EUR Research Information Portal

Dienaren van het Volk: Over de macht van integriteit

Publication status and date:
Published: 01/01/2013

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

Citation for the published version (APA):
Kaptein, M. (2013). *Dienaren van het Volk: Over de macht van integriteit*. Amazon. http://hdl.handle.net/1765/124737

Link to publication on the EUR Research Information Portal

Terms and Conditions of Use
Except as permitted by the applicable copyright law, you may not reproduce or make this material available to any third party without the prior written permission from the copyright holder(s). Copyright law allows the following uses of this material without prior permission:

- you may download, save and print a copy of this material for your personal use only;
- you may share the EUR portal link to this material.

In case the material is published with an open access license (e.g. a Creative Commons (CC) license), other uses may be allowed. Please check the terms and conditions of the specific license.

Take-down policy
If you believe that this material infringes your copyright and/or any other intellectual property rights, you may request its removal by contacting us at the following email address: openaccess.library@eur.nl. Please provide us with all the relevant information, including the reasons why you believe any of your rights have been infringed. In case of a legitimate complaint, we will make the material inaccessible and/or remove it from the website.

Erasmus University Rotterdam
Making Minds Matter

Dienaren van het Volk:
Over de macht van integriteit

Muel Kaptein

Dienaren van het Volk: Over de macht van integriteit

"Hoevelen hebben de macht vervloekt tot op het ogenblik waarop men hun er het bezit van heeft gegeven en de middelen verschaft om er op hun beurt misbruik van te maken."
Nicolas Chamfort[1]

"Het is misschien moeilijk te geloven, maar de meeste politici zijn heel aardige mensen."
Barack Obama[2]

"Een goed mens worden is een levenslange inspanning."
Bill Clinton[3]

Februari 2013

Inhoudsopgave

Inleiding 11

I. Regels, moraal en ethiek 13

1. Integriteit begint met kennis van de eigen functie 15
2. Integriteit vereist vervolgens kennis van de regels 18
3. Integriteit gaat zowel om de letter van de regels als om de geest ervan 23
4. Integriteit is het zich houden aan de regels 26
5. Integriteit is niet alleen het zich houden aan de geschreven regels, maar ook aan de ongeschreven regels 30
6. Integriteit is niet alleen doen wat moreel is, maar ook wat ethisch is 34

II. Gedrag en karakter 37

7. Integriteit gaat niet alleen om wat men doet, maar ook om waarom men het doet 39
8. Integriteit gaat niet alleen om waarom men het doet, maar ook om wie men is 42
9. Integriteit gaat niet alleen om wie men (niet) is, maar ook om dat men het heeft 45
10. Integriteit van een persoon wordt zichtbaar in de patronen van diens gedrag 49
11. Integriteit is niet van nature aanwezig, maar moet men zelf opbouwen 54

III. Invalshoeken van beoordeling 57

12. Integriteit slaat over van de ene situatie naar de andere situatie 59
13. Integriteit van zichzelf is niet alleen hoe men het begrip zelf definieert, maar ook hoe anderen het definiëren 62
14. Integriteit van zichzelf is niet alleen hoe men het zelf ziet, maar ook hoe anderen het zien 65
15. Integriteit is niet alleen in het geding als de feiten tegenspreken, maar ook als de schijn tegen is 68
16. Integriteit komt te voet en gaat te paard 72
17. Integriteit schuilt niet alleen in grote misstappen, maar juist ook in kleine misstappen 75

18. Integriteit uit het verleden spreekt over de integriteit in het heden en de toekomst 78
19. Integriteit wordt beoordeeld aan de hand van de eigen identiteit 82
20. Integriteit van vandaag wordt beoordeeld met de integriteit van morgen 85

IV. Voorbeeldfunctie 89
21. Integriteit vereist geen voorbeeldig gedrag, maar wel voorbeeldgedrag 91
22. Integriteit vereist meer voorbeeldgedrag naarmate men meer macht heeft 94
23. Integriteit is niet louter in het geding bij zelfverrijking evenals bij ten onrechte genoten persoonlijk voordeel 96
24. Integriteit in privétijd is relevant voor integriteit in de functie 99
25. Integriteit betekent dat wat een persoon van anderen verwacht, anderen dit ook van deze persoon mogen verwachten 103

V. Idealen en standpunten 107
26. Integriteit is vooral het hebben van idealen 109
27. Integriteit is de rode draad in de functie, de loopbaan en zelfs het leven 111
28. Integriteit moet bij de persoon passen 114
29. Integriteit is het uiten van doordachte standpunten 116

VI. Risico's vanuit omgeving en macht 119
30. Integriteit loopt grotere risico's naarmate de ambities toenemen 121
31. Integriteit loopt grotere risico's naarmate men meer taken en functies vervult 123
32. Integriteit spreekt uit de relaties met anderen 125
33. Integriteit wordt bedreigd door de eigen omgeving 128
34. Integriteit wordt gevoed door de eigen omgeving 131
35. Integriteit vereist inzicht in wat macht met de eigen integriteit doet 134
36. Integriteit verzuurt bij cynisme 137
37. Integriteit blijkt in tegenspoed, maar nog meer in voorspoed 140

VII. Trouw **143**
38. Integriteit is trouw zijn aan waarvoor men staat en gaat 145
39. Integriteit komt neer op het antwoord "Ik kan het niet doen" 149
40. Integriteit is uiteindelijk de prijs die men er zelf voor wil betalen 152
41. Integriteit kan niet zonder macht 154
42. Integriteit raakt ondermijnd wanneer men chantabel wordt 156
43. Integriteit vereist zelfcontrole 160

VIII. Dienstbaarheid **163**
44. Integriteit vereist zelfrelativering 165
45. Integriteit is het doorgeven van de waardigheid van de functie 168
46. Integriteit betekent ondergeschiktheid van persoonlijke belangen maar geen onderdanigheid 170
47. Integriteit vereist geen onpartijdigheid en onafhankelijkheid 173
48. Integriteit vereist niet alleen morele deugden maar ook intellectuele deugden 176
49. Integriteit vergt het respecteren en waarderen van de integriteit van anderen 179

IX. Verantwoordelijkheid en verantwoording **183**
50. Integriteit krijgt meer profiel als men het collectieve geweten vormt 185
51. Integriteit is verantwoordelijkheid opeisen 187
52. Integriteit is de schakel tussen verantwoordelijkheid en verantwoording 189
53. Integriteit vereist de waarheid, doch geen volledige openheid 193

X. Tussen norm en praktijk **199**
54. Integriteit bestaat niet 201
55. Integriteit reduceert de norm niet tot de praktijk 203
56. Integriteit is geen moralisme 206
57. Integriteit gaat er niet om dat men dit is, maar dat men ernaar streeft 208
58. Integriteit is niet als zwangerschap 210

XI. Omgang met dilemma's **213**
59. Integriteit spreekt uit de strijd met morele dilemma's 215
60. Integriteit sluit compromissen niet uit, maar compromissen compromitteren integriteit wel 218
61. Integriteit staat het maken van vuile handen toe, maar wel onder voorwaarden 221
62. Integriteit is niet alleen het verkeerde wat men niet doet, maar ook het goede wat men wel doet én bereikt 224
63. Integriteit opofferen kan prijzenswaardig zijn 226
64. Integriteit schuilt niet alleen in wat men doet en weet, maar ook in wat men niet doet en niet weet 228
65. Integriteit is alleen relevant als het ook anders kan 231
66. Integriteit is het midden tussen twee kwaden 233
67. Integriteit als 'nee-tenzij' helpt om doorschieten te voorkomen 235
68. Integriteit is gebaat bij morele intuïtie 237
69. Integriteit kan niet zonder zelfreflectie en roldistantie 240
70. Integriteit vaart wel met moreel geluk 243

XII. Belang van integriteit **247**
71. Integriteit is belangrijker dan wat publiekelijk aan incidenten bekend wordt 249
72. Integriteit op het hellend vlak is moeilijk te stoppen 251
73. Integriteit wordt moeilijker te verbeteren naarmate men een functie langer vervult 254
74. Integriteit is het enige wat men heeft 257
75. Integriteit geeft macht 259
76. Integriteit toont schoonheid 261
77. Integriteit is een dodelijk wapen 263
78. Integriteit is een sluipmoordenaar 266
79. Integriteit en het gebrek eraan kennen vele formele en informele rekeningen, al worden deze niet altijd afgerekend 270
80. Integriteit wordt belangrijker naarmate transparantie toeneemt of afneemt 274
81. Integriteit moet niet doorschieten in integritisme 277

XIII. Omgang met misstappen **279**

82. Integriteit wordt problematischer naarmate een misstap wordt verzwegen, ontkend en verhuld 281
83. Integriteit is het onderzoeken van vermoedens van misstappen 285
84. Integriteit is als een dame: als men zegt het te zijn, dan is men het niet 289
85. Integriteit is niet het ondeugdelijk reageren op beschuldigingen van een misstap 292
86. Integriteit is wel het deugdelijk reageren op beschuldigingen van een misstap 296
87. Integriteit schuilt bij misstappen in de zwaarte van de sanctie 301

XIV. Voor en na de functie **305**

88. Integriteit geeft goede redenen om op te stappen 307
89. Integriteit stopt niet bij het stoppen 310
90. Integriteit wordt al op de proef gesteld tijdens selecties en verkiezingen 315

XV. Andere niveaus **319**

91. Integriteit is een belangrijke toetssteen voor beleid 321
92. Integriteit van besluitvorming is het hart van integriteit 324
93. Integriteit schuilt in de inrichting van een orgaan 327
94. Integriteit gaat over de vormgeving van de samenleving 330

XVI. Ten slotte **335**

95. Integriteit bent u nu 337

XVII. Noten **339**

Over de auteur **359**

Inleiding[4]

Dienaren van het volk, afgekort tot DV's, zijn degenen die, betaald of onbetaald, een functie vervullen in de publieke sector. Om te kunnen dienen hebben DV's in hun functie macht gekregen. Met deze macht dienen zij integer om te gaan. Dit boek beoogt DV's daartoe inzichten en handreikingen te bieden.

Of het nu om een gemeenteraadslid gaat of een lid van de Eerste of Tweede Kamer, om een ambtenaar, semi-ambtenaar of vrijwilliger van een politieke partij, of om een burgemeester, een premier of een koning, allen hebben zij ten minste één ding gemeen. Het zijn ministers, althans in de Latijnse betekenis van het woord: namelijk dienaren. Gekozen, benoemd of uitverkoren om het volk, de samenleving, de gemeenschap, te dienen. Zoals Tony Blair treffend zei tegen zijn campagneteam net nadat hij voor het eerst de landelijke verkiezingen in Engeland had gewonnen: "Vergeet nooit, zij zijn de meesters en wij de dienaren."[5] Dit is ook de reden waarom een Russische president belooft bij zijn beëdiging het volk te dienen en heten ambtenaren in het Engels 'civil servants' of 'public servants', oftewel dienaren van de burgers, het publiek, de bevolking.

Om te kunnen dienen hebben dienaren van het volk, in dit boek afgekort tot DV's,[6] met en in hun functie macht gekregen. Macht om beleid te maken, uit te voeren of te controleren. Oftewel macht om iets of iemand te kunnen beïnvloeden.[7] Met de macht die DV's krijgen, ontstaat het risico dat deze macht niet wordt gebruikt waarvoor zij bedoeld is, namelijk om te dienen. Zo zei een van de eerste en ook een van de grootste filosofen en politicologen Aristoteles al dat omdat regeerders macht hebben zij worden verleid om deze macht voor eigen gewin te gebruiken.[8] Dit geldt niet alleen voor regeerders, maar voor alle DV's: macht verleidt tot oneigenlijk gebruik of zelfs misbruik. Het is daarom van belang dat DV's bestand zijn tegen deze verleidingen van de macht. Dit vergt van DV's integriteit. Maar wat is integriteit, waarom is integriteit nog meer van belang en welke eisen stelt integriteit aan DV's?

Dit voor DV's geschreven boek richt zich op de beantwoording van deze vragen.[9] In de 95 hoofdstukken van dit boek wordt telkens één van de vele kanten van integriteit belicht.[10] Een centrale boodschap hierbij is dat voor DV's de macht van integriteit groot is. Zo winnen

integere DV's aan macht en leidt een gebrek aan integriteit tot een afname of zelfs verlies van hun macht. Dat de macht van integriteit groot is blijkt alleen al uit de politieke bestuurders die in het laatste kwartaal van 2012 hun functie moesten neerleggen vanwege een (vermeend) gebrek aan integriteit, zoals een wethouder, een burgemeester en senator, een staatssecretaris, een eurocommissaris, een Russische minister, en een prominent lid van de Communistische Partij in China.[11]

Nog één opmerking vooraf. In dit boek worden vooral voorbeelden genoemd uit de politiek vanwege de toegankelijkheid van en bekendheid met deze voorbeelden en omdat daar de verleidingen van de macht en daarmee de macht van integriteit met name groot zijn. Daarbij worden bestuurders en politici genoemd die vanwege hun gebrek aan integriteit in opspraak zijn gekomen. Het is niet de bedoeling om deze personen te stigmatiseren. Deze personen kunnen ook veel goeds hebben gedaan en hun misstappen kunnen hun al lang zijn vergeven. De reden om hun naam te noemen is dat daarmee de besproken voorbeelden van misstappen aan herkenning en verbeelding winnen. Echter, alleen de namen van DV's worden genoemd voor zover hun misstappen traceerbaar zijn in openbare bronnen, rapporten, krantenberichten en biografieën. De DV's die met hun naam worden genoemd en liever niet worden herinnerd aan de periode dat zij in opspraak waren, kunnen zich hopelijk troosten met de gedachte dat hun voorbeeld mogelijk voorkomt dat anderen hen volgen.[12]

I. Regels, moraal en ethiek

Dit eerste deel van zes hoofdstukken gaat over wat regels, moraal en ethiek betekenen voor de integriteit van DV's.

1. Integriteit begint met kennis van de eigen functie

DV's dienen te weten wat hun functie inhoudt, omdat integriteit is gekoppeld aan het functioneren en daarmee aan de functie. De gewenste integriteit kan daarom per functie verschillen. Daarom ook biedt het integer functioneren als burger nog geen garantie voor het integer functioneren als DV.

Wat is een koning, een burgemeester of een dijkgraaf? Wat is een lid van een parlement, gemeenteraad of provinciale staten? En wat is een partijvoorzitter of een bestuurslid van een politieke partij?

Dat mensen deze vragen niet goed kunnen beantwoorden is nog niet zo'n groot probleem. Het probleem is echter wel groot wanneer mensen geen goed antwoord kunnen geven op dergelijke vragen als het hun eigen functie betreft. Zoals het pas gekozen gemeenteraadslid dat zich geen raad wist met de vraag van een verslaggever om aan de luisteraars uit te leggen wat een gemeenteraadslid eigenlijk is.

Niet goed weten wat de eigen functie inhoudt, is een essentieel en zelfs existentieel gebrek. Zonder kennis van de eigen functie kan men niet bepalen wat goed functioneren is. Wat goed is, is immers afgeleid van wat de functie inhoudt, waar zij voor staat, waarvoor zij is gecreëerd. En als men niet kan bepalen wat goed functioneren is, dan kan men ook niet bepalen of, en zo ja in hoeverre, men goed functioneert. En als men dat niet kan bepalen, kan men evenmin bepalen wat men beter of anders moet doen. In zekere zin doet men dan maar wat en wordt goed functioneren een kwestie van toeval en geluk.

Evenzo kan men onmogelijk integer functioneren als men niet weet wat de functie inhoudt. Als men bijvoorbeeld als gemeenteraadslid integer wil functioneren, dan moet men eerst weten wat de functie van gemeenteraadslid inhoudt, alvorens te kunnen bepalen wat integer

functioneren in dit opzicht betekent. Dat we integriteit koppelen aan de functie impliceert dat de functie van belang is voor het bepalen van wat integriteit in de functie en voor de functionaris betekent. Als de functie irrelevant zou zijn, zouden we alleen kunnen spreken over het integer functioneren als burger en niet als functionaris. Omdat integriteit echter is gekoppeld aan de functie moet een DV om integer te kunnen functioneren weten wat de functie inhoudt.[13]

Wat de gewenste integriteit is kan dus per functie verschillen en daarmee ook wat oneigenlijk gebruik en misbruik van de functie is.[14] Zo geldt voor burgemeesters een deels andere integriteit dan voor gemeenteraadsleden. Een burgemeester dient in het huidige Nederlandse bestel in principe geen partijpolitieke standpunten in te nemen over onderwerpen die in de eigen gemeente spelen, terwijl een gemeenteraadslid dit juist wel moet doen.[15] Maar daar waar een burgemeester wel lid mag of zelfs moet zijn van een politieke partij en zich partijpolitiek mag manifesteren buiten de eigen gemeente dient een koning zich in het openbaar partijpolitiek afzijdig op te stellen; hij is daarom ook geen lid van een politieke partij. Het gevolg hiervan is dat een gemeenteraadslid die nooit een partijpolitiek standpunt inneemt hierop zal worden bekritiseerd, terwijl een koning die wel een partijpolitiek standpunt inneemt hierop ook zal worden bekritiseerd.

Dat de functie mede de gewenste integriteit bepaalt, betekent dat de integriteit voor een DV niet gelijk is aan de integriteit die geldt voor burgers.[16] Men kan als burger dingen mogen doen, terwijl men dit als DV juist niet moet doen. Zo zijn burgers over het algemeen vrij om een tweede huis te hebben waar zij dat wensen, maar de nodige DV's zijn in opspraak geraakt toen bleek dat hun vakantiehuis stond in de gemeente waarmee de eigen gemeente een zusterrelatie had, in een park stond waarin een van hun ambtenaren aandelen had of zich in een land bevond waar de mensenrechten werden geschonden, corruptie veelvuldig voorkwam of er sprake was van een belastingparadijs. Daarom is het zaak dat DV's zich realiseren dat zij in functie niet louter een burger zijn. En dat het integer functioneren als burger geen garantie biedt voor het integer functioneren als DV.[17]

Om integer te kunnen functioneren is het daarom noodzakelijk dat DV's zich goed verdiepen in wat hun functie inhoudt. Waarom is zij in het leven geroepen en met welk doel? Wat is de functie van de functie? Waarin komt zij overeen en verschilt zij ten opzichte van vergelijkbare en gerelateerde functies evenals van eventueel eerder vervulde functies?[18]

In alle gevallen is het zaak dat DV's zich de bestaande beschrijvingen van hun functie eigen maken. Wat staat daarover opgenomen in de wet en reglementen? En wat staat er in de tekst van de vacature en de advertentie evenals in het functieprofiel en de taakbeschrijving? Wie de integriteit van een functie serieus neemt ontkomt er ook niet aan zich te verdiepen in wat er eerder over de functie is gezegd en geschreven. Want zonder historisch besef kan men een functie niet goed plaatsen en begrijpen.

Kortom, de integriteit van DV's begint met kennis van de eigen functie.[19]

2. Integriteit vereist vervolgens kennis van de regels

Regels dienen ertoe DV's integer te laten omgaan met hun macht: ze beogen DV's duidelijkheid te verschaffen over de gewenste integriteit in hun gedrag en anderen handvatten te bieden om het gedrag van DV's te sturen en te corrigeren. Omdat regels onlosmakelijk zijn verbonden met de functie, aanvaardt een DV met de functie de geldende regels. Regels niet kennen of erkennen is daarom een ontkenning en miskenning van de eigen functie. Dit vergt van DV's dat zij, voorafgaand aan en tijdens hun functie, proactief kennis verwerven over relevante regels.

DV's kunnen smalend doen over regels die voor hen gelden: regels moeten niet al te serieus worden genomen; regels zijn er om overtreden te worden; regels zijn een teken van onmacht; regels zijn een last en geen lust. Er worden allerlei redenen opgevoerd om de regels niet te hoeven naleven. Bijvoorbeeld dat de regels zijn verouderd, nodeloos complex zijn, onpraktisch, beknellend, te omvangrijk of bevoogdend. Al kunnen deze redenen nog zo waar zijn, het is gevaarlijk om zo te denken.

Wetten, gedragscodes, procedures, regelingen, reglementen en protocollen zijn er niet van nature. Ze zijn ooit bedacht met een reden, met een functie. En wel vanwege de macht die iedere DV heeft. DV's krijgen namelijk uit hoofde van hun functie macht. Macht die ze anders niet zouden hebben. Zoals macht om te besluiten, te oordelen en te spreken. Evenals macht om afspraken te maken, besluiten uit te voeren en anderen te controleren en te sanctioneren. Zo kunnen DV's macht hebben om wetten te maken, vergunningen te verstrekken en geld te investeren. Of nog concreter, om bijvoorbeeld asielzoekers uit te zetten, een oorlog te verklaren en de grond van burgers te onteigenen.

Van belang is dat deze macht wordt aangewend voor de functie. Anders zou de macht niet vanuit de functie zijn gekregen. Dat zou tegenstrijdig zijn: iets wordt niet gegeven om vervolgens de ontvanger er iets mee te laten doen wat tegen het belang van de gever in gaat. Maar met het krijgen van de macht als DV ontstaat de mogelijkheid tot oneigenlijk gebruik of misbruik ervan,

zoals zelfverrijking, bevoordeling van anderen en onoorbare inbreuk op anderen. Regels zijn dan ook opgesteld om de kans op dergelijk ongewenst gebruik van de macht te beperken. Ze beogen ten eerste aan DV's duidelijk te maken wat zij wel en niet mogen of moeten doen. Ten tweede maken regels ook handhaving mogelijk doordat regels de grond verschaffen om DV's ter verantwoording te roepen en eventuele consequenties daaraan te verbinden. Regels zijn daarbij dus niet alleen handvatten voor degenen voor wie ze gelden, maar ook voor degenen die er bij gebaat zijn dat DV's op een integere wijze functioneren. Regels bieden voor hen de mogelijkheid het doen en laten van DV's te sturen en te corrigeren. Daarom stelde de Schotse filosoof en politicoloog David Hume: "De wet begrenst altijd elke macht die het geeft."[20]

Regels hebben dus een functie en zijn zelfs onlosmakelijk verbonden met de functie van de DV. Bij het aanvaarden van de functie aanvaardt een DV dat de daaraan verbonden regels van toepassing zijn. Het is immers niet integer, niet consequent, als men de functie accepteert, maar niet de regels die daarbij gelden. Het is één pakket en alles of niets. Regels niet kennen of erkennen is daarom een ontkenning en miskenning van de functie. En daarmee ook van degenen die de functie hebben gecreëerd, degenen die de DV hebben aangesteld of gekozen, en vooral van degenen die vanuit de functie dienen te worden gediend.

Het is net als het meedoen aan een sportwedstrijd. Zonder spelregels is er geen spel. Sterker nog: de regels maken het spel. Wie aan het spel meedoet, moet daarom de spelregels kennen. Iemand die dat niet doet miskent het spel, tart de scheidsrechter, minacht het publiek en diskwalificeert zichzelf. Met het ontkennen van de regels voor de functie stelt men zichzelf niet alleen boven de regels, maar ook boven de functie en maakt men zich ongeschikt voor de functie. Of anders geformuleerd: als men geen waardering toont voor de regels die bij de eigen functie horen, dan is men het niet waard om de functie te vervullen. Het is daarom dat bij de aanvang van menige DV-functie de DV een eed of belofte dient af te leggen waarin wordt beloofd dat de DV zich aan de wet zal houden (met soms de hand op het wetboek, zoals in Rusland geldt voor de president).[21] Wil men ergens ja op zeggen, dan moet men wel weten waartegen men ja zegt, hetgeen dus vereist dat men de wetten en regels kent.

"Integriteit heeft geen behoefte aan regels", stelde de Franse filosoof en schrijver Albert Camus.[22] Daarmee bedoelde hij dat daar waar sprake is van integriteit – in de zin dat mensen voornemens zijn hun macht goed te gebruiken en niet verkeerd te gebruiken – regels niet

nodig zijn. Dit dient echter niet te worden omgedraaid: wanneer er integriteit is, dan mogen regels worden genegeerd. Integriteit betekent onder meer eenheid. Eén zijn met de functie betekent dat men weet heeft van wat de functie inhoudt en wat de daarbij behorende regels zijn. Het is derhalve niet integer als men de regels niet kent en erkent.

Evenmin moet de uitspraak van Camus worden opgevat als dat regels en integriteit tegenstrijdig zijn. Dit hoeft niet het geval te zijn. Regels beogen juist integriteit te beschermen en te bevorderen. Regels stimuleren DV's tot een integer gebruik van hun macht. Menig DV is daarom qua integriteit in opspraak gekomen doordat hij niet bekend was met een regel. Zo kwam een wethouder in opspraak toen hij zijn echtgenote op kosten van de gemeente meenam op een buitenlandse dienstreis zonder dat hij wist dat volgens de interne regels dit alleen kon als het functioneel was, terwijl hiervan geen sprake was. Eveneens kwam een gedeputeerde in opspraak toen bleek dat hij een sideletter had getekend met een projectontwikkelaar over de garantstelling door de provincie bij de ontwikkeling van een bedrijventerrein zonder dat hij wist dat hij daartoe niet bevoegd was.

Regels zijn trouwens niet alleen beperkingen voor de uitoefening van de functie, ze bieden ook mogelijkheden. Regels definiëren namelijk de bevoegdheden en rechten die een DV in de functie heeft. Op basis van regels kan een burgemeester noodverordeningen vaststellen, kan een Tweede Kamerlid een motie indienen en kan een dijkgraaf vergunningen verstrekken. Regels in dat opzicht beperken niet alleen de macht om dat te doen wat men wil doen, maar ze geven ook macht om dat te doen wat men anders niet zou mogen of kunnen doen. Dus het zou ook in dit opzicht inconsistent, niet-integer, van een DV zijn als deze wel de regels accepteert die hem macht geven en de regels negeert die zijn macht beperken.

Integriteit vergt dus kennis van de regels. Dit vergt van DV's dat zij nagaan wat de regels zijn en dat zij zich in de regels verdiepen en ze bestuderen. Zoals de regels ten aanzien van besluitvorming en bevoegdheden evenals de regels die er mogelijk zijn ten aanzien van nevenfuncties, giften, omgang met informatie, privéhandel in effecten, beveiliging en omgangsvormen. Er bestaan dikwijls talloze bronnen van regels. Zo is er voor een burgemeester naast de grondwet op nationaal niveau de Algemene wet bestuursrecht, de Gemeentewet, het Rechtspositiebesluit burgemeesters en allerlei handreikingen. Op gemeentelijk niveau

zijn er meestal een integriteitcode en gedetailleerde regels en voorschriften en op partijniveau bestaan er mogelijk een statuut en een gedragscode. Zo heeft de Partij van de Arbeid een erecode voor alle DV's die namens de partij een politiek ambt vervullen.

Het volstaat niet voor een DV dat hij wacht totdat hij over de regels wordt geïnformeerd. Het zal als DV-onwaardig worden gezien als een DV die wordt aangesproken op een overtreding van een regel zich erop beroept de regel niet te kennen omdat de regel nooit is gecommuniceerd. Het gaat er immers niet om wat de DV weet, maar om wat hij had kunnen en had moeten weten. En als DV weet men of zou men moeten weten dat er regels, en dikwijls veel regels, zijn die voor hem als DV gelden. Kennis van de regels vergt daarom een proactieve houding: de DV is altijd zelf verantwoordelijk om vast te stellen of dat wat aan regels is gecommuniceerd volledig is.

Het is vooral zaak dat DV's zich voorafgaand aan de aanvaarding van een nieuwe functie verdiepen in de regels die specifiek voor de functie gelden (ervan uitgaand dat men de regels die voor alle burgers gelden al kent). Er kunnen immers dan al regels zijn die relevant zijn, zoals ten aanzien van conflicterende belangen en (neven)functies die niet zijn toegestaan, en zaken uit het eigen verleden die moeten worden gemeld, en de besluitvorming over de benoeming en de communicatie daarover. Menige kandidaat of net benoemde DV is gestruikeld omdat hij zich niet vroegtijdig had verdiept in de relevante regels waardoor hij werd afgewezen voor de functie of zelfs al gelijk in de fout ging, zoals de DV die zijn eigen benoeming te vroeg bekendmaakte waardoor de benoeming niet doorging of de net beëdigde DV die kon opstappen omdat hij zijn financiële belangen in een onderneming niet had gemeld.

Een andere reden om zich voorafgaand aan het aanvaarden van de functie in de regels te verdiepen is dat men dan nog de mogelijkheid heeft om te bepalen of men zich wel aan de regels kan en wil conformeren, om zich terug te trekken of om regels ter discussie te stellen. Bovendien, als men vooraf niet de moeite neemt zich te verdiepen in de regels, dan is het maar de vraag of men eenmaal in functie met een volle agenda wel de tijd heeft en de moeite neemt om de regels tot zich te nemen. Niet voor niets kreeg Barack Obama als senator van de nestor in de senaat als belangrijkste advies om de regels te leren: "Leer de regels. […] Weinig mensen doen tegenwoordig de moeite om ze te leren. Alles gaat zo gehaast, een senator

moet zoveel. Maar deze regels zijn de sleutels tot de macht van de Senaat. De sleutels van het koninkrijk."[23] Wellicht besteedt Obama in zijn boek 'De Herovering van de Amerikaanse Droom' daarom een heel hoofdstuk aan de grondwet.

Tegelijkertijd is het zich verdiepen in de regels niets iets wat alleen bij de aanvaarding van de functie dient te gebeuren. Gegeven de geregelde – en vaak niet regelmatige – wijzigingen van en in regels is het juist van belang om periodiek na te gaan of de eigen kennis van de geldende regels nog actueel is. Eveneens vergt het tijd om als nieuwe regels worden gecommuniceerd, deze tot zich te nemen. Van eenmaal gecommuniceerde regels wordt verwacht dat de DV deze vanaf dat moment kent. Anderen zullen geen enkele reden van een DV accepteren waarom hij nog niet is toegekomen aan het bestuderen van deze regels.

Ten slotte. Regels drukken een belang uit. Iets wat belangrijk wordt gevonden en wat de moeite waard is om te beschermen of te bevorderen. Anders zou men zich namelijk niet de moeite hebben getroost om er regels voor op te stellen. Daarom schaadt het negeren van een regel een belang. Maar regels drukken niet alleen een belang uit, maar ook vertrouwen, namelijk het vertrouwen dat degenen voor wie de regels zijn bestemd, zijn te vertrouwen. Dat ze namelijk bij machte zijn zich aan de regels te houden, want als regels geen zin zouden hebben dan zouden ze ook niet zijn opgesteld. Dus wat dat betreft zijn regels een teken van vertrouwen.

3. Integriteit gaat zowel om de letter van de regels als om de geest ervan

Omdat DV's al over één detail in de regels kunnen struikelen, is kennis van wat de regels exact voorschrijven noodzakelijk. Als DV's om regels geven, dan kennen zij ook de geest van de regels. Anders wordt integriteit mechanistisch en minimalistisch. Want regels zijn per definitie beperkt. Overigens betekent dit niet dat DV's te veel hun eigen geest in de regels mogen leggen.

Integriteit vereist, zoals in het vorige hoofdstuk besproken, kennis van de regels die voor de functie gelden. Dit houdt in dat degene die de functie gaat vervullen weet wat er letterlijk staat in de regels en wat daar precies mee wordt bedoeld. Het is belangrijk om oog te hebben voor details, omdat daarin de essentie en de risico's kunnen schuilen. "The devil is in the details", zo wordt in het Engels het belang van details uitgedrukt. Een DV kan namelijk al een integriteitkwestie hebben over één enkel detail. Een voorbeeld: of de kosten van een diner kunnen worden gedeclareerd hangt dikwijls af van het tijdstip, de functionaliteit, het bedrag en de locatie van het diner. De DV kan al in de problemen komen als hij alleen al met betrekking tot één van deze zaken afwijkt van de regels. Bijvoorbeeld als men de gegeven fooi declareert, terwijl dit volgens de regels niet mag, als de toestemming voor declaratie louter mondeling is verkregen, terwijl dit schriftelijk had gemoeten of als men alleen het betaalbewijs inlevert en niet de rekening zelf. Het is daarom wenselijk om met de bril van een jurist naar de geldende regels te kijken. Wat staat er echt, wat zijn de details en wat staat er in de kleine lettertjes?

Om integriteit na te streven is het kennen van de details van de regels een goed begin, maar het is lang niet voldoende. Want als men louter de letter van de regels in acht neemt, dan wordt dit al snel mechanistisch en minimalistisch. Men laat dan onvoldoende blijken dat regels beperkt zijn en integriteit verder gaat dan dat. En daarbij dus dat men een deel van integriteit, ja zelfs een groot deel, mist. Hoe werkt dit?

Regels die op papier zijn gezet zijn per definitie beperkt. Niet alleen in betekenis, maar ook in omvang. Het is immers ondoenlijk om al het gewenste en ongewenste gedrag in regels te vatten en op papier te zetten. En ook al zou een dergelijke beschrijving te doen zijn, de omschrijving zou daardoor dermate omvangrijk worden dat zij daarmee ondoorgrondelijk en onwerkbaar wordt voor de doelgroep, de gebruikers. Bovendien, al zijn regels nog zo gedetailleerd, ze vergen altijd door de gebruikers een vertaalslag naar de praktijk en naar het eigen gedrag. DV's zijn immers geen computers die met regels zijn te programmeren en dan automatisch doen wat goed is. Ten slotte zijn regels beperkt omdat ze vaak achterlopen op ontwikkelingen in de praktijk: het vergt immers tijd om naar aanleiding van ontwikkelingen nieuwe regels te maken en in te voeren.

Omdat regels beperkt zijn, lopen DV's het risico integriteit hiertoe te beperken en te denken dat zolang men zich aan de regels houdt men integer handelt.[24] Zo kreeg een bestuurder een berisping nadat hij een relatiegeschenk van minder dan 50 euro had aangenomen. Weliswaar was dit bedrag volgens de geldende integriteitcode toegestaan, maar de bestuurder, zo was de toelichting bij de berisping, had beter moeten weten om een geschenk aan te nemen op de dag voordat hij een besluit zou nemen over een grote aanbesteding waarbij de gever van het geschenk een van de gegadigden was. Evenzo moest een wethouder ruimtelijke ordening opstappen toen bleek dat hij conform de regels al zijn nevenfuncties keurig in het college van burgemeester en wethouders had gemeld, maar niet had gemeld dat hij privé zeer nauwe, vriendschappelijke banden onderhield met de grootste projectontwikkelaar binnen de gemeente en bijvoorbeeld regelmatig gratis gebruikmaakte van zijn vakantiehuis.

Naast de letter van de regels gaat het bij integriteit om de geest van de regels. Als men immers echt om regels en de functie geeft, dan heeft men oog voor de geest van regels.[25] De geest van regels betreft de diepere betekenis van regels, de achterliggende bedoeling van regels en de beoogde toepassing ervan. De geest brengt regels tot leven. Door oog te hebben voor de geest van regels geeft men er blijk van dat men de regels begrijpt en dat men zich deze heeft eigengemaakt. Maar nog meer: het laat ook zien dat men van zins is om de regels na te leven en de belangen die in het verlengde hiervan liggen te dienen. Het laat zien dat men niet alleen de regels doorheeft, maar ook doorleeft. Dit is de reden waarom er geregeld wordt gesteld dat integriteit begint daar waar regels en wetten ophouden.

De geest van een regel is te achterhalen door zich af te vragen wat de functie van de regel is. Wat hadden de initiatiefnemers, grondleggers en opstellers er destijds mee voor ogen, wat beoogt de regel te realiseren, welke belangen en principes liggen eraan ten grondslag, wie worden ermee gediend? Wat bijvoorbeeld had Thorbecke voor ogen met de grondwet die hij in 1848 invoerde en waarmee hij de basis legde voor de huidige Nederlandse parlementaire democratie? Zo grijpt Obama geregeld terug, zoals in zijn boek en eerste inaugurele rede als president, op de grondleggers van Amerika.[26]

Een waarschuwing is hierbij op zijn plaats. Oog hebben voor de geest van regels kan ertoe leiden dat men te veel de eigen geest erin legt. Zo kan men denken een te dure invitatie van een derde toch aan te mogen nemen, omdat men de persoonlijke waarde ervan lager ervaart ("omdat ik niet van sport hou en er niets om geef, kan ik iedere uitnodiging tot het bijwonen van een sportwedstrijd accepteren"), men het als iets persoonlijks ziet ("het is voor mijn verjaardag", "het is een teken van vriendschap"), de kosten voor de gever wel binnen de regels vallen ("het gebruik van het vakantiehuis van de gever kost de gever niets extra") of er geen sprake is van een relatie ("de regels ten aanzien van relatiegeschenken gelden alleen voor relaties, dus als er geen relatie is gelden er geen regels"). Een dergelijke vrije geest slaat de regels dood en daarmee de integriteit van de DV.

4. Integriteit is het zich houden aan de regels

Integriteit betekent dat er consistentie is tussen regels en gedrag. Door het strikt en gedisciplineerd naleven van regels laten DV's zien dat zij regels belangrijk vinden evenals datgene waartoe de regels dienen. DV's die zich afvragen of ze zich al dan niet aan een regel zullen houden, handelen al niet integer. Andere belangrijke overwegingen om zich aan de regels te houden zijn dat (1) dit een eer en voorrecht is, (2) integriteit juist telt wanneer anderen het niet zien, (3) dit anders weinig vertrouwen biedt in het gedrag van de DV als er geen regels zijn en (4) anders de DV zichzelf niet serieus neemt.

Integriteit is niet alleen kennis hebben van de letter en de geest van regels. Het gaat er vervolgens ook om naar de letter en de geest van regels te handelen. Integriteit betekent naast eenheid, zoals we in hoofdstuk 2 zagen, ook consistentie. Regels en gedrag zijn integer als ze met elkaar overeenkomen, als regels worden omgezet in gedrag, als regels en gedrag consistent zijn. Het zou inconsistent zijn als men wel weet heeft van de regels, maar deze niet of willekeurig toepast. In het gedrag bevestigt men de regels, zet men als het ware de handtekening onder de regels. Voor DV's voor wie dit evident is, is het een kwestie van doen en blijven doen. Maar voor velen is dat gemakkelijker gezegd dan gedaan.

Vele DV's zijn gesneuveld omdat ze zich niet aan een regel hielden. Ze moesten opstappen omdat er geen geldig excuus was voor het overtreden van de regel. Ze kenden de regel wel, maar dachten dat ze zich een uitzondering konden permitteren, de regel vooral voor anderen gold en minder voor henzelf, dat ze de regel konden overrulen met het oog op grotere belangen of dat de consequenties van de overtreding wel zouden meevallen.

Zo kreeg Bert Koenders als minister forse kritiek toen bleek dat hij een opdracht voor het organiseren van een evenement onderhands aan bevriende partijgenoten had verstrekt, terwijl de regels voorschreven dat er een openbare aanbesteding had moeten plaatsvinden. Jack de Vries kon nog wel als staatssecretaris van Defensie aanblijven toen bleek dat hij een nevenfunctie had geaccepteerd zonder dat hij de minister-president daarvoor om toestemming had gevraagd, een regel die de minister-president nota bene zelf had opgesteld. De Vries moest echter wel opstappen toen later bleek dat hij een (buitenechtelijke) relatie was aangegaan met zijn persoonlijke adjudante en dit in strijd met de regels van zijn ministerie niet had gemeld.[27] Evenzo kon een gemeenteraadslid opstappen die in strijd met de regels giften privé had aangenomen van een bedrijf in ruil voor het steunen van een plan in het voordeel van dit bedrijf en kon ook een wethouder opstappen die tegen de regels in informatie uit de vertrouwenscommissie die was ingesteld voor de benoeming van een nieuwe burgemeester had doorgespeeld aan een van de sollicitanten.

Het zich aan de regels houden die voor de functie gelden, is vaak een kwestie van gewoon doen en niet twijfelen. DV's die zich steeds afvragen of ze zich wel of niet aan een regel zullen houden, handelen in dat opzicht al niet integer. Ze laten zich door calculerende en opportunistische overwegingen leiden en geven geen blijk van regelvastheid. Het is wat dit betreft hetzelfde als iemand die zich steeds afvraagt of hij vreemd zal gaan: dat is ook geen teken van echte, onvoorwaardelijke liefde voor zijn huidige partner. Bovendien lopen dergelijke calculerende DV's het risico een verkeerde inschatting te maken en daardoor een regel te overtreden zonder vervolgens een goed en overtuigend verhaal daarvoor te hebben. Ook al kunnen er goede redenen zijn om zich niet aan een bepaalde regel te houden, het is het vaak niet waard om uitzonderingen te maken en zich daarmee op glad ijs te begeven.

Het zich houden aan de regels wordt door DV's weleens gezien als conformistisch en daarmee als negatief. En het overtreden van de regels wordt juist gezien als een bewuste keuze en daarmee als positief. Dit beeld is onjuist. Het zich houden aan de regels impliceert niet dat men de regels klakkeloos volgt. Het zich houden aan de regels is, als het goed is, juist een bewuste keuze om de regels en daarmee de eigen functie in het gedrag te respecteren. Door de strikte en gedisciplineerde naleving van regels laat men zien dat men de regels belangrijk vindt evenals dat waartoe de regels dienen.

DV's die desalniettemin in een situatie komen waarin zij overwegen een regel te overtreden, doen er goed aan zich te realiseren hoe anderen de regelovertreding zullen beoordelen. Er zijn ten minste vier argumenten die anderen dan kunnen gebruiken en die ervoor pleiten om zich alsnog aan de regels te houden.

Ten eerste is het een eer en een voorrecht zich aan regels te mogen houden. In andere tijden, op andere plaatsen en in andere situaties hadden mensen dit graag gewild, maar mochten of konden zij dit niet vanwege bijvoorbeeld een dictatoriaal bewind, anarchie of oorlog. Het niet naleven van de regels miskent deze eer en dit voorrecht. Het miskent bovendien degenen die hun leven hebben besteed aan of zelfs hebben gegeven voor het creëren en beschermen van de rechtstaat, aan de vrijheid die er is om tot regels te komen en de vrijheid die ontstaat als mensen zich aan deze regels houden.

Ten tweede is integriteit het zich houden aan de regels juist wanneer anderen het niet zien. Pas wanneer er nooit iemand achter de regelovertreding komt, dan blijkt in hoeverre men regelvast en regeltrouw is. Als overtreding van de regels namelijk wel zichtbaar wordt dan kunnen er ook andere redenen een rol spelen om zich aan de regels te houden, zoals status en sancties. Een Amerikaanse afgevaardigde zei het als volgt: "Karakter is het goede doen wanneer niemand kijkt. Er zijn te veel mensen die denken dat iets goed is zolang men niet wordt gepakt en iets verkeerd is wanneer men wordt gepakt."[28] Of in soortgelijke bewoordingen van een voormalig lid van het Engelse kabinet: "De maatstaf van iemands echte karakter is wat hij zou doen als hij wist dat hij nooit zou worden ontdekt."[29] Juist als men de macht en het profijt heeft om regels te overtreden, dan blijkt in hoeverre men iets om regels geeft.

Ten derde werpt een overtreding van een regel de vraag op wat dit zegt over situaties waarin geen regels gelden. Gaat de DV dan bijvoorbeeld ook zo nonchalant en lichtzinnig om met belangen en principes? Sterker nog, anderen kunnen zelfs gaan denken dat als een DV zich al niet aan de regels kan houden, hij nog meer misbruik van zijn macht zal maken wanneer er geen regels gelden. Regels geven misschien nog enige afremming, terwijl zonder regels deze afremming ontbreekt.

Ten vierde neemt een DV zichzelf niet serieus als deze een regel overtreedt. Regels zijn immers een belangrijk instrument van DV's: veelal zullen DV's in hun functie regels opstellen, invoeren, uitvoeren of de naleving ervan controleren. Een DV die een regel overtreedt neemt de regels niet serieus en daarmee ook niet zichzelf als DV. Regelovertreding ondergraaft daarmee de eigen geloofwaardigheid en het eigen gezag. Dit geldt zelfs voor DV's die van mening zijn dat er zo weinig mogelijk regels moeten zijn. Sterker nog, hoe minder regels, des te gemakkelijker het moet zijn zich eraan te houden.

Kortom, er zijn uiteenlopende redenen waarom het goed is dat DV's zich aan de op hen van toepassing zijnde regels houden.

5. Integriteit is niet alleen het zich houden aan de geschreven regels, maar ook aan de ongeschreven regels

Zich aan de letter en de geest van regels houden is onvoldoende voor integer gedrag. Naast geschreven regels dienen DV's zich ook te houden aan de ongeschreven regels, zoals etiquette, omgangsvormen en impliciete waarden en normen. Als integriteit louter het zich houden aan de geschreven regels zou zijn, dan zou integriteit niet bestaan als er geen regels zouden zijn. Door de ongeschreven regels, die per cultuur variëren, te kennen en te volgen, tonen DV's respect voor hun functie.

