en normen los te laten is de verantwoordelijkheid van niet-integer gedrag bij anderen neer te leggen: "mijn leidinggevende heeft me gezegd dit te doen", of "in mijn organisatie wordt dit gedrag van medewerkers verwacht." Bij de meest extreme vorm van morele onthechting gaan mensen niet-integer gedrag zelfs goed vinden, bijvoorbeeld als er sprake is van "wij" tegen "zij"; ethische normen en waarden gelden dan niet langer voor tegenstanders die minderwaardig zijn. Ook zouden ethische normen niet meer gelden als de slachtoffers van niet-integer handelen "er zelf om hebben gevraagd" ("hadden ze maar niet…"). Kortom, 'moral disengagement' en niet-integer gedrag kunnen het gevolg zijn van: (1) een (verkeerde) afweging van te verwachten uitkomsten, (2) het prevaleren van een gunstige uitkomst boven het principe, en/of (3) het leggen van de verantwoordelijkheid bij anderen. Mensen met een goed ontwikkeld moreel besef kunnen aldus door het proces van morele onthechting toch in staat zijn niet-integere beslissingen te nemen. Het is dan de vraag door welke factoren morele onthechting wordt beïnvloed. Zijn er bijvoorbeeld mensen die makkelijker moreel onthecht raken dan anderen?

Integriteit als persoonskenmerk

Onderzoek[2] laat inderdaad zien dat morele onthechting samengaat met enkele persoonlijke kenmerken. Zo lijkt de mate van empathisch vermogen van invloed te zijn op de geneigdheid tot morele onthechting: laag empathische personen tonen meer verschijnselen van morele onthechting dan hoog empathische personen. Empathie is zowel het vermogen zich in de gedachten en gevoelens van anderen te verplaatsen als het meeleven met die gedachten en gevoelens. Empathie bestaat uit een cognitieve (het herkennen en begrijpen van andermans behoeften) en affectieve (het voelen van andermans behoeften) component. Recent onderzoek[3] naar spiegelneuronen in de hersenen (neuronen die actief worden bij waarneming van het gedrag van anderen) heeft aangetoond dat empathisch vermogen zich ontwikkelt tot het begin van de volwassenheid; daarna ligt het min of meer vast.

De geneigdheid tot morele onthechting lijkt ook te worden beïnvloed door morele identiteit. Mensen hebben meerdere identiteiten, dat wil zeggen begrippen waarmee ze zichzelf beschrijven en die samen hun zelfconcept vormen. Ze kunnen zichzelf bijvoorbeeld beschrijven als lid van een bepaalde cultuur, als beoefenaar van een beroep, of als iemand die staat voor bepaalde morele waarden. Deze identiteiten zijn hiërarchisch geordend, van minder belangrijk tot zeer belangrijk. Naarmate morele identiteit meer tot de kern van iemands zelfconcept hoort, zal morele onthechting minder snel plaatsvinden en is de kans op de het nemen van onethische beslissingen geringer.

Verder blijkt morele onthechting nogal eens samen te gaan met cynisme ten aanzien van de integriteit van andere personen en van de maatschappij als geheel: "Anderen (de maatschappij) zijn alleen eerlijk als het hun uitkomt." Iemand die

de oprechtheid en integriteit van anderen wantrouwt, is al gauw geneigd de verantwoordelijkheid en schuld voor negatieve gebeurtenissen bij anderen te leggen.

Integriteit wordt in onderzoek naar personeelsselectie[4] ook wel opgevat als een combinatie van stabiele persoonlijkheidseigenschappen, zoals zorgvuldigheid, vriendelijkheid en emotionele stabiliteit. Deze persoonskenmerken hangen samen met scores op speciale integriteittests die ten behoeve van personeelsselectie zijn ontwikkeld. Deze tests beogen te meten of mensen zich in hun baan volgens de heersende normen zullen gedragen. De voorspellende waarde van integriteittests blijkt inderdaad relatief groot te zijn, zowel wat betreft toekomstig integer gedrag als werkprestaties.

