

BOARD VAARDIGHEDEN (2) - INTEGRITEIT

Naast *onafhankelijkheid* staat *integriteit* in de top drie van vereisten voor een effectieve bestuurder of toezichthouder. Integer denken en handelen is een vaardigheid die vereist is voor het verwerven van vertrouwen bij aandeelhouders en stakeholders. Wat houdt integriteit in voor een bestuurder of toezichthouder? Het blijkt dat er meerdere opvattingen mogelijk zijn.

Integriteit als persoonlijke kwaliteit

Integrity is one of the most important and oft-cited virtues. It is also perhaps the most puzzling, Stanford Encyclopedia of Philosophy. (<http://plato.stanford.edu/entries/integrity>)

Volgens dit standaardwerk is het begrip integriteit verwarrend omdat er meerdere opvattingen bestaan die elk een bepaald aspect van integriteit belichten. Dit wordt bevestigd door andere bronnen (zie bijv. www.centrumvoorintegriteit.nl).

In een beperkte, formele opvatting komt integriteit neer op een bepaald gedrag, zoals het houden aan de regels en het voorkomen van fraude of corruptie. Wie niet steelt, misleidt, vervalst of omkoopt is integer. Alles wat niet is verboden is toegestaan. Een passieve vorm van onkreukbaarheid.

Deze beperkte opvatting kan echter tot problemen leiden daar waar geen regels zijn. Wie kinderarbeid laat verrichten voor zijn bedrijf in landen waar dat niet is verboden kan zich toch de woede van zijn klanten op de hals halen wegens het verwijt van onethisch gedrag en gebrek aan integriteit.

In een ruimere opvatting wordt integriteit uitgebreid met persoonlijke kwaliteiten als eerlijkheid, respect en professionaliteit. Integriteit wordt dan een maatstaf voor het beoordelen van het functioneren van personen en organisaties.

Het geeft niet alleen de mate van passieve onkreukbaarheid aan maar ook de mate waarin actief wordt gehandeld conform de waarden en normen van goed ondernemerschap. Zo vormen de principes van Code Tabaksblat inmiddels breed gedragen algemene bepalingen van goed ondernemerschap.

In situaties waar regels ontbreken of onduidelijk zijn wordt van bestuurders en toezichthouders verwacht dat zij in staat zijn om op (moreel) verantwoorde wijze te oordelen en te handelen.

Als zij vinden dat bepaalde waarden en normen niet van toepassing zijn moeten ze kunnen uitleggen waarom ze daar van afwijken.

Ook deze ruimere opvatting kan echter leiden tot problemen daar waar geen sancties bestaan voor overtreding van algemene waarden en normen.

Als vrouwen substantieel minder verdienen in een onderneming dan hun manlijke collega's voor hetzelfde werk kan dat leiden tot reputatieschade wegens het verwijt van onethisch gedrag en gebrek aan integriteit.

De ruimste opvatting over integriteit zoomt verder in op het leiderschap van bestuurders en toezicht-houders. In deze opvatting mogen de hoogste (morele) eisen gesteld worden aan de mensen met de grootste bevoegdheden en macht.



Van bestuurders en toezichthouders mag verwacht worden dat zij eigen waarden en normen hebben die verder gaan dan “de letter van de wet”. En dat zij daar ook naar leven en handelen. Leiderschap wordt op die manier meer *dienend leiderschap*. Hierbij denkt men niet meer primair aan zichzelf maar men zet zich in om collega's en medewerkers te faciliteren zodat die hun werk beter kunnen doen.

Integriteit als vaardigheid

Jim Collins gaat in zijn boek *Good to Great* uit van vijf niveaus van leiderschap. Niveau 5 is het hoogste niveau van dienend leiderschap. Hij stelt dat leiders kunnen groeien in hun leiderschapskwaliteiten en daardoor betere leiders kunnen worden.

Het gaat er dan niet meer om of iemand integer of niet integer is, zwart-wit gezien. Het gaat er om in welke mate iemand integer *denkt en handelt*.