"Ik heb mij keurig aan de regels gehouden. Mij valt daarom niets te verwijten." Dit is een veel gehoord verweer van iemand die wordt beschuldigd van niet-integer gedrag. Wil men zich integer gedragen, dan is het nodig zich naar de letter en de geest van regels te gedragen. Maar naast de geschreven regels zijn er ook ongeschreven regels. Integriteit vergt dat DV's zich aan de ongeschreven regels houden.

Ongeschreven regels gaan verder dan de geest van de regels. De geest van de regels zijn de waarden en normen rondom deze regels. Ongeschreven regels kunnen ook betrekking hebben op gedrag waarvoor in het geheel geen geschreven regels bestaan. Dan gaat het om gedrag dat verband houdt met impliciete codes die niet zijn geformaliseerd of op papier vastgelegd, zoals moraal, zeden en gebruiken. Zoals André Rouvoet als Tweede Kamerlid zei naar aanleiding van het bezoek van wethouder Rob Oudkerk aan prostituees: "In de beleving van veel Nederlanders is het gewoon niet normaal dat een autoriteit naar de hoeren gaat. […] Buitenlanders die willen inburgeren, houden we voor dat ze zich behalve aan de wet aan ongeschreven regels moeten houden. Dat geldt helemaal voor bestuurders met een voorbeeldfunctie. Er zijn dingen die je gewoon niet doet."[30] Of zoals Ruud Koole, de toenmalige voorzitter van dezelfde partij als Oudkerk, zei: "Niet alles wat legaal is, is moreel acceptabel."[31] Sterker nog, de nadien opgestelde landelijke code van deze partij stelt dat DV's de moraal boven de regels dienen te stellen.[32]

Ongeschreven regels kunnen bestaan uit etiquette (zoals wie waar gaat zitten en staan en hoe men zich kleedt) en omgangsvormen (zoals hoe men anderen aanspreekt en wat men met elkaar kan bespreken). Zo gaat men tijdens een vergadering niet met elkaar op de vuist als men het met elkaar oneens is. En kust men collega's niet op de mond als men zijn waardering wil laten blijken. Toen de Italiaanse premier Silvio Berlusconi zichtbaar voor de camera's heen en weer liep te telefoneren voor de entree van de locatie waar de NAVO-top zou vergaderen, terwijl de Duitse bondskanselier Angela Merkel als gastvrouw op de rode loper stond te wachten om hem te verwelkomen, werd dit als schoffering gezien. Maar ook ten aanzien van bijvoorbeeld tijdbesteding, samenwerking, omgang met informatie en derden, naleving van afspraken en het nemen van verantwoordelijkheden zijn er ongeschreven regels, dingen die men gewoon wel of niet behoort te doen. Zo is er de ongeschreven regel dat een minister of staatssecretaris zijn ontslag aanbiedt aan de koningin als de Tweede Kamer geen vertrouwen meer in deze persoon heeft.

Frits Bolkestein is een van de DV's die in negatief opzicht heeft moeten ondervinden dat ongeschreven regels bestaan. Zo kwam hij als fractievoorzitter in de Tweede Kamer in opspraak toen bekend werd dat hij als commissaris van een geneesmiddelenfabrikant aan de toenmalige minister van Volksgezondheid Els Borst een brief had geschreven om te pleiten voor de toelating van twee medicijnen van die fabrikant tot de Nederlandse markt. De aanhef van de brief was "Beste Els". Alhoewel er geen expliciete regel was die dit verbood, ontstond er ophef omdat persoonlijke en functionele belangen en relaties met elkaar werden vermengd. Volgens zijn voorganger, Hans Wiegel, tastte de handelwijze van Bolkestein "de liberale integriteit" aan.[33] In het kamerdebat dat volgde veroordeelden de andere partijen de handelwijze van Bolkestein. Borst zelf vond het eveneens ongepast. Bolkestein verweerde zich door te stellen dat het zijn taak als commissaris was en dat alles is toegestaan wat niet bij wet is verboden.[34] Later heeft hij toegegeven dat hij beter anders had kunnen handelen.[35]

Bolkestein bleef aan na dit incident. Collega Arend-Jan Boekestijn trad als Tweede Kamerlid wel af nadat hij voor de televisie verslag had gedaan over een gesprek van de koningin met een kamerdelegatie. Zonder dat hij een formele staatsrechtelijke regel had geschonden, raakte hij in opspraak omdat het hier ging om een ongeschreven regel.[36] En ook Rudolf de Korte, vicepremier in het tweede kabinet-Lubbers, overtrad een ongeschreven regel toen hij

publiekelijk zei dat de koningin geen staatsbezoek moest brengen aan Japan. De ongeschreven regel was dat de premier hierover publiekelijk het woord deed. Door de uitlatingen van De Korte werd de eenheid in het kabinet ondermijnd en liepen de diplomatieke betrekkingen met Japan schade op. Bovendien brachten ze de koningin in verlegenheid. De Korte trok zelf hieruit de les van het belang van de ongeschreven regel "Quod licet Iovi, non licet bovi": wat aan Jupiter is toegestaan, is niet toegestaan aan een rund.[37]

Het idee dat alles wat niet in regels staat is toegestaan, rijmt niet met integriteit. Het zou betekenen dat integriteit stopt bij de bestaande regels. Iemand die zo denkt, zou zich moeten voorstellen dat er helemaal geen regels zouden zijn. Zou dan alles zijn toegestaan? Een (deels) ontkennend antwoord op deze vraag betekent dat er meer is dan regels. Regels zijn er om bepaalde waarden en normen vast te leggen. Waarden en normen die gelden en waarvan wordt gevonden dat DV's daarvoor ten minste de regels die daartoe dienen in acht moeten nemen. Maar dat impliceert nog niet dat alle waarden en normen in regels zijn vastgelegd. Waarden en normen zijn breder (bestrijken meer terreinen) en fundamenteler (zijn dieper geworteld) dan regels. Daarom vergt integriteit in de zin van het consistent handelen met wat de functie vereist, niet alleen het naleven van de geschreven regels maar ook van de ongeschreven regels.

Integriteit vereist derhalve dat men zich verdiept in de ongeschreven regels. Dit kan men niet anders doen dan door zich vragen te stellen over de eigen omgeving en daarmee de omgeving te leren kennen. Wat zijn hier de gewoonten en gebruiken? Wat zijn hier de manieren van doen? Welk gedragingen zijn 'not done' en welk gedrag wordt op prijs gesteld? Wat zijn de onuitgesproken ge- en verboden? Welk gedrag wordt als functioneel (integer) en disfunctioneel (niet-integer) bij de functie gezien? Wat is specifiek voor deze cultuur?

De culturele bepaaldheid van waarden en normen is vooral iets om alert op te zijn. Waarden en normen verschillen immers per cultuur. Wat bijvoorbeeld in de ene cultuur als intiem wordt beschouwd, kan in een andere cultuur als intimiderend worden gezien; wat in de ene cultuur als voorkomend wordt beschouwd, kan in een andere cultuur als poging tot corruptie worden gezien; wat in de ene cultuur als open wordt beschouwd, kan in de andere cultuur als loslippig, lekken van informatie en disloyaal worden gezien; en wat bijvoorbeeld in de ene cultuur als daadkrachtig wordt beschouwd, kan in de andere cultuur als dictatoriaal worden gezien.

Het zich verdiepen in de ongeschreven regels kan men ook doen door het gedrag van anderen te observeren: wat doen en laten zij, wat wordt gewaardeerd en wat afgekeurd? Ook kan men zich laten informeren door oudgedienden, betrokkenen, coryfeeën, vertrouwelingen en experts. Zo consulteerde wethouder Oudkerk de vertrouwenspersoon integriteit van zijn gemeente die hem erop wees dat de samenleving minder vrij denkt over bordeelbezoek door een politicus dan dat hijzelf dacht.[38] En zo consulteerde Obama, als net gekozen senator, de nestor van de senaat die hem als belangrijkste advies gaf om naast de regels ook de gebruiken te leren.[39]

6. Integriteit is niet alleen doen wat moreel is, maar ook wat ethisch is

Integriteit is niet alleen handelen overeenkomstig wat moreel is, wat anderen vinden, maar primair overeenkomstig wat ethisch is, wat DV's op basis van redelijke argumenten behoren te doen. De ethiek kan hogere of lagere eisen dan de moraal aan DV's stellen. Integriteit vergt dus niet alleen dat DV's handelen conform wat ethisch is, maar daarvoor ook ethische argumenten hebben.

Integriteit is niet alleen een juridisch begrip, in de zin van consistent handelen overeenkomstig de regels die voor de functie gelden. Integriteit is ook een moreel begrip, in de zin van consistent handelen overeenkomstig de morele waarden en normen die voor de functie gelden. Daarvoor is het noodzakelijk dat men weet welke moraal er geldt en wat naast de jurisprudentie de moresprudentie is.

Toch trekt de moraal niet op voorhand aan het langste eind. De 'communis opinio' is niet per definitie goed en verdedigbaar. Wat moreel is, is namelijk niet automatisch ethisch. En integriteit is niet alleen handelen overeenkomstig wat moreel is, maar ook, en zelfs primair, wat ethisch is.

Ethiek is de reflectie op de moraal. Ethiek fungeert als een denkbeeldige, onpartijdige en onafhankelijke rechter die beoordeelt wat goed en slecht is, verantwoord en onverantwoord, acceptabel en onacceptabel. Ethiek is meer dan een kwestie van smaak. Ethiek doet namelijk een beroep op algemene instemming: een appel dat iedereen in een soortgelijke situatie zo zou moeten handelen.[40] Bij ethiek gaat het er niet om wat anderen sec vinden, maar wat men op basis van redelijke argumenten zou moeten vinden. Wat de meerderheid vindt kan dus onethisch zijn. Voor DV's die een democratische besluitvorming gewend zijn, is dit dus een andere logica: niet de meerderheid maar de ethiek beslist.

De ethiek kan enerzijds hogere eisen stellen dan de moraal. Als bijvoorbeeld de publieke moraal in een bepaald land het betalen van steekpenningen of het martelen van terroristen goedkeurt, dan hoeft dit nog niet ethisch te zijn. De ethiek kan bijvoorbeeld stellen dat steekpenningen de zuiverheid van besluitvorming aantasten en dat martelen als verhoormethode indruist tegen de rechten van ieder mens. Anderzijds kan de ethiek tot minder hoge eisen komen dan de moraal. Als de publieke moraal stelt dat een DV bij huwelijksontrouw dient op te stappen, dan hoeft dit nog niet ethisch te zijn. De ethiek zou kunnen stellen dat huwelijksontrouw een privékwestie betreft en dat dit losstaat van het goed functioneren van een DV. Derhalve is moreel gedrag niet per definitie ethisch en is ethisch gedrag niet per definitie de moraal.

Maar ook al houdt een DV zich aan de morele waarden en normen die ethisch verantwoord zijn, dan nog hoeft dit niet ethisch te zijn. Ethiek is namelijk ook nog vanuit een ander perspectief van belang. Iemand die handelt vanuit gewoonte, gemakzucht of impuls en daarmee weliswaar het ethisch goede doet, is nog niet als ethisch te beschouwen. Er ontbreekt namelijk een ethisch besef. Opvattingen als "dat vind ik eenmaal zo", "dat ben ik gewend" en "dat wordt nu eenmaal verwacht" zijn ethisch gezien niet steekhoudend. Men dient daarom vanuit ethisch perspectief de argumenten en overwegingen te hebben waarom dat kennelijk zo is of geldt. En dan argumenten en overwegingen die wel steekhoudend zijn, die redelijk zijn die een legitieme rechtvaardiging vormen voor het gedrag. Integriteit vergt dus dat DV's handelen conform de morele waarden en normen die ethisch zijn én daarvoor ethische argumenten hebben.

Uit het bovenstaande volgt dat DV's die zich opportunistisch gedragen niet als integer kunnen worden beschouwd: zij hanteren ethische argumenten alleen wanneer het hun goed uitkomt. Egoïsme kan evenmin als integer worden beschouwd omdat dan alleen het eigenbelang wordt betrokken zonder ruimte te bieden voor ethische argumenten en overwegingen. Uit het bovenstaande volgt ook dat DV's die zich als een kameleon gedragen niet als integer kunnen worden beschouwd: zij passen zich immers aan aan wat anderen vinden en laten zich in hun gedrag niet leiden door wat boven de opvattingen van anderen uitstijgt, namelijk ethische overwegingen.[41] Dit is ook de reden dat een DV die bureaucratisch handelt ethisch gezien tekortschiet. Een dergelijke persoon houdt zich weliswaar aan de regels, maar staat niet open voor ethische overwegingen, die in sommige situaties het overtreden of passeren van regels kunnen rechtvaardigen (zoals nood breekt wet).

Ethiek gaat verder dan het vinden van goede argumenten om de huidige moraal te bekrachtigen. Het gaat er allereerst om dat DV's bepalen wat ethisch is. Ten aanzien van de politiek pleitte premier Ruud Lubbers – als reactie op de uitspraak "It's all about the economy, stupid!" van de president van de Verenigde Staten, Bill Clinton – voor "It's all about ethics, stupid!"[42] Het gaat allemaal om ethiek. Want als men niet ethisch handelt dan loopt men het risico dingen te doen die verkeerd of niet goed zijn. Bovendien kan ethiek DV's argumenten aanreiken om niet alleen naar zichzelf toe uit te leggen waarom men de moraal al dan niet volgt maar ook naar anderen toe, niet alleen zichzelf te overtuigen van dat wat beter is maar ook anderen, en niet alleen zichzelf te motiveren om te gaan voor wat ethisch is maar ook anderen. De ethiek wordt dan de moraal en de moraal (deels via beleid en regels) het gedrag.

Het is derhalve vanuit integriteit belangrijk dat DV's de moraal niet klakkeloos aannemen, maar hierop kritisch reflecteren en zich afvragen of de moraal ethisch is.[43] De Amerikaanse president Franklin Roosevelt onderstreept het belang hiervan voor het presidentschap: "Het presidentschap is niet louter een administratieve taak. Dat is de minst belangrijke kant. Het is ook meer dan een technische taak, of iets efficiënt dan wel inefficiënt is. Het is bij uitstek een plaats van moreel leiderschap."[44] Moreel leiderschap dat begint bij het bepalen van wat ethisch is. En dit vertrekpunt geldt niet alleen voor de president van de Verenigde Staten, maar voor iedere DV.

II. Gedrag en karakter

Dit tweede deel van vijf hoofdstukken gaat over wat integriteit betekent voor het gedrag en karakter van DV's.

7. Integriteit gaat niet alleen om wat men doet, maar ook om waarom men het doet

Integriteit gaat erom dat DV's het goede doen, maar ook dat zij goede bedoelingen hebben. Bedoelingen zijn relevant omdat zij de basis zijn waaraan gedrag toe te schrijven is aan een DV en daarmee de mate bepalen waarin gedrag prijzenswaardig of verwijtbaar is. Bedoelingen zijn goed of verkeerd, afhankelijk van de mate waarin een DV gericht is op het zo goed mogelijk vervullen van de functie. Andere belangen en bedoelingen zijn toelaatbaar zolang zij niet verhinderen dat de functie en de daarbij behorende belangen worden gediend.

Het sterke van integriteit is dat het actiegericht is. Het gaat erom dat men doet wat de regels, moraal en ethiek voorhouden. Omdat, zoals Junius, een pseudoniem voor waarschijnlijk een ambtenaar die het Britse kabinet veelvuldig in de krant beschuldigde van machtsmisbruik, stelde: "De integriteit van mensen wordt afgemeten aan hun gedrag en niet aan hun verklaringen."[45] Geen woorden, maar daden, wordt DV's in dit verband vaak voorgehouden. Toch gaat het bij integriteit niet alleen om het gedrag en dat men het goede doet. Integriteit gaat ook om de redenen, motieven en attitude daarachter. Zoals de Britse premier Winston Churchill zei over het belang van attitude: "Attitude is iets kleins dat een groot verschil maakt."[46]

Maar waarom zouden de attitude, de bedoelingen, ertoe doen als het gedrag er niet anders door is? Bedoelingen zijn relevant omdat op grond hiervan het gedrag van een persoon kan worden toegeschreven aan de persoon zelf en daarmee de mate kan worden bepaald waarin het gedrag prijzenswaardig of verwijtbaar is. Zo zijn goede bedoelingen dikwijls een verzachtende omstandigheid voor de overtreding van regels. Het is bijvoorbeeld slordig om per ongeluk oneigenlijke kosten te declareren, maar het wordt sjoemelen als het willens en wetens gebeurt. Zo verklaarde een burgemeester toen bleek dat hij de declaratieregels had overtreden voor zijn auto dat hij slordig was geweest. Daarmee poogde hij de verwijten betreffende zijn gedrag te weerleggen. Eveneens beriep minister Cees Veerman

zich op slordigheden toen bleek dat hij tegen de regels in niet tijdig zijn boerenbedrijf had overgedragen.[47] Omgekeerd geldt dat iets goeds doen met verkeerde of onzuivere motieven niet snel als prijzenswaardig zal worden beschouwd. Sterker nog, volgens de filosofe Lynne McFall is het goede doen met verkeerde redenen niet integer.[48] Het gedrag en de motieven zijn in dat geval niet één, niet consistent, niet verenigbaar.

Of bedoelingen goed of verkeerd zijn hangt af van de functie die iemand vervult. Iemand heeft zuivere bedoelingen als hij zich richt op het zo goed mogelijk vervullen van zijn functie. Iemand heeft onzuivere bedoelingen als hij zich richt op andere belangen en zaken dan waartoe de functie dient. Onzuivere bedoelingen zijn per definitie niet-integer, omdat zij niet consistent zijn met wat de functie vereist. Zo is Berlusconi vaak bekritiseerd omdat hij onzuivere motieven zou hebben. Hij zou zijn functie als president gebruiken voor eigen gewin. Zo zou hij president zijn geworden om rechtsvervolging voor onder andere belastingfraude te ontlopen en was hij uit op het vergroten van zijn macht op de media door naast zijn eigen commerciële tv-stations als president invloed uit te oefenen op de publieke kanalen.[49]

Voor het bepalen en beoordelen van het gedrag van een DV zijn de bedoelingen van de DV dus van belang. Uit integriteitoogpunt gezien, gaat het erom dat de bedoelingen van een DV zuiver en oprecht zijn. Is men er primair op gericht om dat te doen wat er uit hoofde van de functie van hem wordt verwacht? Dient men de functie en dient men het volk? Ook de Italiaan Niccolò Machiavelli, die lange tijd secretaris van de Tweede Kanselarij van de Florentijnse Republiek was, hechtte belang aan oprechtheid en zuiverheid. Volgens hem verwachten burgers namelijk van hun bestuurders dat zij hun functie zo goed mogelijk uitoefenen en dat zij hun macht niet gebruiken voor verkeerde doeleinden.[50]

Dit betekent echter niet dat er geen enkele ruimte is voor andere belangen en bijbedoelingen. Integriteit betekent immers geen morele puurheid.[51] Dit zou eendimensionaal zijn en geen recht doen aan andere belangen. Zo hoeft een DV zichzelf niet geheel op te offeren en weg te cijferen, maar mag hij rekening houden met de eigen belangen. Waar het wel om gaat is dat andere belangen niet verhinderen dat de functie en de daarbij behorende belangen worden gediend. Zo zouden fulltime DV's moreel worden overvraagd als zij hun functie onbezoldigd zouden moeten vervullen of al hun tijd, inclusief hun vrije tijd, zouden moeten besteden aan hun functie. Al pleitte Aristoteles er destijds wel voor dat regeerders afstand moesten doen van

hun familie en privé-eigendommen zodat daarmee de eenheid in de staat werd gecreëerd.[52] Tegelijkertijd mag van DV's in moreel opzicht wel worden gevraagd dat hun bezoldiging in verhouding staat tot hun functie. Reden daarvoor is niet alleen dat dit een doelmatige besteding van de publieke middelen is, maar ook dat het verdienen van geld niet een belangrijkere plaats gaat innemen dan het dienen van het volk. Want dan ontstaat er zelfverrijking en is er geen eenheid meer, geen integriteit tussen de functionaris en diens functie.

Evenzo mogen DV's, ook al bekleden zij hun functie fulltime, vrije tijd hebben. Tegelijkertijd bedreigt het hebben van vrije tijd de integriteit van een DV als dit het goed uitoefenen van de functie belemmert. Menig DV is daarom in opspraak geraakt omdat hij niet beschikbaar of bereikbaar was toen zich een urgente situatie in zijn functie voordeed. Zoals Marjanne Sint die als landelijke partijvoorzitster dagenlang onbereikbaar was toen in haar partij een crisis uitbrak. Zij was op fietsvakantie in Italië met haar ernstig zieke man. Ondanks dat iemand recht heeft op een vakantie en dat het als privépersoon juist integer kan zijn om prioriteit te geven aan het privéleven en zorg te dragen voor familieleden, kwam zij in opspraak omdat het beeld was ontstaan dat zij onvoldoende prioriteit gaf aan haar functie. Dit was voor de top van haar partij reden om het vertrouwen in haar op te zeggen (ook al was destijds de mobiele telefoon een schaars bezit en had zij afspraken gemaakt met haar vicevoorzitter over haar vervanging).[53]

Het is opvallend dat politieke redenen vaak worden geassocieerd met onzuivere motieven. Kenmerkend daarvoor is de uitspraak van de Amerikaanse entertainer Will Rogers: "Ik hou van mijn hond. Hij doet niets om politieke redenen."[54] Politieke redenen worden dan als oneigenlijk en onwenselijk beschouwd. Wellicht komt dit door het beeld in de samenleving dat politici onzuivere motieven hanteren. Maar in zichzelf zouden politieke redenen niet onzuiver en onwenselijk moeten zijn. Sterker nog, dat zou juist goed moeten zijn, omdat politieke redenen functioneel zijn in de politiek. Het zou juist verdacht zijn als in de politiek andere dan politieke redenen zouden worden gehanteerd.

Kortom, het is vanuit integriteit bezien van belang dat DV's steeds attent zijn op de motieven waarom zij iets doen of laten. Ook is het van belang deze motieven te beoordelen op hun integriteit: de zuiverheid waarmee men erop is gericht om de functie te vervullen. En daarbij te voorkomen dat in de functie andere belangen de overhand krijgen en daardoor de integriteit aantasten.

8. Integriteit gaat niet alleen om waarom men het doet, maar ook om wie men is

Integriteit gaat niet alleen om waarom een DV op een bepaalde wijze handelt, maar ook om wie de DV is. Twijfelen aan iemands integriteit trekt niet alleen de zuiverheid van iemands bedoelingen in twijfel maar ook de bron daarvan: het karakter van de persoon. Daarom is het uiten van dergelijke twijfels een zware beschuldiging. Evenzo is het prijzen van iemands integriteit een sterke vorm van waardering. Dat integriteit zodanig in de praktijk wordt gehanteerd, laat de waarde ervan zien. Omdat integriteit van binnenuit komt, kan het DV's niet worden opgelegd.

De integriteit van een persoon is niet hetzelfde als de integriteit van het gedrag. Dit wordt zichtbaar in het verschil tussen hoe DV's reageren op twijfels aan de integriteit van hun gedrag en op twijfels aan de integriteit van hun persoon. DV's reageren namelijk in het tweede geval meer verontwaardigd, ontzet en onthutst, omdat ze zich meer gekwetst, gekrenkt en aangetast voelen. Twijfelen aan iemands integriteit is wellicht zelfs de zwaarst denkbare belediging. Zoals Rob Oudkerk zei toen aan zijn integriteit werd getwijfeld: "Het heeft mij het meest van alles geraakt dat er personen zijn geweest die in het openbaar aan mijn integriteit hebben getwijfeld."[55] Of zoals partijleider Maxime Verhagen zei dat de vele kritiek die hij kreeg over de regeringsdeelname van zijn partij pas zwaar voor hem werd toen prominente partijleden inbreuk gingen maken op zijn integriteit door in het openbaar te suggereren dat hij omwille van zijn eigen macht de principes van zijn partij had verkwanseld: "Er zijn dingen gezegd die geen recht doen aan hoe ik in elkaar zit", aldus Verhagen.[56]

Twijfelen aan iemands integriteit raakt de persoon harder, omdat het over de persoon zelf gaat, over hoe hij in elkaar zit, over wie hij is in plaats van over wat hij doet. Het zet niet alleen vraagtekens bij de zuiverheid van iemands bedoelingen, maar ook bij de bron van de motieven: het karakter van de persoon. In plaats van dat een handeling hypocriet is, is de

persoon hypocriet; in plaats van dat een handeling opportunistisch is, is de persoon een opportunist; in plaats van dat iemand liegt, is de persoon een leugenaar. Het gaat niet om iets wat een of meerdere malen gebeurt, maar het gaat om wie iemand voor een lange tijd of zelfs altijd is. Iemand is wie hij is, niet omdat hij dat even is maar omdat hij dat voor zijn hele leven is. Het twijfelen aan iemands integriteit komt daarom fundamenteler, ernstiger en daardoor harder aan dan het twijfelen aan de integriteit van iemands gedrag.

Evenzo raakt het prijzen van de integriteit een persoon meer dan dat een of meerdere handelingen van deze persoon worden geprezen. Zo werd Job Cohen bij zijn vertrek uit de politiek geprezen om zijn integriteit. Premier Mark Rutte zei hierover: ''Ik heb grote waardering voor de integere en respectvolle wijze waarop Job Cohen vanuit zijn idealen de publieke zaak heeft gediend" en zei fractievoorzitter Sybrand van Haersma Buma: "Job Cohen heeft op een integere manier na zijn burgemeesterschap de PvdA geleid."[57] Beiden gebruikten integriteit voor het gedrag. Fractievoorzitter Alexander Pechtold ging verder en prees Cohen om wie hij als DV was: "Ik heb Job leren kennen als een integer politicus."[58]

Dat mensen gekrenkt reageren als er aan hun integriteit wordt getwijfeld laat de waarde zien die kennelijk wordt gehecht aan integriteit. Evenzo blijkt de waarde van integriteit eruit dat mensen het als compliment zien als zij door anderen als integer worden bestempeld. Ook dat anderen het gebrek aan persoonlijke integriteit gebruiken om iemand negatief af te schilderen laat de toegedichte waarde van integriteit zien, evenals dat mensen denken een ander positief af te schilderen en zelfs een eer te bewijzen door persoonlijke integriteit aan deze persoon toe te schrijven. Kennelijk is persoonlijke integriteit iets wat mensen voor zichzelf en voor anderen belangrijk vinden. Dit wordt bevestigd door allerlei onderzoek. Zo toont onderzoek in Engeland onder politici aan dat zij integriteit als de belangrijkste factor zien voor politiek leiderschap. Ander onderzoek toont het belang aan dat burgers hechten aan de integriteit van DV's.[59] *The New York Times* stelde zelfs dat integriteit de meest belangrijke deugd in de politiek is.[60] Ook het feit dat in allerlei profiel- en functiebeschrijvingen evenals gedragscodes voor DV's integriteit wordt genoemd als vereiste eigenschap laat het bestaan en belang van integriteit zien. Zo schrijft een landelijke partij in haar gedragscode dat haar DV's integer dienen te zijn.[61]

Integriteit is daarom meer dan ethiek. Zo definieert de filosoof Bernard Williams integriteit als ergens voor staan.[62] Iemand is dus niet alleen integer als de persoon ethisch handelt en daarvoor ethische argumenten heeft. Want als dit alleen integriteit zou zijn, aldus Williams,

dan zou integriteit iets zijn wat blijft steken in onpartijdige en onpersoonlijke argumenten. Met als gevolg dat ethiek als opgelegd en vervreemdend werkt. Het gaat er bij integriteit om dat men als persoon achter de voorgestane ethiek staat. Men heeft niet alleen argumenten waarom iets ethisch is, maar men vindt het ook. En men vindt het omdat het overeenkomt (integer is) met wie men is.

Integriteit gaat dus niet alleen om waarom een persoon de dingen doet, maar ook om wie de persoon is. En dus ook om wie de persoon wil zijn. Want als men niet integer wil zijn, dan zal men het ook nooit worden. Daarom begint integriteit met de vraag in hoeverre men überhaupt integer wil zijn. Ambieert men integriteit? Wil men echt een integere DV zijn? En hoeveel belang hecht men daaraan en hoe verhoudt dit zich tot wat men nog meer wil zijn?

9. Integriteit gaat niet alleen om wie men (niet) is, maar ook om dat men het heeft

Integriteit is niet alleen iets wat een DV niet is, zoals onomkoopbaar en onbaatzuchtig. Ondanks dat deze invulling krachtig is, gaat integriteit er ook om wat een DV wel is. Integriteit kan daarbij worden gedefinieerd als (1) één deugd, (2) de samenhang tussen deugden, (3) de functionaliteit van deugden en (4) als koepeldeugd. Een DV dient over deze koepeldeugd te beschikken zodat het geheel aan eigen deugden is gericht op het vervullen van de eigen functie. Op dat moment heeft een DV integriteit.

"Dienaren van de overheid moeten onkreukbaar zijn." Dit schreef Marcel van Dam als staatssecretaris in zijn brief naar aanleiding van het onderzoek naar door prins Bernhard mogelijk ontvangen steekpenningen van de vliegtuigbouwer Lockheed.[63] Als er over integriteit van DV's wordt gesproken, dan is onkreukbaarheid vaak een van de eerste associaties. Andere associaties zijn dat een DV onomkoopbaar is, onberispelijk, onbaatzuchtig of zelfs onbevlekt.[64] Integriteit zo bezien is dan de afwezigheid van wat negatief is. Het zijn immers allemaal woorden met 'on'. Men is integer door iets niet te zijn.

Krachtig aan deze invulling van integriteit is het absolute ervan. Als men kreukbaar is, dan is men niet integer. Daar zit dan geen speling in. Eén kreukje is al niet integer. Krachtig is ook de inherente normatieve kracht van deze termen. Termen als kreukbaar, omkoopbaar en bevlekt zijn niet de termen waarmee men zich wil associëren. Het zijn termen die in zichzelf al aangeven dat het onwenselijk is. Daarom zijn dergelijke termen beladen en komen ze hard aan als dat over iemand wordt gezegd.

Tegelijkertijd hebben deze termen een nadeel. Ze geven weliswaar duidelijk aan wat iemand niet moet zijn, maar niet zozeer wat iemand dan wel moet zijn. Naast deze negatieve invulling van integriteit bestaan er daarom positieve invullingen van integriteit. Integriteit wordt dan ingevuld met termen als zuiver, fatsoenlijk, gaaf en rechtschapen. Door naast de negatieve

invulling de positieve invulling van integriteit te hanteren, wordt het spectrum van integriteit groter. De afwezigheid van het negatieve betekent, net als in de rekenkunde, nog niet de aanwezigheid van het positieve. Het kan dan namelijk ook nul of niets zijn. Omgekeerd betekent dit dat de afwezigheid van het positieve niet per definitie de aanwezigheid van het negatieve betekent. Derhalve kan men niet zeggen dat men integer is zolang men niet het tegenovergestelde is. Het zegt alleen dat men niet niet-integer is. Door beide invullingen van integriteit te hanteren, bestrijkt men de negatieve én de positieve kant van integriteit.

Veelal wordt integriteit als één deugd dan wel als onderdeel van één deugd gezien. In de gedragscode van de ChristenUnie worden vijf kernwaarden geformuleerd, waarbij integriteit een aspect is van de kernwaarde eerlijk en betrouwbaar. In andere codes is integriteit één van de kernwaarden, naast bijvoorbeeld professioneel en doelmatig. In al deze gevallen wordt integriteit als een gewenste karaktereigenschap van een DV beschouwd. Voordeel van een dergelijke benadering is dat daarmee integriteit wordt afgebakend en er wordt aangegeven dat er meer is dan integriteit. Het nadeel hiervan is dat mogelijk het beeld ontstaat dat de andere deugden vanuit integriteitperspectief irrelevant zijn. Dit zou jammer zijn, omdat ten minste in drie opzichten integriteit breder en rijker is dan één deugd.[65]

Allereerst is integriteit in negatieve zin te beschrijven als ongedeeldheid en ongebrokenheid en in positieve zin als eenheid en heelheid. Een integer persoon is, zoals door de Amerikaanse rechtsgeleerde Stephen Carter omschreven, "als een heel getal, is een heel persoon, een persoon onverdeeld."[66] Deze vooral Latijnse betekenis van integriteit betekent dat er samenhang en consistentie is tussen de verschillende deugden van een persoon. Een persoon is integer als de eigen deugden op elkaar zijn afgestemd, als ze één geheel vormen, als ze met elkaar zijn geïntegreerd. Een muziekwerk is integer wanneer er niet alleen geen valse tonen zijn – want dan zou integriteit worden gedefinieerd als één deugd – maar ook wanneer het niet wordt onderbroken door ongerelateerde muzikale ideeën. Positief geformuleerd betekent dit dat er sprake is van een muzikale eenheid, van harmonie. Net zoals integere muziek harmonieus is, zo is ook een integer persoon harmonieus.

Er is echter nog een bredere betekenis van integriteit. De bovenstaande betekenis richt zich op de onderlinge consistentie en samenhang tussen de deugden. Zolang de deugden onderling consistent en samenhangend zijn is er sprake van integriteit. Integriteit louter zo zien

suggereert dat deugden op zichzelf staan en miskent daarmee dat deugden zijn gerelateerd aan de functie van de persoon. Daarom gaat het niet alleen om de onderlinge consistentie en samenhang, maar gaat het er bij integriteit ook om dat iemand ten behoeve van het goed kunnen uitoefenen van zijn functie beschikt over de relevante deugden. De filosoof Immanuel Kant definieerde een deugd als "die fest gegründete Gesinnung seine Pflicht genau zu erfüllen".[67] Het gaan niet alleen om een geïnternaliseerde neiging, maar ook om de koppeling hiervan aan het vervullen van de eigen plichten en verplichtingen. Deze plichten en verplichtingen vloeien voort uit iemands functie. Daarom zijn vanuit integriteitperspectief alle deugden van belang. De vraag is namelijk welke deugden wel en niet functioneel zijn. Men is dan niet-integer als men niet over het juiste arsenaal aan deugden beschikt. Men is dan niet in staat om de functie goed te kunnen vervullen. Dit is de reden waarom er codes zijn, zoals de erecode van de PvdA, waarbij integriteit niet een aparte kernwaarde is maar waarbij integriteit de gehele code beslaat.[68] Sommige instanties geven hun code dan ook de titel 'integriteitcode' mee.

Ten slotte heeft integriteit nog een andere betekenis. Een zelfs nog fundamentelere invulling. Integriteit is niet alleen één deugd, de samenhang tussen deugden evenals de functionaliteit van deugden. Integriteit kan daarnaast worden beschouwd als koepeldeugd of deugd van de tweede orde. Integriteit is niet alleen een maatstaf om de eenheid en functionaliteit tussen deugden te beoordelen, het is ook de eigenschap zelf die voorkomt dat de persoon, 'het zelf', desintegreert, uiteenvalt oftewel verknipt raakt.[69] Integriteit houdt de deugden bij elkaar en zorgt ervoor dat de deugden gericht zijn op het vervullen van de functie. De filosoof Daniel Putnam drukt dit treffend uit: "Integriteit reikt zijn hoogste punt wanneer het de deugden verenigt en daartussen het evenwicht bewaart."[70] Integriteit is niet alleen een norm, het is ook een functie. Integriteit betreft dus niet alleen of iemand het is, maar ook of iemand het heeft.

Daarom komen verwijten inzake het ontbreken van iemands integriteit vooral hard aan. Want vanuit de laatste betekenis betekent dit dat iemand die corrupt is niet deugt en daarmee niet in staat is zijn functie te vervullen. Het is net als met een auto. Het ontbreken van integriteit in de zin van een kras of een deuk verhindert niet de primaire functie, namelijk erin rijden. Maar het ontbreken van integriteit in de zin van een kapot besturingssysteem of een vervormd chassis doet dit wel. En als dit onherstelbaar is – de auto is corrupt – dan is de auto

total loss. En ook al worden alle kapotte onderdelen vervangen, de auto wordt niet meer zoals hij was. Iemand bestempelen als corrupt is dus een ernstige kwalificatie: het suggereert dat iemand *total loss*, volledig ongeschikt, is.

Voor DV's is het derhalve van belang zich niet alleen af te vragen wat integriteit als deugd betekent, maar ook wat de integriteit van de deugden is en welke deugden van belang zijn voor de eigen functie(s). Eveneens is het van belang zich af te vragen in hoeverre men integriteit heeft: in welke mate is men in staat de eigen deugden te sturen of, met andere woorden, heeft men de macht over de eigen deugden?

10. Integriteit van een persoon wordt zichtbaar in de patronen van diens gedrag

Deugden en gedrag zijn weliswaar aan elkaar gerelateerd, maar niet een-op-een aan elkaar gekoppeld. Zo komen deugden weliswaar tot uiting in het gedrag, maar kan iemand over een deugd beschikken zonder dat dit op een bepaald moment uit zijn gedrag blijkt. Ook vergt gedrag een vertaalslag naar deugden. Zo is gedrag meer toe te schrijven aan een persoon wanneer anderen anders handelen in dezelfde situatie (dissensus), de persoon hetzelfde handelt in andere situaties (ononderscheidend) en anders handelt in dezelfde situatie (inconsistentie). Omwille van integriteit dienen DV's de gewenste deugden te laten blijken in patronen van hun gedrag en dient hun gedrag te corresponderen met de gewenste deugden. Integriteit is daarom geen momentopname.

Integriteit gaat niet alleen om het gedrag van een DV, maar ook om zijn motieven en zijn karakter. Gedrag en karakter staan echter niet los van elkaar. Iemand is eerlijk als hij in concrete situaties de waarheid spreekt. En door in concrete situaties de waarheid te spreken is iemand eerlijk. Toch is de relatie tussen gedrag en deugden niet zo eenvoudig vast te stellen. De psycholoog Edward Jones noemt het zelfs een "moeizame weg".[71]

Ten eerste is de relatie van deugden naar gedrag niet eenvoudig vast te stellen. Deugden zijn enerzijds pas deugden als zij in het gedrag tot uiting komen. Iemand is pas eerlijk als dit in zijn gedrag zichtbaar wordt. Wat stelt de deugd eerlijkheid anders voor als iemand vervolgens altijd liegt? Tegelijk kan iemand over een deugd beschikken zonder dat dit op een bepaald moment zichtbaar is in zijn gedrag. Deugden zijn namelijk latent aanwezig. Ze hoeven niet permanent te worden getoond. Iemand kan daadkrachtig zijn zonder dit altijd te tonen. Bijvoorbeeld omdat zich niet permanent situaties voordoen die om daadkracht vragen. Sommige eigenschappen worden zelfs pas in uitzonderlijke situaties zichtbaar. Iemand kan heldhaftig zijn, maar nog nooit in een

situatie zijn geweest waarin dit werd gevraagd. Daarom kunnen in bijvoorbeeld crisissituaties onverwacht mensen opstaan die 'opeens' beschikken over de dan vereiste deugden.

Ten tweede is de relatie van gedrag naar deugden niet eenvoudig vast te stellen. Uit het gedrag spreken de motieven en daarmee de deugden en ondeugden van een persoon. De logica lijkt simpel. Een goede boom brengt goede vruchten voort en een slechte boom brengt slechte vruchten voort. Dus bij slechte vruchten is er sprake van een slechte boom en bij goede vruchten is er sprake van een goede boom. Toch is het niet zo simpel. Eén goede vrucht maakt nog geen goede boom. En één slechte vrucht maakt nog geen slechte boom. Bovendien kunnen zelfs meerdere vruchten nog geen uitsluitsel geven over de deugdelijkheid van de boom. Of een boom goede of slechte vruchten voortbrengt hangt immers mede af van de omstandigheden waarin de boom zich bevindt, zoals klimaat, grondkwaliteit en onderhoud, waardoor de deugdelijkheid van de vruchten nog geen uitsluitsel geeft over de deugdelijkheid van de boom.

Om gedrag toe te kunnen schrijven aan een persoon gelden verschillende factoren. De sociaal psycholoog Harold Kelley heeft hiervoor de Covariantietheorie ontwikkeld.[72] Deze theorie stelt dat om gedrag te kunnen toeschrijven aan de persoon in plaats van aan de omstandigheden het gedrag op verschillende momenten, in verschillende situaties en in vergelijking met andere personen dient te worden meegenomen. Op zo'n manier kan de covariantie van het gedrag worden bepaald. Naarmate de volgende factoren minder aanwezig zijn wijst dit meer op de persoon en minder op de omstandigheden.

De eerste factor is *consensus*. Hierbij gaat het om de mate waarin andere mensen op dezelfde wijze in dezelfde situatie handelen. Wanneer bijvoorbeeld iedereen kerstgeschenken weigert, maar stel Piet niet dan is de consensus laag. Hoe uitzonderlijker Piet is ten opzichte van de rest, des te meer dit iets over Piet zegt. De tweede factor is *onderscheidendheid*. Hierbij gaat het om de mate waarin de persoon hetzelfde handelt in andere situaties. Wanneer Piet alleen met kerst geschenken aanneemt en de rest van het jaar niet, dan is de onderscheidendheid hoog. Wanneer Piet het hele jaar door geschenken aanneemt, dan is de onderscheidendheid laag. In dit geval zegt het feit dat Piet met kerst een geschenk aanneemt minder over kerst als omstandigheid en meer over Piet als persoon omdat hij ook op andere momenten geschenken aanneemt. De derde factor is *consistentie*, waarbij het gaat om de mate waarin

de persoon iedere keer hetzelfde handelt als dezelfde situatie zich voordoet. Als Piet alleen dit jaar kerstgeschenken aanneemt en andere jaren niet, dan is de consistentie laag. Dat Piet opeens een geschenk aanneemt moet aan de persoon liggen, omdat de situatie de andere jaren hetzelfde was, toen was het namelijk ook kerst.[73] Het aannemen van een geschenk met kerst is dus aan Piet toe te schrijven, de zogenaamde interne attributie, en niet aan de omgeving, de zogenaamde externe attributie, als Piet de enige is die met kerst een geschenk aanneemt, hij op andere momenten in het jaar eveneens geschenken aanneemt en hij andere jaren met kerst geen geschenk aanneemt.

Bij de integriteit van een persoon gaat het om patronen in het gedrag. Patronen duiden op regelmaat en daarmee op integriteit. Maar of die regelmaat is toe te schrijven aan de persoon wordt zichtbaar in de mate waarin anderen anders handelen in dezelfde situatie (dissensus), de persoon hetzelfde handelt in andere situaties (ononderscheidend) en anders handelt in dezelfde situatie (inconsistentie). Naarmate de omstandigheden minder bepalend zijn, correspondeert iemands gedrag meer met het eigen karakter en zegt dit des te meer over iemands integriteit.

Hoe deze lijn van denken uitpakt wordt zichtbaar in de wijze waarop er verschillend werd geoordeeld over de integriteit van twee burgemeesters die dezelfde overtredingen begingen. Deze twee burgemeesters, Sytze Faber en Bert Smallenbroek, waren samen betrokken bij een vechtpartij op straat. Toen bleek dat ze beiden dronken waren en op weg waren naar een bordeel ontstond er ophef. De toenmalige minister van Binnenlandse Zaken, Cees van Dijk, berispte hen omdat ze zich die nacht "met weinig decorum" hadden gedragen. De factor consensus was laag, omdat weinig burgemeesters zich dronken in het openbaar begaven. Dit betekent dat hun gedrag meer aan henzelf was toe te schrijven. Faber hield het vertrouwen van zijn eigen gemeenteraad, Smallenbroek echter niet zodat hij zijn ontslag indiende. Zijn gedrag was geen uitzondering, maar eerder een patroon. Zo bleek hij daarvoor al een keer dronken het verkeer in zijn eigen gemeente te hebben staan regelen. Ook bleek dat een agent hem een keer dronken in zijn tuin had zien staan, waarop zijn echtgenote had gezegd dat het een gewoonte van hem was. In zijn vorige standplaats was hij al een keer opgepakt voor rijden onder invloed en had hij daarvoor een veroordeling gekregen. Bovendien was het kennelijk erfelijk, want zijn vader, Jan Smallenbroek, had 22 jaar daarvoor als minister moeten opstappen omdat hij onder invloed een aanrijding had veroorzaakt. Wat er die nacht gebeurde was niet een eenmalige misstap, maar in

verschillende situaties en op verschillende momenten was eerder gebleken dat Smallenbroek onder invloed was geweest. Niet voor niets had hij als bijnaam Bertus Bokma gekregen. Daarom werd hem wat er die nacht gebeurde veel zwaarder aangerekend dan Faber.[74]

Bij Smallenbroek ging het om één type overtreding en het patroon daarin. Ook verschillende typen gedragingen kunnen een patroon zichtbaar maken en ertoe leiden dat iemand moet opstappen. Zo kon Loek Duyn als Tweede Kamerlid aanblijven toen hij als boer op televisie een illegale geboortekrik gebruikte bij de geboorte van een kalf. Eveneens kon hij aanblijven toen hij later dronken achter het stuur werd betrapt. Hij moest echter opstappen toen bekend werd dat hij zijn auto op een invalidenplaats had geparkeerd.[75] Drie keer uitzonderlijk gedrag (lage consensus) in verschillende situaties zonder dat een beroep kon worden gedaan op de omstandigheden (bijvoorbeeld wanneer de verboden geboortekrik was gebruikt omdat de toegestane krik net daarvoor kapot was gegaan) wezen op een gebrek aan deugdzaamheid bij deze parlementariër.