Ten slotte is in de literatuur[5] wel gesuggereerd dat sommige mensen gevoeliger zijn voor sociale druk en daardoor eerder tot niet-integer gedrag zijn te verleiden. Dit laatste is weliswaar aannemelijk, maar nog onvoldoende onderzocht. Uit het beroemde psychologische experiment van Milgram, waaruit bleek dat mensen onder sociale druk bereid waren anderen een elektrische schok toe te dienen, zou kunnen worden afgeleid dat sociale druk niet-integer gedrag in de hand werkt.

Integriteit: morele sensitiviteit

Uiteraard zijn processen van morele onthechting en besluitvorming niet alleen afhankelijk van de kenmerken van mensen zelf, maar ook van de omgeving waarin ze verkeren. In organisaties is de leiderschapsstijl van managers en het ethisch klimaat van doorslaggevend belang voor het integere gedrag van medewerkers. Zo zal een hiërarchisch organisatieklimaat morele onthechting in de hand werken, omdat mensen daarin leren zelf geen verantwoordelijkheid te nemen maar, in plaats daarvan, deze door te schuiven naar hoger geplaatsten. Onderzoek[6,7] laat zien dat de organisatiecultuur en de waarden die een organisatie uitdraagt grote invloed hebben op het ethisch gedrag van organisatieleden. Integer gedrag wordt bevorderd als organisaties ethiek en integriteit expliciet opnemen als onderdeel van hun "corporate values". Door medewerkers regelmatig te confronteren met deze waarden worden ze zich meer bewust van morele dilemma's.

Hiervoor is betoogd dat integriteit het resultaat is van bewuste keuzes die mensen maken. Maar niet-integer handelen is niet altijd het resultaat van een weloverwogen besluit, maar soms ook van naïviteit. Voor integer handelen is het noodzakelijk dat mensen beschikken over morele sensitiviteit[8]. Dat wil zeggen, dat ze zich bewust zijn van het feit dat er een besluit moet worden genomen waarbij morele afwegingen aan de orde zijn. Moreel bewustzijn is de eerste stap in het proces van integere besluitvorming. De organisatiecultuur kan dit bewustzijn bevorderen. Een grote groep professionals, zoals coaches, werkt echter niet in organisatieverband maar opereert zelfstandig. Dan is het zaak dat ethische vraagstukken op andere manieren aan de orde worden gesteld, bijvoorbeeld via intervisie en training. Tijdens intervisie kunnen cases worden besproken en de ethische dilemma's die daarbij een rol hebben gespeeld, kunnen met collega-professionals worden bediscussieerd.

Het is van groot belang dat professionals al vroeg in hun professionele vorming met ethische dilemma's worden geconfronteerd. Dit bevordert een integere beroepshouding en zorgt voor de verdere verdieping en integratie van morele en ethische afwegingen. Onderzoek[9] heeft aangetoond dat trainingen in ethische besluitvorming ook daadwerkelijk leiden tot betere besluiten.

De ervaring leert dat de meningen van professionals over ethische dilemma's nogal uiteen kunnen lopen. Beroepsverenigingen hebben weliswaar ethische gedragsregels opgesteld, maar deze regels kunnen nooit de individuele verantwoordelijkheid van een beroepsbeoefenaar vervangen. Algemene gedragscodes zijn noodzakelijk voor het ontwikkelen van een professionele standaard en fungeren als gids voor het maken van een ethisch verantwoorde beslissing. Maar ook gedragscodes zijn dus onderhevig aan individuele interpretatie. Dit blijkt onder andere uit discussies die zijn gevoerd over de rangorde van bepaalde ethische principes als deze in de praktijk met elkaar blijken te conflicteren[10]. Het betrof hierbij ethische principes zoals: (1) respect voor de rechten en waardigheid van mensen (respect voor culturele verschillen, privacy, vertrouwelijkheid van informatie), (2) zorg voor het welzijn van anderen, (3) competentie (beroepsbekwaamheid, bewustzijn van ethische dilemma's), (4) integriteit (eerlijkheid en