Hier staat een vaardigheid centraal die door ervaring en oefening verder versterkt en ontwikkeld kan worden.

Leiders komen voortdurend in situaties waarin hun integriteit in meer of mindere mate op de proef gesteld wordt. Integriteitsdilemma's zijn er in vele soorten en maten.

Voorbeeld. Wanneer los je misstanden intern op en wanneer breng je ze naar buiten? Welke dienststreizen en onkostendeclaraties zijn acceptabel en welke niet?

Leiders kunnen door het leren van fouten hun vaardigheid in integer denken en handelen vergroten. Het onderscheid tussen niveau vijf leiders en andere leiders zit hem dan vooral in de bereidheid om te leren van fouten.

Integriteit als persoonlijk proces

De Stanford Encyclopedia of Philosophy geeft als één van de opvattingen over integriteit:

Integrity is a process of self-integration. Integrity is a matter of persons integrating various parts of their personality into a harmonious, intact whole.

De woorden *integriteit* en *integratie* hebben dezelfde oorsprong in het Latijn. Integriteit wordt hier opgevat als een voortdurend proces waarin door al onze levenservaringen steeds meer eenheid wordt gecreëerd in ons zelf. Wij proberen onze waarden, normen, denkbeelden en gevoelens steeds meer op elkaar af te stemmen om uiteindelijk meer interne consistentie te bereiken.

Nu komen we op bekend terrein want integriteit wordt vaak opgevat als: *zeggen wat je doet en doen wat je zegt*. Dat vereist consistentie tussen woorden en daden ofwel gedrag. Dat kan alleen als wij intern (en extern) consistent zijn: één geheel, maar wel een dynamisch, zich voortdurend ontwikkelend geheel.

Dit betekent dat een bestuurder of toezicht-houder zijn of haar vaardigheid in integer denken en handelen kan vergroten door simpelweg dagelijks bewust te oefenen. Het is geen zaak meer van zwart of wit maar een zaak van niveaus van ontwikkeling, van vaardigheid en meesterschap.

Door ontwikkeling van integer denken en handelen in de meest uiteenlopende situaties kan ook het vertrouwen bij aandeelhouders en stakeholders worden vergroten. Integriteit is immers de *lijm* die mensen verbindt in relaties. Het leidt tot geloofwaardigheid, respect en vertrouwen.

Het omgekeerde is natuurlijk ook waar. Fouten gemaakt met integriteit kunnen (langdurig) leiden tot vermindering van geloofwaardigheid, respect en vertrouwen.

Integriteit als bestuurlijk proces

Integriteit kan naast een persoonlijk proces ook worden opgevat als een bestuurlijk proces. In dit verband heeft het de betekenis van een zorgvuldige afweging van alle aspecten.

Voorbeeld. Het bestuur heeft een klokken-luidersvoorziening in het leven geroepen. Wanneer een medewerker van die voorziening gebruik maakt moet het bestuur daar integer mee om gaan door alle aspecten en belangen zorgvuldig tegen elkaar af te wegen.

Door een klokkenluidersvoorziening of een klachtenregeling in het leven te roepen stelt een organisatie zich kwetsbaar op. Maar juist door die kwetsbaarheid te tonen kan een organisatie haar integriteit bevorderen. Dit zal uiteindelijk leiden tot meer geloofwaardigheid, respect en vertrouwen bij alle belanghebbenden.

Integriteit op de agenda

Bestuurders en toezichthouders kunnen regelmatig te maken krijgen met situaties waarin een beroep gedaan moet worden op hun integriteit. Integriteitsdilemma's kunnen zich plotseling voordoen zonder dat meteen duidelijk is hoe men daarop zou moeten reageren.

Dit betekent dat integriteit een regelmatig onderwerp op de agenda van de Board zou moeten zijn. Door gezamenlijke discussie en oefening in ad hoc situaties kan dit belangrijke onderwerp bijdragen aan de vergroting van de effectiviteit van bestuurders en toezichtouders.

Mr Daniel le Gras

Bestuursadviseur en -coach