Ondanks de moeizame weg van gedrag naar deugden bleek de commissie die onderzoek verrichtte naar de betrokkenheid van prins Bernhard in de Lockheed-affaire hiertoe wel in staat te zijn. De commissie vond geen onomstotelijk bewijs dat de genoemde 1,1 miljoen dollar daadwerkelijk bij prins Bernhard was terechtgekomen. Desalniettemin oordeelde de commissie: "… dat Zijne Koninklijke Hoogheid zich aanvankelijk veel te lichtvaardig (had) begeven in transacties, die de indruk moesten wekken dat hij gevoelig was voor gunsten en dat hij zich toegankelijk had getoond voor onoorbare aanbiedingen en hij had zich laten verleiden tot het nemen van initiatieven die volstrekt onaanvaardbaar waren en die hemzelf en het Nederlandse aanschafbeleid bij Lockheed (…) en niet alleen bij Lockheed, in een bedenkelijk daglicht moesten stellen." Deze passage illustreert de elementen die worden meegenomen bij de beoordeling van iemand. Zo spreekt de commissie over transacties: een meervoud dat een patroon suggereert en niet iets eenmaligs. Vervolgens maakt de commissie de koppeling naar het karakter van de prins. Enerzijds allereerst een passieve kant ("lichtvaardig", "gevoelig" en "toegankelijk") en vervolgens een actieve en bewuste kant ("zelf initiatieven nemen"). Bovendien wordt het gedrag uiteindelijk gekoppeld aan een norm ("volstrekt onaanvaardbaar") en de ongunstige effecten van het overtreden van deze norm ("een bedenkelijk daglicht").

Uit integriteitoogpunt is het van belang om deugden te laten blijken in het gedrag, evenals om het gedrag te laten corresponderen met de gewenste deugden. Het is daarbij zaak te zorgen voor regelmaat, een patroon, in het gedrag. Naarmate men meer het gewenste gedrag vertoont in verschillende situaties en op verschillende momenten, des te meer dit zegt over de eigen integriteit en des te minder dit zegt over de omstandigheden. Integriteit wordt eveneens zichtbaarder naarmate de tijdspanne groter wordt: het aantal situaties op basis waarvan integriteit beoordeeld kan worden neemt dan toe waardoor beter kan worden bepaald wat de consensus, onderscheidendheid en consistentie is. Integriteit is daarom geen momentopname (al kan één moment wel weer veel zeggen, maar daarover later in dit boek meer).

Een andere implicatie van bovenstaande is dat om de integriteit van iemand goed te kunnen bepalen er moet worden gekeken naar mogelijke situaties waarin het tegendeel blijkt. Iemand die regelmatig verschillende onkosten ten onrechte declareert zou als sjoemelaar of zelfs als fraudeur kunnen worden beschouwd. Echter, als blijkt dat iemand ook gemaakte kosten niet declareert, en zelfs meer dan wat er ten onrechte wordt gedeclareerd, dan werpt dit een ander licht op iemands karakter. In plaats van een sjoemelaar of fraudeur is iemand dan een sloddervos. Wie op de eigen integriteit wordt bekritiseerd kan daarom als verdediging zoeken naar situaties waaruit het tegendeel blijkt. Zoals staatssecretaris Co Verdaas deed nadat hij was afgetreden omdat hij in zijn eerdere functie als gedeputeerde onkosten ten onrechte had gedeclareerd. Om te onderstrepen dat hij geen graaier was, voerde hij voorbeelden aan dat hij regelmatig inkomsten van gastlezingen en commissievoorzitterschappen liet terugstorten in de provinciekas.[76]

11. Integriteit is niet van nature aanwezig, maar moet men zelf opbouwen

DV's kunnen integriteit pas in hun functie opbouwen omdat zij dan door het tonen van patronen van goed gedrag kunnen laten zien dat zij over de deugden voor de functie beschikken. Bovendien ontwikkelen zij pas deugden door herhaling in de functie, kunnen zij de betekenis van integriteit pas ontdekken in de functie en kunnen zij zich zo kwalificeren voor functies met meer macht.

Er wordt nogal eens gedacht dat iemand integer is zolang het tegendeel niet is bewezen. Dit is een beperkte zienswijze op integriteit. Deze zienswijze leidt ertoe dat men zich eigenlijk alleen in negatieve zin kan onderscheiden en dat integriteit een kwestie is van geen fouten, misstappen en uitglijders begaan. Integriteit schuilt dan in het niet doen van dingen. Dit is echter maar één kant van integriteit. De andere kant is dat men integriteit moet verdienen, opbouwen en bewijzen. Juist door dingen wel te doen wordt men integer.

De gangbare moraal en rechtspraak is dat iemand onschuldig is totdat het tegendeel is bewezen. Mensen zijn op voorhand niet schuldig. Evenzo kunnen we zeggen dat DV's op voorhand niet corrupt zijn. Dit is de basis, het vertrekpunt. Daarom moet een gebrek aan integriteit worden bewezen door degene die dat beweert. Maar dat men op voorhand niet corrupt is, betekent niet dat men op voorhand integer is. Integriteit is immers niet het tegendeel van corruptie. Integriteit is, zoals we al zagen, een positief begrip dat meer is dan de afwezigheid van het negatieve. Daarom is integriteit niet van nature aanwezig, maar moet integriteit worden getoond en aangetoond door degene die het betreft.

Integriteit wordt namelijk zichtbaar in het gedrag. Zonder gedrag kunnen we dus geen uitspraak doen over integriteit. Pas als men de waarheid spreekt toont men dat men eerlijk is. Door een afspraak na te komen toont men dat men betrouwbaar is. Maar omdat integriteit

pas zichtbaar wordt in patronen van gedrag gaat het erom het gewenste gedrag veelvuldig te laten zien. Door meerdere afspraken na te komen bouwt men aan de eigen betrouwbaarheid. Door veelvuldig de waarheid te spreken bouwt men aan de eigen eerlijkheid. Men kan zich pas positief in de functie onderscheiden indien men het positieve toont. En hoe vaker men het positieve toont hoe meer men laat zien dat men over de onderliggende positieve eigenschappen en dus gewenste deugden beschikt. Men maakt zich deugden pas ook eigen door herhaling, aldus Aristoteles. Morele deugden ontstaan volgens hem door gewoonte en niet, zoals voor intellectuele deugden geldt, door training.[77] Dus pas in de functie kan men zich de gewoonte aanleren om de gewenste deugden in de functie toe te passen. Pas als men in de functie werkzaam is, kan men aan anderen laten zien dat men beschikt over de voor de functie vereiste deugden.

DV's zijn regentesk als zij van zichzelf denken dat zij hun integriteit niet hoeven te bewijzen. Alsof anderen hun integriteit als vanzelfsprekend en gegeven moeten beschouwen. Of alsof het überhaupt niet uitmaakt wat anderen van hun integriteit of gebrek daaraan denken. Maar niet alleen vanwege anderen moet integriteit worden bewezen en opgebouwd. Ook voor de DV's zelf is het belangrijk. Door te handelen ontdekt men wat integriteit is, zoals wat de wenselijke deugden zijn, wat dit in de praktijk betekent en welke deugden met name moeten worden ontwikkeld. Door de functie uit te oefenen, ontdekt men steeds meer wat men belangrijk vindt, waardoor men wordt gedreven en wie men is. De functie is zowel een ontdekkingsreis als een creatieproces van de eigen integriteit. Integriteit wordt gevormd en krijgt inhoud in de functie.[78] Men wordt in de functie integer in plaats van dat men dat bij aanvang is.

Integriteit is dus niet alleen iets wat men kan verliezen, maar ook iets wat men kan winnen. Op ieder moment in de functie kan wat dat betreft de balans worden opgemaakt. Wat heb ik verloren en gewonnen? Zit ik in de gevarenzone of laat ik een stijgende lijn zien? Is de eigen integriteit aan het afbrokkelen of krijgt die juist meer vorm? Hoeveel krediet heb ik of sta ik al in het rood? En wat heb ik afgeleerd en aangeleerd? Het is wenselijk dat DV's zich geregeld deze vragen stellen; dit houdt de DV scherp, zet hem aan tot verbetering indien nodig en voorkomt dat hij, zonder het te beseffen, afzakt en afzwakt.

Het groeien in integriteit heeft nog een ander doel. Door te laten zien dat men de integriteit in stand houdt en ontwikkelt, toont men niet alleen aan dat men geschikt is voor de huidige

functie, maar kwalificeert men zich eveneens voor functies met meer macht en dus met grotere integriteitrisico's. Want zoals de Engels staatsman Edmund Burke zei: "Hoe groter de macht, hoe gevaarlijker het misbruik."[79] Meer macht betekent grotere gevolgen als de macht wordt misbruikt, hetgeen dus meer integriteit van de DV vereist. Daarom is iedere functie een proeve van integriteit voor een zwaardere functie. Want als men al niet met weinig macht op een integere manier kan omgaan, dan neemt de kans toe dat men in een functie met meer macht meer misbruik daarvan maakt. Wie in een functie met geringe macht al niet stand houdt, diskwalificeert zich dus voor een zwaardere functie.

III. Invalshoeken van beoordeling

Dit derde deel van negen hoofdstukken gaat over verschillende invalshoeken die een rol spelen bij de beoordeling van de integriteit van DV's, zoals vanuit verschillende situaties, definities en posities evenals vanuit de omvang van misstappen, de identiteit en de tijd.

12. Integriteit slaat over van de ene situatie naar de andere situatie

Juist omdat integriteit een overkoepelend en integrerend mechanisme is dat iemand heeft, kan integriteit overslaan van de ene naar de andere situatie. Daarom kan integriteit worden doorgetrokken naar andere rollen, taken en functies, al gaat dit vooral op naarmate situaties meer vergelijkbaar zijn. Het is derhalve een illusie te denken dat integriteit is te compartimentaliseren.

Enerzijds zoeken we bij integriteit naar patronen, samenhang en consistentie in gedrag. Wat zegt een handeling over de integriteit van een persoon en in hoeverre is een handeling regel of uitzondering? Anderzijds veronderstellen we juist dat er patronen, samenhang en consistentie in het gedrag van iemand zijn. Een handeling in een bepaalde situatie wordt immers vaak doorgetrokken naar soortgelijke situaties en zelfs naar andersoortige situaties.

Juist omdat integriteit een overkoepelend, integrerend en regulatief mechanisme is, zoals in hoofdstuk 9 besproken, is het een mechanisme dat zorgt voor verbinding tussen situaties, tussen taken, tussen functies en tussen rollen. Want zonder het mechanisme zou een persoon gedesintegreerd zijn en louter een optelsom zijn van handelingen, taken, functies en rollen. Dus met het erkennen dat DV's meer zijn dan functionarissen, te weten dat het ook personen zijn, treedt dit mechanisme op. Hoe werkt dit?

Wanneer iemand een keer liegt dan is de leugen niet het enige probleem. Daarvoor kan iemand zijn excuses aanbieden en de eventuele schade herstellen of compenseren. Het feit dat iemand liegt doet de vraag rijzen wat het zegt over iemands karakter. En naarmate de omstandigheden minder bepalend zijn, zoals we in hoofdstuk 10 zagen, gaat het antwoord meer richting het karakter van de persoon. En naarmate het meer over het karakter van iemand gaat, zegt het niet alleen meer over wie iemand is, maar ook meer over wie iemand zal zijn.

Karakter is namelijk moeilijker te veranderen dan gedrag omdat karakter meer over de persoon gaat, meer aan de persoon is verbonden en dieper in de persoon is verankerd. En daarom zegt iemands huidige karakter veel over hoe deze persoon in de toekomst zal zijn en daarmee welk gedrag er te verwachten is. Dit principe bepaalt de betrouwbaarheid van een persoon. Iemand is betrouwbaar als verwacht wordt dat deze persoon in de toekomst doet wat er van hem wordt verwacht. Deze verwachting is gebaseerd op het idee dat iemands karakter hetzelfde blijft. Van iemand die altijd zijn afspraken is nagekomen neemt de verwachting toe dat hij afspraken ook in de toekomst zal blijven nakomen, omdat hij bijvoorbeeld punctueel en loyaal is. Het karakter extrapoleren we dan naar de toekomst.

Het doortrekken wordt niet alleen gedaan naar de toekomst, maar ook naar andere situaties. Iemand die ten onrechte bepaalde onkosten heeft gedeclareerd en zich beroept op slordigheid, roept niet alleen de vraag op welke onkostendeclaraties nog meer slordig zijn ingediend, maar ook of de persoon in andere opzichten slordig is. Wanneer iemand slordig is ten aanzien van onkostendeclaraties betekent het weliswaar niet automatisch dat deze persoon in alle andere situaties ook slordig is, zoals bij het maken van beleid of de bejegening van anderen, maar de kans daarop neemt wel toe. Of van iemand die dapper is tijdens de onderhandelingen over het regeerakkoord namens zijn partij neemt de verwachting toe dat deze persoon ook dapper is in soortgelijke situaties, zoals tijdens onderhandelingen binnen zijn partij, en andersoortige situaties, zoals in het omgaan met kritiek en het weerstaan van politieke druk. We trekken dit door omdat we veronderstellen dat er, hoe minimaal ook, integriteit als tweedeordedeugd is hetgeen zorgt voor consistentie tussen situaties.

Dit doortrekken kan echter beter plaatsvinden naarmate de situaties beter vergelijkbaar zijn. Iemand die slordig is met declaraties zal eerder slordig zijn met andere financiële zaken dan in de bejegening van anderen. Of hij zal wellicht eerder slordig zijn met zaken die in strijd zijn met zijn eigenbelang dan met zaken die vanuit zijn functie worden behartigd. Daarom kan het doortrekken niet een-op-een plaatsvinden.[80] Dat zou anders ook betekenen dat er geen individuele keuzevrijheid is, want dan zou iemands toekomstig gedrag al volledig besloten liggen in het verleden.

Ondanks dat het gedrag niet een-op-een is door te trekken, is het een illusie te denken dat integriteit is te compartimentaliseren. Alsof er schotten tussen situaties, taken, functies en rollen zijn te zetten. Het uitstralingseffect dat er is onderstreept het belang van integer gedrag:

integer gedrag zegt niet alleen iets over de huidige situatie maar ook over de toekomst, en niet alleen over soortgelijke situaties maar ook over andersoortige situaties. Daarom is het wenselijk om bij beslissingen niet alleen te denken aan wat het betekent voor de betreffende situatie, taak, functie en rol, maar ook wat het betekent voor andere situaties, taken, functies en rollen. Een DV kan bijvoorbeeld wel dapper het mes op de keel van andere partijen zetten en daarmee een goede beurt willen maken in de eigen partij, maar partijgenoten kunnen wel gaan denken dat zij de volgende zijn bij wie de DV het mes op de keel gaat zetten.

13. Integriteit van zichzelf is niet alleen hoe men het begrip zelf definieert, maar ook hoe anderen het definiëren

Integriteit is niet alleen een objectief maar ook een subjectief en intersubjectief begrip. De integriteit van DV's hangt dus af van hoe anderen, individueel en collectief, integriteit definiëren. DV's dienen daarom niet alleen voor zichzelf integriteit te definiëren, maar ook te weten hoe voor hen relevante anderen integriteit definiëren en hoe deze definitie zich verhoudt tot hun eigen definitie.

Zoals uit de vorige hoofdstukken blijkt, bestaat integriteit uit verschillende elementen. DV's handelen in hun functie integer als zij in overeenstemming handelen met de geldende wet- en regelgeving evenals met de geldende morele waarden en normen, doen wat ethisch verantwoord is en hebben daarbij zuivere motieven. Integriteit gaat niet alleen over gedrag en motieven, maar ook over het karakter van de persoon. Integere DV's beschikken over de relevante deugden die nodig zijn om hun functie goed te kunnen vervullen, waarbij deze deugden met elkaar samenhangen en waarbij de DV grip op deze deugden heeft.

Dat er verschillende elementen zijn, betekent nog niet dat al deze elementen in de beoordeling van iemand in de praktijk worden gehanteerd. Integriteit is zowel een objectief als een subjectief begrip. Integriteit wordt geconstrueerd. Welke elementen daarbij worden meegenomen evenals de wijze waarop dit gebeurt, worden door betrokkenen bepaald. Hoe anderen de integriteit van een DV beoordelen, hangt af van de definitie van integriteit die zij hanteren. Zo zal de een veel meer letten op het gedrag, terwijl de ander op de motieven let. En zal de een veel meer letten op integriteit als aparte deugd, terwijl de ander op integriteit als koepeldeugd let. Kortom, integriteit voor anderen is zoals zij integriteit definiëren.

Integriteit wordt zowel subjectief als intersubjectief gedefinieerd. Groepen, zoals organisaties, partijen, samenlevingen en stromingen, kunnen een eigen gedeelde definitie van integriteit hebben. Zo werd in de jaren negentig van de vorige eeuw het begrip integriteit in de Nederlandse publieke sector beleidsmatig vooral gedefinieerd in termen van onkreukbaarheid. Veel nadruk lag op het niet doen van wat niet mocht, waarbij wat niet mocht vooral betrekking had op machtsbederf zoals fraude en corruptie. In het eerste decennium van deze eeuw kwam het accent meer te liggen op de positieve kanten van integriteit als één deugd. Integriteit werd meer gezien als professionele verantwoordelijkheid waarbij het gaat om het doen van het goede, al had dit nog wel steeds betrekking op integriteit als één deugd. Tegenwoordig wordt integriteit in toenemende mate gezien als het totaal van relevante deugden voor de functie. Wellicht dat in de toekomst het accent meer komt te liggen op integriteit als een persoonlijke eigenschap die de verschillende deugden reguleert.

Het is in zekere zin ook ieders goed recht om verschillend te denken over de definitie van een begrip. Groot voordeel daarvan is dat mensen dan voor zichzelf dienen te bepalen hoe zij integriteit definiëren en dat zij daarover vervolgens kunnen worden bevraagd. Voor DV's betekent dit dan ook dat zij allereerst zelf dienen te bepalen wat voor hen de definitie van integriteit is en dat zij vervolgens in staat zijn om hun definitie aan anderen uit te leggen. Dit betekent eveneens dat DV's zich dienen te realiseren dat anderen integriteit anders kunnen definiëren. Sterker nog, zij dienen te weten hoe anderen integriteit definiëren. Want in hoe anderen integriteit definiëren schuilt de maatstaf waarmee die anderen naar de integriteit van DV's kijken, deze beoordelen en daaraan consequenties verbinden. Ook al kan er in objectieve zin nog zo veel worden ingebracht tegen subjectieve definities, het zijn wel de subjectieve definities die mensen hanteren.

Het kan daarbij trouwens twee kanten op. Allereerst kunnen anderen een ruimere definitie van integriteit hebben dan de DV. Zo werd een burgemeester aangesproken op niet-integer gedrag, omdat hij een algemeen aanvaarde norm had overtreden, terwijl de burgemeester zich verweerde door te stellen dat hij zich aan de regels had gehouden. Door integriteit klein te maken loopt men het risico onbedoeld en onbewust een integriteitschending te begaan evenals het verwijt te krijgen dat men integriteit te eng definieert. Ten tweede kan een DV een ruimere interpretatie van integriteit hebben dan anderen. In dat geval loopt men het

risico als te hoogdravend en vooruitstrevend te worden gezien. Voor beide kanten geldt dat er miscommunicatie kan ontstaan. Zo werd de directeur die stelde dat integriteit voortaan zou worden beloond niet begrepen. De directeur hanteerde een brede definitie van integriteit, terwijl de ambtenaren vooral dachten aan het zich niet laten omkopen. De ambtenaren vonden het daarom vreemd te moeten horen dat zij beloond zouden gaan worden als zij zich niet zouden laten omkopen, want dat impliceerde dat het zich laten omkopen niet zou worden bestraft. Ook dachten de ambtenaren dat de directeur probeerde de brandende vragen op het gebied van omkoping binnen de organisatie te omzeilen door omkoping niet concreet te benoemen.

Daarom is het van belang dat DV's zich verdiepen in de aspecten aan de hand waarvan integriteit wordt gedefinieerd. Dat begint al tijdens de eigen sollicitatie wanneer integriteit wordt genoemd als functievereiste. En eenmaal in functie moeten DV's zich verdiepen in de wijze waarop iedere nieuwe groep waarmee zij te maken krijgen integriteit definieert. En indien de definities uiteenlopen, moeten DV's het gesprek, als het mogelijk is, daarover aangaan en verkennen of een gemeenschappelijke, gedeelde definitie wenselijk en mogelijk is. Want pas het gesprek daarover aangaan als men wordt beschuldigd van een integriteitschending is laat of wellicht te laat.

14. Integriteit van zichzelf is niet alleen hoe men het zelf ziet, maar ook hoe anderen het zien

Naast de gehanteerde definities hangt de integriteit van DV's af van hun eigen percepties van integriteit en van die van anderen. Daarbij beoordeelt men de eigen integriteit veelal positiever dan anderen dit doen. Dit wordt veroorzaakt door de natuurlijke werking van de hersenen en het verschil in waarnemingspositie. DV's dienen daarom de percepties van anderen over hun eigen integriteit te kennen en te managen.

Een verschil van mening over de integriteit van een handeling of een persoon ontstaat mogelijk door een verschil in de definitie van integriteit, zoals in het vorige hoofdstuk belicht, maar ook door hoe, gegeven de gehanteerde definitie, integriteit wordt gepercipieerd. De eigen integriteit wordt niet alleen bepaald door de eigen zienswijze, maar ook door die van anderen. En deze twee zienswijzen zijn niet noodzakelijkerwijs hetzelfde, ze kunnen zelfs haaks op elkaar staan. Hoe men de eigen integriteit ziet, zegt daarom niets over hoe anderen die zien.

Veelal denken anderen minder positief over de integriteit van een persoon dan dat de persoon dat zelf doet. Hiervoor zijn verschillende redenen te geven.

Allereerst hebben mensen de natuurlijke neiging om positief over zichzelf te denken.[81] Hierdoor wordt informatie over zichzelf gekleurd of zelfs vervormd waargenomen, in de hersenen opgeslagen en wanneer het nodig is naar boven gehaald en aangewend. De hersenen van mensen zitten nu eenmaal zo in elkaar (door middel van zogenaamde heuristieken). Een positief zelfbeeld is van belang om te kunnen functioneren en zelfs te overleven. Zo onthouden we goed gedrag en goede eigenschappen van onszelf beter dan slecht gedrag en slechte eigenschappen. Daarentegen zitten de menselijke hersenen zo in elkaar dat slecht gedrag en slechte eigenschappen van anderen beter worden onthouden dan goed gedrag en goede eigenschappen van anderen. Ook dit is van belang om te kunnen functioneren en te

kunnen overleven. Eveneens zijn mensen ertoe geneigd informatie die niet past in hun beeld te negeren. Dus als zij positief over zichzelf denken zullen zij negatieve informatie eerder ter zijde schuiven dan wanneer zij minder positief over zichzelf denken. En wanneer zij negatief over anderen denken, zullen zij nieuwe informatie die positief is, negeren.

Daarnaast is er een verschil in positie. Zo ziet iemand alleen zelf de eigen binnenkant, terwijl anderen alleen zijn buitenkant zien. Een individu kent het best zijn eigen overwegingen en bedoelingen. Anderen zien en horen het individu en interpreteren op basis daarvan wat er in die persoon omgaat. Een verschil van interpretatie is daarbij mogelijk. Te meer daar de interpretatie die anderen maken zich kenmerkt door zogenaamde lekenpsychologie.[82] De *Correspondent Inference Theory*, zoals ontwikkeld door de psychologen Edward Jones en Keith Davis,[83] legt verschillende manieren bloot waarop anderen het gedrag van een persoon interpreteren. Bijvoorbeeld naarmate het gedrag van een persoon grotere gevolgen heeft voor anderen, zijn deze anderen meer geneigd het gedrag van de persoon aan zijn intenties toe te schrijven. Eveneens wordt gedrag meer toegeschreven aan de persoon als de consequenties ervan nadeliger zijn voor anderen. Ook geldt dat naarmate de afstand tussen de persoon en anderen groter is, de beelden van anderen over de persoon algemener worden. Mensen die veraf staan oordelen doorgaans absoluut (gedrag en persoon zijn goed of fout), terwijl mensen die dichtbij de persoon staan een genuanceerd oordeel hebben. Dit zien we ook in de tijd. Hoe langer geleden iemand iets heeft gedaan, des te algemener anderen daarover oordelen. Daarom kent de geschiedenis vaak maar drie varianten van DV's: integere DV's (de helden), corrupte DV's (de machtswellustelingen) en de rest (neutraal, nietszeggend). Deze attributie van intenties en daarmee van deugden gebeurt dus niet altijd op een zuivere, evenwichtige wijze.

Het verschil in positie leidt mogelijkerwijs ook tot een verschil in beelden over integriteit. Wat de persoon zelf weet over de situatie en omstandigheden kan afwijken van wat omstanders ervan weten. Juist omdat integriteit contextgebonden is – wat gewenst is hangt af van de kenmerken van de situatie – betekent dit dat een andere zienswijze van de context ook tot een andere beoordeling van het gedrag en de persoon kan leiden. Zo kan een DV bij het vertonen van verschillend gedrag door anderen als inconsequent worden gezien, omdat zij menen dat de situatie steeds hetzelfde is, terwijl de DV zichzelf als consequent ziet omdat hij de situaties als verschillend ziet en juist verschillend handelt om recht te willen doen aan het verschil in situatie.

Het verschil in definities en percepties van integriteit betekent dat integriteit niet eenduidig is en dat de beelden over iemands integriteit uiteen kunnen lopen. Van belang is daarom dat DV's de percepties van anderen zo goed mogelijk 'managen'. Volgens de voormalige minister Elco Brinkman onderschat bestuurlijk Nederland de publieke opinie over integriteit.[84] Een deel van het verschil in percepties is te overbruggen door vooral goed de situaties te communiceren waarin de besluiten en handelingen plaatsvinden. Eveneens leidt een goede communicatie van de overwegingen en argumenten tot meer begrip en een positiever oordeel over de integriteit van de beslissing en de beslisser. Tegelijkertijd betekent het managen van percepties dat ook naar de eigen percepties moet worden gekeken. Wie integriteit serieus neemt zal zich afvragen of de eigen percepties niet te rooskleurig zijn.

Het managen van de percepties betekent overigens niet dat het vervolgens alleen maar gaat over hoe anderen over integriteit denken. Machiavelli stelde dat het belangrijker is om als principieel gezien te worden dan het feitelijk te zijn. Hij heeft gelijk dat het belangrijk is om als principieel te worden gezien. Maar bij integriteit gaat het niet alleen om de buitenkant maar ook om de binnenkant. Sterker nog, integriteit is de consistentie tussen de binnen- en buitenkant. Immers, een DV die zich alleen richt op zijn buitenkant zal als schijnheilig, huichelachtig en hypocriet worden gezien als de binnenkant zichtbaar wordt.

15. Integriteit is niet alleen in het geding als de feiten tegenspreken, maar ook als de schijn tegen is

Integriteit vergt van DV's dat zij de schijn van niet-integer gedrag vermijden, omdat dit hun betrouwbaarheid aantast en dit des te lastiger is te weerleggen. Daarom dienen DV's (1) geen situaties op te zoeken waarin de schijn van niet-integer gedrag snel ontstaat, (2) organisatorische maatregelen te treffen die de schijn van niet-integer gedrag vermijden en (3) überhaupt te voorkomen dat er een sfeer van wantrouwen ontstaat waardoor zij vatbaar worden voor verdachtmakingen.

Anne Vondeling, voormalig Tweede Kamervoorzitter en minister schreef in 1978 een boekje met als titel 'Schijn des Kwaads'.[85] De essentie van zijn betoog is dat men niet alleen niets verkeerds moet doen, maar ook moet vermijden dat anderen denken dat men iets verkeerds doet. Veel huidige integriteitcodes adresseren dit onderwerp waarbij over het algemeen het doel is dat de doelgroep moet voorkomen dat zij de schijn van niet-integer gedrag tegen zich krijgt. Integriteit gaat daarom niet alleen over feiten, maar ook over vermeende feiten en fictie; niet alleen over de werkelijkheid, maar ook over de realiteit; en niet alleen over 'substance', maar ook over 'appearance'.

Zo ontstond er ophef toen koningin Beatrix zich uitsprak tegen de dreigende sluiting van het militaire vliegveld Valkenburg. Het vliegveld lag dichtbij haar werkpaleis en woonverblijf waardoor de koninklijke familie er veel gebruik van maakte voor zowel eigen reizen als de ontvangst van gasten.[86] De ophef ontstond vanwege de indruk dat de koningin haar privébelangen liet prevaleren, terwijl de koningin als argument aanvoerde dat ook leden van de regering en andere hoogwaardigheidsbeklederes gebruikmaakten van het vliegveld, waarbij het een groot voordeel van het vliegveld was dat het klein, overzichtelijk en goed te beveiligen was.[87] Eveneens ontstond er commotie toen bleek dat een commissaris van de koningin een villa die eigendom was van de provincie voor een gulden had verkocht aan

een goede vriend, toen bleek dat een burgemeester een vergunning had verstrekt aan een stichting waarvan hij voorzitter was, en toen bleek dat de gemeente geregeld een taxibedrijf inhuurde waarvan de eigenaar de zoon van de burgemeester was.[88]

Het lastige in dit soort 'schijnsituaties' is dat er feitelijk geen integriteitschending hoeft te hebben plaatsgevonden. Zo kan men überhaupt niet zijn betrokken bij de besluitvorming, zoals de burgermeester die de inhuur van het taxibedrijf volledig aan de inkoopafdeling overliet. Het kan zelfs de besluitvorming ten goede komen. De aannemer waarmee men bij een privéverbouwing een slechte ervaring heeft huurt men vervolgens niet in als DV, omdat men nieuwe problemen wil voorkomen en de persoon met wie men een goede, vriendschappelijke band heeft schuift men naar voren voor een nieuwe functie, omdat men er alle vertrouwen in heeft dat deze persoon de functie goed zal uitoefenen. Of sterker nog, men doet zelfs iets goed wat men anders niet zou hebben gedaan, zoals de burgemeester die om de partnergemeente een warm hart toe te dragen besloot een eigen vakantiehuis daar te laten bouwen.

Waarom kunnen dit soort situaties dan toch problematisch zijn? Men is als DV integer als men in de functie de belangen dient die men moet dienen. Een vorst dient het belang van het land, een commissaris van de koning van de provincie en een burgemeester van de gemeente. Daarbij dient men zich niet alleen aan de regels te houden, maar dient men het dienen zo zuiver mogelijk te doen. Degenen voor wie de DV de functie bekleedt moeten er immers op kunnen vertrouwen dat de DV zijn macht integer gebruikt en niet misbruikt voor oneigenlijke belangen. En daar ontstaat het probleem. Want als de verschillende belangen niet zuiver zijn te scheiden, maar door elkaar gaan lopen en zelfs verstrengeld raken, dan kan dit de vraag oproepen welk belang er nu precies wordt gediend. De zuiverheid van de besluitvorming kan dan in twijfel worden getrokken, omdat men de verdenking op zich laadt dat men zich door andere belangen in de functie laat leiden of zelfs dat men de functie daarvoor misbruikt.

Zo laadde de burgemeester die aangaande de selectie van een aannemer een negatief advies gaf aan de verbouwingscommissie de schijn van niet-integer gedrag op zich, omdat anderen dit interpreteerden als dat zij haar macht gebruikte om de aannemer die haar privé een wanprestatie had geleverd betaald te zetten. Dit vermoeden werd versterkt toen bleek dat de burgemeester nog niet alle rekeningen aan de aannemer had betaald, omdat er een geschil

tussen hen liep. Ook al kon de burgemeester met alle goede bedoelingen hebben gehandeld, de schijn werd gewekt dat vanwege de belangenverstrengeling zij oneigenlijk gebruikmaakte van haar macht als burgemeester.

Het criterium voor het voorkomen van de schijn van machtsmisbruik en niet-integer gedrag is echter problematisch. De schijn wordt immers gevoed door het wantrouwen dat er bij anderen is. Mensen die zeer wantrouwend zijn, kunnen bij een DV altijd wel aanknopingspunten vinden voor de schijn van machtsmisbruik, omdat er altijd meerdere belangen zijn – de DV is ten minste altijd ook een privépersoon – en omdat er, gegeven de macht die een DV heeft, altijd een kans bestaat dat deze macht wordt misbruikt. Als er bovendien sprake is van wantrouwen kan een DV zich moeilijk beroepen op het hebben van vertrouwen in de DV, want dat is er juist niet omdat men de DV niet geheel vertrouwt. Bovendien is het lastig om aan te tonen dat men wel zuiver heeft gehandeld, omdat de belangen juist verstrengeld zijn en niet of moeilijk uit elkaar zijn te halen. Daarom is het criterium voor het voorkomen van de schijn van niet-integer gedrag een subjectief criterium waardoor het snel tegen iemand kan worden gebruikt en waartegen iemand zich niet goed kan verweren.

Gegeven de moeilijkheid om de schijn van machtsmisbruik te weerleggen is het belangrijk te voorkomen dat men in een situatie belandt die naar alle redelijkheid en met een gezonde dosis wantrouwen de schijn van machtsmisbruik wekt. Want omdat de schijn van machtsmisbruik ontstaat in een sfeer van wantrouwen is het de vraag hoe dat wantrouwen is ontstaan. Vaak is de DV al eerder in opspraak geweest en is het vertrouwen als gevolg daarvan afgenomen. Daarom dienen DV's zich te realiseren dat als het vertrouwen in hen of hetgeen zij representeren afneemt, zij vatbaarder worden voor de schijn van machtsmisbruik en het daarom belangrijk is dit vertrouwen te herstellen om te voorkomen dat ze later vanwege die schijn van machtsmisbruik in opspraak raken.

De schijn van machtsmisbruik kan daarom dus verwijtbaar zijn. Want als de DV een afnemend vertrouwen op zijn beloop laat en onvoldoende heeft gedaan om dit te herstellen, dan vraagt hij om problemen. Eveneens doen DV's er goed aan zich niet in situaties te begeven waarin het gemakkelijk was geweest de schijn van niet-integer gedrag te voorkomen. Een wethouder die de vergunning voor het uitbaten van een discotheek aan zijn broer afgeeft, terwijl anderen de vergunning wordt geweigerd, had er beter aan gedaan de besluitvorming door een ander te laten verrichten, ook al

komt zijn broer terecht voor de vergunning in aanmerking en de anderen niet. Een wethouder die een subsidie verstrekt aan de school waarvan hij voordat hij wethouder werd directeur was en waarbij hij een terugkeergarantie heeft, had er beter aan gedaan de besluitvorming door een ander te laten verrichten, ook al komt de school in aanmerking voor de subsidie en de andere scholen niet. Daarnaast dient men attenter te zijn op het ontstaan van de schijn van machtsmisbruik naarmate de belangen die in het geding zijn groter zijn. Anderen zullen naarmate de belangen groter worden namelijk eerder verwachten dat DV's de besluiten zorgvuldig nemen en ook meer voorzorgsmaatregelen treffen om de schijn van machtmisbruik te voorkomen.

Om te voorkomen dat men de schijn van een gebrek aan integriteit oproept, helpt het om zich in dergelijke gevoelige situaties af te vragen of de eigen integriteit overtuigend is uit te leggen aan anderen. En vooral aan anderen die twijfelen aan de goede trouw. Dit laatste is wel weer lastig, omdat, zoals we in het vorige hoofdstuk zagen, mensen over hun eigen integriteit vaak positiever denken dan anderen. Zo gaf de in opspraak gekomen burgemeester die zijn vakantiehuis had laten bouwen in de partnergemeente achteraf aan zich onvoldoende te hebben gerealiseerd dat dit naar burgers toe niet uit te leggen was. Het is immers dikwijls naïef te denken dat anderen denken of mogen denken dat men als DV altijd te goeder trouw is en dat men daarom niets hoeft te doen om de mogelijke schijn van niet-integer gedrag te vermijden.

Daarnaast zijn er allerlei organisatorische maatregelen te bedenken om de schijn van niet-integer gedrag te vermijden. Allereerst door zaken geheel niet te doen, zoals privébeleggingen in aandelen en vastgoed evenals familieleden in de eigen organisatie werkzaam laten zijn. Ten tweede door openheid te geven, bijvoorbeeld door anderen mee te laten kijken (het vierogenprincipe) of zaken te registreren en bekend te maken (zoals ontvangen relatiegeschenken evenals gedeclareerde onkosten). Ten derde door de besluitvorming door anderen te laten plaatsvinden, bijvoorbeeld door mensen lager of hoger in de organisatie. Zo zijn er DV's die de keuze van een aannemer voor een privéverbouwing door een commissie laten nemen en zich afzijdig houden. Ook is het van belang om verkregen toestemming schriftelijk te laten vastleggen. Zo kwam een wethouder in moeilijkheden die een buitenlandse dienstreis mondeling in het college had gemeld, maar toen hij daarmee in opspraak kwam vanwege een vermeend gebrek aan functionaliteit kon geen van zijn collega's zich de melding nog herinneren. Daarmee werd het probleem voor de wethouder groter, want nu kreeg hij ook de schijn van liegen tegen zich.

16. Integriteit komt te voet en gaat te paard

Eén misstap kan al fataal zijn voor een DV, omdat dit in één keer het gebrek aan integriteit blootlegt en hem de aanzienlijke tijd die nodig is om de gebrekkige deugd te herstellen niet wordt gegund. De mate waarin een misstap de integriteit van een DV beschadigt, hangt onder andere af van de mate waarin de misstap verwijst naar een tekortschietende deugd die essentieel is voor de functie en of hierdoor meerdere misstappen aan het licht komen. Als DV's eenmaal in opspraak zijn geweest voor een misstap is het des te belangrijker dat zij oppassen voor een nieuwe misstap, omdat deze hun des te zwaarder wordt aangerekend.

"Eén leugen vernietigt een hele reputatie aan integriteit", aldus de Spaanse filosoof Baltasar Gracián.[89] Eén misstap kan kennelijk al fataal voor de integriteit zijn. Daarom wordt vaak gezegd dat integriteit te paard gaat. Maar dat niet alleen. Want integriteit komt ook nog eens te voet. Zo snel integriteit verdwijnt, zo langzaam integriteit komt en zo lang het duurt om integriteit op te bouwen. Waarom is dat zo?

Integriteit gaat niet alleen over het gedrag van mensen maar ook over hun persoonlijkheid. Aan het gedrag van iemand lezen we de integriteit van deze persoon af. Aan iemands daden zien we wie iemand is. Maar dus ook aan iemands wandaden. Eén misstap kan daarom in één keer het gebrek van een persoon blootleggen of zijn ware aard verraden en daardoor kan zijn integriteit in twijfel getrokken worden, aangetast of zelfs weggevaagd worden. Integriteit gaat dan te paard omdat de persoon in één keer door de mand valt. En omdat de daardoor zichtbaar geworden slechte eigenschap of het karakter niet van de ene op de andere dag is te verbeteren of te herstellen is dat zeer ingrijpend. Ook al past de persoon zijn gedrag aan, dan is dat nog geen bewijs dat zijn karakter is verbeterd. Voor dat bewijs is meer tijd nodig. En daarom komt integriteit te voet.

De mate waarin een misstap de integriteit van een persoon beschadigt, hangt van uiteenlopende factoren af. Naarmate bijvoorbeeld de misstap kenmerkender is voor een deugd en de deugd essentiëler is voor de functie, des te meer zal die misstap afbreuk doen aan de integriteit van de DV. En naarmate de misstap meer willens en wetens is gebeurd en des te meer het gedrag uit de persoon zelf komt, des te meer dit de eigen integriteit raakt en des te minder de misstap is af te schuiven op de omstandigheden. En naarmate de persoonlijke eigenschap minder makkelijk is te herstellen, des te problematischer het is voor de toekomst en daarmee des te problematischer voor de betrokkenen en de persoon zelf.

Eén misstap doet de vraag rijzen of dit een uitzondering is of de regel. Daarom zullen betrokkenen bij een misstap zich afvragen en wellicht zelfs gaan uitzoeken of er eerder misstappen zijn gemaakt en wat het patroon hierin is. Onschuldige, niet noemenswaardige misstappen in het verleden kunnen dan een andere lading krijgen, omdat zij nu in een groter geheel worden geplaatst en onderdeel gaan vormen van een patroon. Sterker nog: de misstappen tezamen vormen het patroon. Nieuwe misstappen kunnen zichtbaar worden en blootleggen dat het gebrek aan integriteit al langer bestaat. Zo werken bijvoorbeeld de media. De nieuwswaarde van een gebeurtenis wordt groter wanneer er een verhaal is, wanneer er een patroon is, een corresponderend en logisch geheel. Want dan gaat het niet meer om één misstap, en zelfs niet om meerdere misstappen, maar is er sprake van een disfunctionerende, ondeugdelijke DV.

Juist omdat anderen zich bedrogen en in hun vertrouwen beschaamd voelen, zijn de reacties veelal heftig en blijven de teleurstelling en het beschadigd beeld lang bestaan. Het is wat dat betreft hetzelfde als met een lichaamswond. Net als een lichaamswond tijd vergt om te helen, zo vergt een misstap dat ook. Net als dat een wond ondanks dat deze goed heelt tot een blijvend litteken kan leiden, zo kan een misstap weliswaar worden gecorrigeerd maar toch in de herinnering bijblijven. En net als dat een herstelde wond verhoudingsgewijs het meest kwetsbaar is, zo blijft een persoon het meest kwetsbaar op de plekken waar zich eerder een (in)breuk heeft voorgedaan. Toekomstig gedrag zal immers tegen de achtergrond van reeds geconstateerde (in)breuken worden gezien hetgeen betekent dat men zich minder nieuwe misstappen kan permitteren dan iemand die ongeschonden is. Bovendien wijst een herhaalde misstap erop dat de tekortschietende deugd in de tussenliggende periode onvoldoende is verbeterd. Anders had de misstap zich niet opnieuw voorgedaan.

Dat integriteit te paard gaat en te voet komt, betekent dat DV's zich goed moeten bedenken wat de consequenties kunnen zijn als zij zich inlaten met niet-integer gedrag. Een van de belangrijkste denkers van het liberalisme, de Engels-Amerikaanse filosoof Thomas Paine zei hierover: "Integriteit is veel gemakkelijker te behouden dan te herstellen."[90] Juist vanwege deze consequenties worden misstappen zwaar aangerekend en gaat integriteit te paard. Want het feit dat iemand die weet dat integriteit te voet komt en desalniettemin niet-integer handelt, getuigt ervan dat hij weinig waarde hecht aan integriteit. Met als gevolg dat anderen weinig waarde gaan hechten aan de integriteit van deze persoon.

17. Integriteit schuilt niet alleen in grote misstappen, maar juist ook in kleine misstappen

Een kleine misstap kan grotere consequenties hebben dan een grote misstap, omdat het gemakkelijker moet zijn om kleine verleidingen te weerstaan dan grote verleidingen. Daarom spreekt uit een kleine misstap meer het gebrek aan integriteit dan uit een grote misstap. Bovendien geldt dat naarmate de misstap kleiner is de verhouding met het genoten voordeel kleiner is en het dus des te kwalijker is dat men daarvoor grote consequenties riskeert. Voor DV's is het daarom van belang om juist ook in kleine zaken integer te handelen.

De ernst van een misstap, een integriteitschending, hangt af van uiteenlopende zaken. Zoals het aantal gedupeerden en de mate waarin zij gedupeerd zijn. Het lekken van vertrouwelijke informatie is minder kwalijk wanneer niemand daardoor wordt benadeeld dan wanneer daardoor bijvoorbeeld de levens van militairen en diplomaten worden bedreigd. Hoe groter daarom de misstap door een DV, des te meer de integriteit van die DV in het geding is.