openheid, transparantie bij conflicterende belangen), (5) professionele verantwoordelijkheid (duidelijke afspraken maken), en (6) maatschappelijke verantwoordelijkheid (bijdragen aan verspreiding van kennis en maatschappelijke verbeteringen). De gegeven volgorde van deze ethische principes was in eerste instantie op basis van filosofische overwegingen vastgesteld. Onderzoek onder Amerikaanse psychologen leerde echter dat integriteit, respect, en competentie een hogere prioriteit kregen dan zorg voor het welzijn van anderen en professionele verantwoordelijkheid. Maatschappelijke verantwoordelijkheid kwam op de laatste plaats.

Ethische gedragscodes zijn uiteraard geen garantie voor een goede besluitvorming als er zich dilemma's voordoen, maar kennis van de codes en weten wanneer deze worden geschonden, is een absolute noodzaak. Het is bovendien verstandig om de gedragscodes bewust te gebruiken voor reflectie op alledaagse kwesties in de beroepspraktijk. Er zijn namelijk verschillende manieren waarop een te nemen beslissing kan worden benaderd. Zo wordt er onderscheid gemaakt tussen een *utilitaristische* en een *formalistische* benadering[8]. Bij de utilitaristische benadering houdt de beslisser vooral rekening met de mogelijke *uitkomsten* van de beslissing ("Deze oplossing zal de cliënt tevreden stellen"). Deze persoon is resultaatgericht en de uitkomsten bepalen of iets moreel verantwoord is. Bij een formalistische benadering maakt de beslisser bewust gebruik van voorgeschreven gedragsregels of vastgelegde criteria en principes voor ethisch handelen. Deze persoon is gericht op ethische principes en regels en gebruikt deze om te bepalen of iets moreel verantwoord is.

Mensen met een utilitaristische denkstijl worden zich vooral bewust van een ethisch dilemma als er sprake lijkt te zijn van mogelijk negatieve uitkomsten ("Dit zal de opdrachtgever wellicht teleurstellen"). Ze zijn echter minder alert op ethische kwesties als er gedragsregels overschreden kunnen gaan worden (de opdrachtgever vraagt om informatie over de cliënt). Daarentegen zijn mensen met een formalistische denkstijl juist gevoelig voor mogelijke schending van ethische gedragsregels. Ze herkennen ethische dilemma's niet alleen als er sprake kan zijn van negatieve uitkomsten, maar ook als er mogelijk ethische regels in het geding zijn. Al met al zijn het vooral de formalisten die zich bewust zijn van ethische dilemma's, of dit nu wordt veroorzaakt door reflectie op de uitkomsten of door hun alertheid op ethische principes. Deze bevinding onderstreept eens te meer het belang van intervisie en training gericht op ethische dilemma's. Dergelijke trainingen kweken formalisten en dat is in dit geval bepaald niet ongunstig.

Naarmate morele identiteit meer tot de kern van iemands zelfconcept hoort, is de kans het nemen van onethische beslissingen geringer

De praktijk

Van de Loo[11] beschrijft enkele concrete voorbeelden van de tegenstrijdige belangen die loopbaancoaches in hun werk kunnen tegenkomen. Een voorbeeld is de situatie waarin de loopbaanprofessional informatie heeft gekregen van een op-

1. *Inventariseer alle belanghebbenden, dus personen of groepen die relevant zijn om tot een oplossing van het probleem te komen*
2. *Stel voor ieder van de belanghebbenden vast welke afwegingen van belang kunnen zijn (wat zijn hun rechten en wat zijn hun verantwoordelijkheden?).*
3. *Analyseer welk ethisch dilemma er aan de orde is. Reflecteer over de eigen professionele rol en over de ethische principes die in het geding zijn.*
4. *Inventariseer welke keuzealternatieven er zijn en wat de korte en lange termijn voor- en nadelen van deze alternatieven voor de diverse partijen zijn.*
5. *Neem een weloverwogen besluit en neem verantwoordelijkheid voor de consequenties.*