We moeten er echter voor waken dat deze lijn van denken een rechtvaardiging vormt voor kleine overtredingen. Alsof integriteit alleen gaat om de grote schendingen en kleine misstappen er niet toe doen. Echter, kleine misstappen kunnen grote consequenties hebben. Ze kunnen zelfs grotere consequenties hebben dan grote misstappen. Er zijn DV's die hebben moeten opstappen na bijvoorbeeld één misplaatste opmerking op Twitter, één pikante foto te hebben ge-e-maild, één keer vertrouwelijke informatie te hebben laten rondslingeren, één keer een net te duur relatiegeschenk te hebben aangenomen, één keer in een onverzekerde auto te hebben rondgereden of één keer een handtekening ten onrechte te hebben geplaatst. Alleen al het aantal DV's dat vanwege een kleine omissie of vervalsing in hun cv heeft moeten opstappen is omvangrijk. Zo kon Evan Rozenblad enkele weken na zijn beëdiging als Tweede Kamerlid aftreden toen een krant bekendmaakte dat hij zijn kandidaatsexamen rechten nooit had gehaald, terwijl hij dit in zijn cv wel beweerde.[91]

Waarom kan een kleine misstap verstrekkende gevolgen voor een persoon hebben? De misstap maakt namelijk in één keer zichtbaar waarin de persoon tekortschiet. Net zo goed dat de integriteit van een schilderij is aangetast bij zowel een grote jaap als een kleine kras, zo is ook de integriteit van een persoon aangetast of het nu om een kleine of grote overtreding gaat. Men verliest de onkreukbaarheid al is de kreuk nog zo klein.

Maar dit is nog geen reden waarom een kleine misstap grotere consequenties kan hebben dan een grote misstap. De reden daarvoor is dat het gemakkelijker moet zijn om kleine verleidingen te weerstaan dan grote verleidingen. Dus het is gemakkelijk om integer te blijven bij kleine verleidingen dan bij grote. Uit een kleine overtreding spreekt dus meer het gebrek aan integriteit. En als men bij een kleine verleiding de integriteit al prijsgeeft, dan zal men de integriteit bij grotere verleidingen – zo is dan de gedachte – nog gemakkelijker en sneller prijsgeven. Kleine overtredingen zeggen wat dat betreft iets over de kans op grote overtredingen. Maar grote overtredingen zeggen wat dat betreft niets over de kans op kleine overtredingen.

Bovendien geldt dat naarmate de overtreding kleiner is de verhouding met het genoten voordeel kleiner is. Want als men met iedere overtreding schade aan de reputatie riskeert, dan is het des te naïever om een kleine overtreding te begaan in plaats van een grote. Mede daarom ontstond in Engeland ophef over het declaratiegedrag van Britse parlementariërs. Als een minister een paar pond declareert voor de huur van een pornofilm, dan roept dit helemaal de vraag op waarom iemand voor een paar euro zijn eigen loopbaan riskeert. De betreffende minister, Jacqui Smith, kon dan ook opstappen.[92]

De ophef in Engeland over de futiele declaraties (zoals 1,75 voor een pot met zure aal, 0,75 voor een draagtas en 1,45 voor waxinelichtjes) evenals de ophef die in Nederland ontstond over de declaraties van ministers (zoals 16 oliebollen à 0,75 euro) is te verklaren vanuit nog een ander argument. Dergelijke declaraties roepen bij anderen de vraag op hoe DV's überhaupt op het idee komen deze kosten te declareren. En bovendien waar DV's de tijd vandaan halen voor deze declaraties.[93] De verwachting dat DV's het volk dienen laat zich moeilijk rijmen met dergelijke praktijken. Dergelijk gedrag creëert een beeld dat DV's met andere zaken bezig zijn en voor maximaal eigen gewin gaan. Daarom worden dergelijke kleine misstappen door anderen niet zozeer uitvergroot, ze zijn voor hen al groot.

Een misstap kan om nog andere redenen grote consequenties hebben, namelijk wanneer een kleine misstap de druppel is die de emmer doet overlopen. Wanneer door een nieuwe kleine misstap een patroon van laakbaar gedrag zichtbaar wordt. Een andere reden is dat een kleine misstap van een DV ertoe kan leiden dat men wordt geplaatst in de groep van DV's die grotere misstappen heeft begaan. Men belandt dan ineens in de groep van bijvoorbeeld de fraudeurs, draaiers, schrapers en graaiers. En eenmaal in een dergelijke groep waar de nuance ontbreekt komt men er moeilijk uit. Want het etiket dat iemand daardoor opgeplakt krijgt, is moeilijk te verwijderen, omdat de media bij iedere nieuwe overtreder terugblikken op wie nog meer soortgelijke overtredingen heeft begaan. Toen Cor Verdaas kort na zijn aanstelling als staatssecretaris aftrad vanwege mogelijke declaratiefraude in zijn vorige functie als gedeputeerde, presenteerden sommige kranten een overzicht van andere staatssecretarissen die de afgelopen decennia eveneens hebben moeten opstappen vanwege fraude of een leugen.[94] De DV's die op een dergelijke lijst staan, blijven dus achtervolgd worden door hun misstap.

Bovenstaande geeft aan dat het van belang is juist ook in kleine zaken integer te handelen. En indien men toch een kleine misstap begaat ervoor op te passen dit niet te bagatelliseren en nonchalant af te doen als iets onbenulligs. Want daardoor wordt het integriteitissue juist groter: men laat dan zien dat men zich niet realiseert dat in de ogen van anderen kleine misstappen groot zijn.

18. Integriteit uit het verleden spreekt over de integriteit in het heden en de toekomst

Een misstap van een DV in het verleden kan implicaties hebben voor het heden en de toekomst, zoals vertrek uit de huidige functie of het niet krijgen van een nieuwe functie. Een belangrijke reden hiervoor is dat een misstap in het (verre) verleden blijk geeft van een gebrek aan integriteit en – omdat integriteit niet snel verandert – daarmee het vertrouwen aantast dat de DV de functie nu en in de toekomst goed kan (blijven) vervullen. Screening van kandidaten voor een DV-functie is daarom van belang evenals dat kandidaten zichzelf screenen. Het is daarom wenselijk dat DV's al oog hebben voor integriteit lang voordat zij zich beschikbaar stellen voor een DV-functie.

In de vorige hoofdstukken hebben we gezien hoe een misstap de integriteit van een persoon aantast. In dit hoofdstuk bespreken we dat een misstap vandaag niet alleen implicaties heeft voor het heden en de toekomst, maar dat ook een misstap in het verleden implicaties kan hebben voor het heden en de toekomst.

Een misstap in het verleden kan ervoor zorgen dat mensen die die misstap hebben begaan niet de functie krijgen die ze anders wellicht wel hadden gekregen. Toen bekend werd dat Karl Dittrich door de benoemingscommissie werd voorgedragen voor het burgemeesterschap van Maastricht bracht een landelijke krant, onder de kop "Dittrich achtervolgd door Limburgs verleden"[95], naar buiten dat hij bijna tien jaar daarvoor als bestuurslid van een universiteit betrokken zou zijn geweest bij een bouwfraude en als voorzitter van een voetbalclub bij belastingontduiking. "Er werden vraagtekens bij mijn integriteit gezet", aldus Dittrich zelf. De i-kwestie zoals hij het zelf noemde.[96] Gevolg was dat hij voor het kabinet niet aanvaardbaar was en een ander burgemeester werd. Kennelijk kan gedrag van tien jaar geleden nog steeds relevant zijn voor de beoordeling van de huidige integriteit en kan het zelfs van doorslaggevend belang zijn voor de beoordeling van kandidaten voor een DV-functie.

Ook kan wanneer men al een DV-functie bekleedt het bekend worden van een misstap die voorafgaand aan de functie is begaan ervoor zorgen dat men de functie moet neerleggen. Zo stapte Willem Aantjes in 1978 als Tweede Kamerlid en fractieleider op nadat zijn oorlogsverleden bekend werd gemaakt door een historicus. Philomena Bijlhout kon op de dag dat ze als staatssecretaris werd beëdigd aftreden, omdat enkele uren na haar benoeming foto's publiekelijk werden verspreid waaruit bleek dat ze na de decembermoorden in Suriname nog paradeerde in het uniform van de burgermilities van het regime Bouterse, terwijl ze dit daarvoor steeds had ontkend. Roel in 'tVeld kon na twaalf dagen als staatssecretaris van Onderwijs aftreden toen bekend werd dat hij in zijn vorige functie als hoogleraar een bijbaan had waarvoor hij het briefpapier van de universiteit had gebruikt, terwijl hij de vergoeding hiervan privé liet binnenkomen. Andere kamerleden die vanwege hun verleden zijn opgestapt zijn onder andere Wijnand Duyvendak (die als activist tegen kernenergie een inbraak bij het ministerie van Economische Zaken had gepleegd en bedreigingen aan het adres van ambtenaren had geuit), Eric Lucassen (die als sergeant bij de landmacht gemeenschap had gehad met vrouwelijke ondergeschikten en daarvoor strafrechtelijk was veroordeeld), Sam Pormes (die had deelgenomen aan een guerrillatraining in Zuid-Jemen), en Ayaan Hirsi Ali (die onjuiste persoonsgegevens had verstrekt bij haar naturalisatieverzoek).

Een belangrijke reden waarom een misstap uit het verleden relevant is voor het heden is omdat het feit dat die misstap is begaan relevant is voor de toekomst. De misstap uit het verleden zegt iets, en vaak veel, over de integriteit, althans het gebrek daaraan, van een persoon. En juist omdat het bij integriteit gaat om karaktereigenschappen die moeilijk zijn te veranderen zegt een misstap in het verleden, zelfs een ver verleden (zoals in het geval van Aantjes meer dan 35 jaar), vaak iets over hoe een persoon nu is en zal blijven (de zogenaamde voorspellende of predictieve attributie). En daarmee tast een misstap in het verleden het vertrouwen aan dat iemand de functie nu en in de toekomst goed kan vervullen. Want omdat een deugd essentieel is voor het goed kunnen vervullen van een functie, belemmert een ondeugd het goed kunnen vervullen van een functie.

Het integriteitprobleem wordt groter als een DV dit verleden heeft verzwegen. Dan duidt dit op een gebrek aan eerlijkheid en oprechtheid, of, als het onopzettelijk is gedaan, op een gebrek aan alertheid en zorgvuldigheid, deugden die eveneens belangrijk zijn voor menige DV-functie. Bovendien is het verzwijgen vaak indirect het bewijs dat men zelf wist en weet dat het gedrag

niet acceptabel is. Want als het gedrag wel acceptabel zou zijn, dan had men er toch open over kunnen zijn, aldus de mogelijke interpretatie van anderen. Dus het verzwijgen van een misstap uit het verleden draagt bij aan de eigen veroordeling. En hoe langer men de misstap verzwijgt, des te zwaarder deze wordt aangerekend. Niet alleen omdat men dit langer heeft verzwegen en dus vaker de mogelijkheid heeft gehad maar niet heeft benut om er open over te zijn, maar ook omdat de oneerlijkheid daardoor dieper is geworteld en dus moeilijker is te verbeteren. Daarom bijvoorbeeld dat het Charl Schwietert zwaar werd aangerekend toen bleek dat hij ten onrechte de doctorandustitel voerde. Dit was namelijk al die jaren dat hij die titel voerde een permanente misstap. Toen dit drie dagen na zijn benoeming als staatssecretaris van Defensie door een krant werd onthuld kon hij direct opstappen. Hetzelfde gold voor Tweede Kamerlid Eibert Meester die kon opstappen toen werd onthuld dat hij jarenlang een uitkering had genoten op grond van verzonnen verzetsdaden.

Tegelijkertijd is er nog een andere kant. Oud-minister Laurens-Jan Brinkhorst heeft eens over de voormalige burgemeester en minister Ed van Thijn gezegd: "Eens een rat, altijd een rat."[97] Een vos verliest wel zijn haren, maar niet zijn streken, zo luidt het spreekwoord. Dit zou echter betekenen dat de integriteit van een persoon ten diepste niet is te verbeteren. Zoals in hoofdstuk 11 is besproken is integriteit na een misstap te herstellen, ook al gaat dit nog zo langzaam. Dit betekent dat hoe langer het is geleden dat een misstap is begaan en des te meer de persoon sindsdien heeft laten zien dat zijn gedrag en de daarmee samenhangende deugd is verbeterd, de misstap uit het verleden des te minder relevant is voor het heden en de toekomst. Verjaring kan dus – buiten de juridische betekenis om – niet optreden indien men de misstap wegstopt. Want verjaring kan pas ingaan als men ervoor uitkomt want – en dat is een goede graadmeter – zolang men dit niet doet, en de misstap bekend wordt, dan is het nieuw en dus nieuws. En het nieuws is des te groter als het opzettelijk al die tijd is verzwegen.

Omdat integriteit uit het verleden van belang is voor het heden en de toekomst is screening van kandidaten voor een DV-functie van belang. Screening kan bijvoorbeeld bestaan uit het controleren van referenties en informatie in het cv evenals het bevragen van de kandidaat over integriteit. Sommige partijen vragen ook aan de kandidaten of er iets in hun verleden is waarvan de kandidaat kan inschatten dat dit de partij in verlegenheid zou kunnen brengen. Maar de persoon zelf kan zichzelf ook screenen. Door zich bij de keuze voor een functie te vergewissen dat hij geen misstappen in het verleden heeft begaan die bij bekendwording

zijn integriteit of die van de functie of de instelling die men vertegenwoordigt in diskrediet kunnen brengen. Men kan ook een ander naar het eigen verleden laten kijken. Zo nam Ella Vogelaar met een accountant haar belastinggedrag door alvorens zij minister werd.[98] In het ultieme geval zal men moeten besluiten dat men voor de betreffende functie een te belastend verleden heeft. Daarom is integriteit al relevant ver voordat men zich als DV kandidaat stelt.

19. Integriteit wordt beoordeeld aan de hand van de eigen identiteit

Integriteit is niet voor iedere DV in dezelfde functie hetzelfde omdat integriteit afhangt van de eigen identiteit. Naarmate DV's zich ergens meer aan committeren en meer mee associëren zal gedrag dat daarmee in strijd is des te sneller en harder worden afgekeurd. Het gedrag of zelfs de DV is dan immers hypocriet. Ter voorkoming hiervan dienen DV's te weten welke commitments hun identiteit bepalen en dit zichtbaar te maken in hun gedrag.

Het moeilijke van integriteit is dat wat van een persoon aan integriteit wordt verwacht en waarop de integriteit van een persoon wordt beoordeeld per persoon verschilt. Integriteit is namelijk niet voor iedereen in dezelfde functie hetzelfde. Integriteit hangt immers mede af van de identiteit van de persoon. Deze identiteit bepaalt mede wat de te verwachten integriteit is en waarop en waarlangs deze persoon wordt beoordeeld.

Om de relatie tussen identiteit en integriteit te begrijpen is het onderscheid tussen twee typen commitments relevant.[99] Er zijn commitments die mensen kunnen opgeven zonder verlies aan identiteit (de zogenaamde verbeurbare commitments) en er zijn commitments die noodzakelijk en onvoorwaardelijk zijn voor de eigen identiteit (de zogenaamde identiteitverlenende commitments). Dit tweede type commitments maakt een persoon tot wie hij is. Een voorbeeld hiervan is dat iemand zich veel inzet voor de zwakkeren in de samenleving of zich hard maakt voor een beter milieu. Wanneer we inbreuk maken op deze commitments zijn we niet meer de persoon die we dachten te zijn of waarvan anderen dachten dat we dat waren. Deze identiteitverlenende commitments geven daarom met name een kader voor integriteit. Namelijk we wekken de verwachting ergens voor te gaan en ons ergens sterk voor te maken. Gedrag dat daarmee onverenigbaar is, is niet integer: het is namelijk inconsistent met onze identiteit. Het tast, in tegenstelling tot verbeurbare commitments, ons

wezen aan, het beeld van wie we zijn of pretenderen te zijn. Met als gevolg dat we niet alleen blijk geven minder voor het commitment te gaan dan was gesuggereerd of verondersteld, maar ook dat dit als hypocriet wordt gezien: we pretendeerden ons aan iets te verbinden maar doen vervolgens iets wat daarmee niet is te rijmen. Kennelijk zijn we selectief of zelfs opportunistisch in dit commitment. Het commitment is derhalve helemaal geen commitment, en de identiteit is niet integer.

Hypocrisie werd bijvoorbeeld Al Gore verweten. Gore had zich na zijn vicepresidentschap van de Verenigde Staten fanatiek ingezet om de opwarming van de aarde tegen te gaan. Hij beweerde een warme pleitbezorger te zijn voor een beter milieu. Het was een deel van zijn identiteit geworden. Toen bleek dat hij privé een grootverbruiker van energie was kwam hij onder vuur te liggen. Wat hij bepleitte was niet congruent met wat hij persoonlijk deed. Met als gevolg dat dit de integriteit en daarmee de geloofwaardigheid van zijn boodschap en hem als persoon aantastte.[100]

De wijze waarop de buitenechtelijke relatie van Jack de Vries als minister van Defensie werd beoordeeld laat hetzelfde mechanisme zien. De Vries was een buitenechtelijke relatie aangegaan met een adjudante. Wat hem kwalijk werd genomen was dat hij zich als DV juist jarenlang had sterk gemaakt voor normen en waarden met daarbij het gezin als hoeksteen van de samenleving. Zo stelde de voorzitter van een militairenvakbond voor de radio: "Een bewindsman die hamert op normen en waarden en zich vervolgens als getrouwd huisvader vergaloppeert met zijn veel jongere adjudante is niet meer serieus te nemen."[101] Dat De Vries zich sterk had gemaakt, zich had gecommitteerd aan en daarmee geïdentificeerd had met waarden en normen, betekende dat zijn buitenechtelijke relatie mede tegen deze achtergrond werd beoordeeld. Ook bij Rob Oudkerk werkte zijn identiteit tegen hem toen bekend werd dat hij frequent prostituees bezocht. Ondanks dat hij niets onwettigs deed en zijn eigen vrouw ervan op de hoogte was, werd hem inconsistentie tussen zijn identiteit en gedrag verweten. Zo werd in een krant gesteld dat Oudkerk enerzijds als socialist opkwam voor de verschoppelingen der aarde en er anderzijds misbruik van maakte.[102] En zo werd in een andere krant gesteld: "Een socialist dient voor de verdrukten van de samenleving te gaan staan. In alle gevallen dient hij er niet op te gaan liggen."[103] Een ander voorbeeld is Evelien Herfkens. Toen bleek dat zij als speciale afgezant bij de Verenigde Naties jarenlang een dubbele onkostenvergoeding

had ontvangen, hetgeen in strijd was met de regels, werd haar vooral nagedragen dat zij zich juist altijd had ingezet voor de armoedebestrijding. Zoals een weekblad kopte: "Het eigenbelang van een Nederlandse armoedebestrijder."[104]

Anders pakte het uit voor de Franse socialistische president François Mitterrand. Toen de media het bestaan van een buitenechtelijke dochter aan het licht brachten reageerde hij met: "Et alors?", Nou en? Zelfs het feit dat hij zijn minnares en buitenechtelijke dochter had ondergebracht in een officiële ambtswoning tastte zijn positie niet aan. In de Franse samenleving was het namelijk (destijds) algemeen goed dat publieke figuren er buitenechtelijke relaties op nahielden. Dit bevorderde hun aanzien doordat het hun identiteit versterkte van charmeur, machthebber en iemand die de harten van niet alleen vrouwen, maar ook van kiezers en politieke tegenstanders kan veroveren.[105]

Vanuit integriteit bezien is het derhalve van belang dat DV's ervoor zorgen dat hun eigen gedrag consistent is met hun eigen identiteitverlenende commitments. DV's dienen dan ook te weten wat hun identiteit is en waardoor deze wordt gevormd. Deels wordt hun identiteit gevormd door de groepen waarvan zij deel uitmaken. Voor politici is het bijvoorbeeld van belang na te gaan wat de identiteitbepalende elementen zijn van het programma en de statuten van hun partij en wat dit betekent voor hun eigen gedrag. Zoals Wim Kok destijds als fractievoorzitter zei over een fractielid dat onoorbaar had gehandeld: "Zoiets past een kamerlid van de Partij van de Arbeid niet."[106] Het ging er niet om dat het het kamerlid niet paste, maar dat het kamerlid niet bij de PvdA paste.

Eveneens is het van belang dat DV's zich realiseren dat naarmate de identiteitverlenende commitments toenemen zij zich minder afwijkingen daarvan kunnen permitteren. Hoe meer men zich aan iets verbindt, des te nauwer het luistert dat men de commitments omzet in gedrag dat daarmee consistent is. En ook hoe harder men valt. Want hoe meer de eigen identiteit erdoor wordt gevormd, des te minder er overblijft als dit vanwege een gebrek aan integriteit wegvalt. Integriteit werkt wat dat betreft als het eigen zwaard waarin men kan vallen.

20. Integriteit van vandaag wordt beoordeeld met de integriteit van morgen

Omdat integriteit niet statisch is maar dynamisch kan wat vandaag als integer wordt beschouwd morgen als niet-integer gelden. Dit kan zelfs met terugwerkende kracht gebeuren: wat DV's vandaag doen wordt beoordeeld met de veranderde integriteit van morgen. Van DV's wordt immers verwacht dat zij anticiperen op veranderingen in de integriteit. Tegelijkertijd mag een veranderende integriteit niet zonder meer met terugwerkende kracht worden toegepast. Het gaat erom wat een DV in alle redelijkheid had kunnen weten en voorzien.

We hebben gezien dat de integriteit uit het verleden mede de integriteit in het heden en de toekomst bepaalt. Wat iemand deed en wie hij was bepalen mede wat hij doet en wie hij is evenals wat hij zal doen en wie hij zal zijn. Een DV draagt wat dat betreft het verleden met zich mee. Maar voor de integriteit van vandaag is niet alleen de integriteit uit het verleden van belang, maar ook de integriteit van de toekomst. Integriteit is namelijk niet statisch maar dynamisch, in de zin van wat vandaag als integer wordt beschouwd in de toekomst als niet-integer kan worden beschouwd. En soms zelfs met terugwerkende kracht: wat DV's vandaag doen wordt beoordeeld met de veranderde moraal van morgen. Voor de integriteit van vandaag is het derhalve zaak rekening te houden met de integriteit van de toekomst.

Waarden en vooral normen veranderen. Was het in de middeleeuwen normaal om familie en vrienden in publieke functies te benoemen, tegenwoordig wordt dat in menige gedragscode als ongewenste belangenverstrengeling beschouwd. En kon begin jaren negentig van de vorige eeuw een hoge ambtenaar van een ministerie zich nog permitteren een zuiver gouden pen als relatiegeschenk aan te nemen en tijdens een persconferentie deze te tonen met de woorden: "Mooi hè, willen jullie zeker ook wel?"[107], tegenwoordig verbiedt menige gedragscode een dergelijk relatiegeschenk.[108] Normen hoeven trouwens niet noodzakelijkerwijs strenger

te worden. Ze kunnen ook rekkelijker of ruimer worden. Zo moest in 1959 de minister van Defensie, Sydney van den Bergh, die weduwnaar was, aftreden omdat hij een relatie zou hebben met een bijna gescheiden vrouw, terwijl vandaag de dag daar minder of geheel niet een moreel punt van zou worden gemaakt.[109]

Waarden en normen voor DV's veranderen vanwege onder andere veranderende inrichtingsprincipes (van bijvoorbeeld het benoemen van DV's op basis van coöptatie naar vrije verkiezingen en opensollicitatieprocedures), maatschappelijke ontwikkelingen (bijvoorbeeld echtscheiding komt vaker voor dan vroeger en wordt minder of niet als moreel problematisch gezien) en doordat negatieve gevolgen van praktijken zichtbaar worden (bijvoorbeeld dat dure relatiegeschenken de zuivere werking van markten kunnen aantasten). Van DV's wordt echter niet alleen verwacht dat zij zich aan veranderingen in de moraal aanpassen, maar ook dat ze hierin proactief zijn. Juist omdat ze weten of kunnen weten dat de moraal verandert, kunnen ze niet doen alsof integriteit statisch is. Uit deze proactiviteit spreekt namelijk integriteit. Uit die proactiviteit blijkt dat men verder wil gaan dan wat nu vereist is en verwacht wordt, en dat men zich integriteit eigen heeft gemaakt. Dit is echter geen vrijblijvende zaak. Want al moet men niet verdergaan dan wat wordt verwacht, tegelijkertijd wordt er verwacht dat men verdergaat dan wat wordt verwacht. Van DV's wordt verwacht dat zij boven de tijdgeest staan, dat zij de lange termijn overzien, dat zij boven de huidige verwachtingen uitstijgen, en zodanig handelen dat dit handelen houdbaar is in de toekomst. Dit is niet alleen wat wordt verwacht en waarop zij aanspreekbaar zijn als zij het niet doen, maar ook waar vele DV's zich graag op laten voorstaan wanneer zij zich profileren als visionair, opkomend voor toekomstige generaties en als leider naar een nieuwe toekomst. Maar dat impliceert dan ook dat zij de huidige moraal kunnen plaatsen in een bredere tijdshorizon.

Wie oog heeft voor integriteit heeft derhalve oog voor de integriteit van morgen. Het is dan de kunst om met de morele bril van morgen, hoe moeilijk en lastig dit ook kan zijn, naar de besluiten en het gedrag van vandaag te kijken. En hiermee in het huidige gedrag rekening te houden. Een methode hiervoor is om ontwikkelingen in de moraal in andere sectoren en landen te volgen. Als binnen de accountancy normen gaan gelden die verbieden dat een accountant aandelen bezit in de klanten van zijn kantoor, dan signaleert dit mogelijk een bredere ontwikkeling die ertoe kan leiden dat DV's geen aandelen mogen bezitten van bedrijven uit de regio waarin zij functioneren. Of als in andere landen steeds meer beperkingen worden

gesteld aan hetgeen een DV mag doen na zijn DV-schap (zoals bijvoorbeeld een half jaar niet mogen gaan werken bij de bedrijven waarmee de DV in de functie een afhankelijkheidsrelatie had), dan signaleert dit mogelijk een ontwikkeling die DV's in Nederland gaat raken. Evenzo geldt dat ontwikkelingen bij een ander binnen de eigen sector kunnen wijzen op komende normverschuivingen binnen de gehele sector. Wanneer een burgemeester op zijn vingers wordt getikt door zijn gemeenteraad vanwege de vele nevenfuncties die hij heeft, dan kan dat een reden zijn voor andere burgemeesters en andere DV's zich af te vragen of het aantal nevenfuncties dat zij hebben wel verdedigbaar is. Een andere methode is om de mate waarin een norm in het verleden is veranderd door te trekken naar de toekomst. De laatste jaren wordt het aantal nevenfuncties dat een persoon heeft steeds minder gezien als teken van maatschappelijke betrokkenheid en steeds meer als risico op belangenverstrengeling. Het doortrekken hiervan betekent dat nevenfuncties geheel onacceptabel worden dan wel dat alle neveninkomsten worden afgedragen aan de instantie waaraan de hoofdfunctie is gelieerd. Of als de financieringsmogelijkheden van politieke partijen door het bedrijfsleven steeds meer aan banden worden gelegd vanwege de kans op ongewenste beïnvloeding dan kan dit, als we deze lijn doortrekken, betekenen dat in de toekomst politieke partijen geheel niet meer door bedrijven mogen worden gefinancierd.

Nu mag bovenstaande er echter niet toe leiden dat een veranderende moraal zonder meer met terugwerkende kracht wordt toegepast op de beoordeling van al het gedrag van iedere DV in het verleden. Dit zou niet rechtvaardig zijn en tot angst leiden bij DV's om te worden gehouden aan de normen die men in alle redelijkheid niet kan voorzien. Bovendien is het achteraf meestal gemakkelijker te bepalen wat de integriteit had moeten zijn dan op het moment zelf.[110] De beoordeling van integriteit moet juist daarom primair in de tijd en vanuit de destijds geldende moraal worden bezien. Om het vertrouwen in een DV vandaag de dag op te zeggen omdat hij actief lid was van een krakersbeweging in de jaren zestig is onredelijk als dat in die tijd niet alom als verwerpelijk werd beschouwd. Waar het om gaat, is wat een DV redelijkerwijs had kunnen weten en voorzien. Althans als het gaat om een DV ter verantwoording te roepen. Als het gaat om een DV te waarderen en te prijzen, dan schuilt dit juist wel in de mate waarin deze persoon qua moraal de eigen tijd vooruit is. Want dat is, zoals in hoofdstuk 6 belicht, de ethische kant van de integriteit van een DV.

IV. Voorbeeldfunctie

Dit vierde deel van vijf hoofdstukken gaat over de voorbeeldfunctie die DV's op het gebied van integriteit hebben.

21. Integriteit vereist geen voorbeeldig gedrag, maar wel voorbeeldgedrag

DV's hebben een voorbeeldfunctie omdat zij (1) macht hebben en anderen zich daarom met hen identificeren en hen als referentie hanteren voor hun eigen gedrag, (2) als geen ander het volk dienen en het daarom inconsistent is als zij regels overtreden die er juist voor het volk zijn en (3) hun morele gezag verliezen als zij niet in de integriteit vooropgaan. Voorbeeldgedrag vereist overigens geen voorbeeldig gedrag. DV's hoeven geen supermensen te zijn. Wel mag van hen worden verwacht dat zij meer dan gemiddeld hun best doen om zichtbaar integer te zijn.

Volgens de voormalige partijleider Jan Marijnissen heeft een politicus geen voorbeeldfunctie.[111] Althans, zo ervaart hij dat niet. Als bewijs daarvoor draagt hij aan dat hij, toen hij nog actief in de politiek was, zelf veel bekeuringen kreeg voor te hard rijden en dat hij dat niet problematischer vindt voor een politicus dan voor een burger. Maar klopt het dat DV's geen voorbeeldfunctie hebben?

Er is een belangrijke reden aan te voeren waarom DV's wel een voorbeeldfunctie zouden hebben, waarom zij het goede voorbeeld zouden moeten geven en al helemaal niet het verkeerde voorbeeld moeten geven. Mensen identificeren zich met mensen die macht hebben. Macht trekt aan waardoor mensen het gedrag van mensen met macht spiegelen en navolgen. Mensen met macht zijn referenten, rolmodellen en symbolen van de moraal. Of deze machthebbers dat nu willen of niet. En aangezien DV's macht hebben, kijken anderen mensen naar hen en gebruiken zij het gedrag van DV's als richtingaanwijzers voor hun eigen gedrag. Als een hooggeplaatste DV de verkeersregels overtreedt, dan vormt dit een rechtvaardiging voor mensen binnen en buiten diens organisatie om zich evenmin aan de verkeersregels te houden. Als een DV anderen misleidt, dan vormt dit voor anderen een rechtvaardiging om de DV en hetgeen hij vertegenwoordigt te misleiden. En als DV's opportunistisch en egocentrisch hun functie uitoefenen, dan geeft dit burgers een stimulans om hun eigen maatschappelijke plichten te verzuimen.[112]

Er is nog een tweede reden waarom DV's een voorbeeldfunctie hebben. De samenleving verwacht dat DV's bij uitstek het volk, de publieke zaak, dienen. En terecht. Hun macht is immers groot. Zo heeft de overheid een monopoliepositie en heeft zij een grote invloed op het leven van burgers. Daarom stelt Plato in zijn boek 'De Staat': "Wij moeten uit onze opzieners degenen kiezen die volgens onze waarneming het meest waarschijnlijk hun leven zullen wijden aan het doen van wat volgens hun oordeel in het belang van de gemeenschap is, en die nooit bereid zijn om daartegenin te handelen."[113] DV's zijn onwaarachtig, niet integer, als zij enerzijds het volk behoren te dienen maar dit anderzijds slechts ten dele doen. Dienen is onvoorwaardelijk, een toewijding zoals Plato schrijft, en niet selectief. Hoe kan bijvoorbeeld een DV echt en oprecht de samenleving dienen en tegelijkertijd het normaal vinden om wetten die voor en in het belang van de samenleving zijn gemaakt zelf te overtreden? Vanuit een integer DV-schap is dit onmogelijk. Dit is de reden waarom een DV die zelf een wet overtreedt al snel in opspraak komt. Zoals Annemarie Jorritsma moest ondervinden toen zij als burgemeester bij de bouw van haar privéwoning niet een vereiste vergunning en ontheffing had aangevraagd.[114]

Een derde en laatste reden waarom DV's een voorbeeldfunctie hebben is vanwege het vereiste moreel gezag. Als DV's, individueel en collectief, niet in de moraal vooropgaan, dan hebben zij ook minder macht en gezag om dat van anderen te verwachten en af te dwingen. Zo verloor de Duitse bondspresident Christian Wulff zijn moreel gezag en legde dit hem politiek lam toen bleek dat hij privé een goedkope hypotheek van een bank had gekregen en vervolgens een journalist had geïntimideerd die op het punt stond dit bekend te maken. En als bijvoorbeeld meerdere of zelfs alle Tweede Kamerleden veelvuldig te hard zouden rijden, dan zou dit het gezag van de Tweede Kamer aantasten evenals wellicht dat van de politiek en de overheid in het algemeen waardoor bijvoorbeeld de politie meer verzet en weerstand van burgers zou ondervinden wanneer burgers vanwege snelheidsovertredingen worden bekeurd.

Voor DV's die weigeren in een of meerdere van deze redenen mee te gaan, kan de vraag nog worden opgeworpen wie volgens hen dan wel het goede voorbeeld in de samenleving zou moeten geven. Als het antwoord daarop niemand is, dan miskent dit het feit dat DV's macht hebben evenals dat de samenleving niet egalitair is.

Voorbeeldgedrag vereist overigens niet voorbeeldig gedrag in de zin dat DV's brandschoon moeten zijn. Een DV hoeft geen supermens te zijn. Niets menselijks is een DV vreemd. Zoals Ed van Thijn zei: "Politiek is mensenwerk en alle mensen maken fouten."[115] Het verschil zit hem niet in dat DV's geen mensen zouden zijn. Gelukkig maar, want juist omdat DV's mensen zijn oefenen zij morele aantrekkingskracht op anderen uit. Het verschil zit hem waarschijnlijk ook niet in dat DV's betere mensen zouden moeten zijn. Het verschil zit hem primair in dat DV's meer hun best moeten doen om integer te zijn en te handelen en een voorbeeld te zijn voor anderen. Daarom dient de samenstelling van DV's qua integriteit geen afspiegeling van de samenleving te zijn.

22. Integriteit vereist meer voorbeeldgedrag naarmate men meer macht heeft

Hoe meer macht een DV heeft, des te meer voorbeeldgedrag vereist is, omdat anderen (1) zich meer met deze DV identificeren, (2) afhankelijker van deze DV zijn en (3) het gedrag van deze DV kritischer volgen. DV's die meer macht krijgen dienen hun integriteit te laten meegroeien.

In het vorige hoofdstuk zagen we dat van DV's, omdat zij macht hebben, voorbeeldgedrag wordt verwacht. Voorbeeldgedrag geldt niet voor iedere DV in dezelfde mate. Het hangt namelijk af van de hoeveelheid macht die een DV heeft. Hoe meer macht een DV heeft, des te meer voorbeeldgedrag vereist is. Meer voorbeeldgedrag in de zin van strikter (minder ruimte en speling tussen de norm en het gedrag), proactiever (vooropgaan in waar de gewenste moraal zich naartoe ontwikkelt) en zichtbaarder (dat anderen het voorbeeldgedrag weten, zien en ervaren). Ten minste drie redenen zijn hiervoor te geven.

Allereerst geldt dat hoe meer macht een DV heeft, des te meer mensen zich tot deze DV voelen aangetrokken, des te meer zij zich met deze DV associëren en identificeren en des te meer de integriteit van deze DV hun integriteit wordt. Want hoe hoger bijvoorbeeld een DV in de hiërarchie, des te meer mensen onder hem naar boven kijken en tegen hem opkijken en hoe meer deze DV een representatieve functie heeft en zijn gedrag symbool staat voor wat hij representeert. Naarmate een DV meer macht krijgt gaan anderen deze DV als meer van henzelf beschouwen, omdat de DV meer invloed op hen heeft en zij daardoor de macht die ze hebben afgegeven weer (deels) terugkrijgen. Daarom zijn DV's met veel macht vaak publiek bezit en nemen daarmee de verwachtingen dat het gedrag van deze DV's tot voorbeeld strekt verder toe.

Ten tweede geldt dat hoe meer macht een DV heeft, des te groter de afhankelijkheid van anderen is en des te meer er voor hen in het geding is. Daarmee wordt de integriteit van een DV belangrijker en wordt er qua integriteit meer van een DV verwacht. Omdat één keer machtsmisbruik al verstrekkende gevolgen kan hebben, moet zelfs iedere twijfel en schijn van misbruik worden voorkomen. Want naarmate een DV meer macht heeft, heeft hij meer discretie en kan hij gemakkelijker iets doen of laten zonder dat anderen daarachter komen of daar iets tegenin kunnen brengen, waardoor het kunnen vertrouwen op de integriteit van de DV des te belangrijker wordt. Net als voor hoge bomen geldt dat DV's naarmate zij meer macht hebben zij meer wind vangen, omdat zij niet alleen meer opvallen, maar ook omdat de schade groter is als zij omvallen.

Als gevolg van het feit dat mensen zich meer identificeren met en afhankelijker worden van DV's die meer macht hebben, wordt naarmate DV's meer macht hebben hun integriteit kritischer, waardoor de integriteit ook kritischer wordt gevolgd. Enerzijds zoeken dergelijke DV's zelf vaak de publiciteit op om zich te profileren en daarmee hun macht te behouden of te vergroten. Anderzijds worden zij in de publiciteit gezet, of zij dat nu willen of niet, zodat het publiek hun karakter leert kennen en zodat hun daden te volgen zijn en op integriteit zijn te toetsen. Daardoor worden misstappen eerder zichtbaar en, omdat zij zich al minder misstappen kunnen permitteren, neemt de kans toe dat zij vanwege een gebrek aan integriteit in opspraak komen. Dat hooggeplaatste DV's vaker in opspraak komen dan DV's met minder macht wordt wel verklaard doordat beweerd wordt dat dergelijke DV's machtswellustelingen zijn en machtsmisbruik niet schuwen.[116] Ongeacht of dit al dan niet waar is, in ieder geval geldt dat naarmate DV's meer macht hebben er meer van hen wordt verwacht, hun gedrag meer wordt gevolgd en zij harder worden afgerekend op hun misstappen.

Kortom, naarmate DV's meer macht krijgen neemt de noodzaak van voorbeeldgedrag toe. En niet alleen in de zin van integer handelen maar ook om dat zichtbaar te doen. Want voorbeeldgedrag valt of staat met de zichtbaarheid ervan voor anderen. Dit betekent dat DV's die in hun loopbaan meer macht krijgen, bijvoorbeeld door een hogere of zwaardere functie, zich moeten realiseren dat hun integriteit niet een kwestie is van continueren en stabiliseren, maar dat hun integriteit ook carrière moet maken, moet meegroeien met hun functie en moet voldoen aan de hogere eisen.

23. Integriteit is niet louter in het geding bij zelfverrijking evenals bij ten onrechte genoten persoonlijk voordeel

Zelfverrijking is, alhoewel het een ernstige vorm van niet-integer gedrag is, geen noodzakelijke voorwaarde voor niet-integer gedrag. Persoonlijk genoten voordeel of persoonlijk belang is evenmin een noodzakelijke voorwaarde. Ook bij louter nadeel of goede bedoelingen kan er sprake zijn van niet-integer gedrag. Er kan zelfs sprake zijn van niet-integer gedrag wanneer een DV een situatie creëert waarin er onacceptabele integriteitrisico's worden gelopen. DV's dienen derhalve te voorkomen dat zij niet-integer gedrag beperkt opvatten.

Indien DV's worden beschuldigd van integriteitschendingen verweren zij zich vaak door te zeggen dat er geen sprake is van persoonlijke verrijking. Zo verweerde een burgemeester die werd beschuldigd van fraude zich door te stellen dat hij geen financieel voordeel ervan had genoten. En ook partijgenoten sprongen voor hem in de bres door te stellen dat er geen sprake was geweest van persoonlijke verrijking. Met een dergelijk verweer hoopt men de angel uit de beschuldigingen te halen. Hoewel dit inderdaad de angel kan verwijderen, het pleit DV's daarmee nog niet vrij. Om verschillende redenen is zelfverrijking niet noodzakelijk om te kunnen spreken van een integriteitschending.

Allereerst is verrijking een extreme term in die zin dat iemand ergens pas rijker van wordt als het om substantiële bedragen gaat. We kunnen moeilijk beweren dat iemand die een relatiegeschenk van 100 euro ontvangt daarvan rijker wordt. Zo wordt verrijking in het woordenboek gedefinieerd als veel geld verdienen op een minder eervolle manier.[117] Wanneer we niet-integer gedrag gelijkstellen aan verrijking, dan lopen we het risico dat louter grote overtredingen tot het domein van integriteit worden gerekend en dat de rest als kruimelwerk en irrelevant wordt beschouwd. En dus dat alles mag zolang er geen sprake is van zelfverrijking. Waarbij DV's die al rijk zijn zich dan ook nog verhoudingsgewijs meer mogen permitteren, omdat er meer geld nodig is om hen rijker te maken dan een DV die weinig of niets heeft.

Om dit risico te vermijden wordt niet-integer gedrag ook wel gedefinieerd als gedrag waarbij er sprake is van een persoonlijk genoten voordeel. De winst van deze definitie is dat ieder voordeel een voordeel is, ongeacht of het groot of klein is en ongeacht of de ontvanger al veel of weinig ervan bezit. Een ander positief punt van deze definitie is dat het niet alleen gaat om financieel voordeel – dat met de verrijking wordt geïmpliceerd – maar ook om niet-financieel voordeel, zoals status, genot en gemak.

Toch hoeft dit niet te betekenen dat er alleen sprake is van niet-integer gedrag indien er persoonlijk genoten voordeel is. Zo trachtte prins Bernhard de beschuldigingen aan zijn adres inzake de Lockheed-affaire te attaqueren door erop te wijzen dat het ontvangen geld ten goede zou zijn gekomen aan een goed doel, namelijk het Wereld Natuur Fonds. Voor de onderzoekscommissie was dit echter geen rechtvaardiging. Andere DV's attaqueerden de beschuldigingen door erop te wijzen dat de door hen ontvangen gelden ten goede kwamen aan hun partij, zoals de Duitse minister Frans-Jozef Strauß deed. Daarom wordt in de bestuursrechtspraak de term 'persoonlijk belang' gehanteerd en ook ruim geïnterpreteerd, zijnde "ieder belang dat niet behoort tot de belangen die het bestuursorgaan uit hoofde van de hem opgedragen taak behoort te behartigen."[118]

Maar daarmee zijn we er nog niet helemaal. Want zelfs zonder voordeel kan er sprake zijn van niet-integer gedrag. Sterker nog, zelfs als er sprake is van nadeel voor de persoon kan er sprake zijn van niet-integer gedrag. Bijvoorbeeld als iemand vertrouwelijke informatie gebruikt om privéaandelen te kopen. Ook al zakt de koers vervolgens tegen de prognose in en lijdt men verlies, dat maakt voor de beoordeling van de integriteit van deze handeling niets uit. Er heeft namelijk misbruik van vertrouwelijke informatie plaatsgevonden.

Maar integriteit gaat nog verder. Want zelfs zonder dat er feitelijk sprake is van misbruik kan er sprake zijn van niet-integer gedrag. Hiervan is bijvoorbeeld sprake als de schijn is gewekt van misbruik of zelfs alleen al potentieel misbruik. Een DV die aandelen bezit van bedrijven die mogelijkerwijs invloed ondervinden van het beleid dat hij voert creëert de schijn van mogelijk misbruik. Evenzo als zijn eerstegraadsfamilieleden aandelen in deze bedrijven bezitten. Want de DV en zijn familieleden hebben er belang bij om de informatie vanuit de functie voor privédoeleinden te gebruiken. Bovendien kan dit zelfs onbewust en onbedoeld gebeuren. De DV kan thuis terloops iets melden over zijn beleid (al is het aan de telefoon met

anderen) waardoor huisgenoten op een idee worden gebracht. Of ook omgekeerd kan het aandelenbezit van de DV ertoe leiden dat de DV onbedoeld en onbewust positievere besluiten neemt ten aanzien van de bedrijven waarvan hij aandelen bezit. Aandelenbezit maakt in dit geval de DV kwetsbaar. En het wordt een integriteitvraagstuk indien de DV niet het redelijke heeft gedaan om de mogelijke schijn van misbruik te voorkomen. Want ook al houdt de DV beide zaken strikt gescheiden, het is niet of nauwelijks uit te leggen wanneer handel in aandelen door een familielid toevallig samenvalt met een besluit van de DV (of van iemand in zijn omgeving) dat van invloed is of kan zijn op de koers van deze aandelen. Dus het creëren van een situatie waarin andere belangen mogelijk de goede en zuivere uitoefening van de functie kunnen aantasten of zelfs de schijn daarvan is al niet integer.

Voor een integriteitschending hoeft er dus geen oorzakelijk verband te worden aangetoond tussen verschillende handelingen. Dit oordeelde de rechtbank ook over burgemeester Louw Hoogland van Brunssum. Deze burgemeester had gedurende twee jaar vier buitenlandse snoepreizen van een aannemer aangenomen. Later mocht deze aannemer twee bulldozers leveren aan de vuilverbranding in de gemeente. De rechtbank kon geen direct verband aantonen, maar oordeelde desalniettemin dat dit gedrag in strijd was met de 'strikte integriteit' die van een bestuurder mag worden verwacht. [119]

Evenmin is een integriteitschending van tafel als er sprake is van goede bedoelingen. Zo zei Henk Riem, de opvolger van Hoogland, op beschuldigingen van corruptie door hem: "Gedreven en met hart en ziel heb ik bijna veertien jaar de belangen van mijn provincie gediend en anderhalf jaar die van mijn gemeente gediend."[120] Uiteindelijk werd Riem uit zijn ambt gezet zonder het predicaat eervol omdat, aldus de minister, hij door zijn gedragingen het burgemeestersambt in zeer ernstige mate had geschaad.[121]

Integriteit is dus meer dan afwezigheid van zelfverrijking. Dit neemt echter niet weg dat wanneer er sprake is van zelfverrijking dit een belangrijke grond is voor niet-integer gedrag. Zelfverrijking staat immers haaks op het DV-schap. Bij zelfverrijking dient men zichzelf en niet het volk. Wanneer bij aantijgingen kan worden aangetoond dat er geen sprake is van zelfverrijking, dan is dat inderdaad een belangrijke constatering, maar dat is nog niet voldoende om zichzelf of iemand anders vrij te pleiten.

24. Integriteit in privétijd is relevant voor integriteit in de functie

Een reden waarom het privégedrag van DV's van belang is voor hun functie, is dat dit inzicht biedt in hun ware aard en daarmee in hoe zij de functie zullen vervullen. Daarnaast zijn DV's privé ook in functie. Het is dus van belang dat DV's hun privégedrag vanuit hun functie bezien en ervoor zorgen dat hun gedrag verenigbaar is met hun functie. DV's hebben weliswaar recht op privacy, maar dit telt minder zwaar naarmate de afhankelijkheid van hun integriteit toeneemt.

Bij beschuldigingen van niet-integer gedrag is een andere, veel gehanteerde verdedigingstactiek het probleem als privéprobleem af te doen. De veronderstelling is dan dat het anderen niet aangaat wat een DV in zijn privéleven doet (met een beroep op bescherming van de eigen privacy) en het ook irrelevant is (privé en functie zijn immers gescheiden). Zo stelde Tjalling Halbertsma, voorzitter van de gemeenteraadsfractie een weekend voor het aftreden van de eigen wethouder Oudkerk: "Het gaat puur over privéaangelegenheden van Oudkerk. Politiek heeft hij niets fout gedaan."[122] En Oudkerk vond dit zelf ook: "Wat ik in mijn privétijd doe wens ik als privé te beschouwen en daarover leg ik alleen verantwoording af aan mijn gezin."[123] Maar anderen dachten daar anders over, zoals in een krant werd gesteld: "Privé of niet, zo werkt dat dus niet."[124] En dat is inderdaad het geval. Want er zijn DV's geweest die uit hun functie moesten stappen vanwege hun privégedrag, zoals een buitenechtelijke relatie, belastingontduiking, grote financiële schulden, verkeersovertredingen, huiselijke en openlijke geweldpleging, illegaal wapenbezit, discriminerende opmerkingen, het dragen van een nazi-uniform en bezit van kinderporno. Een relevante vraag is derhalve waarom en wanneer privégedrag relevant is voor de functie en, daaraan gekoppeld, in hoeverre DV's recht hebben op een privéleven en daarmee privacy.

Een van de redenen waarom het privéleven van DV's vanuit integriteitoptiek relevant is, is dat via het privéleven een beter inzicht wordt verkregen in iemands ware aard dan tijdens de uitoefening van de functie. In privétijd kan men meer zichzelf zijn en tot zichzelf komen (want dat is de definitie en waarde van privétijd) en wordt dus beter zichtbaar wie iemand is. Er zijn dan geen of minder schijnwerpers en protocollen en er is minder sociale controle. Als men minder of geen verplichtingen heeft, wordt zichtbaar wat men zelf wil. Deze ware aard is dan van belang omdat de veronderstelling is dat hoe iemand privé handelt iets tot veel of zelfs alles zegt over het karakter van deze persoon en daarmee vervolgens ook over hoe iemand in zijn functie is en handelt. Dit hoeft niet per definitie het geval te zijn, maar het tegenovergestelde uitsluiten kan dikwijls ook niet. Iemand die zijn levenspartner slaat, hoeft nog niet tijdens het uitoefenen van de functie als DV anderen te slaan. Maar naarmate iemand meer zijn partner slaat, wordt het aannemelijker dat iemand een gebrek aan zelfbeheersing heeft en een gebrek aan respect heeft voor de lichamelijke integriteit van anderen, hetgeen zich dan ook vertaalt, omdat het in de aard van die persoon zit, naar de uitoefening van de functie. Een DV is namelijk privé niet een totaal ander persoon dan in de functie. Want als dat zo zou zijn dan zou er totaal geen verbinding, geen integriteit, zijn tussen hoe de persoon binnen en buiten de functie is.

Een andere reden waarom privégedrag van belang voor de functie is, is dat DV's in privé ook in functie zijn. DV's hebben meestal geen baan met afgebakende werktijden maar functie en privé lopen bij hen door elkaar heen. Maar ook al zou dit strikt zijn te scheiden, in privétijd blijft men nog steeds DV. Men vertegenwoordigt niet alleen dat waarvoor men als DV staat, maar ook de partij, de organisatie of het gebied waarvoor men staat. Zo zullen anderen dit althans zien, want iemand die bijvoorbeeld op een vakantie-bestemming de burgemeester van zijn woonplaats tegenkomt ziet de burgemeester niet als een willekeurige inwoner maar als burgemeester. Daarom kan niet-integer gedrag in privétijd de integriteit als DV aantasten. Harry van Bommel kwam als Tweede Kamerlid in opspraak toen hij tijdens een werkbezoek in Jordanië na het officiële programma een ambassademedewerkster te vrijmoedig had benaderd. Ook in privétijd bleef Van Bommel politicus en vertegenwoordigde hij Nederland, wat hem niet alleen macht gaf, de betrokken vrouw moest immers dienstbaar zijn aan kamerleden, maar Van Bommel zette daarmee de reputatie van de Nederlandse politiek op het spel.[125]

Het is dus van belang om als DV het eigen privégedrag vanuit de functie te bekijken. En zich niet in te laten met privégedrag dat de integriteit van de functie mogelijk aantast. Niet iedere overtreding, zoals een kleine verkeersovertreding, hoeft de integriteit van de functie aan te tasten (omdat, zoals hiervoor besproken, van DV's niet wordt verwacht dat ze morele supermensen zijn). Maar de ruimte voor overtredingen als privépersoon is wel geringer dan voor een willekeurige burger. En naarmate de macht en het publieke karakter van de functie toenemen neemt deze ruimte verder af. Zo kwam de Ierse premier Bertie Ahern in opspraak toen bleek dat hij een te laag inkomen aan de fiscus had opgegeven en kwam de Duitse minister van Ontwikkelingssamenwerking Dirk Niebel in opspraak toen bleek dat hij geen invoerrechten had betaald over een tapijt dat hij tijdens een dienstreis had gekocht.[126] Beiden kwamen vooral in opspraak vanwege de hoge functie die zij hadden. Daarnaast wordt de ruimte voor overtredingen geringer naarmate de overtreding meer is gerelateerd aan de voor de functie vereiste deugden en het vereiste gezag. Zo kan een minister van Infrastructuur zich privé minder verkeersovertredingen permitteren dan een minister van Financiën. Terwijl een minister van Financiën zich minder financiële problemen kan permitteren dan bijvoorbeeld een minister van Landbouw. Albert-Jan Evenhuis kon als staatssecretaris van Economische Zaken opstappen nadat een krant had onthuld dat hij van een bedrijf geld had geleend waaraan zijn ministerie een investeringssubsidie had gegeven.[127] Als Evenhuis staatssecretaris zou zijn geweest bij een ander departement was zijn gedrag hem waarschijnlijk minder zwaar aangerekend, maar als staatssecretaris van Economische Zaken diende hij (samen met de bewindslieden op financiën) als geen ander zuiver met geld om te gaan.

Het is voor DV's van belang zich niet alleen te realiseren dat privégedrag van invloed is op de functie, maar ook te weten wat privé de bandbreedte is. Hoeveel te hard moet men privé op de weg rijden om te moeten opstappen? Hoeveel alcohol kan men drinken alvorens men in de functie ter verantwoording wordt geroepen? Hoe groot is de financiële schuld die men zich kan veroorloven zonder in de functie in problemen te komen? Deze vragen dient men niet te stellen om vervolgens, althans vanuit integriteit, de grenzen hiervan op te zoeken (zie daarvoor hoofdstuk 2), maar wel om een idee te krijgen over hoe sterk gedrag buiten de functie van invloed is op de functie.

Het bovenstaande betekent trouwens niet dat om de integriteit van een DV te bepalen, zijn gehele privéleven mag worden doorgespit en zelfs geopenbaard. DV's hebben net als iedere andere burger recht op privacy. Maar dit recht op privacy weegt minder zwaar naarmate de

macht en dus de afhankelijkheid van de integriteit van DV's toeneemt. Want er staat dan meer op het spel voor anderen en deze anderen zullen meer bewijs en zekerheid willen hebben dat 'hun' DV's deugdzaam zijn.[128]

Er is in deze een complicerende factor. Ondanks dat iets puur een privékwestie is en voor de functie irrelevant, kan het toch relevant worden als het privégedrag publiek wordt. Want doordat het niet-integere gedrag bekend wordt, krijgt het een lading (er ontstaat ophef, er worden vragen gesteld) en kan het vervolgens niet meer worden afgedaan als privékwestie. Dus DV's dienen daarom niet te denken dat iets wat privé is nooit relevant voor de functie kan worden. Evenmin kan men zich dan kan beroepen op het recht op privacy en daarmee de zaak afdoen. Want eenmaal in de openheid is het moeilijk om de zaak terug te brengen naar de beslotenheid.

Overigens kan privégedrag ook positief uitpakken voor de wijze waarop men als DV wordt gezien. DV's die zich in de media privé laten portretteren maken gebruik van dit mechanisme. Zo zijn er DV's die zich laten portretteren met een hobby als jagen (en daarmee het beeld neerzetten van iemand die ook in de functie kan jagen en anderen uitschakelen), als pianospelen zoals Mark Rutte doet (dat het beeld neerzet van iemand die ook als DV fijngevoelig is), als racen zoals Jan-Peter Balkenende deed (dat het beeld neerzet van snelheid en stoerheid) of als kanoën zoals de Russische president Poetin deed (dat het beeld neerzet van een goede conditie en mannelijke kracht, te meer daar hij zich met ontbloot bovenlichaam liet fotograferen). Het gevolg hiervan is natuurlijk wel dat naarmate men zelf het eigen privéleven meer gebruikt om zich in de functie te profileren, men ook minder een beroep op privacy kan doen als vanuit of door de functie er interesse ontstaat voor het privéleven.

25. Integriteit betekent dat wat een persoon van anderen verwacht, anderen dit ook van deze persoon

De integriteit die DV's van anderen verwachten, moeten zij, om het consistent te laten zijn, allereerst op zichzelf toepassen. Daarom dienen DV's zich ervan te vergewissen dat voordat zij integriteit aan anderen voorhouden, zij zelf aan deze integriteit voldoen. Dit betekent echter niet dat DV's daarin brandschoon moeten zijn. Het gaat ook om de wijze waarop zij integriteit aan anderen voorhouden.

DV's worden als hypocriet beschouwd als zij met twee maten meten. Als zij bijvoorbeeld van anderen een hogere moraal verwachten dan de moraal waar zij zelf aan moeten voldoen. Integriteit in de zin van consistentie wordt dan als norm gehanteerd. Immers, om consistent te zijn moet een DV de moraal die hij van anderen verwacht, ook op zichzelf toepassen. Sterker nog, de moraal die de DV van anderen verwacht, moet allereerst op zichzelf worden toegepast. Want een bepaalde norm kan pas van anderen worden verwacht als die norm eerst op zichzelf is toegepast. Anders is het niet consistent. Met andere woorden, dat wat een DV van anderen verwacht, mogen anderen ook van die DV verwachten.

Zo zag Hendrik Pors af van een hernieuwde kandidatuur voor het Tweede Kamerlidmaatschap nadat hij was betrapt op het rijden onder invloed. Daarbij speelde dat hij daarvoor als kamerlid had aangedrongen op strengere regelgeving tegen alcoholgebruik in het verkeer. Pors werd als hypocriet gezien omdat hij enerzijds pleitte voor strengere regels en anderzijds daarmee in strijd handelde. Door voor een strengere norm te pleiten legde hij direct de norm hoger op basis waarvan anderen hem konden beoordelen. Deze discrepantie tastte zijn geloofwaardigheid aan. Immers, zo werd zijn gedrag geïnterpreteerd, hij stond als DV niet achter hetgeen hij bepleitte, want anders zou zijn gedrag wel in lijn hiermee zijn geweest.[129]

De toepassing van integriteit als zijnde consistentie vindt bijvoorbeeld ook plaats als het gaat om de handhaving van normen. Als men anderen aanspreekt, corrigeert of sanctioneert op een schending van een norm, dan spreekt daaruit dat men deze norm belangrijk vindt. Anders zou men niet de moeite nemen om iemand anders daarop aan te spreken. Maar het wordt hypocriet en daarmee ongeloofwaardig als men deze norm alleen van belang vindt voor een ander en niet voor zichzelf. Door handhaving ontstaat de verwachting dat men zich houdt aan de normen die men een ander voorhoudt. In dat opzicht maakt handhaving kwetsbaar. Want door die handhaving krijgen anderen de argumenten om op zoek te gaan naar de eventuele hypocrisie van de handhaver. En als die hypocrisie gevonden wordt ondergraaft dit niet alleen de geloofwaardigheid van de handhaver, maar ook de kracht van de handhaving. Het is dan ook een beproefde verdedigingstactiek van degenen die worden gecontroleerd en aangesproken: niet de gehandhaafde, maar de handhaver staat dan in de schijnwerpers.

Maar niet alleen degenen die ter verantwoording worden geroepen kunnen de moraal die hun wordt voorgehouden gebruiken om deze voor te houden aan degenen die hen ter verantwoording roepen. Ook anderen die zien dat bijvoorbeeld een DV een moraal aan anderen voorhoudt kunnen deze DV aanspreken op deze moraal. Zo moesten de politici die de Amerikaanse president Bill Clinton fel bekritiseerden op zijn omgang met Monica Lewinski, de stagiaire in het Witte Huis, nadien zelf opstappen toen bleek dat ook zij buitenechtelijke seksuele contacten hadden gehad.[130] Anderen bekritiseren op hun gedrag werpt de vraag op hoe het staat met het eigen gedrag en creëert voor bijvoorbeeld tegenstanders van degenen die bekritiseren de mogelijkheid om hypocrisie aan te tonen. Dat anderen hogere verwachtingen hebben van degene die aanspreekt blijkt uit het volgende voorbeeld: Balkenende betichtte tijdens de landelijke verkiezingen van 2010 Wouter Bos, de lijsttrekker van een andere partij, van gedraai. Hij zei: "U draait en bent oneerlijk." Draaien werd neergezet als een vorm van hypocrisie en een gebrek aan integriteit. Maar door Bos hierop te bekritiseren namen de verwachtingen toe dat Balkenende en zijn partij zelf wel consistent zouden zijn. Toen na de verkiezingen bleek dat zijn partij niet consistent de verkiezingsbeloftes nakwam, rekenden de kiezers hem dit des te zwaarder aan en daalde de partij aanzienlijk in de opiniepeilingen.[131] Hetzelfde mechanisme deed zich voor toen Ruud Lubbers partijgenoot en staatssecretaris Piet van Zeil voor 'kleine krabbelaar' uitmaakte, omdat hij onder andere het woningbouwbedrijf waarvan hij commissaris was gratis werkzaamheden aan zijn huis had laten verrichten (zoals het timmeren van een

tuinbank en wijnrek, het ophangen van schilderijen en het ophogen van de tegels in de tuin). Omdat Lubbers zelf in opspraak was geweest vanwege onder andere het treffen van gunstige regelingen voor bevriende ondernemingen en bevoordeling van zijn eigen onderneming werd zijn bijnaam de 'ritselaar' hierdoor versterkt.[132] De moraal die hij een ander voorhield kreeg hij terug.

Niet alleen specifieke normen waaraan DV's anderen houden, leiden ertoe dat anderen verwachten dat DV's zich ook aan deze specifieke normen houden. Ook de deugden die een DV naar anderen predikt worden door anderen op de DV geprojecteerd. Bijvoorbeeld een DV die anderen veelvuldig bekritiseert, en daarmee het belang van kritiek geven en ontvangen uitdraagt, nodigt anderen uit om kritisch te zijn op de DV. Dit kan dan als een boemerang terugkomen. Dat Roel in 't Veld kort na zijn aantreden als staatssecretaris van Onderwijs kon vertrekken, had ermee te maken dat hij zich, kort voordat hij aantrad, kritisch had uitgelaten over politiek Den Haag. Volgens hem droeg Den Haag zelden iets constructiefs bij aan de wetgeving rondom het hoger onderwijs en zouden onderwijsinstellingen de onzin uit Den Haag niet moeten tolereren. Iemand die zo kritisch is mag vervolgens verwachten dat anderen ook zo kritisch op hem worden. Dat is dan consistent.[133]

In het verkondigen van deugden en normen aan anderen schuilt dus het integriteitrisico dat men daarmee een val voor zichzelf uitzet. Daarom is het zaak dat een DV voordat hij dit doet zich ervan vergewist dat hij niet de kans loopt in de eigen val te lopen. Dit betekent niet per se dat DV's brandschoon moeten zijn ten aanzien van de moraal die zij een ander voorhouden. Het gaat primair om de manier waarop de moraal aan anderen wordt voorgehouden. Gebeurt dit vanuit een morele suprematie, dan neemt de kans om in de eigen val te lopen toe. Is dit met gepaste voorzichtigheid en met oog voor de eigen beperkingen, dan is die kans minder groot. In dit kader is het voorbeeld van Bas de Gaay Fortman van toepassing toen de ministerraad een oordeel moest geven over de betrokkenheid van prins Bernhard in de Lockheed-affaire en hij inbracht: "In dit hele bijzondere geval wordt de ministerraad een oordeel gevraagd over een persoon. Het oordelen over een mens is altijd iets wat aangrijpend is en wordt in de Bergrede omschreven als: met de maat waarmee gij meet, zult gij zelf gemeten worden. De ministerraad moet zich van zijn beperkingen bewust zijn."[134]

V. Idealen en standpunten

Dit vijfde deel van vier hoofdstukken gaat over wat integriteit betekent voor de idealen en standpunten van DV's.

26. Integriteit is vooral het hebben van idealen

Idealen gaan over wat DV's in de samenleving willen bereiken. DV's kunnen onmogelijk integer zijn zonder idealen, omdat idealen richting en authenticiteit geven en zij anders verworden tot pragmatisten of technocraten. Integere DV's hebben idealen waarin zij echt geloven.

In vorige hoofdstukken is belicht hoe iemands integriteit, als zijnde de identiteit van zichzelf en verwachtingen jegens anderen, zich tegen de persoon zelf kan keren. In dit opzicht is integriteit een negatief begrip: het is een bedreiging, een risico, een gevaar. Maar integriteit is daarnaast een positief begrip. Als een persoon integer wordt genoemd, dan schuilt dat niet zozeer in dat wat de persoon *niet* doet of is, maar primair in wat hij *wel* doet of is. Een noodzakelijke voorwaarde daarvoor is dat iemand beschikt over idealen. Een DV kan niet integer zijn als hij geen idealen heeft. En derhalve kan een pragmatist, iemand die niet gelooft in idealen (ook al is pragmatisme het ideaal), niet integer zijn.

Idealen gaan over wat iemand drijft en waarvoor hij staat. Het gaat om de eigen, hogere doelen. Idealen gaan over de vraag waarom iemand een bepaalde functie bekleedt, waarom iemand DV is geworden, en wat men hoopt te bereiken in die functie. Idealen gaan dus verder dan wat de functie aan regels en gedrag voorschrijft. Vanuit integriteitperspectief gaat het bij idealen om de vraag wat men als DV voor anderen en de samenleving wil betekenen, waarmee men het volk wil dienen en waarin men een positieve bijdrage wil leveren. Idealen kunnen bijvoorbeeld gaan over het verbeteren van de positie van een bepaalde groep (bijvoorbeeld de onderklasse, gehandicapten of allochtonen) of over een vraagstuk dat men wil aanpakken (bijvoorbeeld een milieukwestie, ontslagbescherming of verkeersveiligheid). Idealen kan men ook vervatten in ultieme waarden, beginselen of principes waarvoor men zich inzet, zoals solidariteit, vrijheid en duurzaamheid.

Het hebben van idealen is noodzakelijk voor een DV, omdat het richting geeft en doelgericht maakt. Zoals de Jonge Socialisten in hun beginselmanifest stellen: "Een politicus zonder idealen is als een schip zonder kompas: stuurloos."[135] Idealen geven daarnaast kleur en authenticiteit. De functie wordt niet, ondanks de aanwezigheid van de vereiste deugden, mechanisch uitgeoefend, maar wordt gepersonifieerd: de functie wordt vervuld vanuit de idealen die men heeft en waaraan men zich heeft verbonden. De idealen zijn het bindweefsel voor de eigen identiteit en integriteit.

Zonder idealen verworden DV's tot pragmatisten of technocraten, iets wat DV's vaak wordt kwalijk genomen en waarop burgers hen bekritiseren. En ook waarop DV's zelf afknappen. Zoals Laurette Spoelman teleurgesteld zei over haar eigen Tweede Kamerfractie: "Ik dacht: het gaat om ideeën en die heb ik. Maar daar gaat het niet om. Het gaat om haalbaarheid binnen de coalitie. Het is hier allemaal weinig bevlogen." En zoals een collega van haar zei: "We praten te weinig over de Grote Dingen… We discussiëren nooit over Het Hogere. We zijn er voor ons eigen deelterreintje."[136] Tegelijkertijd wordt daarmee verklaard waarom DV's als Mahatma Ghandi, Abraham Lincoln en Nelson Mandela worden bewonderd. Zij hadden grote idealen: ideeën over een andere, betere samenleving.

Om de eigen idealen te achterhalen en te bepalen kan een DV zichzelf de waarom-vraag stellen. Waarom bekleed ik deze functie? Waarom ben ik een DV? Zo beantwoordde Sarah Palin als kandidate voor het Amerikaanse presidentschap deze vragen met: "Politiek is niet louter een spel van botsende partijen en concurrerende belangen. De juiste reden is om de huidige situatie ter discussie te stellen, om het gemeenschappelijk belang te dienen, en om het land beter achter te laten dan we het hebben aangetroffen."[137] En beantwoordde de Amerikaanse senator Paul Wellstone deze met: "Politiek gaat niet over het grote geld of het spel om de macht; het gaat over het verbeteren van het leven van mensen."[138] En het gaat ook om de vraag of men echt in het eigen antwoord gelooft. Zoals Tweede Kamerlid Mei Li Vos stelde: "Als je een goed politicus wilt worden moet je ook geloven in je zaak."[139]

27. Integriteit is de rode draad in de functie, de loopbaan en zelfs het leven

Integriteit gaat om de rode draad in de gehele functie, de loopbaan en zelfs het leven van DV's. Integriteit betreft immers de mate waarin er sprake is van een geïntegreerd leven. Daarom dienen DV's systematisch en onophoudelijk hun idealen na te streven en dit te tonen in hun gedrag. Dit betekent echter niet dat DV's niet van idealen mogen veranderen. Alleen al omdat ieder levend mens een leven heeft, is integriteit van belang voor iedereen, is integriteit voor iedereen anders en is zij niet 'af' zolang men leeft.

Het hebben van idealen is, zoals in het vorige hoofdstuk gesteld, een noodzakelijke voorwaarde, maar alleen het hebben ervan is niet voldoende. Het is belangrijk dat idealen stabiel en duurzaam zijn. Iemand die van het ene naar het andere ideaal switcht zal niet snel als integer worden beschouwd, omdat dit niet getuigt van verbondenheid en betrokkenheid met de gekozen idealen. Bovendien zorgen idealen voor herkenning en dus identiteit als men ze voor een lange periode nastreeft en dit structureel zichtbaar maakt in het eigen gedrag. Idealen zijn immers per definitie zaken die niet in een kort tijdsbestek zijn te realiseren. Een ideaal is dus iets waar men zich voor langere tijd aan committeert.

In hoofdstuk 10 is integriteit beschreven als patronen in het gedrag. Daarbij ging het vooral om de wijze waarop laakbaar gedrag verwijst naar falende deugden. Evenzo kunnen patronen in het gedrag duiden op de idealen waardoor men zich laat leiden. Uit bijvoorbeeld de dossiers die een DV oppakt, de taken die een DV naar zich toetrekt, de onderwerpen waarover een DV zich uitspreekt, de moties en amendementen die een DV indient, de nota's die een DV publiceert en de nevenfuncties die een DV bekleedt, spreekt of een DV door idealen wordt geleid, en zo ja, welke idealen dit zijn. Uit wat men doet blijkt waarvoor men staat.

Integriteit gaat in dit opzicht om de rode draad in de functie, de loopbaan en zelfs het gehele leven. Volgens de politiek filosoof Alasdair MacIntyre gaat integriteit over een geïntegreerd leven. Het gaat over de eenheid van het leven. Het leven is daarbij een narratief. Integriteit is dus een narratieve eenheid. Mensen zijn coauteur van hun eigen leven. Ze spelen als het ware in een toneelstuk waarvoor ze bezig zijn zelf het scenario te schrijven. Integriteit "schuilt in de eenheid van het verhaal dat de geboorte verbindt aan het leven en sterven net zoals een verhaal een verbinding biedt tussen begin, midden en eind."[140] Volgens MacIntyre gaat het erom hoe het leven eruit ziet als het bijna voorbij is.

Naarmate de rode draad in het levensverhaal zichtbaarder en consistenter is, zal de integriteit van een persoon sterker zijn. Daarom heeft een politicus die verandert van politieke partij veel uit te leggen – dit kan vaak alleen worden gerechtvaardigd vanuit trouw aan de eigen idealen. Ditzelfde geldt voor een bestuurder die veelvuldig van functies wisselt en zittingstermijnen niet afmaakt (hetgeen vaak alleen kan worden gerechtvaardigd door erop te wijzen dat dit in het belang van de samenleving is, men voor een volgende functie is gevraagd, of dat de doelen in de beklede functies voortijdig zijn gerealiseerd). Ook komt een onsamenhangend pakket aan taken, functies en nevenfuncties de integriteit van een DV niet ten goede (dat vaak alleen kan worden gerechtvaardigd door erop te wijzen dat men juist door deze verscheidenheid de samenleving zo breed mogelijk wil kennen en dienen). Wereldverbeteraars als Ghandi, Lincoln en Mandela worden niet alleen bewonderd omdat zij idealen hadden, zoals in het vorige hoofdstuk aangestipt, maar ook omdat deze idealen hun leven kenmerkten. Zij zetten zich er zodanig systematisch en onophoudelijk voor in dat hun idealen als patroon zichtbaar werden in hun gedrag en daarmee hun identiteit vormden. Hun idealen waren de identiteitverlenende commitments. Hun idealen waren een zogenaamd grondproject, zoals de filosoof Bernard Williams het noemt, dat hun leven zin gaf.[141]

DV's dienen er derhalve voor te waken dat inconsistentie hun enige consistentie is. Bij het aanvaarden van nieuwe functies is daarom steeds de vraag relevant in hoeverre de functie past in de integriteit van het levensverhaal. Waarbij het levensverhaal overigens wel uit meerdere delen kan bestaan zodat men omwille van de consistentie niet altijd alleen maar meer van hetzelfde hoeft te doen. Ook betekent het niet dat men altijd moet vasthouden aan eenmaal gekozen idealen. Er kunnen goede redenen zijn om van idealen te veranderen, ook al gaat dit ten koste van het eigen draagvlak. Zo moest vicepresident Chester Arthur de president

van Amerika, James Garfield, opvolgen toen deze door een afgewezen sollicitant voor een ambtenaarsfunctie was doodgeschoten. Arthur realiseerde zich door deze moordaanslag dat het 'spoil system', waarbij na verkiezingen de gewonnen partij de ambtelijke banen aan de eigen achterban geeft, dat hij zelf lang had aangehangen, moreel failliet was. Arthur begon met de invoering van het 'merit system', waarbij het ging om de geschiktheid van de ambtenaar in plaats van zijn politieke kleur. Hierdoor vervreemdde hij zich van de mensen die hem hadden geholpen om president te worden, hetgeen hem zijn tweede termijn kostte.

Integriteit vanuit het perspectief van het levensverhaal laat ook gelijk de relevantie van integriteit voor mensen zien. Omdat ieder levend mens een leven heeft, is integriteit alleen al daarom van belang voor mensen. Tegelijkertijd is integriteit voor iedereen anders omdat iedereen een eigen leven heeft. En omdat integriteit een levenswerk is, is integriteit nooit af zolang iemand leeft.

28. Integriteit moet bij de persoon passen

De kunst van integriteit is om de functie te laten samenvallen met wie men als persoon is. Een DV-functie bekleden is immers geen rol die men speelt. Voorafgaand aan het betrekken van een functie dienen DV's daarom te bepalen of de functie bij hen past dan wel, omdat men in een functie kan groeien, gaat passen. Een DV-functie die past garandeert nog niet dat andere DV-functies ook passen.

Integriteit is enerzijds doen wat vanuit de functie wordt verwacht. Anderzijds is het zijn wie men als persoon is. Maar integriteit gaat verder. De kunst is namelijk om deze twee samen te laten vallen. Bij integriteit gaat het erom dat de functie past en natuurlijk aanvoelt. Dat men de eigen functie verpersoonlijkt.

Iemand die de functie van een DV bekleedt speelt geen rol. Acteurs spelen een rol, waarbij een goede acteur het publiek laat vergeten dat de acteur een rol speelt. Maar het zijn van een integere DV houdt meer in. Iemand is een echte DV, omdat de functie bij zijn natuur, bij wie hij wezenlijk is, past. Er is sprake van existentiële integriteit. De functie correspondeert, zoals de filosoof Søren Kierkegaard het uitdrukt, met de ware zelf. Want, zoals prinses Maxima zei: "…als je niet echt bent, val je door de mand. Ook als prinses."[142] Een DV kan daarom integer een functie uitoefenen, maar toch niet integer zijn omdat de uitoefening van de functie niet natuurlijk is. Zo stelde een weekblad over Jan-Peter Balkenende na de val van zijn eerste kabinet: "De man die premier speelde."[143] Het premierschap kwam, aldus het weekblad, gekunsteld en houterig over.

De fit die er is tussen een persoon en een functie kan niet alleen per persoon verschillen maar ook per functie. De fit die men als persoon heeft met de ene functie is daarom geen garantie voor de fit met een andere functie, ook al is deze in hetzelfde domein. Job Cohen werd als burgemeester van Amsterdam als typische burgervader gezien ("op het lijf geschreven",

"ervoor in de wieg gelegd", "is het echt"). Maar toen hij vervolgens voorzitter werd van een Tweede Kamerfractie en leider van de oppositie kreeg hij kritiek omdat hij niet natuurlijk in deze functie zat.[144] Hij beaamde dit zelf: de functie was voor hem een worsteling, hij kon er moeilijk grip op krijgen en hij was geen echte politicus die een partij kan leiden.[145] Na twee jaar legde hij zijn functie neer en stapte hij uit de Tweede Kamer.

Een functie dient dus te corresponderen met de eigen identiteit. Er moet chemie zijn tussen de functie en wie men is. Bij het aanvaarden van een functie gaat het er dus niet alleen om of men de functie aankan en wil vervullen, maar ook of de functie past. En niet alleen of men zelf vindt dat de functie past, maar bij voorkeur ook dat anderen dit vinden.

Idealiter kiest men dus een functie die past. Lastig wordt het als men geen of nauwelijks een keuze heeft, bijvoorbeeld als troonopvolger in een monarchie of als men voor een functie wordt gevraagd waarvoor geen geschiktere kandidaten zijn en het belangrijk is dat de functie snel wordt ingevuld. Tegelijkertijd kan men – net als bij kleding – zich in de loop der tijd gaan voegen naar de functie zodat de fit beter wordt. Men kan groeien in de functie. Maar dit perspectief moet er dan wel zijn.

29. Integriteit is het uiten van doordachte standpunten

Het hebben van eigen standpunten is een belangrijke deugd voor DV's. Dit laat immers zien dat men autonoom is en ergens voor staat. Een standpunt is integer als het (1) doordacht is, (2) één is met de idealen en identiteit van de DV en (3) het wordt geuit. Echter, met een beroep op de collectieve integriteit wordt DV's vaak het zwijgen opgelegd. Daarom is het des te belangrijker dat DV's de ruimte die hun functie biedt, benutten voor het uiten van integere standpunten.

"Een kenmerkende ondeugd van de Amerikaanse politiek is het omzeilen van het echt iets zeggen over echte vraagstukken", aldus de voormalige Amerikaanse president Theodore Roosevelt.[146] In de Nederlandse politiek wordt dit wel aangeduid met het praten met meel in de mond en zaagsel in het hoofd.

Een DV die geen mening heeft kan moeilijk integer worden genoemd. Het hebben van een eigen mening laat immers zien dat men autonoom is, zelfstandig denkt en zich niet laat leiden door wat anderen, de meerderheid of het beleid vinden. Een eigen standpunt laat zien dat men ergens voor staat. Zo werd Dries van Agt als minister in de media geroemd vanwege zijn "grote waardigheid en integriteit" toen hij een standpunt had ingenomen over de vrijlating van drie oorlogsmisdadigers, ondanks dat dit op groot verzet stuitte in de Tweede Kamer en de samenleving.[147]

Het gaat echter niet alleen om het hebben van een standpunt, maar om het hebben van een integer standpunt. Een integer standpunt betekent onder andere dat het doordacht is en één is met de eigen idealen en identiteit. Iemand die een standpunt heeft, maar bij het eerste het beste tegenargument in verlegenheid wordt gebracht, gaat wankelen en omgaat, zal niet getuigen van een weldoordacht standpunt waarvoor men gaat. Maar zal dan eerder worden gezien als impulsief, oppervlakkig en ongerijpt. En daarbij geen toonbeeld van integriteit.

Tegelijkertijd is het niet altijd gemakkelijk om tot een goed doordacht standpunt te komen.[148] Nieuwe vraagstukken kunnen opeens opspelen waarbij direct een reactie wordt verwacht en soms is er dan geen tijd om tot een goed doordacht standpunt te komen. Ook door de veelheid aan dossiers kan men zich genoodzaakt voelen sterk te leunen op wat anderen aanleveren en influisteren. En die anderen kunnen hierop juist inspelen en er zelfs misbruik van maken. Een DV om een boodschap kunnen sturen betekent in jargon dat de DV doet wat de anderen hem voorkauwen. Met andere woorden: doordat de DV geen eigen standpunt heeft, is hij gemakkelijk te beïnvloeden. Anderen, zoals medewerkers en collega's, kunnen dit zelfs bevorderen door de agenda van de DV vol te plannen, stukken op het laatste moment aan te leveren en de DV met informatie te overvoeren. Zelfs de vrije tijd van een DV wordt dan vol gepland om te voorkomen dat de DV tijd heeft om zelf na te denken.[149]

Het hebben van een integer standpunt is dus belangrijk, maar het gaat er eveneens om dat men ervoor uitkomt. Het zeggen wat je vindt en vinden wat je zegt. De Franse filosoof Michel Foucault noemt dit parrèsia: het vrijmoedig spreken.[150] Pas dan kunnen anderen zien dat men ergens voor staat. Want als men geen standpunten uit, dan staat men nergens voor.

Dit betekent echter niet dat men als DV over alles een standpunt moet innemen. Het gaat bij integriteit met name om het innemen van standpunten over zaken die de eigen idealen en identiteit betreffen. Dat men daarmee wordt die men wil zijn. Daarvoor is het belangrijk dat DV's ruimte krijgen om hun geweten te laten spreken. Door het geweten te laten spreken laat men blijken wat men belangrijk en moreel behartigenswaardig vindt, maakt men verbinding tussen de eigen functie en de eigen persoon, en laat men zien zich hiervoor sterk te maken. Want conformeren is vaak het gemakkelijkste, omdat men dan de weg van de minste weerstand kiest, terwijl als men tegen de stroom ingaat men niet alleen laat zien zich ergens sterk voor te maken, maar ook dat men sterk is. Tweede Kamerlid Hillie Molenaar ondervond wat de negatieve gevolgen van conformeren zijn: "Eén keer heb ik gedacht: Ik ga maar eens wat anders stemmen dan de anderen. Toen zei Jeltje van Nieuwenhoven [toenmalige fractievoorzitster], doe wat je wilt Hil, maar weet wel, je kan maar één keer dorpsgek zijn. … Je wordt onder druk gezet om precies te gaan formuleren zoals alle anderen …. Toen ik hier binnenkwam was ik tot de tanden gewapend. Ik merk nu al: ik ben hard op weg om degene te worden die ik juist niet wil worden."[151] Door te conformeren en het eigen geweten niet te laten spreken verliest men zichzelf. Daarom is het van belang dat DV's ruimte krijgen en nemen om hun geweten te laten spreken.

Het lastige en welhaast tragische van een DV-functie is dat men veelal beperkt ruimte krijgt om publiekelijk eigen standpunten over politieke en bestuurlijke onderwerpen te ventileren waardoor de eigen integriteit minder kleur krijgt. Zo worden bestuurders en politici veelal geacht zich niet in het openbaar uit te laten over de onderwerpen die niet in hun portefeuille zitten en wordt van ambtenaren en medewerkers doorgaans zelfs verwacht dat zij zich in het geheel niet publiekelijk uitlaten over politieke en bestuurlijke onderwerpen. Dit bevordert weliswaar de eenheid en integriteit van het collectief waarvan zij deel uitmaken, maar heeft als risico dat DV's als eenzijdig en beperkt worden gezien. Daarom is het des te belangrijker dat DV's de ruimte die hun functie wel biedt benutten door goed doordachte standpunten te ontwikkelen, in te nemen en uit te spreken.

VI. Risico's vanuit omgeving en macht

Dit zesde deel van acht hoofdstukken gaat over de risico's vanuit de omgeving en macht van DV's voor hun integriteit.

30. Integriteit loopt grotere risico's naarmate de ambities toenemen

Naarmate de ambities van DV's toenemen, lopen zij meer integriteitrisico's, zoals het risico dat (1) de kwaliteit van hun besluiten afneemt, (2) de kwaliteit van de invoering van hun besluiten afneemt, (3) de samenhang tussen hun besluiten afneemt en (4) zij meer onoorbare besluiten nemen. Het is daarom belangrijk dat DV's reële ambities hebben.

Het hebben van idealen en ambities is goed. En het daarvoor gaan des te beter. Maar DV's dienen daarin niet door te schieten. Het hebben van te veel ambities kent, met alle goede bedoelingen, namelijk uiteenlopende integriteitrisico's.

Het hebben van te veel ambities heeft allereerst als risico dat de kwaliteit van de besluiten afneemt, omdat men onvoldoende tijd uittrekt om in de voorbereiding informatie te vergaren, opties af te wegen en de consequenties te doordenken. Het risico is bijvoorbeeld dat men door de veelheid aan ambities en daardoor de veelheid aan besluiten die men moet nemen belangrijke zaken mist met als gevolg dat suboptimale of zelfs slechte besluiten worden genomen. En juist door de veelheid aan ambities is men dan een gemakkelijke prooi voor critici: men heeft zelf om de fouten gevraagd doordat men te veel gelijktijdig wilde doen. In de fouten zit dan het bewijs dat men meer deed dan men aankon en daarmee de grond voor een gebrek aan integriteit: men is te hard van stapel gelopen, kent de eigen beperkingen niet en neemt te veel hooi op de vork zijn in dergelijke gevallen voor de hand liggende verwijten.

Een tweede risico is dat men weliswaar goede besluiten neemt, maar onvoldoende tijd en aandacht besteedt aan de uitvoering ervan en controle daarop. Het risico is dan dat men een spoor van half ingevoerde – en vaak dus als mislukt beschouwde – maatregelen, programma's

en acties achterlaat. Dit tast al snel de integriteit aan, omdat de verwijtbaarheid schuilt in een gebrek aan executiekracht, betrokkenheid en discipline. Er is immers een kloof tussen wat men besluit en wat men realiseert, oftewel een inconsistentie tussen de goede besluiten en de slechte uitvoering ervan.

Een derde risico van het hebben van te grote ambities is dat in de veelheid van besluiten en voorstellen en plannen daarvoor de samenhang hiertussen feitelijk of schijnbaar ontbreekt. Integriteit betekent immers heelheid, coherentie en dus samenhang. Wanneer deze samenhang ontbreekt, er geen lijn is, ligt de kritiek voor het oprapen. Verwijten als 'van de hak op de tak', 'zwabberbeleid', 'gebrek aan visie', 'onduidelijke koers', 'als een kip zonder kop' en 'te grote versnippering' zullen in die gevallen aan de orde zijn.

Een laatste integriteitrisico is dat men, omdat men zo veel wil en nog te doen heeft, ongeduldig wordt en daarom onoorbare besluiten neemt. Een assistent van John F. Kennedy zei eens: "Iedereen gelooft in democratie totdat hij in het Witte Huis komt en dan begin je in dictatuur te geloven, omdat het zo moeilijk is om dingen voor elkaar te krijgen."[152] Dictatuur ligt op de loer omdat men dingen wil bereiken maar democratische procedures dit vertragen, tegenwerken of zelfs, in de eigen ogen, alleen maar tot slechte besluiten leiden. Men kan ook drammerig en dominant worden, omdat men denkt geen tijd meer te kunnen verliezen. Niet voor niets luidt de titel van het boek van de topambtenaar John Dean over de Watergate-affaire 'Blinde Ambitie'.[153]

Kortom, het is oppassen dat een DV als hardloper geen doodloper wordt. Het is daarom van belang om ambities te hebben die reëel en uitvoerbaar zijn. Eveneens is het van belang om beter minder goede besluiten te nemen dan meer half goede of slechte besluiten. Daarnaast is het van belang ervoor te zorgen dat goede besluiten goed worden ingevoerd. Tegelijkertijd is het zaak dat DV's zich realiseren dat democratische besluitvormingsprocedures nu eenmaal tijd kosten en men deze dient te respecteren, juist omdat dergelijke procedures een kostbaar goed belichamen en recht doen aan betrokkenen. Bovendien kost het creëren van draagvlak voor besluiten ook veel tijd. Tijd die men maar één keer kan besteden.

31. Integriteit loopt grotere risico's naarmate men meer taken en functies vervult

Hoe meer taken en functies een DV vervult, des te groter de integriteitrisico's, omdat (1) er minder tijd is voor elk van de afzonderlijke taken en functies, (2) de kans op belangenverstrengeling toeneemt en (3) het lastiger wordt om de rode draad te bewaken. Vanuit integriteitoogpunt is het daarom van belang dat DV's bij de samenstelling van hun taken en functies nagaan of deze onderling verenigbaar zijn.

Een van de lessen voor het verwerven van macht is om zo veel mogelijk taken en functies te hebben. Het is dan de kunst om een zo groot mogelijke portefeuille te hebben, in zo veel mogelijk commissies te zitten en zo veel mogelijke nevenfuncties te bekleden. Op zo'n manier kan men overal zijn standpunt laten horen, van alles op de hoogte zijn en een groot netwerk ontwikkelen. Maar vanuit integriteit bezien is dit wel een risico. Zelfs als dit met alle goede bedoelingen gebeurt om de samenleving zo goed mogelijk te kennen en te dienen. Er zijn ten minste drie redenen waarom dit een integriteitrisico is.

Allereerst geldt dat hoe meer taken en functies men vervult, des te minder tijd men heeft voor elk van de afzonderlijke taken en functies. Daardoor loopt men het risico dat men onvoldoende tijd en aandacht heeft om de afzonderlijke taken en functies goed uit te voeren: de aandacht raakt versnipperd en men kan zich niet volledig toewijden aan de afzonderlijke taken en functies. Vooral als de eigen hoofdfunctie al veel tijd en aandacht vergt, kan het hebben van een grote hoeveelheid nevenfuncties alleen al de indruk wekken dat men onvoldoende tijd en aandacht besteedt aan de hoofdfunctie. Zo ontstond er onrust onder statenleden toen zij zich openlijk afvroegen of hun commissaris van de koning wel voor herbenoeming in aanmerking moest komen gezien zijn veertien bijbanen en daarmee de bijna verdubbeling van zijn inkomen.