Tabel 1 Aanpak van ethische dilemma's

drachtgever die niet mag worden gedeeld met de cliënt, maar die het begeleidingstraject wel kan beïnvloeden. Aan de coach de taak om binnen dit spanningsveld integer te opereren, dat wil zeggen open, eerlijk en onkreukbaar. Een integere coach gaat respectvol en zorgvuldig om met de belangen en het welzijn van anderen. Hij/zij is in staat om het eigen professionele handelen achteraf gemotiveerd te verantwoorden aan de hand van een weloverwogen afweging van ethische principes. Dat laatste is niet eenvoudig omdat bestaande gedragscodes geen sluitende oplossingen bieden. Ethische dilemma's zijn daarom per definitie complex. Een leidraad hoe deze aan te pakken kan mogelijk steun bieden. In Tabel 1 (zie vorige pagina) wordt een eerste aanzet gegeven.

Annelies van Vianen is hoogleraar Organisatiepsychologie aan de Universiteit van Amsterdam. Aan dezelfde universiteit is zij bijzonder hoogleraar Loopbaancompetenties in Arbeids- en Leerloopbaan vanwege de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek. www.uva.nl en www.nsvp.nl

Olga Voskuijl is universitair docent bij de programmagroep Arbeids- en Organisatiepsychologie aan de Universiteit van Amsterdam. www.uva.nl

Literatuur

[1]*Meara, N.M., Schmidt, L.D., & Day, J.D. (1996). Principles and virtues: A foundation for ethical decisions, policies, and character. The Counseling Psychologist, 24, 4-77.*

[2]*Detert, J. R., Treviño, L. K., & Sweitzer, V. L. (2008). Moral disengagement in ethical decision making: A study of antecedents and outcomes. Journal of Applied Psychology, 93, 374-391.*

[3]*Crone, E. (2008). Het puberende brein. Over de ontwikkeling van de hersenen in de unieke periode van de adolescentie. Uitgeverij Bert Bakker.*

[4]*Ones, D.S., Viswesvaran, C. (2007). A research note on the incremental validity of job knowledge and integrity tests for predicting maximal performance, Human Performance, 20, 293-303.*

[5]*Becker, T.E. (1998). Integrity in organizations: beyond honesty and conscientiousness. Academy of management Review , 23, 154-161.*

[6]*Schwartz, M. (2001). The nature of the Relationship between Corporate Codes of Ethics and Behaviour. Journal of Business Ethics, 32, ,247-262.*

[7]*Vitell, S. J., & Ramos Hidalgo, E. (2006). The Impact of Corporate Ethical Values and Enforcement of Ethical Codes on the Perceived Importance of Ethics in Business: A Comparison of U.S. and Spanish Managers. Journal of Business Ethics, 64, 31-43.*

[8]*Reynolds, S. J. (2006). Moral awareness and ethical predispositions: Investigating the role of individual differences in the recognition of moral issues. Journal of Applied Psychology, 91, 233-243.*

[9]*Gawthrop, J. C. & Uhlemann, M. R. (1992). Effects of the problem-solving approach in ethics training. Professional Psychology: Research and Practice, 23, 38-42.*

[10]*Hadjistavropoulos, T., Malloy, D. C., Sharpe, D., Green, S. M., & Fuchs-Lacelle, S. (2002). The relative importance of the ethical principles adopted by the American Psychological Association. Canadian Psychology, 43, 254-259.*

[11]*Loo, R, van de (2009). Beroepsethiek voor loopbaanprofessionals. In: A.Kooreman (Red.), U doet het maar: Ethiek en ethos in arbeid en loopbaan (pp. 27-41). Amsterdam: Pearson Assessment and Information.*