Ten tweede neemt bij een toenemend aantal taken en functies de kans op belangen-verstrengeling en -vermenging toe. Iedere taak en functie heeft immers zijn eigen belangen. En hoe meer taken en functies men heeft, des te meer belangen men moet dienen. Bij een opeenstapeling van taken en functies neemt de kans toe dat deze belangen met elkaar conflicteren en er daardoor een vermenging van taken en functies optreedt. Zoals wanneer anderen op een gegeven moment niet meer weten met welke mond de DV spreekt. Alleen al de schijn van belangenvermenging kan dan de integriteit aantasten.

Ten derde wordt het lastiger om in de veelheid aan functies en taken de rode draad te bewaken. Hoe meer functies en taken men heeft, des te moeilijker het is om de samenhang en eenheid hiertussen te bewaren. Het wordt dan moeilijker om daaruit een duidelijke eigen identiteit te laten spreken. Want als alles door elkaar loopt, kan noch de DV zelf, noch de buitenwacht er wijs uit worden.

Vanuit integriteit is het daarom van belang om bij de samenstelling van taken en functies na te gaan of zij verenigbaar met elkaar zijn. Verenigbaar qua tijdsinvulling, maar ook qua geloofwaardigheid, zuiverheid en onafhankelijkheid. Zoals commissaris van de koningin Hans Alders zei: "Persoonlijk stel ik mij bij een nevenfunctie altijd de vraag: is er geen strijdigheid met mijn hoofdfunctie en valt het te combineren met mijn hoofdfunctie qua tijd en inzet?"[154]

32. Integriteit spreekt uit de relaties met anderen

Uit de relaties die een DV heeft spreekt de eigen integriteit, omdat relaties van invloed kunnen zijn op de eigen integriteit en de DV kennelijk affiniteit heeft met degenen met wie er een relatie is. De mate waarin de integriteit van anderen afstraalt op de eigen integriteit hangt af van de nabijheid van die ander. De afhankelijkheid van de integriteit van anderen kan ook positief uitpakken. Omwille van hun integriteit dienen DV's erop te letten met wie zij relaties aangaan én verbreken.

Naast dat integriteit een rol speelt in de verenigbaarheid van taken en functies die een DV heeft, speelt integriteit ook een rol in de relaties die een DV heeft. Uit de relaties die men heeft spreekt namelijk de eigen integriteit. Waarom is dit zo?

Allereerst is het zo dat degenen met wie een DV omgaat van invloed kunnen zijn op de integriteit van deze DV. De kringen waarin de DV verkeert werken door op wat hij denkt, vindt en doet. Zo is een DV die zich in de onderwereld begeeft vatbaarder voor het verrichten van illegale activiteiten. Daarom kwam een raadslid in opspraak toen bekend werd dat hij banden zou hebben met een extremistische organisatie.[155]

Ten tweede spreekt uit de keuze met wie men omgaat de eigen integriteit. Men kiest mensen met wie men affiniteit heeft: soort zoekt soort. Dus de keuze voor met wie men zich inlaat weerspiegelt wie men zelf is of wil zijn. Zo kwam een socialistische wethouder in opspraak toen bleek dat hij een nauwe band had met een vermogende zakenman. Dit werd als hypocriet gezien door zijn achterban: hoe kan iemand die strijdt tegen het kapitaal tegelijkertijd een kapitalist omarmen? Evenzo kwam een prins in opspraak toen bekend werd dat hij zich regelmatig begaf in het gezelschap van obscure zakenlieden. Wat zou een prins daar te zoeken hebben, aldus de kritische vragen vanuit de samenleving. Zelfs al is er geen persoonlijk contact, dan kan uit met wie men zich associeert de eigen integriteit spreken. Zo kwam kamerlid

Hans van Baalen in opspraak toen werd gesuggereerd dat hij als 16-jarige een fanbrief zou hebben geschreven aan Joop Glimmerveen, de leider van de Nederlandse Volks-Unie, die vanwege haar uitgesproken neonazistische karakter als extreem rechts werd beschouwd.[156]

De mate waarin de integriteit van anderen afstraalt op de eigen integriteit hangt onder meer af van de nabijheid van die ander: hoe dichterbij, zoals familie, vrienden, collega's en medewerkers, des te groter deze afstraling is. Men vormt er immers meer een eenheid mee, zo is de veronderstelling. Zo moest de Noord-Ierse premier Peter Robinson zichzelf op non-actief stellen toen bleek dat zijn zestigjarige vrouw een affaire had met een negentienjarige man, waarbij zij 50.000 euro zou hebben geregeld bij projectontwikkelaars voor deze man om zijn eigen café te beginnen.[157] Het is ook daarom dat de keuze van levenspartners voor leden van een koningshuis nauw luistert. Nieuwe leden gaan deel uitmaken van het koningshuis en bepalen mede de integriteit van het koningshuis. Daarom ontstond er ophef toen er werd beweerd dat de aanstaande vrouw van prins Johan Friso eerder een liefdesrelatie met een drugsbaron had gehad.[158] Zelfs de familie van de nieuwe leden van het koningshuis is relevant voor de integriteit van het koningshuis. Dit bleek bijvoorbeeld uit de ophef die ontstond toen er werd beweerd dat de vader van de aanstaande vrouw van kroonprins Willem-Alexander als staatssecretaris van de militaire juntaregering in Argentinië betrokken zou zijn geweest bij de verdwijning van duizenden tegenstanders van het regime.[159]

De afhankelijkheid van de integriteit van anderen kan trouwens ook positief uitpakken: integer gedrag van anderen kan positief afstralen op de eigen integriteit vanwege dezelfde mechanismen als hierboven beschreven. DV's kunnen dit bijvoorbeeld inzetten wanneer zij hun reputatie op het gebied van integriteit willen verbeteren door iemand aan zich te binden met een betere reputatie op dit gebied. Bijvoorbeeld door iemand op de verkiezingslijst te plaatsen die qua integriteit een grote reputatie geniet of door iemand in het bestuur op te nemen die bekend staat vanwege zijn sterke integriteit. Dit straalt dan positief af op de anderen op de lijst, al kunnen die op hun beurt weer een negatieve uitstraling hebben op degene die vanwege zijn integriteit wordt binnengehaald.

Het is dus van belang dat DV's opletten met wie zij relaties aangaan. Dit geldt in de privé-sfeer ten aanzien van bijvoorbeeld vrienden en familieleden. In de functie zelf gaat het om de samenstelling van commissies, fracties en besturen. En ook om met wie men spreekt,

samenwerkt en banden onderhoudt. Wie neemt men bijvoorbeeld in vertrouwen, wie betrekt men bij beslissingen en wie raadpleegt men om te sparren? Wie feliciteert men met bij heugelijke gebeurtenissen, wie groet men en met wie luncht men? En wie nodigt men uit voor bijeenkomsten zoals conferenties, vergaderingen en recepties? Integriteit blijkt daarnaast ook uit de relaties die men verbreekt. Uit wie men ontslaat en met wie men de samenwerkingsrelatie opzegt en de privérelatie beëindigt, spreekt eveneens de eigen integriteit.

33. Integriteit wordt bedreigd door de eigen omgeving

Een DV kan onmogelijk integer worden genoemd als hij is vervreemd van zichzelf. Deze vervreemding kan ontstaan tijdens de uitoefening van de DV-functie vanwege de omgevingsdruk, zoals (1) prestatiedruk, (2) concurrentiedruk en (3) tijdsdruk. DV's kunnen omgevingsdruk echter nooit als geldig excuus gebruiken voor gebrek aan eigen integriteit.

Een DV kan onmogelijk integer worden genoemd als hij vervreemd is van zichzelf. Hij is dan zichzelf niet meer, kent zichzelf niet langer en is zichzelf geheel of gedeeltelijk kwijt. De ware zelf is dan verdrongen, de oorspronkelijke identiteit is weggedrukt en de eenheid is weg. Het spreken, handelen en zelfs denken is in dat geval inconsistent met de eigen, ten diepste aanwezige overtuigingen en opvattingen.

Deze vervreemding kan zich voordoen tijdens de uitoefening van het DV-schap. Zo wordt van Ad Melkert beweerd dat hij als fractievoorzitter in de Tweede Kamer deformeerde van slim naar sluw, van goedaardig naar vilein, van behoedzaam naar paranoïde, van ontwapenend naar gespannen, en van klei naar steen.[160] Ook van andere DV's wordt beweerd dat zij in hun functie zijn verkrampt, verhard en verminkt.[161] Zij startten met idealen en eindigden corrupt. Zij startten met de overtuiging zich niet in te laten met machtspolitiek, maar eindigden verslaafd aan de macht. Zoals Tweede Kamerlid Jacques Monasch schrijft in zijn boek over de politiek in Nederland: "Ook goed opgevoede, brave borsten blijken na eenmaal aan de macht geroken te hebben, te kunnen strijden op leven en dood."[162] Zoals vrienden die elkaar slachtofferen voor een wethouderspost. Of het woordvoerderschap van een collega inpikken die een dag ziek is.

Het verlies aan integriteit kan worden veroorzaakt door de omgeving waarin DV's functioneren. Zoals de Duitse staatsman Otto van Bismarck zei: "Politiek ruïneert het karakter."[163] Dit is onder meer gelegen in de druk die de omgeving uitoefent op DV's. Deze druk bestaat uit ten minste drie factoren.

Allereerst is er de *prestatiedruk*. De druk in de functie om te presteren is vaak groot. Mensen stellen hun vertrouwen in een DV in de verwachting dat er wordt gepresteerd. Een DV is er vaak niet, zoals wordt gezegd, om op de winkel te passen. Hij moet een bijdrage leveren, een verandering teweegbrengen, zaken aanpakken en verbeteren. De prestaties van DV's worden daarom kritisch gevolgd. De DV moet bewijzen dat hij het vertrouwen dat hij krijgt waard is en dat hij de juiste DV is. Bovendien moet hij de beloften waarmaken die hij bij aanvang van de functie heeft gedaan of gewekt. Zo niet, dan tast dit de eigen integriteit aan en wordt hij hierop afgerekend.

Ten tweede is er de *concurrentiedruk*. Macht is schaars en gewild. Zo concurreren politieke partijen met elkaar om de gunst van de kiezer, om het realiseren van hun programma's en om de aandacht in de media. Maar ook binnen één partij is er onderlinge concurrentie, omdat een kandidatenlijst maar één volgorde kent, het ene dossier inhoudelijk en qua profilering interessanter is dan het andere, de spreektijd tijdens vergaderingen en bijeenkomsten beperkt is en het aantal onderwerpen dat überhaupt binnen een partij kan worden geadresseerd niet oneindig is. "Alleen wat bovendrijft blijft", aldus Ed van Thijn.[164] Daarom kan een DV volgens hem beter een tegenstander dan een medestander hebben.[165] Want partijgenoten en collega's zijn het gevaarlijkst: de strijd met hen kan zelfs hels zijn. Maar ook burgemeesters concurreren met elkaar om het binnenhalen van bedrijven, goede openbare voorzieningen en subsidies evenals in de strijd om burgemeestersposten van aantrekkelijkere gemeenten. De concurrentiedruk is vaak zo groot omdat er maar één winnaar is. Zoals de Amerikaanse president Richard Nixon het zei: "Het als tweede finishen tijdens de Olympische Spelen geeft je zilver. Het als tweede finishen in de politiek geeft je vergetelheid."[166]

Ten derde is er de *tijdsdruk*. De beschikbare tijd is schaars. Aanstellingstermijnen en regeerperioden zijn beperkt evenals het aantal uren in een dag en de eigen houdbaarheid. De deadlines van toezeggingen en afspraken kunnen hard en wurgend zijn. De tijdsindeling wordt gedicteerd door spoedverzoeken, het blussen van brandjes en hijgerige omstanders. Beslissingen moeten op korte termijn worden genomen, men moet nu een keuze maken, men moet nu naar buiten treden met een standpunt. Daardoor kan de functie aanvoelen als het continu moeten sprinten tijdens een marathon. Waarbij men niet mag verslappen en permanent geconcentreerd moet zijn. En waarbij aan het einde van de marathon, als men het goed heeft gedaan, weer een volgende marathon, een volgende functie, periode of termijn, volgt.

Het moeten presteren en concurreren onder tijdsdruk kan allerlei gevolgen hebben voor de fysieke gesteldheid, zoals vermoeidheid, stress en hartproblemen. Ook kan men, om aan de druk te ontsnappen, zijn heil zoeken in het overmatig gebruik van genotmiddelen of de spanning opzoeken door het doen van verboden dingen zoals vreemdgaan en illegaal gokken. De druk kan er ook toe leiden dat mindere karaktereigenschappen worden geaccentueerd en de betere karaktereigenschappen worden weggedrukt, zoals Oudkerk over zichzelf zei.[167] Maar het meest ingrijpende is als de karaktereigenschappen zelf degenereren. Dat men bijvoorbeeld zo geforceerd wordt om te moeten presteren dat men erdoor geobsedeerd raakt en zijn karakter daarmee deformeert. Dat men om te concurreren of deadlines te halen oneigenlijke dingen doet die men anders nooit zou hebben gedaan. Dat men zo opgaat in de functie dat men geen tijd voor zichzelf heeft en daardoor zichzelf verliest. En dat men zelfs privé alleen nog maar in termen van de functie kan denken of alleen maar aan de functie kan denken.

Het is belangrijk voor DV's zich te realiseren hoe deze factoren de eigen integriteit kunnen beïnvloeden. En vervolgens actie te ondernemen als men merkt dat men in de macht van de omgeving komt en dat daardoor de eigen integriteit wordt aangetast. Want omgevingsdruk is nooit een geldig excuus voor het gebrek aan integriteit. Zoals de Amerikaanse president Harry Truman zei: "Wanneer je niet tegen de warmte kunt, ga dan uit de keuken."[168] Wanneer men niet tegen druk kan, dan heeft men in een DV-functie niets te zoeken.

34. Integriteit wordt gevoed door de eigen omgeving

Naast een negatieve invloed kan de omgeving ook een positieve invloed hebben op de integriteit van DV's. De omgevingsdruk biedt juist kansen om de integriteit te tonen en te laten groeien. Bovendien is de omgeving meer dan druk. Regels, rolmodellen en andere mensen in de omgeving kunnen bronnen van integriteit zijn. Ook stimuleert een transparante omgeving integer gedrag. Omdat een DV onderdeel vormt van de omgeving van anderen kan een DV ook een voedingsbron zijn voor de integriteit van anderen.

Veelal wordt de invloed van de omgeving op het gedrag en het karakter van DV's als negatief beschouwd. Eendachtig het vorige hoofdstuk zet het de integriteit van een persoon onder druk. Maar als we het louter zo bekijken dan geeft dat te veel eer aan de persoonlijke integriteit en te weinig eer aan de omgeving. Want de omgeving kan namelijk ook een positieve invloed hebben op de integriteit van een DV.

Enerzijds kan de druk vanuit de omgeving positief werken. De filosoof Bert Musschenga stelt dat integriteit als metaal is dat alleen door harding staal kan worden.[169] De hitte in de keuken, waarover Truman sprak (zie het vorige hoofdstuk), kan ook louterend en vormend zijn. Door de druk wordt men juist sterk, ontdekt men waar men echt voor staat en leert men prioriteiten te stellen. Hoe groter de druk op de integriteit, des te meer kansen dit biedt om de integriteit te tonen en te laten groeien. De Amerikaanse president John F. Kennedy begon zijn boek over acht dappere senatoren met een citaat van Ernest Hemmingway: "Deugdzaamheid onder druk."[170] Onder druk staat de deugdzame, de ware DV op.

Anderzijds beïnvloedt de omgeving integriteit met meer factoren dan met uitsluitend druk. En is integriteit meer dan het tegenwicht bieden aan negatieve invloeden uit de omgeving. De omgeving kan namelijk ook uit positieve factoren bestaan die een bijdrage leveren aan de integriteit van een DV. Voor het beschermen en ontwikkelen van de eigen integriteit is het

van belang deze factoren te benutten. In de beginhoofdstukken is in dit verband gewezen op het nut van geschreven en ongeschreven regels. Regels die leren het goede te doen wat men anders niet zouden weten, willen of kunnen. Maar er zijn nog meer positieve omgevingsfactoren. Deze worden vooral zichtbaar als men de omgeving zou wegdenken en men er alleen voor zou staan.

Stel, we zouden ons op een onbewoond eiland bevinden. We zouden dan niemand anders hebben waarvan we kunnen leren wat integer is en hoe integer te handelen. We zouden dan geheel zijn aangewezen op onszelf. Het voordeel van DV-functies is dat er wel anderen zijn: een DV heeft altijd met andere mensen te maken. Deze mensen geven de DV de mogelijkheid wat van hen te leren: leren wat wenselijk is, leren wat beter kan, leren hoe men zich kan ontwikkelen. En als men zelf niet in alle opzichten het meest integer is, dan is er altijd ten minste een ander van wie men kan leren. Dit leren kan men doen door te observeren hoe anderen met problemen omgaan, besluiten nemen, idealen laten doorklinken in standpunten, grenzen trekken en oog hebben voor belangen en verwachtingen van anderen. Aan dergelijke rolmodellen kan men zich optrekken en ideeën ontlenen.

Maar niet alleen aan een rolmodel kan men zich optrekken. Ook door anderen die dit niet zijn kan men de eigen integriteit laten voeden. Door integriteitkwesties met bijvoorbeeld collega's te delen kan men leren van wat zij denken, wat hun ervaringen zijn en wat hun adviezen zijn, waardoor de eigen standpunten beter worden, ideeën ontstaan en oplossingen concreter worden. Door te rade te gaan bij belanghebbenden leert men wat hun verwachtingen en gevoelens zijn zodat de eigen idealen en standpunten meer diepgang krijgen en men beter kan inspelen op verwachtingen en gevoelens. Een andere bron waardoor de eigen integriteit gevoed kan worden zijn de voorgangers in de functie, mentoren, coaches en prominenten. Zij kunnen wijzen op valkuilen, zwakheden en verbeterpunten evenals op wat goed gaat en moet worden volgehouden.

Naast regels, rolmodellen en andere mensen in de omgeving is er nog een omgevingsfactor die de integriteit ten goede kan komen, namelijk transparantie. Stel dat we onszelf onzichtbaar zouden kunnen maken. Niemand zou zien wie we zijn en wat we doen. En wat we ook zouden doen, we zouden altijd vrijuit gaan. De remmen zouden dan losgaan en tot allerlei onoorbaar gedrag leiden. Althans dat is waar Plato op wijst: we zouden de koning

vermoorden en zelf op de troon gaan zitten.[171] Daarom bevordert de transparantie die er in de functie is de integriteit van een DV: het remt machtsmisbruik af en stimuleert integer gebruik van de macht.

Het bovenstaande werkt trouwens ook omgekeerd. Een DV is zelf onderdeel van de omgeving van anderen. Dus in dat opzicht kan de vraag worden gesteld in hoeverre een DV een voedingsbron is voor de integriteit van anderen. In hoeverre men bijvoorbeeld zelf een rolmodel is, anderen adviezen geeft ter bevordering van hun integriteit en transparantie creëert door anderen te controleren en ter verantwoording te roepen. Integriteit is in dat opzicht niet alleen dat men het goede uit de omgeving haalt, maar ook dat men een goede omgeving creëert voor anderen. Met andere woorden: integriteit is niet alleen een kwestie of men zelf integer is, maar ook of men de integriteit van anderen bevordert.

35. Integriteit vereist inzicht in wat macht met de eigen integriteit doet

De macht die DV's hebben is inherent corrumperend. Macht namelijk (1) is verslavend, (2) wakkert een gevoel van suprematie aan en (3) is verstikkend. DV's doen er daarom goed aan zich te realiseren wat macht met de eigen integriteit doet.

Volgens de Amerikaanse topambtenaar James O'Toole kennen integere mensen zichzelf: "Mensen met integriteit 'weten wie ze zijn'."[172] Maar om de eigen integriteit te kennen moet men ook weten wat de omgeving met de eigen integriteit doet. Zowel in negatieve als positieve zin. En daarnaast is het in dit verband van belang te weten wat de macht vanuit de functie met de eigen integriteit doet. Volgens politicoloog Patrick Dobel corrodeert integriteit namelijk onder het zuur van de macht.[173] Of zoals de Britse historicus Lord Acton stelde: "Macht corrumpeert, en absolute macht corrumpeert absoluut."[174] Van welke inherente corrumperende wetmatigheden van macht moet een DV ten minste op de hoogte zijn?

Allereerst is macht *verslavend* en bovendien leidt macht tot zelfbehoud. Door de macht die iemand heeft kan hij dingen doen die hij anders niet zou kunnen doen. Omdat macht schaars is, is zij gewild (en omdat zij gewild is, is zij schaars). Zoals in het Frans uitgedrukt: "Le pouvoir est aphrodisiaque." Van macht gaat een onweerstaanbare charme uit. "Macht is de uiterste liefdesdrank", aldus de Amerikaanse minister Henry Kissinger.[175] Macht leidt ertoe dat men aandacht krijgt, dat er wordt geluisterd, dat men meetelt, dat men het voor het zeggen heeft. Als men eenmaal van de macht heeft geproefd wil men vaak meer. De honger naar macht is dan niet te stillen en wordt zelfs groter.[176] En hoe meer macht men heeft en des te langer men deze macht heeft, des te moeilijker het is om hiervan afscheid te nemen. Zoals Ed van Thijn schrijft: "Hoe langer men zit, hoe moeilijker het valt om afscheid te nemen."[177] Men is gehecht aan het pluche omdat de macht zin en betekenis geeft aan het leven, energie geeft, een deel van de identiteit wordt. Daarom is zelfbehoud het instinct van elke macht, zoals politicoloog

Paul 't Hart en journalist Marcel ten Hooven schrijven.[178] En leidt dit tot machtspolitiek: politiek beoefenen uit angst om de macht kwijt te raken dan wel uit verlangen om macht omwille van de macht te verdedigen en te vermeerderen.

Ten tweede leidt macht tot het gevoel *oppermachtig* te zijn. Macht leidt al snel tot de gedachte dat men boven anderen staat. Dat men zich daarom meer kan permitteren dan anderen. Dat men het beter weet dan anderen. Dat men aan anderen ook geen verantwoording schuldig is. Dat mensen die luisteren ook naar alles luisteren wat men vraagt. Macht stijgt in dat opzicht naar het hoofd – men raakt er door bedwelmd, zoals Ed van Thijn stelt[179] – en zorgt ervoor dat men, net als met alcohol, minder zelfcontrole heeft. Het risico is ook dat er omgekeerd wordt gedacht. Als mensen die macht hebben zich meer kunnen permitteren, dan kan men door zich meer te permitteren laten zien dat men macht heeft. En hoe meer men zich kan permitteren, hoe meer macht men kennelijk heeft.

Ten derde is macht *verstikkend*. Macht creëert niet alleen vijanden, maar ook volgers en vrienden die willen profiteren van, meedelen in of invloed uitoefenen op de macht die een ander heeft. Hoe dichter bij de macht van een ander, hoe meer macht men zelf krijgt of denkt te krijgen. Men telt meer mee, wordt belangrijker en wordt meer gezien. Macht erotiseert zelfs en heeft een verleidelijke en sensuele aantrekkingskracht op degenen die geen macht hebben. Macht leidt daarom tot jaknikkers: mensen die machthebbers vleien en blindelings volgen. Zoals vicepremier Wouter Bos zei: "Je wordt belangrijk gemaakt, er is voor jou altijd interesse, er lopen mensen voor je, mensen praten je naar de mond. Als je zo hoog gestegen bent, dan moet je heel sterk in je schoenen staan om een beetje normaal te blijven."[180] Met als gevolg dat negatieve feedback van anderen minder doorkomt, men zich succesvoller en beter waant dan men feitelijk is en men zichzelf als onaantastbaar, onverslaanbaar en onoverwinnelijk gaat zien. Met andere woorden, macht werkt verstikkend: het beneemt het zicht op de werkelijkheid. Zo werd Margaret Thatcher steeds roekelozer omdat zij, zo wordt beweerd, naarmate haar premierschap langer duurde meer 'backbenchers', meer jaknikkers, om zich heen kreeg, waardoor zij het gevoel voor de realiteit kwijtraakte.[181]

"Als je het karakter van een mens wilt leren kennen, moet je hem macht geven", aldus de Amerikaanse president Abraham Lincoln.[182] Een DV doet er daarom goed aan zich te realiseren wat macht met de eigen integriteit doet. Het lastige hiervan is dat macht juist de kijk hierop

vertroebelt: macht vertekent het zelfbeeld en het beeld van de omgeving. Daarom adviseert de schrijver George Bernard Shaw: "U kunt uzelf beter schoon en helder houden; u bent het raam waardoor u de wereld ziet."[183] Derhalve moeten DV's niet te snel roepen dat zij niet in de macht van macht zijn.

36. Integriteit verzuurt bij cynisme

DV's lopen het risico cynisch te worden en daarmee op verzuring van hun integriteit: hun idealen en principes verbleken, hun motivatie neemt af en zij worden negatief over de waarde van het DV-schap en de integriteit van anderen. DV's kunnen cynisme voorkomen door (1) voldoende oog te hebben voor de positieve kanten van hun functie, (2) realistisch te zijn, (3) goed tegen kritiek te kunnen, (4) de feiten te laten spreken en (5) te zoeken naar bronnen van energie en hoop.

DV's die met idealen en goede moed aan hun functie beginnen, lopen het risico gefrustreerd te raken. Gefrustreerd omdat ze minder bereiken dan ze hadden gehoopt en gedacht, de moraliteit hen tegenvalt, ze minder waardering krijgen dan verwacht, en er meer tegenwerking is dan zij ooit hadden kunnen bedenken. Dergelijke frustraties kunnen tot cynisme leiden. Men wordt lauw en onverschillig waar men eerst warm en betrokken was, men wordt dof en nietszeggend waar men eerst sprankelend en kleurrijk was, men wordt mechanisch en machinaal waar men eerst betrokken en bevlogen was, en men wordt pessimistisch en negatief waar men eerst optimistisch en positief was.

Een dergelijk cynisme leidt tot verzuring van de integriteit: de idealen stompen af, de principes verwateren en de motivatie om goed te doen en het goede te doen vermindert. Men wordt nonchalant in de naleving van normen en regels en raakt verbitterd. Evenzo kan men cynisch worden over de betekenis van de functie. Zo definieerde Winston Churchill politiek op een gegeven moment als "de kunst van het voorspellen van wat morgen, volgende week, volgende maand en volgend jaar gaat gebeuren. En om de kunst achteraf uit te leggen waarom het niet gebeurde."[184] Eveneens kan men cynisch worden over de integriteit van anderen en daardoor zelfs paranoïde worden. Dit wordt onder meer aan de Amerikaanse president Richard Nixon en de Engelse premier John Major toegeschreven. Zo zou Major steeds meer het idee hebben gekregen dat hij werd omgeven door schurken die eropuit waren hem te dwarsbomen en weg te werken.[185]

Van belang is daarom dat cynisme niet de overhand krijgt. Dit kan men voorkomen door voldoende oog te hebben voor de positieve en mooie kanten van de functie.[186] Door bijvoorbeeld oog te hebben voor de scheppende kracht van de eigen functie[187] en voor de betekenis die dat heeft voor en geeft aan mensen. Cynisme voorkomt men ook door zich te realiseren dat het vervullen van een DV-functie een voorrecht is. Zo stelde de Amerikaanse president Dwight D. Eisenhower dat politiek een nobele professie is.[188] Barack Obama maakte zelfs de strijd tegen cynisme als kern van zijn eerste verkiezingscampagne voor het presidentschap: "Uiteindelijk gaat het deze verkiezingen hierom. Doen we mee in een politiek van cynisme of een politiek van hoop?"[189] De strijd tegen cynisme wordt niet alleen bepaald door hoe men de functie en de omgeving daarvan ziet, maar ook door hoe men zichzelf ziet. Zoals de Indiase politiek leider Mahatma Gandhi over zichzelf zei: "Mensen zeggen dat ik een heilige ben die zichzelf verliest in de politiek. Het feit is dat ik een politicus ben die het uiterste poogt om een heilige te worden."[190] Een beter weerwoord tegen cynisme bestaat niet. De functie gaat niet ten koste van de integriteit, maar het is de plaats en gelegenheid om integer te worden.

Naast het oog hebben voor de positieve en mooie kanten van de eigen functie kan cynisme worden voorkomen door realisme. Cynisme wordt immers mede veroorzaakt door idealen waarvan men zich niet of onvoldoende realiseert dat de praktijk weerbarstiger is. Men moet in de functie geen al te grote wonderen verwachten en de eigen macht is, zelfs al is men een dictator, altijd beperkt. Bovendien zijn instituties inert, zorgen procedures voor oponthoud en leidt de dynamiek van besluitvorming soms tot onverwachtse en ongewilde uitkomsten. Realisme voorkomt overspannen verwachtingen en zorgt ervoor dat men beter met teleurstellingen kan omgaan. Zoals Tweede Kamerlid Mei Li Vos het beschrijft: "Politiek is elke dag spanning, teleurstelling, opkrabbelen en weer doorgaan."[191] Om cynisme te voorkomen relativeerde George W. Bush de situatie en zichzelf door als uitgangspunt te hanteren dat je het moet doen met de kaarten die je hebt gekregen.[192] Tegelijkertijd kan in de beperkingen en onmogelijkheden juist ook de uitdaging liggen. Zo ziet de Amerikaanse minister Hillary Clinton de uitdaging van politiek als "de kunst van wat onmogelijk lijkt, mogelijk te maken."[193]

Om cynisme verder te vermijden is het belangrijk om tegen kritiek te kunnen. Besluiten kunnen tot bittere, harde en zelfs mensonterende reacties leiden. Zelfs meer dan men vooraf had kunnen bedenken. Zo beaamde Gerald Ford dat naar aanleiding van de beschuldiging dat hij geheime afspraken had gemaakt met Nixon over diens aftreden in ruil voor geen

strafvervolging: "Ik wist toen ik president werd dat moeilijke besluiten tot bittere reacties zouden leiden. Toch was ik niet voorbereid op de beschuldigingen waartoe het pardon van Nixon leidde."[194] Zo zijn er ook DV's die in het openbaar zijn uitgemaakt voor nazi, narcist en duivel.[195] Dergelijke beschuldigingen kunnen tot cynisme leiden als men gaat denken dat men het toch nooit goed doet, het niet uitmaakt wat men doet en de functie een hopeloze zaak is.

Een ander verweer tegen cynisme is om de feiten te laten spreken. Cynisme kan gemakkelijk worden gevoed door doemdenkers, zwartkijkers en onheilsprofeten, waarbij zaken uit hun verband worden gerukt en leiden tot verontrustende en zelfs angstaanjagende beelden. Dat er bijvoorbeeld alleen maar sprake is van verslechtering, verloedering en achteruitgang. Dat de integriteit van DV's alleen maar achteruitgaat, het vroeger allemaal beter was dan nu en de omvang van integriteitschendingen louter een stijgende lijn laat zien. Door eerst de feiten te verzamelen, voorkomt men dat men wordt meegezogen in een misplaatst cynisme.

Om cynisme te voorkomen kan men ten slotte zoeken naar de punten en momenten waarvan men energie en hoop krijgt. Cynisme krijgt vooral de gelegenheid wanneer men moe en opgebrand is, wanneer men het niet meer ziet zitten en er geen perspectief meer is. Door zich op te laden en vast te klampen aan dat wat wel goed en beter gaat, voorkomt men uitputting, radeloosheid en pessimisme. Evenzo kan men als men energie krijgt van contacten met burgers juist deze momenten opzoeken. Of kan men als men energie krijgt van het voeren van debatten juist deze momenten opzoeken. Zodoende voorkomt men dat cynisme leidt tot verzuring van de eigen integriteit.

37. Integriteit blijkt in tegenspoed, maar nog meer in voorspoed

Bij tegenspoed wordt de integriteit van een DV zichtbaar: onder druk blijkt namelijk waar men voor staat. Maar nog meer blijkt de integriteit in voorspoed: naarmate men minder afhankelijk is van anderen blijkt in hoeverre men om anderen geeft. Daarnaast nemen de kansen op zelfoverschatting en roekeloosheid toe. In tegenstelling tot bij tegenspoed kunnen DV's zich bij voorspoed niet verschuilen achter de omstandigheden. Bij voorspoed komt het daarom des te meer aan op de integriteit van DV's.

Dikwijls wordt beweerd dat men onder druk ziet waarvoor iemand staat. Onder tijdsdruk wordt duidelijk waaraan men prioriteit geeft. Onder budgetdruk blijkt waar men echt om geeft. Als het slecht gaat, komt de ware aard naar boven.

Dit is inderdaad waar. Bij tegenwind of zelfs tegenspoed wordt iemands integriteit zichtbaar. En naarmate de tegenwind of tegenspoed groter is, blijkt des te meer wat iemands integriteit is. Toch is dit maar één kant. Een andere kant is dat integriteit zichtbaar wordt wanneer het iemand voor de wind gaat, als het succes niet op kan en men alles naar zijn hand kan zetten. Wanneer druk afwezig is, blijkt integriteit eveneens. Waarom?

Naarmate de druk afneemt neemt de macht toe. Men heeft meer ruimte, vrijheid en mogelijkheden, is minder afhankelijk van anderen en is daardoor minder genoodzaakt rekening te houden met de belangen en verwachtingen van anderen. Dan wordt duidelijk wat men echt om anderen geeft. Zoals de Duitse schrijver Johann Wolfgang von Goethe het stelt: "Je kunt het karakter van iemand gemakkelijk beoordelen in hoe hij degenen behandelt die niets voor hem kunnen doen."[196] In lijn hiermee stelde Al Gore dat: "De grootsheid van een land wordt afgemeten aan hoe we met de zwaksten omgaan."[197] Zo is het geen teken van integriteit als men bondgenoten als een baksteen laat vallen

wanneer men hun steun niet meer nodig heeft. Plato stelt dit bondig: "De maatstaf van iemand is wat hij doet met zijn macht".[198] Dus hoe meer macht, des te meer de integriteit zichtbaar wordt. Stel dat een DV alle macht zou hebben. In welke mate zou hij dan nog dienstbaar zijn?

Situaties van voorspoed kunnen ertoe leiden dat DV's zelfgenoegzaam en zelfingenomen worden. Dat zij goede adviezen in de wind slaan, kritiek naast zich neerleggen en noodsignalen negeren. Hun voorspoed bewijst hun succes en hun gelijk, aldus hun gedachte. Daardoor kan men zichzelf gaan overschatten en overmoedig worden en vervolgens te grote risico's nemen of onvoldoende investeren en reserveren voor perioden van tegenspoed. Niet voor niets is er het gezegde dat het sterke benen zijn die de weelde kunnen dragen. Dictators en potentaten staan niet alleen op als ze niets hebben te zeggen en het voor het zeggen willen krijgen, maar ook wanneer ze veel hebben te zeggen en anderen hen niets meer zeggen. Daarom dienen DV's een sterke integriteit te hebben om bij voorspoed hun macht niet te misbruiken.

Integriteit wordt dus zowel zichtbaar bij voorspoed als bij tegenspoed. Maar bij voorspoed wordt integriteit zichtbaarder dan bij tegenspoed. Waar men zich bij tegenspoed deels kan verschuilen achter de omstandigheden kan dat bij voorspoed niet. Voorspoed is nooit een geldig excuus voor machtsmisbruik. Daarom moet ook niet te snel iemands integriteit worden geprezen, maar is het beter eerst af te wachten hoe iemand zich houdt in tijden van tegenspoed en vooral voorspoed.

VII. Trouw

Dit zevende deel van zes hoofdstukken gaat over wat integriteit betekent voor de trouw van DV's.

38. Integriteit is trouw zijn aan waarvoor men staat en gaat

Trouw is een belangrijk aspect van integriteit, omdat trouw zijn laat zien dat DV's consistent zijn. Trouw kan gerelateerd zijn aan (1) anderen, (2) instituties (3) afspraken en (4) zichzelf. Trouw zijn betekent echter niet dat DV's nooit van koers mogen veranderen. Om trouw te kunnen zijn, hebben DV's moed nodig.

Trouw is een centraal begrip in de eed of belofte die veel DV's afleggen bij hun aanstelling. Zo zweert of belooft een minister "*trouw* aan de Koning, aan het Statuut voor het Koninkrijk en aan de Grondwet" evenals "de plichten die mijn ambt mij oplegt ge*trouw* zal vervullen". Trouw is een belangrijk aspect van integriteit. Trouw laat namelijk zien dat men consistent is, dat men zich ergens aan houdt, dat men nauwgezet en loyaal is in het nakomen van wat men belooft of zweert.[199] Zonder trouw kan men namelijk niet betrouwbaar zijn en dus ook niet worden vertrouwd.[200] Daarom moet een DV in belangrijke zaken, zoals de Amerikaanse president Thomas Jefferson zei, "staan als een rots".[201]

Trouw zijn is gerelateerd aan iets waaraan men trouw is. Dit kan aan verschillende zaken zijn.

Om te beginnen kan men trouw zijn aan *anderen*, zoals aan collega's, medewerkers, de achterban, leiders en groepsleden. Men laat ze niet in de steek, komt voor hen op, steunt hen door dik en dun.

Vervolgens kan men ook trouw zijn aan *instituties*. Zo kan men trouw zijn aan het gezag, trouw zijn aan de instelling waarvoor men de functie vervult of waardoor men is gekozen, trouw zijn aan het belang dat men geacht wordt te dienen evenals trouw zijn aan de geschreven en ongeschreven regels die er gelden.

Daarnaast kan trouw ook gaan over het nakomen van de *afspraken* die men maakt, de commitments die men aangaat, de beloftes die men doet, en het beleid en programma die men onderschrijft. Trouw zijn aan dergelijke verplichtingen luistert nauw omdat men ze vrijwillig is aangegaan en het niet nakomen ervan inconsistent is en daarmee een gebrek aan de eigen integriteit toont. Zo verweet Al Gore zijn tegenkandidaat voor het Amerikaanse presidentschap George W. Bush dat hij nog minder dan een zebra was, want "een zebra verandert niet van kleur", terwijl Bush wel van standpunt veranderde.[202] Later verweet Bush op zijn beurt Gore dat hij zich niet aan zijn woord had gehouden toen kort na de verkiezingsuitslag Gore in een telefoongesprek aan Bush beloofde om zijn nederlaag een kwartier later publiekelijk te erkennen, maar dat vervolgens niet deed. Bush liet hem weten dat "het in Texas iets betekende als iemand je zijn woord gaf."[203] Niet alleen voor Texas, maar ook in algemene zin geldt dat je woord geven en vervolgens je niet aan je woord houden geen teken van integriteit is. Zo werd door de parlementariër Jaap Burger gezegd dat afspraken met de confessionelen als scheten in een netje zijn[204] en werd Geert Wilders door de regeringspartijen voor onbetrouwbaar uitgemaakt toen hij de gedoogsteun voor het kabinet opzegde en zich daarmee niet aan de afspraken hield. Zo zei een van de betrokken ministers: "We hebben nu een Wilders met slappe knieën gezien die wegrende toen het erom ging."[205] En premier Rutte beschuldigde Wilders ervan de afspraak uit het gedoogakkoord, dat ook bij tegenwind zou worden samengewerkt, te hebben geschonden.[206] Met andere woorden, Wilders was niet trouw geweest aan wat hij had beloofd. Voor Wilders was trouw eveneens belangrijk, maar dan vanuit een ander perspectief. De reden om zijn gedoogsteun op te zeggen was juist om trouw te kunnen blijven aan zijn kiezers. Zoals hij zei: "Ik kan mijn kiezers recht in de ogen kijken, ik heb mijn rug recht gehouden."[207]

Ten slotte kan men trouw zijn aan *zichzelf*. Volgens Aristoteles is een deugdzaam en betrouwbaar persoon iemand die een standvastig en onveranderlijk karakter heeft. Trouw zijn aan zichzelf betekent trouw zijn aan de idealen en waarden waarvoor men staat. In die geest sluit George W. Bush zijn autobiografie ook af: "Toen ik vanochtend het Witte Huis uit liep, vertrok ik met dezelfde waarden die ik acht jaar geleden meenam. En wanneer ik vanavond in de spiegel kijk, kan ik mezelf zonder spijt aankijken."[208] Vervolgens spreekt hij de hoop uit te worden herinnerd als "dat ik mij hield aan mijn belofte het land veilig te houden… die bij zijn overtuiging bleef zonder te twijfelen, maar van koers veranderde als dat nodig was."

Dat dit op de laatste pagina van een autobiografie wordt vermeld, geeft het belang aan dat een Amerikaanse president hieraan hecht. Het beseffen van het belang van trouw is niet alleen na afloop van belang, maar ook als men in een functie aanvangt. Zoals Jan-Peter Balkenende bij zijn aantreden als minister-president het advies van zijn broer meekreeg: "Rug recht. Vaar je eigen koers. Jij staat aan het roer."[209]

Trouw zijn betekent dus niet dat men, zoals Bush ook al aangeeft, nooit van koers mag veranderen. Integere mensen zijn onbuigzaam maar niet star.[210] Onbuigzame mensen zwichten niet, ze houden hun rug recht. Starre mensen daarentegen weigeren zich überhaupt aan te passen, terwijl de veranderende omstandigheden daartoe wel nopen. In dit opzicht zijn fanatiekelingen, zoals dwepers en doordravers, enerzijds wel trouwe mensen, ze houden vol, maar anderzijds niet integer.[211] Want integere mensen realiseren zich dat situaties kunnen veranderen en dat men daarom steeds moet zoeken naar waarvoor men gaat en staat en zich hieraan aanpast zonder dat dit inconsistent en ongeloofwaardig wordt.[212]

Om trouw te kunnen zijn is moed nodig.[213] Moed om ergens aan vast te houden, ook al stuit men op verzet en tegenslagen. DV's die trouw zijn laten daarmee zien dat ze moed hebben, dat ze echt gecommitteerd zijn en de macht hebben deze commitments na te komen. Daarom kunnen mensen met een zwakke wil niet als integer worden beschouwd. Mensen met slappe knieën kunnen weliswaar duidelijk weten wat ze willen en moeten, maar missen dan de moed om hiernaar te handelen en geven zich over aan, een niet onweerstaanbare, druk of verleiding. Het meest laffe is daarom volgens Confucius dat men weet wat juist is om te doen maar dit vervolgens niet doet.[214] Volgens de Engelse minister Barbara Castle is dit waar het in de politiek uiteindelijk op neerkomt: "In politiek, moed is alles."[215] In de politiek draait het om moed, moed maakt het verschil.

Moed en dapperheid zijn eigenschappen van een DV die vaak in de praktijk worden gewaardeerd. Iemand wordt gewaardeerd als men ergens in volhardt, doorzettingsvermogen toont, zich niet met een kluitje in het riet laat sturen, niet kiest voor de gemakkelijkste weg maar ondanks tegenwerking en tegenslag doorgaat totdat zijn doelen zijn bereikt. Daarom zijn wankelmoedigheid, slapheid en angstvalligheid als ondeugden van een DV te beschouwen.[216]

En wat kan een DV hiermee? Een bestuurder concretiseerde het als volgt. Bij iedere moeilijke beslissing die hij nam stelde hij zich de vraag of hij iets anders zou doen als hij vijf procent meer moed zou hebben. Was het antwoord hierop bevestigend, dan betekende dit voor hem dat hij meer moed moest gaan tonen. Door dit iedere keer te doen werd hij steeds moediger en daarmee trouwer aan waarvoor hij stond.

39. Integriteit komt neer op het antwoord "Ik kan het niet doen"

Een graadmeter voor integriteit is wat men nooit zal doen. Want als alles onderhandelbaar is, dan staat men uiteindelijk nergens voor. Nee zeggen is dus meer dan niets doen: nee zeggen houdt in dat men ja zegt tegen waarvoor men staat. Het is wenselijk dat DV's argumenten hebben voor waarom zij iets niet doen, al zullen zij in de ultieme situatie het argument zelf zijn.

Een integere DV is, zoals we in het vorige hoofdstuk zagen, iemand die onder meer trouw is, waarbij trouw betekent dat men volhardt in waarvoor men gaat en staat. Deze volharding schuilt vooral in het doorzettingsvermogen en de wilskracht om dat te bereiken wat men wil of moet bereiken. Deze trouw betekent niet alleen dat men doet wat men moet doen, maar ook dat men de dingen niet doet die men niet moet doen. Een graadmeter voor integriteit is namelijk wat men *niet* doet. Of nog beter: wat men *nooit* zal doen. Of zoals generaal Malham Wakin het stelde: "Integriteit komt neer op het antwoord: Ik kan het niet doen."[217]

Ik kan het niet doen betekent niet dat men niet de moed heeft om iets te doen, maar dat men de moed heeft om iets niet te doen. Als alles onderhandelbaar is, dan staat men uiteindelijk nergens voor; als ieder principe kan worden overruled, is men uiteindelijk principeloos. Bij integriteit gaat het er dus om dat men voor iets staat waaraan niet valt te tornen, niets aan valt af te dingen, waaraan anderen niet en nooit moeten en kunnen komen. Integriteit schuilt in de ondergrenzen die men hanteert en waaraan men trouw is.

Een voorbeeld van iemand die een rechte rug toonde was Eerste Kamer fractievoorzitter Harm van Riel. De ministers van zijn partij wilden van tevoren instemming van hun fracties in beide kamers en riepen de twee fractievoorzitters bijeen. Toen tijdens het gesprek het doel van het gesprek duidelijk werd zei Van Riel: "Heren, dat was een interessante uiteenzetting.

Uw broodjes waren lekker. We wensen u nog een prettige middag toe."[218] Voor hem was deze poging tot beïnvloeding onacceptabel. Aan zijn onafhankelijkheid als Eerste Kamerlid ten opzichte van het kabinet moest men niet komen.

Een ander voorbeeld van het trekken van een streep illustreert de handelwijze van de Amerikaanse president Harry Truman. De toenmalige generaal van het Amerikaanse leger, Douglas MacArthur, pleegde obstructie door in het openbaar op te roepen tot een nieuwe Amerikaanse politiek van conflictbeheersing. Vanwege de populariteit van MacArthur kreeg Truman de adviezen hem niet te ontslaan. Toch besloot hij het te doen: "De tijd is gekomen om een lijn te trekken", zoals hij het in zijn memoires beschrijft.[219] Insubordinatie is ondermijnend aan het gezag van de president als opperbevelhebber van het leger en daarmee aan het principe dat er in een democratie civiele zeggenschap is over het leger. Daar viel voor Truman niet mee te marchanderen, ondanks dat het ontslag de laatste anderhalf jaar van zijn ambtstermijn negatief beïnvloedde.[220]

Integriteit blijkt dus uit de momenten waarop men een streep trekt met de woorden "Tot hier en niet verder". Op dit soort momenten laat men zien waarvoor men echt gaat en staat. Met de woorden "Ik kan het niet doen" laat men zien tegen welke eigen natuur men niet in kan handelen: "Het gaat in tegen alles waarvoor ik sta", "Ik kan mij er niet toe zetten", "Ik kan het niet over mijn hart verkrijgen", "Als ik dit doe dan ben ik moreel failliet." In dit soort situaties toont men niet alleen karakter, maar toont men het eigen karakter. Karakter dat volgens de Amerikaanse president Theodore Roosevelt van doorslaggevend belang is: "Karakter is, op de lange termijn, de doorslaggevende factor in het leven van een persoon en van naties."[221] In dat opzicht is nee zeggen meer dan niets doen. Het is ja zeggen tegen waarvoor men gaat en staat.

Idealiter heeft men argumenten ter onderbouwing van waarom men iets niet kan en wil doen. Maar naarmate hetgeen op het spel staat meer de persoon zelf raakt evenals de kern waarvoor men staat, wordt het des te lastiger deze onderbouwing te kunnen geven. Op een gegeven moment moet men dan ook ophouden te zoeken naar argumenten. Want het argument is men dan zelf: "Daar zijn geen woorden voor. Dat ben ik nu eenmaal."

Trouwens, het nee zeggen moet ook weer niet moeilijker worden gemaakt dan het hoeft te zijn. Nee zeggen wordt namelijk vaak moeilijk gemaakt doordat men eerst ja zegt of niets zegt. En hoe vaker en langer men ja of niets zegt, des te lastiger het wordt om vervolgens nee te zeggen. Want hoe vaker en langer men consistent handelt, hoe gemakkelijker het wordt om consistent te blijven handelen en hoe moeilijker het wordt om inconsistent te gaan handelen. Daarom kan nee zeggen gemakkelijker worden gemaakt door consistent nee te zeggen. Zoals Wim Duisenberg zijn opvolger Gerrit Zalm als advies meegaf: "Minister van Financiën is de gemakkelijkste baan van de wereld. Je hoeft alleen maar nee te zeggen en je hoeft maar één keer ja te zeggen. Dat is als ze vragen: zei je nee?"[222]

40. Integriteit is uiteindelijk de prijs die men er zelf voor wil betalen

Uit de mate waarin DV's bereid zijn integer te worden en te blijven, blijkt de prijs die zij bereid zijn voor integriteit te betalen. Als integriteit niets kost, dan blijkt nog niet wat zij waard is. Dus DV's kunnen hun integriteit alleen maar tonen door te laten zien welke prijs zij ervoor over hebben. En hoe hoger deze prijs, des te meer waarde zij aan integriteit toekennen.

Integriteit schuilt in het stellen van principes boven opportunistische motieven. In bijvoorbeeld het trouw zijn aan waarvoor men gaat en staat en het nee zeggen tegen de druk en verleiding om in strijd te handelen met dat wat tegen de eigen natuur en het eigen geloof ingaat. Als reden voor opportunisme en ontrouw kunnen DV's wijzen op de onmogelijkheid voor hen om principieel en getrouw te handelen. Waar sprake is van verdeel en heers en vuile en vieze spelletjes worden gespeeld kan men onmogelijk trouw zijn. Om te overleven en succesvol te zijn moet men juist ontrouw handelen, zoals Machiavelli bepleit.[223] Ongeacht de vraag of dit waar of onwaar is, uiteindelijk is het wel de persoon zelf die bepaalt of hij hierin meegaat. En in deze keuze maakt men duidelijk wat de waarde is die men aan integriteit hecht.

Bij mensen die hun integriteit opgeven is het niet alleen de vraag wat de redenen zijn om hun integriteit op te geven, maar ook wat de redenen zijn om niet langer integer te blijven. De eerste vraag gaat vaak over de omstandigheden, de tweede over de motivatie van de persoon zelf. Uit de mate waarin men bereid is integer te blijven blijkt namelijk de prijs die men bereid is voor integriteit te betalen. Dus niet alleen in het nee zeggen, het trouw zijn aan waarvoor men gaat en staat, maar ook wat men daarvoor bereid is te doen en te laten. De waarde van iets wordt zichtbaar in wat men ervoor over heeft. Zoals de filosoof Friedrich Nietzsche stelt: "De waarde van iets ligt soms niet in wat men ermee behaalt, maar in wat men ervoor betaalt – wat het ons kost."[224] Als integriteit een persoon niets kost, dan blijkt

daaruit nog niet wat die integriteit waard is. Als men nog nooit voor integriteit heeft moeten betalen, kan men nog niet bepalen wat integriteit waard is. Dus als DV kan men de eigen integriteit alleen maar tonen door er een prijs voor te betalen.

Als integriteit een prijs heeft, dan rijst vervolgens de vraag welke prijs men ervoor over heeft. Hoe groot zijn de opofferingen die men zich wil getroosten om integer te blijven en voor welke prijs verhandelt men de eigen integriteit? Hoe hoger deze prijs, des te meer waarde de persoon aan integriteit toekent. Naarmate integere besluiten tot meer daling van de eigen populariteit, status en invloed leiden, des te groter de toegekende waarde aan integriteit. De integriteit van Truman werd juist zichtbaar, zoals in het vorige hoofdstuk besproken, omdat hij door zijn besluit op de koop toenam dat de steun voor hem aanzienlijk zou slinken (slechts 25% van de bevolking steunde hem in dit besluit) en dat de rest van zijn ambtstermijn moeizaam zou verlopen.[225] Ook het kamerlid Thanasis Apostolou was bereid een hoge prijs voor zijn integriteit te betalen toen hij als enige van zijn fractie tegen een wet stemde: "Ik ben bereid om alle gevolgen te aanvaarden. (…) Ik denk niet dat ze me de volgende keer hoog op de kandidatenlijst zullen zetten."[226] Integriteit kan dus zo overstijgend zijn dat men de eigen functie ervoor over heeft. Zoals een DV zei: "Ik sterf liever staand, dan dat ik de rest van mijn leven moet kruipen." Of zoals partijleider Emile Roemer zei over een politiek geschilpunt: "Over my dead body."[227]

De vraag is dus niet zozeer of men integer kan en wil zijn, maar vooral wat men ervoor over heeft om het te worden en te blijven. Door de prijs die men ervoor wil betalen zichtbaar te maken laat men zien wat men ervoor over heeft. Daartoe kan men situaties opzoeken of uitzoeken waaruit de prijs voor integriteit blijkt. De kans is echter groot dat dergelijke situaties zich vanzelf aandienen tijdens de uitoefening van het DV-schap. In plaats van dergelijke situaties te omzeilen, zijn dit uitgelezen mogelijkheden om te laten zien wat integriteit waard is.

41. Integriteit kan niet zonder macht

Macht en integriteit zijn niet onverenigbaar. Macht kan namelijk integriteit geven. Sterker nog, integriteit kan niet zonder macht. Want hoe meer macht men heeft, des te meer ruimte men heeft om de eigen integriteit te doen laten gelden, zowel naar anderen als naar zichzelf. Door macht kan men bijvoorbeeld idealen verwezenlijken en ergens een punt van maken. Met het oog op integriteit dienen DV's derhalve macht te verwerven.

Macht en integriteit worden vaak gezien als twee tegengestelde en onverenigbare grootheden. Macht staat immers, zo wordt dan gedacht, haaks op integriteit; het verwerven van macht kan alleen op niet-integere wijze; wie macht nastreeft, ondergraaft de eigen integriteit; en wil men macht behouden dan moet men de eigen integriteit prijsgeven. Ongeacht of dit feitelijk juist is, is dit in ieder geval maar één kant van de medaille. In hoofdstuk 75 zullen we zien dat integriteit juist ook macht kan geven, dat integriteit tot macht leidt. In dit hoofdstuk zullen we zien dat macht integriteit geeft, dat macht tot integriteit leidt. Integriteit kan zelfs niet zonder macht. Om integer te kunnen handelen, moet men macht hebben.

Macht is te definiëren als de ruimte die men heeft om naar eigen inzicht te handelen en om die dingen te doen die men wil doen. Dit betekent dat hoe meer macht men heeft, des te meer ruimte men heeft om de eigen integriteit te doen laten gelden. En dus ook hoe minder macht men heeft, des te minder ruimte men heeft om de eigen integriteit te doen laten gelden. Men is dan in het realiseren van de eigen idealen afhankelijker van anderen evenals dat anderen gemakkelijker kunnen dwingen dat men de eigen principes prijsgeeft. Wil men dus integer handelen, dan gaat het erom dat men macht heeft. Macht om de idealen te kunnen realiseren en principes en normen te kunnen naleven. Macht om de situatie de baas te zijn in plaats van dat de situatie de baas is, macht om anderen te beïnvloeden in plaats van dat men in de macht van anderen is, en macht over zichzelf te hebben in plaats van dat men in de macht van macht is.

De macht die men heeft kan gelegen zijn in de persoon zelf. Men is machtig omdat men zelfvertrouwen heeft en zichzelf onder controle heeft (waarover in hoofdstuk 43 meer). Men kan ook machtig zijn door de bevoegdheden die men vanuit de functie heeft: macht om zaken af te dwingen, te regelen en te effectueren. De macht kan ook gelegen zijn in de steun van anderen die men heeft en het belang dat men vertegenwoordigt. Zo kon Wouter Bos trouw aan zijn standpunt blijven, ondanks de druk van de premier en de Amerikanen om in te stemmen met de verlenging van de Nederlandse missie in Uruzgan omdat, zoals hij zei: "ik voelde me … zeer gesteund door mijn collega's in het kabinet en ook in de rest van de partij. Ik kon ook alleen maar voet bij stuk houden omdat ik wist dat ik breed gesteund werd."[228]

Integriteit kan dus niet zonder macht, omdat macht het mogelijk maakt dat DV's hun idealen verwezenlijken, hun functie getrouw vervullen en zichzelf blijven. Ook om ergens een standpunt over in te nemen is macht noodzakelijk, althans om dit geloofwaardig te doen. Want ergens een standpunt over innemen zonder dat men de macht heeft om hieraan vast te houden schiet zijn doel voorbij en toont alleen maar het ontbreken van een rechte rug als men vervolgens weer van standpunt moet veranderen. Daarom is het zaak om wanneer men ergens een standpunt over inneemt zich te vergewissen van de vereiste macht om hieraan trouw te kunnen blijven. En niet alleen dan, maar steeds als men zich ergens aan committeert moet men zich vergewissen van de vereiste macht om hieraan trouw te kunnen blijven. Want integriteit kan niet zonder macht.

42. Integriteit raakt ondermijnd wanneer men chantabel wordt

DV's dienen zichzelf niet in een chantabele positie te brengen, omdat hun macht om hun functie goed te vervullen dan wordt beperkt. Een chantabele positie doet zich bijvoorbeeld voor als een ander weet of kan weten dat een DV iets onoorbaars heeft gedaan en onder dreiging dit bekend te maken de DV tot nieuwe onoorbare handelingen of passiviteit aanzet. Daarom is het zaak dat DV's alert zijn op pogingen om hen of anderen om hen heen in een chantabele positie te manoeuvreren.

Toen publiekelijk bekend werd dat Jack de Vries als staatssecretaris van Defensie een buitenechtelijke relatie had, stelde voormalig minister en burgemeester Bram Peper zich op het standpunt dat De Vries er goed aan zou doen om op te stappen: "Hij draagt kennis van staatsgeheimen met zich mee en is daarom kwetsbaar geweest voor buitenlandse mogendheden en heeft in Nederland zijn gezag verloren."[229] Alleen al omdat De Vries in een kwetsbare positie was gekomen zou hij dus beter kunnen opstappen. Waarom is dit belangrijk en waarom is het voor iedere DV belangrijk niet in een kwetsbare positie te komen?

Een integer persoon is iemand die bij machte is om dat te doen wat in de functie wordt verwacht. Deze macht betekent dat hij kan doen wat hij behoort te doen. Deze macht wordt echter beperkt indien de persoon in de macht komt van anderen; wanneer anderen de persoon dat kunnen laten doen wat tegen de eigen wil en functie-eisen in gaat. Een middel om dit te bewerkstelligen is chantage. Met oneigenlijke middelen wordt iemand dan gedwongen iets te doen wat onoorbaar is. Iemand in een chantabele positie wordt derhalve kwetsbaar: hij wordt vatbaar voor machtsmisbruik. En deze kwetsbaarheid tast het gezag en de betrouwbaarheid aan. Want door deze kwetsbaarheid ontstaat het (verhoogde) risico dat de persoon wordt gedwongen om zijn macht te misbruiken. Dus ook al heeft er geen chantage plaatsgevonden, alleen al de kans daarop kan aanleiding zijn dat een DV zijn functie moet neerleggen.

Een chantabele positie doet zich onder andere voor als een ander weet of kan weten dat een persoon iets heeft gedaan wat niet-integer is en waarbij de ander onder dreiging dit bekend te maken de persoon onoorbare dingen kan laten doen. De dreiging zit er dan in dat de gechanteerde er belang bij heeft dat de informatie niet wordt bekendgemaakt, bijvoorbeeld door de commotie die daardoor ontstaat. Zo was De Vries zolang zijn liefdesrelatie nog geheim was voor het grote publiek kwetsbaar voor mensen die op de hoogte waren van zijn liefdesrelatie. Door de dreiging deze kennis naar buiten te brengen zouden zij De Vries onoorbare dingen kunnen laten doen, zoals het verstrekken van staatsgeheimen. Dus iemand is niet per definitie chantabel als hij iets onoorbaars heeft gedaan. Iemand wordt chantabel als (verdere) bekendmaking van niet-integer gedrag (mogelijk) nadelig is voor de persoon en de persoon hiervoor vatbaar is.[230] Toen de relatie van De Vries bekend werd was hij niet langer chantabel. In dit opzicht was Oudkerk evenmin chantabel omdat hij niet geheimzinnig deed over zijn bezoek aan prostituees.[231]

Een chantabele positie kan ervoor zorgen dat men dingen doet die men niet behoort te doen evenals dat men dingen niet doet die men wel behoort te doen. Zo kunnen mensen die chantabel zijn verhinderd worden om onoorbaar gedrag van een ander te corrigeren. Zo zouden president John F. Kennedy en zijn broer terughoudend zijn geweest om FBI-directeur Edgar Hoover aan te pakken vanwege zijn onoorbaar gedrag, omdat ze bang waren dat Hoover zou gaan lekken over het buitenechtelijk gedrag van de president.[232] Dit overkwam ook de Franse regering. De meesteroplichter Alexandre Stavisky betrok de Franse regering dusdanig in zijn zwendelpraktijken dat de regering hem niet durfde aan te pakken, omdat Staviksy anders belastende informatie over de regering naar buiten zou brengen.[233] Evenzo zou kamerlid Jaap Metz die in opspraak kwam door betrokkenheid bij een fraude van een onroerendgoedbedrijf niet door zijn fractievoorzitter zijn gecorrigeerd, omdat hij zou hebben gedreigd belastende informatie over de fractievoorzitter bekend te maken.[234]

Het beste middel om te voorkomen dat men in een chantabele positie belandt is – vanzelfsprekend – zich integer te gedragen en vooral niet die dingen te doen die bij bekendmaking de eigen reputatie aantasten. En mocht men dergelijke dingen wel doen, dan is het zaak te voorkomen dat die mensen erachter komen die een belang hebben bij chantage en mogelijkheden hebben tot chantage. Zelfs als men anderen medeplichtig maakt, dan nog moet men ervoor waken niet te veel op de loyaliteit van deze mensen te vertrouwen.

Zij kunnen op een gegeven moment dreigen om de onoorbare praktijken aan het licht te brengen om bijvoorbeeld zelf buiten schot te blijven of om clementie te krijgen. Ook kunnen zij op hun beurt worden gechanteerd. En mocht dit onverhoopt gebeuren, dan is het vanuit integriteitperspectief onoorbaar om degene die chanteert vervolgens te (laten) chanteren. Chantage is immers het misbruiken van de positie en kennis die men heeft.

Om te voorkomen dat een DV in een chantabele positie komt, dienen DV's alert te zijn op degenen die proberen hen in een chantabele positie te manoeuvreren. Deze personen en instanties moeten vooral worden gezocht onder degenen die er een groot belang bij hebben dat de DV in diskrediet komt of zelfs opstapt dan wel dat de DV iets onoorbaars doet wat in hun belang is. Want zij zullen over de integriteit van een DV net zo denken als de acteur Larry Hagman het stelt: "Eenmaal ontdaan van integriteit is de rest eenvoudig."[235] Als een DV eenmaal chantabel is, dan is de rest gemakkelijk.

Een beproefd middel is om DV's in de val te laten lopen. Door bijvoorbeeld te trakteren op dames en heren van lichte zeden poogt men de DV in een chantabele positie te manoeuvreren (in jargon "hoeren en snoeren"). Of door bijvoorbeeld een duur relatiegeschenk aan te bieden hoopt men dat de ander hapt.[236] Daarom is het van belang om, ondanks de menselijke neiging iets voor niets te krijgen, zeer terughoudend te zijn in het aannemen van relatiegeschenken en invitaties. Een geschenk is vaak een voorbode van iets duurders wat moet worden gecompenseerd, want, zoals wel wordt gezegd, een gratis lunch bestaat niet.[237] Een geschenk brengt een schuld, een verplichting met zich mee en is daarmee een middel om de ontvanger in de macht te krijgen. Als een geschenk echt iets waard is, dan is het ook het betalen waard. Temeer daar de eigen integriteit wel een zeer lage prijs heeft als het wordt prijsgegeven voor een relatiegeschenk.[238]

Van belang is niet alleen dat DV's zelf niet chantabel zijn, maar evenmin de mensen om hen heen zodat de betreffende DV niet in diskrediet kan worden gebracht. Zoals Tony Blair in zijn autobiografie schrijft: "Ik zei altijd tegen mensen die in mijn nabijheid kwamen dat mij kennen is als een ziekte oplopen."[239] Familie en vrienden kunnen een object van de media worden om belastende informatie over de DV te ontfutselen. Vooral toen de media Blair niet konden betrappen op iets onoorbaars (terwijl veel van zijn kabinetsleden onder vuur hadden gelegen vanwege buitenechtelijke relaties), stortten de media zich op zijn sociale omgeving.

Van belang is daarom niet alleen dat de sociale omgeving achter de DV staat, maar ook dat zij niet in een chantabele positie kunnen worden gebracht. Er ontstond dan ook commotie toen de media ontdekten dat de persoonlijke adviseuse van de vrouw van Blair een relatie had met een crimineel.[240]

Kortom, bij integriteit gaat het erom dat DV's onkwetsbaar zijn, althans in de zin dat zij geen zwakke plekken hebben waarvan anderen misbruik kunnen maken. Tegelijkertijd moeten DV's zich niet onkwetsbaar wanen. Immers, dan lopen zij het risico om onvoldoende alert te zijn op pogingen tot chantage.

43. Integriteit vereist zelfcontrole

Voor DV's is zelfcontrole van belang, omdat zij niet goed de macht over anderen kunnen uitoefenen als zij niet de macht over zichzelf hebben. Deze macht over zichzelf is bovendien belangrijk, omdat in de functie de verleidingen en druk groot kunnen zijn en de emoties hoog kunnen oplopen. Integriteit stelt niet dat DV's zichzelf moeten zijn door de eigen gevoelens en gedachten de vrije loop te geven: de omstandigheden kunnen er juist toe nopen dat DV's zichzelf anders voordoen. Daarvoor is dan zelfcontrole vereist.

In het vorige hoofdstuk kwam terloops aan de orde dat mensen de neiging hebben om iets voor niets te willen krijgen. Om daaraan weerstand te bieden is zelfcontrole van belang. Zelfcontrole is ook om andere redenen van belang voor de integriteit van een DV.

Zelfcontrole is een zogenaamde volitionele deugd. Dit houdt in dat iemand zichzelf in bedwang heeft, de regie over zichzelf voert. Iemand die zijn behoeften de vrije loop laat zonder dat er enige rem op zit ontbeert integriteit. Een dergelijk lichtzinnig persoon wordt dan geleefd door zijn behoeften, impulsen en emoties.[241] Moraalfilosoof en politiek econoom Adam Smith betoogt in zijn boek 'The Theory of Moral Sentiments' dat deze zelfbeheersing voor iedere burger noodzakelijk is om zich aan de wet te kunnen houden, afspraken te kunnen nakomen en verzoeken te kunnen honoreren.[242]

Vooral voor een DV is deze zelfcontrole van belang. Zoals de Italiaanse dichter Pietro Aretino het zei: "Ik ben, inderdaad, een koning, omdat ik weet hoe mijzelf te regeren."[243] Zo wordt ook naar een DV gekeken. Een DV kan pas leidinggeven aan anderen, als hij allereerst leidinggeeft aan zichzelf. Men kan niet goed de macht over anderen uitoefenen als men niet eerst in staat is zichzelf goed in zijn macht te hebben. En ook wanneer men geen macht over de eigen omgeving heeft, dan nog – of zelfs juist dan – is het van belang dat men macht over zichzelf heeft. Zoals de Franse schrijver Michel de Montaigne daarover zei: "Niet in de gelegenheid

om gebeurtenissen te besturen, bestuur ik mijzelf."[244] Niet voor niets is het een tactiek om een opponent zijn zelfcontrole te laten verliezen. Ervoor zorgen dat iemand anders boos wordt, terwijl men zelf kalm blijft, straalt positief af op degene die kalm blijft. Prikkelbaarheid en ontvlambaarheid zijn immers tekenen van onmacht, terwijl zelfcontrole en zelfbeheersing tekenen van macht zijn.

Zelfcontrole is van belang omdat de verleidingen en druk in een DV-functie groot kunnen zijn. Zo kunnen vermoeidheid en stress de zelfcontrole aantasten. Ook frustraties en irritaties kunnen ertoe leiden dat men de zelfcontrole verliest. Een van de uitingen van het gebrek aan zelfcontrole is fysiek geweld. Zo gaf Tweede Kamerlid Hero Brinkman uit irritatie een voorlichter van een andere partij een tikje in het gezicht.[245] Ook kwam Tweede Kamerlid Cor Eberhard in opspraak na een handgemeen met een partijfunctionaris waarna hem de toegang tot het kantoor van zijn partij werd ontzegd.[246] In het Nederlandse parlement komt handgemeen zelden voor. Uitzondering hierop is het handgemeen dat in 1939 ontstond tussen Meinoud Rost van Tonningen en enkele bodes toen de voorzitter van de Tweede Kamer hem de toegang tot de kamer had ontzegd vanwege zijn beledigende taal naar andere kamerleden.[247] In andere parlementen, zoals de parlementen in Marokko, Oekraïne, Zuid-Korea, Venezuela en Suriname, kwam het recentelijk wel tot een onderling handgemeen. In Oekraïne raakten zelfs drie parlementariërs gewond.[248]

Zelfcontrole is temeer van belang voor DV's omdat zij (dienen te) beschikken over hart voor hun idealen en hun functie. Emoties kunnen hoog oplopen als daaraan door anderen wordt getornd of deze door anderen worden gefrustreerd. Men wordt dan in het hart getroffen. Emoties tasten echter de rede aan waardoor men de zelfcontrole kan verliezen. Emoties tonen kan weliswaar goed zijn (het laat namelijk zien dat men hart heeft voor de zaak), maar het is van belang dat men daar wel de controle over houdt zodat men zelf kan bepalen wanneer men de emoties al dan niet laat zien. Met andere woorden: ontroerd raken kan goed zijn zolang dat niet leidt tot vervoering.

Integriteit vergt dus niet dat men zichzelf moet zijn door de eigen gevoelens en gedachten de vrije loop te laten. Zo is het veelal goed dat een DV, als gezagsdrager en waardigheidsbekleder, bij kritiek, al is deze nog zo fel, onwaar en onheus, juist de kalmte, rust en waardigheid bewaart, ook al is men van binnen nog zo geïrriteerd en ontdaan. Eveneens is het veelal goed dat een

DV in een crisissituatie niet in paniek raakt, maar rust en zekerheid uitstraalt ook al is men van binnen nog zo onzeker. Men moet zichzelf in dit soort situaties, zoals Ed van Thijn het uitdrukt, wegcijferen.[249] Dat men in dergelijke situaties een masker draagt is geen teken van een gebrek aan integriteit, maar van het tegendeel: van zelfcontrole met het oog op het volk dat men dient.

VIII. Dienstbaarheid

Dit achtste deel van zes hoofdstukken gaat over wat integriteit betekent voor de dienstbaarheid van DV's.

44. Integriteit vereist zelfrelativering

Ondanks dat het belang van het DV-schap niet genoeg kan worden benadrukt, schuilt hierin tegelijk een risico. Namelijk dat DV's gaan denken dat niet de functie belangrijk is, maar dat zij zelf belangrijk zijn. Een integere DV denkt echter klein over zichzelf. Daarvoor is zelfrelativering geboden. DV's kunnen dit bevorderen door (1) de macht die zij hebben niet te zien als eigen verdienste maar als iets wat voortkomt uit de functie, (2) succes toe te schrijven aan de omgeving en falen aan zichzelf en (3) zelfspot.

Het belang van DV-functies kan niet genoeg worden benadrukt. Zo kunnen de beslissingen en zelfs alleen al de ideeën en voorstellen van een DV verstrekkende gevolgen hebben voor mensen en instellingen en voor de samenleving als geheel. Doordat een DV zich bewust is van het belang van zijn functie wordt voorkomen dat hij lichtzinnig gaat denken over de eigen functie en dat hij gemakzuchtig, achteloos of zelfs roekeloos wordt. Derhalve vereist integriteit dat DV's zich bewust zijn van het belang van hun functie.

De keerzijde van het bovenstaande is dat naarmate men zich meer bewust is van het belang van de eigen functie, de kans toeneemt dat men gaat denken dat niet de functie maar men zelf belangrijk is. Zoals de Franse zonnekoning Lodewijk XIV zei: "L'état c'est moi." De staat dat ben ik. Alsof er niets anders was dan hijzelf. Een dergelijke zelfoverschatting was er ook bij de fractievoorzitter die tijdens een gemeenteraadsvergadering zei: "We zijn toch allemaal God, voorzitter."[250] In zichzelf is het al niet integer als een DV zich niet voegt naar de functie, maar de functie naar de eigen hand zet, als men zichzelf boven de functie plaatst in plaats van erin of eronder, en als men de functie gebruikt om de eigen belangen te dienen in plaats van die van het volk. Dit is dan niet overeenkomstig, niet integer, hetgeen waartoe men de functie heeft gekregen. Daarnaast vergroot zelfoverschatting de kans op niet-integer gedrag doordat men bijvoorbeeld relevante geluiden en signalen uit de omgeving gaat negeren ("Ik weet het toch beter"), zich ongeoorloofde privileges gaat toe-eigenen ("Ik heb er recht

op") en te lang de functie gaat bekleden ("Ze kunnen niet zonder mij"). Een integer persoon denkt daarom klein over zichzelf. Of zoals de Amerikaanse essayist Ralph Waldo Emerson het zei: "Een groot mens is altijd bereid om klein te zijn."[251] Deze zelfrelativering voorkomt zelfoverschatting.[252]

Zelfrelativering is onder andere te bevorderen door zich te realiseren dat de macht die men heeft niet voortkomt uit de eigen verdiensten maar uit de functie die men vervult. Zonder de functie – en de daaruit voortvloeiende bevoegdheden, informatie, netwerken en het daarmee samenhangende gezag – heeft men niet de macht die men in de functie heeft. DV's hebben daarom geen macht, ze krijgen macht.[253] En deze macht krijgen zij niet voor altijd, maar slechts voor een bepaalde en beperkte tijd. Zo omschreef Ruud Koole zijn rol als partijvoorzitter: "Wij zijn allen tussenpausen."[254] Om dit duidelijk te maken had Bill Clinton op de koffietafel in het Oval Office een glazen kistje staan met een stuk steen dat Neil Armstrong had meegenomen van de maan. Als de gemoederen verhit raakten zei hij: "Zie je dat stuk steen? Het is 3,6 miljard jaar oud. We zijn alleen maar passanten op deze aarde."[255]

Zelfrelativering is ook te bevorderen door – en te tonen in – de wijze waarop men omgaat met succes en falen. Iemand die leidt aan zelfoverschatting schrijft successen aan zichzelf toe en falen aan anderen en de omgeving. Hierdoor blijft immers het overschatte zelfbeeld in stand. Om zelfoverschatting te voorkomen kan men beter omgekeerd denken, of ten minste daarmee beginnen. Succes is te danken aan de omgeving, falen is te wijten aan zichzelf. Daardoor blijft men zelfkritisch en gaat men niet ten onrechte denken dat het succes de eigen verdienste is. Zo schreef de Amerikaanse president Abraham Lincoln de hem toegedichte verdiensten toe aan zijn omgeving: "Ik heb niet de gebeurtenissen bestuurd, de gebeurtenissen hebben mij bestuurd."[256]

Ten slotte kan zelfrelativering worden bevorderd en getoond door zelfspot. Zelfspot helpt om met beide benen op de grond te blijven. Zo zei George W. Bush tijdens een afstudeerplechtigheid tegen de studenten: "Tegen degenen die onderscheidingen en prijzen hebben gekregen, zeg ik: goed gedaan. En tegen de minder goede studenten zeg ik: ook jij kan de president van Amerika worden."[257] Zelfs zonder goede cijfers kan men president worden. Bush zag zichzelf als levend bewijs hiervan en schaamde zich hier niet voor.[258]

Zelfrelativering is trouwens ook een manier om zichzelf te beschermen. Het relativeren van de eigen functie en inbreng zorgt ervoor dat men zich niet geroepen voelt om voor iedereen klaar te staan en voor alles op te komen. Daardoor voorkomt men dat men te veel wil en daardoor niets goed doet. Zelfrelativering zorgt er ook voor dat men afstand kan nemen van wat er gebeurt en dat men zich niet alles persoonlijk hoeft aan te trekken. Zoals Margaret Thatcher deed toen zij als premier aan de kant was gezet en van haar familie bij thuiskomst te horen kreeg dat het een schande was hoe zij door haar collega's was bedrogen. Droog antwoordde ze hierop: "We zijn in de politiek, mijn geliefden."[259]

45. Integriteit is het doorgeven van de waardigheid van de functie

Naast de integriteit van een functionaris is er ook de integriteit van een functie. DV's dienen de integriteit van hun functie niet aan te tasten, omdat dit niet alleen het eigen functioneren belemmert maar ook dat van de opvolgers. Een belangrijk richtsnoer voor DV's is derhalve dat zij de waardigheid van hun functie hoog houden en dat zij hun functie ten minste zo achterlaten als zij deze bij de start in de functie hebben aangetroffen.

In het vorige hoofdstuk hebben we gezien dat het wenselijk is dat DV's zich realiseren dat zij tijdelijke functiebeklederszijn. Een DV zit op een geleende stoel. DV's komen en gaan, maar functies blijven bestaan, of in ieder geval vaak langer dan de zittingsduur van één DV. Het zichzelf zien als passant of als waarnemer, bewindvoerder, vertegenwoordiger of gevolmachtigde, bevordert de zelfrelativering. Zichzelf zo zien bevordert, zoals we in dit hoofdstuk zullen zien, het verantwoordelijkheidsbesef van een DV en biedt een richtsnoer voor diens gedrag.

We kunnen niet alleen spreken over de integriteit van een functionaris, maar ook over de integriteit van een functie. De integriteit van een functie betekent onder andere dat de functie onbesmet en onbesproken is en mede daardoor wordt gerespecteerd en gewaardeerd. Deze waardigheid van een functie is van belang om de functie goed te kunnen uitvoeren: een functie die besmet en besproken is wordt door anderen minder serieus genomen en minder vertrouwd dan een smetteloze functie. Voor een DV is het daarom van belang om de waardigheid van de functie niet alleen niet aan te tasten omdat dit anders de eigen integriteit als functionaris aantast, maar ook omdat anders de functie niet goed kan worden uitgeoefend. Dat is één kant.

De andere kant is dat niet alleen het eigen functioneren wordt belemmerd, maar ook dat van de opvolgers in de functie. Wanneer opvolgers een functie aantreffen die in diskrediet is gebracht en waarvan de waardigheid ontbreekt, dan belemmert dat hun functioneren. DV's lenen als het ware de functie van hun opvolgers. Dit betekent dat DV's de verantwoordelijkheid dragen om ervoor te zorgen dat hun opvolger een waardige functie aantreft. Daarom is de opvatting "Na mij de zondvloed" van de Franse koning Lodewijk XV verwerpelijk. De verantwoordelijkheid voor het waarborgen van de waardigheid van de functie wordt zelfs nog groter als niet alleen de toekomst in ogenschouw wordt genomen maar ook het verleden. De waardigheid van een functie is opgebouwd door het doen en laten van de voorgangers in de functie. Hun inspanningen worden miskend, ondermijnd en verkwanseld als een opvolger de functie in diskrediet brengt. Daarom dient een DV als een rentmeester om te gaan met de aangetroffen waardigheid van en het vertrouwen in de functie. Kortom, een DV is geen heerser maar een beheerder.

Een belangrijk richtsnoer voor het gedrag van een DV is derhalve dat men de waardigheid van de functie zoals men die heeft aangetroffen bij de aanstelling op zijn minst zo achterlaat en doorgeeft aan de opvolger. Zoals Klaas de Vries, voormalig minister van Binnenlandse Zaken, zei: "Als een bestuurder zijn macht moet neerleggen, moet het ambt dat hij bekleedde dezelfde publieke waardigheid hebben als toen hij daartoe geroepen werd. En indien dit dreigt mis te gaan, moet hij zeker zijn ambt neerleggen."[260] Doorgeven wat men heeft gekregen; nalaten wat men heeft aangetroffen. Het is wat dat betreft een teken van integriteit als men het een eer vindt om een functie te mogen vervullen (het laat de zelfrelativering zien) en men het als grote verantwoordelijkheid ervaart om deze eer hoog te houden. Zoals George W. Bush schrijft aan het einde van zijn autobiografie: "En ik hoop dat ze *[lees: mensen in het algemeen]* zullen concluderen dat ik de eer en waardigheid van het ambt dat ik mocht bekleden hoog heb gehouden."[261]

46. Integriteit betekent ondergeschiktheid van persoonlijke belangen maar geen onderdanigheid

Dienstbaarheid is inherent aan het begrip dienaar en daarmee een deugd voor DV's. Dienstbaarheid betekent dat DV's de eigen belangen ondergeschikt maken aan de belangen die zij vanuit hun functie behartigen. Dit is zowel een houding als een handelingsvoorschrift. Deze ondergeschiktheid vereist echter geen onderdanigheid. DV's dienen immers achter hetgeen te staan wat zij doen en bereid te zijn tegen de standpunten van anderen in te gaan en hierin anderen te onderwijzen.

Een DV moet dienstbaar zijn om een DV te zijn. Dienstbaarheid is immers inherent aan het begrip dienaar. Dienstbaarheid is veelal een van de deugden in een integriteitcode. Zo staat er in de Nederlandse modelcode voor politieke ambtsdragers over dienstbaarheid geschreven: "Het handelen van een politieke ambtsdrager is altijd en volledig gericht op het belang van de gemeente, de provincie of het waterschap en op de organisaties en burgers die daar onderdeel van uit maken." Dit sluit aan bij het pleidooi van Plato dat degenen die regeren hun land moeten liefhebben meer dan wat dan ook en dat zij nooit bereid moeten zijn om tegen het belang van het land in te handelen.[262] De macht die men heeft gekregen moet men inzetten voor degenen die deze macht hebben gegeven en waartoe deze macht is gegeven.[263]

Dienstbaarheid betekent dat men de eigen belangen ondergeschikt maakt aan de belangen van de instelling, portefeuille, mensen of het gebied waarvoor men is aangesteld. Een belangrijke integriteitvraag is dan ook in hoeverre een DV zichzelf als dienaar ziet, in hoeverre men de eigen werkzaamheden en activiteiten ziet als dienen. En dan natuurlijk als het dienen van de juiste belangen, namelijk die van het volk.[264] Dit is niet alleen een houding, maar ook een handelingsvoorschrift. Dat bij iedere beslissing het juiste belang wordt gediend. Zoals George W. Bush terugblikt op zijn presidentschap: "Ik geloof dat sommige van de beslissingen juist waren, en sommige misschien niet. Maar bij elke beslissing deed ik wat volgens mij in het

beste belang van ons land was."[265] Een integere DV kan dit over zichzelf zeggen: dat men bij elke beslissing doet wat naar beste weten in het beste belang is van wat of wie men dient te dienen. Zo zei Kofi Annan bij de ontvangst van de Nobelprijs voor de Vrede dat hij gedurende zijn hele termijn als secretaris-generaal van de Verenigde Naties had geprobeerd de mens in het middelpunt te zetten van alles wat hij deed.[266]

Afkeer van DV's ontstaat daarom juist als anderen het idee hebben dat DV's andere belangen dienen dan de belangen van het volk. Zoals de eigen carrière. Partijleider Femke Halsema wees hierop: "De gemiddelde Nederlandse politicus heeft maar één verlangen en dat is zo snel mogelijk bestuurder worden."[267] Zo kreeg Eelco Brinkman van Ed van Thijn het verwijt dat hij te veel met zijn eigen carrière bezig was. Toen Van Thijn als minister de toen nog ambtenaar Brinkman vroeg wat hij later zou willen, antwoordde hij stoïcijns: "Jouw stoel."[268] Zo ook kreeg Lyndon Johnson kritiek omdat hij te gretig en tactloos zou zijn geweest om president van Amerika te worden. Hij liet zichzelf namelijk al de eed afleggen in het vliegtuig waarin de net daarvoor vermoorde John F. Kennedy werd vervoerd en in het bijzijn van diens weduwe.

Deze ondergeschiktheid betekent echter niet dat DV's onderdanig dienen te zijn, dat zij klakkeloos moeten volgen wat anderen vinden. Integere DV's lopen niet achter de massa aan. Populisme is goed als het gaat om het verstaan en vertolken van de stem van het volk (de 'vox populi') en de strijd tegen de arrogantie van de macht en de elite. Populisme slaat echter de plank mis als het op voorhand het volk gelijk geeft en het per definitie qua standpunten meebeweegt met de publieke opinie, als het een ideologie wordt zonder waarden anders dan dat het volk altijd gelijk heeft.[269] DV's zijn geen volksvertegenwoordigers in de zin van een spreekbuis of doorgeefluik van het volk. Integriteit vereist namelijk ook, zoals hiervoor beschreven, dat men doet waarvan men denkt dat het goed is, waarin men gelooft en waarachter men staat. En dat men hieraan trouw is.[270]

DV's zijn niet alleen afspiegelingen van hun tijd, ze kunnen ook in een situatie komen waarin ze die moeten vormen. Zo stelt Ed van Thijn dat van politieke en bestuurlijke leiders soms de moed wordt gevraagd om tegen de tijdgeest in te gaan.[271] Tony Blair realiseerde zich dat hij tegen de stroom in ging toen hij het besluit nam om als Engeland mee te doen aan de oorlog tegen Irak.[272] Hij vond namelijk dat dit besluit de belangen van Engeland en de wereld diende.

George W. Bush merkt in dit verband op: "Een van de lessen die ik van Roosevelt en Reagan heb geleerd, was het publiek te leiden, niet de opiniepeilingen na te jagen."[273] En Balkenende hanteerde het motto 'doen wat nodig is' toen hij als premier pijnlijke besluiten moest nemen, zoals ingrepen in de vut- en prepensioenregelingen.

Integriteit laat zich inderdaad niet rijmen met het najagen van opiniepeilingen en het dienen van de eigen populariteit. Zo vond staatsman Johan Rudolf Thorbecke het najagen van populariteit voor een DV ongepast.[274] Soms moeten besluiten worden genomen waardoor men minder geliefd wordt: moeten er offers worden gevraagd van de samenleving, moet er inbreuk worden gemaakt op de belangen van mensen en moeten er zware ingrepen plaatsvinden. Maar zoals de Amerikaanse senator John Culver het zei: "Je moet er niet te veel over inzitten of je geliefd bent: op een gegeven moment moet je een besluit nemen en het doen."[275]

Dienstbaarheid laat onverlet de mogelijkheid het volk te onderwijzen. Onderwijzen in de zin van bijvoorbeeld het volk te laten zien wat andere argumenten of tegenargumenten zijn, wat andere zienswijzen zijn, wat andere (grotere of kleinere) belangen zijn en wat anders moet zonder dat anderen dit willen.[276] Blair zag het daarom als zijn taak om zijn besluit om mee te doen aan de oorlog tegen Irak naar het volk toe te verdedigen, niet met het idee hen te overtuigen, maar om hen in ieder geval een ander perspectief te laten zien. Zo nam ook Ronald Reagan als Amerikaanse president een ander perspectief in tijdens het abortusdebat. Reagan stelde "Abortus wordt bepleit door alleen personen die zelf zijn geboren."[277] Daarom kwam hij op voor de mensen die niet voor zichzelf konden opkomen, namelijk de mensen die ongeboren zijn. Evenzo zijn er DV's die opkomen voor toekomstige generaties, ontwikkelingslanden, het milieu en dieren, of andere groepen en belanghebbenden die hun stem niet kunnen laten horen.

47. Integriteit vereist geen onpartijdigheid en onafhankelijkheid

Ondanks dat onpartijdigheid en onafhankelijkheid als belangrijke deugden worden beschouwd, kan het voor DV's wenselijk zijn om partijdig en afhankelijk te zijn. Zo kan men juist partij moeten kiezen en worden aangesteld om deelbelangen te behartigen. Partijdigheid en afhankelijkheid kunnen op basis van onpartijdige en onafhankelijke gronden worden gerechtvaardigd. Al betekent dit niet dat DV's de belangen van anderen mogen negeren of zichzelf aan anderen mogen uitleveren.

Naast dienstbaarheid stellen veel integriteitcodes binnen de publieke sector onpartijdigheid en onafhankelijkheid als belangrijke deugden. Maar is dit altijd wenselijk voor een DV? Het antwoord op deze vraag is nee. Sterker nog, in sommige opzichten is het zelfs onwenselijk om onpartijdig en onafhankelijk te zijn.

Laten we bovenstaande stelling eerst voor politici bekijken. Politiek gaat om partij kiezen en partijvorming. Een politicus bindt zich aan een partij en komt daarvoor uit. Een integere politicus is daarbij trouw aan de eigen partij: hij komt op voor waar zijn partij voor staat, gaat voor de idealen van zijn partij en volgt wat het politieke programma van zijn partij stelt. Het zou inconsistent zijn als een politicus zijn partij verloochent, geen boodschap heeft aan het partijprogramma en partijpolitieke afspraken en toezeggingen negeert. Zo'n politicus zou niet een toonbeeld zijn van trouw, loyaliteit en geloofwaardigheid. Dat een politicus partij kiest en in dat opzicht partijdig en afhankelijk is, is verenigbaar met integriteit.

Voor andere DV's zijn partijdigheid en afhankelijkheid eveneens van belang. DV's zijn aangesteld om de belangen van hun portefeuille, hun instelling of hun gebied te behartigen. Deze vorm van partijdigheid en afhankelijkheid is wat van hen wordt verwacht. Een burgemeester dient in regioverband op te komen voor de belangen van de eigen

gemeente, een commissaris van de koningin in nationaal verband voor de belangen van de eigen provincie en een premier in internationaal verband voor de belangen van het eigen land. Het idee hierachter is dat wanneer iedereen opkomt voor de belangen waarvoor men is aangesteld dit dan bijdraagt aan een goede afweging van de verschillende belangen. Daardoor kunnen ook degenen die de DV hebben aangesteld of gekozen erop vertrouwen dat hun belangen op een goede manier worden behartigd. Partijdigheid en afhankelijkheid kunnen dus op basis van onpartijdige en onafhankelijke gronden worden gerechtvaardigd.[278] Daarom is partijdigheid niet alleen een recht maar ook een plicht. Dit verklaart waarom bijvoorbeeld een minister een motie van wantrouwen riskeert als hij te veel de supranationale belangen dient in plaats van de landsbelangen, zoals minister Jan-Kees de Jager overkwam toen een partij in de Tweede Kamer een motie van wantrouwen indiende omdat deze partij van mening was dat De Jager zich in het kader van het noodfonds voor de euro te veel door Europese belangen liet leiden.

Partijdigheid en afhankelijkheid betekenen vervolgens niet dat DV's de belangen van anderen die zij niet behartigen mogen of zelfs moeten negeren. Integriteit vereist immers, zoals we onder andere in hoofdstuk 6 hebben gezien, dat men oog heeft voor de legitieme belangen van anderen. Oog hebben voor deze belangen betekent dat men er rekening mee houdt, deze betrekt en respecteert zonder dat dit vereist dat men zich daarvoor sterk maakt, daarvoor opkomt en ze nastreeft. Bovendien verhinderen partijdigheid en afhankelijkheid niet dat men in strijd handelt met de belangen die men dient te behartigen en waarvan men afhankelijk is. Er kunnen bijvoorbeeld zwaarder wegende belangen van anderen zijn die ertoe nopen dat men deze voorrang geeft of laat prevaleren boven de belangen die men behartigt. Al zal men om draagvlak te krijgen bij degenen wier belangen men behartigt veelal dergelijke besluiten verkopen door erop te wijzen dat het handelen in het groter of ander belang uiteindelijk het belang van de achterban dient. Zo werd de miljardensteun aan Griekenland door de Nederlandse regering gemotiveerd door erop te wijzen dat dit in het belang van Nederland was. Al verdwijnt daardoor wel de moraliteit en ethiek, namelijk door iets te doen wat strijdig is met het eigenbelang.

Partijdigheid vereist echter niet dat men de eigen onpartijdigheid en onafhankelijkheid geheel opgeeft, dat men zich geheel overlevert en uitlevert aan anderen. De Amerikaanse entertainer Will Rogers is echter sceptisch over de mate waarin DV's onafhankelijk zijn. Volgens hem is

de onafhankelijkheid in de politiek niet groter dan in de gevangenis.[279] Met andere woorden: zeer klein. Als een DV zich zodanig opgesloten voelt, dan moet hij zich serieus afvragen of hij nog wel langer integer kan zijn en, zo niet, of dit de prijs is die hij ervoor wil betalen.

48. Integriteit vereist niet alleen morele deugden maar ook intellectuele deugden

Voor de integriteit van een DV zijn intellectuele deugden van belang omdat wanneer deze ontbreken (1) er geen coherentie is tussen wat de functie vraagt en wat de DV te bieden heeft, (2) het risico toeneemt dat de functie niet goed wordt uitgeoefend en (3) het risico toeneemt dat om aan de functie te voldoen de DV niet-integer gaat handelen. DV's dienen dus alleen functies aan te nemen die zij intellectueel aankunnen. Daarnaast mogen DV's niet hun lichamelijke integriteit veronachtzamen.

Integriteit vergt dat een DV beschikt over morele deugden. In de vorige hoofdstukken zijn verschillende deugden besproken, zoals moed, zelfcontrole en zelfrelativering. Morele deugden zijn te onderscheiden van intellectuele deugden, zoals Aristoteles stelt. Voor de integriteit van een DV zijn deze intellectuele deugden, zoals kennis, wijsheid en intelligentie, eveneens van belang. Ten minste drie redenen kunnen hiervoor worden gegeven.

Ten eerste ontbreekt er integriteit als er geen fit, geen coherentie, is tussen wat de functie vraagt en wat de persoon te bieden heeft. Een DV die niet beschikt over de intellectuele capaciteiten die noodzakelijk zijn voor de functie is ongeschikt voor de functie en kan daarom onmogelijk integer worden genoemd.

Ten tweede loopt een DV die intellectueel tekortschiet het risico de functie niet goed uit te oefenen en daarmee besluiten suboptimaal of zelfs slecht te nemen, gemeenschapsmiddelen te verspillen en te verkwisten en anderen te duperen. Zo dienen DV's voor met name een zware functie dikwijls te beschikken over het intellectueel vermogen om situaties, verwachtingen, opties en consequenties goed en snel te kunnen analyseren teneinde tot goed doordachte en onderbouwde standpunten en oplossingen te komen. Daarnaast dienen zij te beschikken over het intellectuele vermogen om standpunten goed en helder te communiceren evenals

over een goed geheugen: een DV die zaken snel vergeet loopt het risico afspraken en beloften niet na te komen evenals inconsistent te handelen, omdat hij is vergeten hoe hij de vorige keer in dezelfde situatie heeft gehandeld.

Ten derde lopen DV's die intellectueel tekortschieten een vergroot integriteitrisico omdat, om toch aan de eisen van de functie te voldoen, zij zich eerder genoodzaakt voelen tot niet-integer gedrag dan iemand die wel de intellectuele bagage heeft voor de functie. Als het niet op eigen kracht kan, dan maar met misbruik van de eigen macht, aldus de opvatting die dan kan gaan postvatten. Omdat men niet de competentie heeft om anderen inhoudelijk te overtuigen gaat men ze onder druk zetten of chanteren. Omdat men situaties niet begrijpt, schuift men de verantwoordelijkheid voor het nemen van beslissingen ten onrechte af of stelt men de te nemen beslissingen te lang uit. Of omdat men niet goed functioneert gaat men fouten verbloemen en slechte prestaties oppoetsen.

Dat men de functie intellectueel niet aankan, kan niet alleen zijn gelegen in dat men het niet of onvoldoende kan, maar ook dat men te veel wil. Men wil een te zware functie, men wil meer doen dan waartoe men in staat is, men overvraagt zichzelf. Hetzelfde geldt voor iemand die te hoge verwachtingen wekt, te veel belooft en te grote ambities heeft. Dit is niet alleen een kwestie van niet kunnen, maar kan ook wijzen op een gebrek aan inzicht in de eigen beperkingen en grenzen en op dat men de verleiding niet kan weerstaan de indruk te wekken meer te kunnen en zullen doen dan men feitelijk kan en gaat doen. Of men misleidt de ander of men misleidt zichzelf. Vanuit integriteitperspectief is het daarom zaak dat men reëel is in wat men zich voorneemt, dat men weet heeft van de eigen beperkingen en dat men louter doet wat men aankan.

Integriteit kan dus niet los van intellectuele deugden worden gezien. Dit betekent niet dat DV's altijd zeer intelligente mensen dienen te zijn. Zo hangt de gewenste intelligentie af van de zwaarte van de functie. Het betekent evenmin dat het beschikken over intellectuele deugden een DV per definitie integer maakt. Intellectuele vermogens kunnen namelijk ook voor verkeerde doelen en belangen worden aangewend. Zo kunnen dictators analytisch sterk zijn (in bijvoorbeeld het doorzien van machtsverhoudingen) evenals communicatief (in het retorisch verleiden en manipuleren van anderen). Het gaat bij integriteit om de combinatie van intellectuele en morele deugden.

Relevante vraag in dit verband is in hoeverre DV's lichamelijk integer moeten zijn. Moeten zij ook lichamelijk deugdelijk zijn? Een lichamelijke handicap hoeft geen beletsel te vormen voor het goed kunnen uitoefenen van de functie. Voorbeelden hiervan zijn de Duitse minister Wolfgang Schäuble en de Amerikaanse president Franklin Roosevelt. Maar doet de lichamelijke gezondheid er ook niet toe? Enerzijds zijn DV's net als alle andere mensen van vlees en bloed en kunnen en mogen zij eveneens bijvoorbeeld ziek worden. DV's hoeven geen lichamelijke supermensen te zijn. Anderzijds doen vooral de zware functies een groot beroep op de lichamelijke fitheid van de DV. Als het goed uitoefenen van de functie topsport is, dan vergt dit een goede lichamelijke conditie. Niet alleen om, indien noodzakelijk, lang, hard en veel te kunnen werken maar ook omdat lichamelijke gezondheid de intellectuele en morele deugdzaamheid bevordert. Zo wijst onderzoek uit dat naarmate men minder is uitgerust men minder ethische beslissingen neemt.[280] Bovendien geldt voor menige DV-functie dat beschikbaarheid essentieel is en men zich veelvuldige afwezigheid vanwege een kwakkelende gezondheid niet kan permitteren. Zo wordt het functioneren van een premier belemmerd als deze om de week ziek is. Omdat lichamelijke gezondheid van belang is, wordt het een integriteitvraagstuk als het gebrek hieraan de DV is te verwijten. Een DV die zijn lichamelijke gezondheid veronachtzaamt door bijvoorbeeld slechte voeding, onvoldoende rust en onvoldoende lichamelijke beweging, miskent het belang hiervan voor het goed kunnen functioneren als DV.[281]

49. Integriteit vergt het respecteren en waarderen van de integriteit van anderen

Integriteit vergt dat DV's de integriteit van anderen respecteren, omdat ieder mens een kern heeft die van aantasting gevrijwaard dient te blijven. Deze integriteit valt uiteen in een (1) geestelijke, (2) lichamelijke en (3) psychische kant. Zowel DV's met veel als DV's met weinig macht lopen het risico de integriteit van anderen aan te tasten. De beste manier om de integriteit van anderen te respecteren is door hun integriteit te waarderen.

Tot nu toe is integriteit vooral betrokken op de eigen integriteit van een DV. Maar integriteit gaat ook om de integriteit van een ander. Aristoteles stelde al dat een politicus de waardigheid van de mens moet erkennen en de mens als persoon eer moet bewijzen.[282] Integriteit vergt dat men de integriteit van de ander respecteert en zelfs waardeert, omdat ieder mens een kern heeft die van aantasting gevrijwaard dient te blijven.[283] Deze integriteit valt uiteen in een geestelijke, lichamelijke en psychische kant.

Iemands integriteit bestaat uit de eigen *geestelijke integriteit*, de autonomie en vrijheid om te denken. Volgens de filosoof Kant is het deze autonomie, deze mogelijkheid om te redeneren, die mensen tot mensen maakt.[284] Aantasting van deze autonomie is daarom een wezenlijke aantasting van iemands integriteit. Integriteit vergt daarom dat anderen deze autonomie niet aantasten door bijvoorbeeld te manipuleren, hersenspoelen of te chanteren. Veelal is dit het probleem van een dictatuur, waarin de wil van mensen ondergeschikt wordt gemaakt aan de wil van de machthebber(s) en de vrijheid van denken te veel wordt ingeperkt. Een dictatuur kan zich niet alleen voordoen binnen een land, maar ook binnen bijvoorbeeld fracties, colleges, teams en organisaties. Zo werd fractievoorzitter Ad Melkert door fractieleden als dictator beschouwd: "Melkert is een dictator", aldus een van hen.[285] "Als Ad het ergens niet over wil hebben, dan wordt er ook niet over gesproken", aldus een ander fractielid.[286] Een derde fractielid typeerde zijn bewind als gevangenschap.[287]

Iemands integriteit schuilt daarnaast in de eigen *lichamelijke integriteit*. Veel DV's hebben moeten opstappen, omdat zij de lichamelijke integriteit van een ander hebben aangetast. Zoals vanwege seksuele intimidatie. Zo diende Ruud Lubbers zijn ontslag in als Hoge Commissaris voor de Vluchtelingen van de Verenigde Naties na beschuldigingen van ongewenste intimiteiten door vier vrouwen.[288] Eveneens diende de directeur-generaal van het Internationaal Monetair Fonds, Dominique Strauss-Kahn, zijn ontslag in tijdens zijn voorarrest vanwege beschuldigingen door een hotelmedewerkster van aanranding door hem in zijn hotelkamer.[289] Zo ook moest de Israëlische president Moshe Katsav aftreden toen bleek dat hij enkele jaren daarvoor vrouwen zou hebben lastiggevallen, waarbij hij eerder als minister van Toerisme al een vrouw had verkracht.[290] Aantasting van iemands lichamelijke integriteit is een ernstige overtreding, omdat het iemands waardigheid en gaafheid aantast evenals dat het een inbreuk maakt op het zelfbeschikkingsrecht dat mensen over hun lichaam hebben. Zo gaf Strauss-Kahn later toe dat hij een morele fout had gemaakt.[291]

Iemands integriteit schuilt eveneens in de eigen *psychische integriteit*. De psychische of mentale integriteit van iemand is zijn geestelijke heelheid en gaafheid. Iemand die overspannen, verward of gestoord is, is geestelijk niet integer. Integriteit vergt daarom dat mensen elkaar niet terroriseren, traineren of kwetsen. Een premier die een staatssecretaris van de eigen partij publiekelijk "een matig geschikt mannetje" noemt, maakt een kwetsende opmerking. Of een premier die zijn politieke opponent uit het kabinet laat schaduwen is bezig deze persoon te terroriseren. Evenzo is het kwetsend om iemand te laten bungelen, de functie van iemand uit te kleden, iemand alleen de vervelende klussen te laten opknappen of iemand op een dood spoor te zetten. Zo stapte een wethouder op toen uit een onderzoek bleek dat hij door zijn houding zijn ambtenaren had geïntimideerd: door zijn robuuste stijl van optreden had hij een gevoel van angst gecreëerd. Silvio Berlusconi heeft als Italiaanse premier een staat van dienst als het gaat om denigrerende opmerkingen. Zo zei hij publiekelijk dat de fascistische dictator Benito Mussolini nooit iemand had vermoord, een Duitse europarlementariër geknipt zou zijn voor de rol van kapo[292] in een nieuwe Italiaanse film over een naziconcentratiekamp, stemmers van links "geestelijk gehandicapt" zijn en in een psychiatrisch ziekenhuis zouden moeten worden opgenomen, Barack Obama gebruind is, de getroffen Abruzzese bevolking hun tijdelijke onderkomen in tentenkampen maar moesten nemen als een weekendje op de camping en dat het eervoller is om gepassioneerd te zijn voor een jonge mooie vrouw dan voor een lelijke homoseksueel.[293] Dergelijke opmerkingen leiden tot ophef omdat ze mensen in hun integriteit raken en hen geestelijk kwellen.

De relatie tussen het inbreuk maken op de integriteit van anderen en het hebben van macht is tweeledig. Enerzijds geeft het hebben van meer macht meer mogelijkheden om inbreuk te maken op de integriteit van anderen. Macht is immers het kunnen beïnvloeden van anderen tegen hun eigen wil. Hoe meer macht, des te gemakkelijker het is om anderen op ongewenste wijze te beïnvloeden. En naarmate men meer inbreuk maakt op iemands integriteit des te meer men daarmee etaleert dat men macht heeft. Anderzijds kan men juist de integriteit van een ander aantasten omdat men weinig macht heeft. Om de eigen macht dan te vergroten schakelt men tegenstanders uit, buit men hun zwakheden uit en speelt men op de man. Door anderen te intimideren vernedert men niet alleen de ander maar verhoogt men ook zichzelf. Door kwaad te spreken over een ander beschadigt men niet alleen de ander maar hemelt men zichzelf op.[294] Machiavelli adviseert zelfs om tegenstanders in één keer onschadelijk te maken: "Brengt u iemand schade of letsel toe, dan dient u dat zo te doen dat u zijn wraak niet hoeft te vrezen."[295] Dus of men veel of weinig macht heeft: in beide gevallen ligt het aantasten van de integriteit van een ander op de loer.

De beste manier om iemands integriteit te respecteren is door haar te waarderen. Wanneer men let op de waardigheid en gaafheid van mensen, of het nu collega's, burgers of opponenten zijn, dan ontdekt men ook de waarde ervan, hoe kostbaar iemands integriteit is. Dat mensen autonoom, uniek en interessant zijn. Zoals een burgemeester die aangaf dat hij in zijn contacten met burgers steeds mocht ervaren hoe mooi mensen in hun wezen en diversiteit zijn.[296] Door integriteit van anderen zo te zien is respect daarvoor te tonen het minste en gemakkelijkste.

IX. Verantwoordelijkheid en verantwoording

Dit negende deel van vier hoofdstukken gaat over wat integriteit betekent voor de verantwoordelijkheid van en verantwoording door DV's.

50. Integriteit krijgt meer profiel als men het collectieve geweten vormt

Integriteit schuilt er niet alleen in dat DV's zelf integer zijn, maar ook in wat zij bijdragen aan de integriteit van de groep waarvan zij deel uitmaken. Want als men ergens voor staat, dan gaat men er ook voor om dit in de eigen groep tot stand te brengen. Dit kunnen DV's doen door bijvoorbeeld onoorbaar gedrag aan de orde te stellen, morele overwegingen tijdens beraadslagingen in te brengen en integriteitbevorderende maatregelen te treffen. Door zich meer voor de integriteit van collega's in te zetten, nemen andere integriteitrisico's echter toe.

Mensen kunnen worden geprezen om hun integriteit vanwege hun goede kennis van de regels, jurisprudentie en moresprudentie. Zo werden Gert Schutte en Bas van der Vlies in hun tijd het staatsrechtelijk geweten van de Tweede Kamer genoemd en daarvoor gewaardeerd.[297]

Integriteit gaat er wat dat betreft niet alleen om of men zelf integer is. Bij integriteit gaat het er ook om wat men bijdraagt aan de integriteit van de groep waarvan men deel uitmaakt. Een Tweede Kamerlid kan bijvoorbeeld bijdragen aan de integriteit van de eigen fractie, de eigen partij evenals andere partijen en het gehele parlement. Dit kan men doen door bijvoorbeeld anderen aan te spreken op hun gedrag, door een vraagbaak te zijn voor morele vragen en integriteitdilemma's, door onoorbare praktijken aan de kaak te stellen en door belangrijke morele overwegingen tijdens vergaderingen in te brengen. Een dergelijke bijdrage doorbreekt groepsdenken, houdt anderen op het rechte pad en zorgt voor een integere besluitvorming. Ook kan men zich inzetten voor maatregelen die de integriteit van de eigen groep bevorderen, zoals het doen dan wel uitvoeren van voorstellen voor nieuwe regels en programma's om deze regels te laten werken en te handhaven.

Een dergelijke bijdrage is niet voorbehouden aan bijzondere DV's. In principe is deze rol voor iedere DV weggelegd. Althans, als men ergens voor staat en gaat, dan zal men het niet tolereren als anderen daarop inbreuk maken of als besluiten en ontwikkelingen hierin de verkeerde kant op dreigen te gaan. Uit waar men anderen op aanspreekt – en ook daar waarop men aanspreekbaar is – spreekt de eigen integriteit, evenals uit die onderwerpen waarover men zich uitspreekt. Tegelijkertijd is men meer in staat tot het uitspreken en aanspreken naarmate men meer relevante ervaring en opleiding heeft; dan weet men meer waarover men het heeft en kan men met meer geloofwaardigheid en gezag spreken. Ook nemen bij het langer vervullen van de functie de mogelijkheden – en tevens verantwoordelijkheden – toe om historisch besef in te brengen en de traditie te bewaren en door te geven. Door bijvoorbeeld in te brengen welke relevante besluiten in het verleden zijn genomen en wat daarbij de overwegingen waren. Niet voor niets zijn aan de nestor dikwijls bepaalde verplichtingen en voorrechten gekoppeld.[298]

DV's kunnen ervoor kiezen om zich op het gebied van integriteit te profileren en in hun groep een positie op te bouwen waarin men een vertrouwensfunctie heeft, de horzel en luis in de pels is, het collectieve geweten vormt en bijvoorbeeld een aanjaagfunctie vervult voor nieuwe maatregelen en activiteiten die de integriteit bevorderen. Naarmate men zich meer op dit gebied profileert, brengt dit wel meer integriteitrisico's met zich mee. Want, zoals we al eerder hebben gezien, zal naarmate men meer de integriteit van anderen bekritiseert, de eigen integriteit ook kritischer door anderen worden gevolgd en zal men des te meer kritiek krijgen als men niet adequaat met kritiek omgaat. Naarmate men meer de hoeder van de groep wordt kunnen anderen ook passiever worden omdat zij gaan denken dat de hoeder wel actie onderneemt. Ook zal naarmate men zich actiever uitlaat, het des te meer zeggen als men zich over iets niet uitlaat: dan zal dat sneller worden opgevat als iets waarmee men instemt. Ten slotte zal de kans toenemen dat naarmate men zich meer profileert op integriteitgebied, men gezien gaat worden als bemoeizuchtig, betweterig of dwarsligger.

Kortom, een belangrijk ijkpunt voor integriteit is in hoeverre men zichzelf ziet als broeders hoeder: wanneer spreekt men anderen waarop aan? Dit laat namelijk niet alleen zien wanneer men zichzelf geraakt of gekrenkt voelt, maar ook in hoeverre men een verantwoordelijkheid ervaart om de integriteit van de ander en het collectief te beschermen en te bevorderen.

51. Integriteit is verantwoordelijkheid opeisen

De verantwoordelijkheid als DV op zich nemen voor falen is een teken van macht en integriteit. Vooral als men zelf niet verantwoordelijk voor dit falen is. Daardoor laat men zien dat men ergens voor staat en bereid is de repercussies ervan te ondergaan. Naarmate een DV meer macht heeft, zullen anderen dit ook van hem verwachten.

Op het bureau van de Amerikaanse president Harry Truman stond een bordje met de inscriptie: "The buck stops here." Met andere woorden: hier stopt de verantwoordelijkheid. Het bordje had als doel duidelijk te maken dat de eindverantwoordelijkheid voor de regering van het land bij de president lag en dat deze op niets of niemand anders kon worden afgeschoven.

Onverantwoordelijkheid is volgens de socioloog Max Weber een van de twee doodzonden van politiek.[299] Daarentegen is verantwoordelijkheden op zich nemen een teken van de integriteit van DV's. Daardoor laat men zien dat men ergens op aanspreekbaar is, ergens voor staat en er niet voor terugdeinst of wegloopt. Daarbij is het geen kunst zich verantwoordelijk te stellen voor dat wat succesvol is. Want dat komt het eigen succes ten goede. De crux is hoe men omgaat met falen, kritiek, mislukkingen, tegenslagen en fouten. Eist men dan ook de verantwoordelijkheid op of schuift men deze dan af of door? In zulke gevallen blijkt waar een DV voor staat, waar hij echt in gelooft en hoe groot zijn verantwoordelijkheidsbesef is.

Het afschuiven van verantwoordelijkheden wordt veelal geïnterpreteerd als zwak en laf (omdat het al snel doorzichtig is), terwijl het op zich nemen van verantwoordelijkheden veelal wordt geïnterpreteerd als sterk (omdat men de bereidheid toont de repercussies te aanvaarden). Desalniettemin kunnen DV's zich hieraan schuldig maken. Door bijvoorbeeld tijdens debatten, vergaderingen en vraaggesprekken het eigen straatje proberen schoon te vegen en de schuld af te schuiven op bijvoorbeeld ondergeschikten, voorgangers en omstandigheden. Nog kwalijker is het om iemand ten gunste van zichzelf op te offeren.

Zoals Cao Cao, de eerste minister van de Han-dynastie, deed door ten tijde van een belegering het hoofd voedselvoorziening te laten onthoofden om hem zo de schuld te geven van het voedseltekort en daarmee de muiterij in het leger te stillen, terwijl het voedseltekort was ontstaan door een verkeerde tactische inschatting van Cao Cao zelf.[300]

Verantwoordelijkheden afschuiven is een gebrek aan integriteit. Laten we ons voorstellen dat dit niet zo zou zijn en dat het afschuiven van verantwoordelijkheden aanvaardbaar is. Dan zou er niemand de verantwoordelijkheid op zich nemen voor fouten en falen en zou er een beeld ontstaan van DV's als ongrijpbaar, oncontroleerbaar en onverantwoordelijk. Daarentegen is het een teken van integriteit als men de verantwoordelijkheid opeist voor iets waarvoor men niet of beperkt verantwoordelijkheid is; als er geen noodzaak is om de volledige verantwoordelijkheid te dragen maar men dat desalniettemin wel doet; als men geen enkele invloed heeft gehad of had kunnen hebben op bepaalde uitkomsten, maar men toch daarvoor de verantwoordelijkheid naar zich toetrekt. Op dat soort momenten toont men integriteit. Zo was het de fractievoorzitter die integriteit toonde door naar voren te stappen en de verantwoordelijkheid op zich nemen voor het verlies van zijn partij in de verkiezingen, ondanks dat dit aan vele externe factoren lag; was het de wethouder die integriteit toonde door de verantwoordelijkheid op zich te nemen voor het mislukken van een grootschalig samenwerkingsverband, ondanks dat vele anderen hieraan ook debet waren; en was het de president die integriteit toonde door de verantwoordelijkheid op zich nemen voor het falen van het beleid, ondanks dat hij het zelf niet beter had kunnen doen.

Toch is het opeisen van verantwoordelijkheid niet iets wat DV's gemakkelijk kunnen laten of verzuimen. Want naarmate men meer macht heeft zullen anderen meer verwachten dat men de verantwoordelijkheid opeist voor zaken waarvoor men niet of gedeeltelijk verantwoordelijk is. Door verantwoordelijkheid op te eisen laat men zien dat men macht heeft. Door verantwoordelijkheid af te schuiven laat men zien dat men geen macht heeft. Verantwoordelijkheden afschuiven doet wat dat betreft niet alleen afbreuk aan de eigen integriteit, maar ook aan de eigen macht.

52. Integriteit is de schakel tussen verantwoordelijkheid en verantwoording

Integriteit is de schakel tussen verantwoordelijkheid en verantwoording, omdat het om de consistentie daartussen gaat: in de verantwoording schuilt de verantwoordelijkheid en er is geen verantwoordelijkheid zonder verantwoording. Verantwoording is ook een belangrijk mechanisme om integer gedrag te bevorderen en anderen te erkennen. Gebrek aan verantwoording kan een DV daarom zwaar, en naarmate een DV meer macht heeft zwaarder, worden aangerekend.

Walter Raleigh, een zestiende-eeuwse Britse schrijver, stelde: "Wijze mannen zouden moeten zijn als koffers met een dubbele bodem die, wanneer anderen erin kijken, niet alles openbaren."[301] Dit komt overeen met de leefregel die de dichter Ovidius poneerde: "Hij die zich goed weet te camoufleren, leeft goed."[302] En Machiavelli volgde dezelfde lijn: een vorst of prins moet zich naar buiten toe deugdelijk voordoen en pretenderen eerlijk te zijn, maar niet schuwen in het geheim immorele praktijken te ontplooien. Kortom een DV moet niet open en transparant zijn. Maar geldt dit ook voor DV's die integriteit nastreven?

In het vorige hoofdstuk ging het over verantwoordelijkheid nemen en opeisen. Dit is wat anders dan verantwoording afleggen. Verantwoordelijkheid betreft de stand van zaken van een situatie, waarbij het kan gaan om iemands taak, plicht, morele aansprakelijkheid en invloed. Verantwoording betreft het proces van het informeren van anderen, een zogenaamd forum, met als mogelijk gevolg een debat, oordeel, besluit en consequenties, zoals sancties of decharge.[303] Bij integriteit gaat het niet alleen om verantwoordelijkheid nemen en opeisen, het gaat ook om verantwoording afleggen. Integriteit is de consistentie, de schakel, tussen verantwoordelijkheid en verantwoording. In het afleggen van verantwoording schuilt namelijk de verantwoordelijkheid die men neemt en opeist. Er is geen verantwoordelijkheid zonder verantwoording, omdat verantwoordelijkheid pas inhoud krijgt als men er ook

verantwoording over aflegt. Maar evenmin is er verantwoording zonder verantwoordelijkheid, omdat verantwoording pas inhoud krijgt als men deze aflegt over de verantwoordelijkheid die men heeft of neemt. Men kan ook geen antwoord geven (= verantwoording) als men geen antwoord heeft (= verantwoordelijkheid). Daarom is het niet integer als een DV om verantwoording te ontlopen stelt dat iets zijn verantwoordelijkheid is (met de misvatting dat omdat het zijn verantwoordelijkheid is hij aan niemand verantwoording schuldig is).

Verantwoording is een kernelement van een democratie. Of sterker nog, zoals voormalig minister Klaas de Vries stelt: "Publieke verantwoording is de ziel van de democratie en de bereidheid daartoe het eerste functievereiste voor een bestuurder."[304] Publieke verantwoording is belangrijk vanwege het democratisch controleren van publieke machtsuitoefening en daarmee het behouden van de volkssoevereiniteit. Maar ook andere vormen van verantwoording door DV's – zoals binnen de instelling of het samenwerkingsverband – beogen onverantwoord gebruik van hun macht te voorkomen en verantwoord gebruik van hun macht te bevorderen. Verantwoording draagt eveneens bij aan de legitimiteit van DV's en de instellingen die zij representeren.[305] Daarom zijn de ondeugden van verschuiling, zoals misleiding, verzwijging en manipulatie, volgens de politicoloog Dennis Thompson de meest gevaarlijke ondeugden.[306] Men ontloopt en frustreert immers dan als DV de verantwoording en daarmee de eigen verantwoordelijkheid.

Het niet of onvoldoende afleggen van verantwoording kan daarom zwaar worden aangerekend. Zo moest een burgemeester opstappen vanwege zijn solistische gedrag. Hij had niet zozeer verkeerde dingen gedaan. Evenmin werd zijn passieve verantwoording gelaakt: hij gaf altijd keurig antwoord op de vragen die hem door raadsleden en wethouders werden gesteld. Het punt van kritiek van de gemeenteraad was dat hij onvoldoende actieve verantwoording had afgelegd over de contacten die hij onderhield met instanties in de gemeente en de toezeggingen die hij aan deze instanties deed. Hij had op eigen initiatief informatie aan de gemeenteraad moeten verschaffen in plaats van af te wachten tot hij daartoe werd verzocht. Een gebrek aan democratische integriteit werd hem verweten met een beroep op de geldende gedragscode, waarin stond dat: "Het handelen van een politieke ambtsdrager is transparant, opdat optimale verantwoording mogelijk is en de controlerende organen volledig inzicht hebben in het handelen van de politieke ambtsdrager en zijn beweegredenen daarbij." In zekere zin is, zoals Bram Peper over zichzelf zei, een DV een openbaar lichaam.[307]

DV's die onvoldoende verantwoording afleggen realiseren zich vaak onvoldoende dat hun macht gedelegeerde macht is. Hoe meer macht ze hebben des te minder verantwoording ze denken te hoeven afleggen. Dat is immers macht: je kunnen onttrekken aan verantwoording. Men staat immers boven de partijen. En hoe minder verantwoording men aflegt, des te meer macht men daarmee denkt uit te stralen. Het omgekeerde is echter het geval: hoe meer macht men heeft, des te groter de verantwoordelijkheid en des te meer verantwoording men moet afleggen. Zo zit een politicus weliswaar zonder last (en ruggespraak) in de politiek, maar dit betekent niet dat hij geen boodschap dient te hebben aan de eigen achterban en kiezers. Daarom is het van belang om altijd terug te gaan naar de machtsbasis. Waaraan ontleent een DV zijn macht en wat mogen anderen in alle redelijkheid verwachten over de verantwoording die de DV aan hen aflegt?

Van belang is daarbij dat DV's zich realiseren dat wanneer zij geen verantwoording afleggen aan een ander, deze ander dit kan interpreteren als persoonlijke miskenning: dat de DV geen boodschap aan hen heeft. Bovendien kan het niet afleggen van verantwoording worden geïnterpreteerd als dat er iets te verbergen is, waarvoor de DV zich schaamt of waarvan hij bang is dat het uitkomt. Omdat als men ergens echt voor staat, men juist wel daarvoor wil uitkomen en daarover verantwoording wil afleggen. Verantwoording afleggen maakt DV's weliswaar kwetsbaar (het geeft anderen inzicht en ammunitie om ongunstig te oordelen), maar geen verantwoording afleggen tast in ieder geval de integriteit van DV's aan en maakt hen waarschijnlijk ook kwetsbaar of zelfs kwetsbaarder (omdat anderen mogelijk het gebrek aan verantwoording gaan bekritiseren en daaraan consequenties verbinden zoals het terugnemen van de gegeven verantwoordelijkheid).

De integriteit van DV's houdt derhalve in dat de verantwoordelijkheid die met de functie samenhangt wordt aanvaard en dat de bereidheid er is om daarover verantwoording af te leggen, zowel binnen de eigen gelederen, naar controlerende organen als naar de personen voor wie en de instanties waarvoor men de functie vervult. Of verantwoording afleggen vanuit de persoon zelf komt blijkt vooral uit de momenten waarop deze verantwoording niet volgens de procedures moet of door anderen wordt verzocht of geëist, maar wanneer het vrijwillig en op eigen initiatief gebeurt. Ook blijkt het op de momenten waarop er niets valt te halen voor degene die verantwoording aflegt. Als bijvoorbeeld de achterban alleen zijn

volksvertegenwoordiger ziet langskomen als er nieuwe verkiezingen op komst zijn, en de macht bij de achterban komt te liggen, dan geeft dit geen blijk van de intrinsieke bereidheid om verantwoording af te leggen.

Verantwoording afleggen werkt prospectief. Wetende dat men verantwoording moet afleggen, leidt ertoe dat men daarmee vooraf rekening houdt in het eigen gedrag. Daarom is het idee van verantwoording te moeten afleggen ook een goed handvat voor integere besluitvorming. 'Dat wat ik voorneem te gaan doen, kan ik daarover later op een goede manier verantwoording afleggen?' Verantwoording is daarmee een belangrijk mechanisme om integer gedrag te bevorderen. En mocht men nog steeds twijfelen over wat te doen, dan is het devies van de Amerikaanse dichter Henry Wadsworth Longfellow mogelijk doorslaggevend: "Het kost minder tijd om het goede te doen dan te moeten uitleggen waarom men het verkeerde heeft gedaan."[308]

53. Integriteit vereist de waarheid, doch geen volledige openheid

Integriteit vereist de waarheid omdat zonder waarheid verantwoording en verantwoordelijkheid leeg zijn en er anders geen consistentie is tussen wat men zegt en wat men weet. DV's dienen niet alleen de waarheid te spreken in wat zij zeggen, maar ook in wat zij niet zeggen. Dit betekent niet dat DV's volledig open moeten zijn. Er zijn immers talloze situaties waarin vertrouwelijkheid en geheimhouding ethisch zijn. Toch maakt liegen altijd een inbreuk op de integriteit van DV's, omdat het een aantasting is van hun waarachtigheid en het vaak kan worden voorkomen.

Naast dat verantwoording wordt afgelegd over de verantwoordelijkheden die men draagt, gaat het er bij integriteit ook om dat verantwoording afleggen op een verantwoordelijke, integere wijze gebeurt. Dit betekent dat de waarheid moet worden gecommuniceerd. Want zonder waarheid is verantwoording en daarmee verantwoordelijkheid leeg.

Integriteit vereist het spreken van de waarheid.[309] Als men dat immers niet doet, is er een inconsistentie tussen wat men zegt en wat men weet. Men veinst en is dan onwaarachtig. Met als gevolg dat men de ander misleidt en niet respecteert. Daarom is het van belang om de waarheid te spreken. Zoals Rob Oudkerk beaamt: "Wie macht heeft, dient de waarheid te spreken, en niets dan de waarheid."[310] Zelfs als men eigenlijk wat anders wil en zelfs als men het niet meent. Zoals Harry Truman zei: "Wees altijd oprecht, zelfs als je het niet meent."[311]

Volgens Will Rogers is oneerlijkheid onlosmakelijk verbonden met de politiek: "Wanneer je de waarheid in de politiek zou inbrengen, dan heb je geen politiek meer."[312] Het is daarom dat volgens de Engelse actrice Felicity Kendal oneerlijkheid de praktijk is: "Er is één zekere manier om te zeggen wanneer politici niet de waarheid vertellen: wanneer hun lippen bewegen."[313] Met andere woorden, politici liegen altijd als ze praten. Eduard Bomhoff vertelde hoe hij na

twee werkdagen in de ministerraad al merkte dat daar mensen "gewoon zaten te liegen." En sommige ministers zelfs meerdere malen. "Dat maakte het wel een heel koud wereldje, met veel onbetrouwbaar gedrag."[314] Dat oneerlijkheid van alle tijden en plaatsen is, blijkt uit de uitspraak van de Griekse filosoof Socrates die vijfentwintighonderd jaar geleden zei: "Ik was echt te eerlijk om een politicus te kunnen zijn."[315]

Als oneerlijkheid een deugd zou zijn, dan zou oneerlijkheid niet tot ophef moeten leiden. De praktijk laat echter zien dat DV's vanwege oneerlijkheid in opspraak zijn gekomen. Zo kwam Tweede Kamerlid Eric Lucassen in opspraak toen bleek dat hij een misdrijf evenals enkele overtredingen tijdens de selectieprocedure had verzwegen voor zijn fractievoorzitter. Eveneens steunde de meerderheid van de raad een motie van afkeuring tegen hun burgemeester toen bleek dat hij informatie had achtergehouden omtrent de uit de hand gelopen kosten bij de bouw van een theater. En het tweede kabinet-Kok diende zijn ontslag in mede omdat tijdens de val van de moslimenclave Srebrenica de toenmalige minister van Defensie bewust informatie zou hebben verzwegen en verkeerde mededelingen zou hebben gedaan.[316] Dat in de praktijk eerlijkheid als gewenste deugd van DV's wordt gezien, blijkt ook uit het feit dat opponenten, controlerende instanties en journalisten pogen om door DV's gepresenteerde onwaarheden te achterhalen en dit te gebruiken om het gebrek aan integriteit en betrouwbaarheid van een DV aan te tonen. Want als oneerlijkheid een deugd zou zijn, dan zouden anderen juist gericht zijn op het achterhalen van de waarheid die een DV spreekt en dit gebruiken om aan te tonen dat deze DV niet deugt en ongeschikt is.

Het vertellen van de waarheid gaat echter verder dan eerlijkheid. Men kan eerlijk zijn en toch om de feiten heen draaien, belangrijke zaken verzwijgen zonder dat men daarover liegt, of bijvoorbeeld iets zeggen dat voor meerderlei uitleg vatbaar is. Zo zei premier Jan-Peter Balkenende op de vraag naar de steun voor de Tweede Kamer fractievoorzitter Pieter van Geel van zijn partij dat ze op hem konden rekenen, waarbij Balkenende dit zelf interpreteerde als dat men nog van hem ging horen en niet, zoals anderen dachten, dat hij Van Geel steunde.[317] Op de vraag of Harry van Bommel zich had vergrepen in Syrië antwoordde hij volmondig nee en wekte daarbij de indruk dat hij aangaf zich niet te hebben vergrepen, terwijl hij nee zei omdat hij, zonder dit eraan toe te voegen, zich had vergrepen in Jordanië. En op de vraag onder ede aan Bill Clinton of hij een seksuele relatie had gehad met Monica Lewinski antwoordde hij ontkennend, omdat wat later bleek hij een seksuele relatie interpreteerde

als geslachtsgemeenschap terwijl er alleen seksuele handelingen waren verricht.[318] In alle gevallen waarin men dingen verzwijgt misleidt men de ander: men probeert opzettelijk een beeld bij anderen te creëren of in stand te houden dat niet overeenkomstig de werkelijkheid is. Daarom zullen anderen als zij hierachter komen het de DV kwalijk nemen, teleurgesteld zijn en het in alle gevallen DV-onwaardig vinden. Zij willen er immers op kunnen vertrouwen dat DV's niet alleen de waarheid spreken in wat zij zeggen, maar ook in wat zij niet of half zeggen. Dat zij helder, eerlijk en transparant zijn door relevante informatie niet te verzwijgen.

Toch betekent de waarheid spreken niet dat men altijd volledig open moet zijn. Er zijn immers talloze situaties waarin vertrouwelijkheid en geheimhouding geboden zijn. Zo zal men mogen en vooral moeten zwijgen indien het publieke belang alleen hierdoor kan worden gediend. Als men ten aanzien van de ideeën, plannen en voorbereidingen voor bijvoorbeeld opsporingsacties, oorlogsvoering en grondtransacties alle details onmiddellijk publiekelijk bekend zou moeten maken, dan ondergraaft dit het bereiken van het doel. Degenen die moeten worden opgespoord krijgen dan alle gelegenheid te vluchten, het land waaraan de oorlog wordt verklaard krijgt dan alle mogelijkheden zich goed te prepareren en speculanten krijgen dan alle mogelijkheden de grondprijs op te drijven. Evenzo zal men moeten zwijgen over een op handen zijnde reddingsactie als openheid erover leidt tot paniek en daarmee de redding moeilijker of zinloos maakt. Een DV die in dergelijke gevallen wel open is zal als onverstandig worden beschouwd.

Ook op partijpolitiek niveau betekent de waarheid vertellen niet dat men altijd volledige openheid hoeft te verschaffen. Ook hier geldt dat men niet open hoeft of zelfs mag zijn wanneer dit anders de betreffende praktijk uitholt of ondermijnt. Bijvoorbeeld eigen aan een verkiezingsstrategie en -tactiek van een politieke partij is dat deze niet publiekelijk bekend zijn. Want als men deze wel bekendmaakt, speelt men daarmee de andere partijen in de kaart en maakt daarmee de eigen strategie zinloos. Zo was strategie voor Joop den Uyl een onderwerp waarover men niet publiekelijk moest spreken: een verstandig politicus hield volgens hem zijn kaarten tegen de borst omdat de vijand meekijkt.[319] Hetzelfde geldt voor onderhandelingen. Als men alle kaarten op tafel zou moeten leggen, zou dit de onderhandelingen ondergraven.[320] Evenzo hoeft men de inhoud van interne besprekingen niet altijd volledig wereldkundig te maken. Als alles bekend zou worden wat er wordt gezegd, zou dit ertoe leiden dat niet alles meer wordt gezegd. Omdat men juist intern vaak vrijelijk over vertrouwelijke onderwerpen moet kunnen spreken, om vervolgens als eenheid op het juiste moment ermee naar buiten

te kunnen komen. Het is dan juist een integriteitschending als een DV uit de school klapt en voortijdig informatie bekendmaakt. Want als volledige openheid de norm zou zijn, zou men ook niet meer informatie kunnen lekken. Want lekken doet men over vertrouwelijke of geheime informatie, die er dan niet meer zou zijn. Dus dat lekken bestaat wijst op de vertrouwelijkheid van bepaalde zaken en de norm dat openheid gelimiteerd is.

Evenzo is een DV aan niemand verplicht om volledige openheid van zaken te verschaffen over zichzelf. Ook daarvoor geldt dat als men alles zou moeten vertellen wat men weet en denkt, dit het denken en wezen van mensen zou ondermijnen. Bijvoorbeeld een DV die twijfelt over voortzetting van zijn functie hoeft deze twijfels niet bekend te maken als een journalist daarnaar vraagt wetende dat het uitspreken van deze twijfels betekent dat men niet meer in aanmerking komt voor een nieuwe termijn. Immers, over het algemeen zullen alleen DV's worden benoemd die zeker weten dat ze de functie willen vervullen en aankunnen. Evenzo was Jimmy Carter aan niemand verplicht om tijdens de verkiezingscampagne voor het Amerikaanse presidentschap in een interview te zeggen dat hij veelvuldig in zijn hart overspel had gepleegd door naar vele vrouwen met begeerte te kijken.[321] Een DV hoeft wat dat betreft geen open boek te zijn. Niet alleen omdat dit zelfkastijding is of onnodige problemen veroorzaakt, maar ook omdat dit onrealistisch is. Men hoeft niet op alles antwoord te geven.[322] Daarom was het ook niet realistisch van Tweede Kamer fractievoorzitter Diederik Samsom om publiekelijk te stellen dat hij een open boek is.[323]

Maar ondanks dat er redenen zijn om geen volledige openheid te geven, is liegen in alle gevallen een aantasting van de integriteit. Een leugen is een bewering die met opzet in strijd is met de waarheid. Een leugen gaat daarmee verder dan een onwaarheid vertellen. Daarom proberen DV's die worden beschuldigd van liegen dikwijls de opzettelijkheid ervan weg te nemen zodat daarmee hun integriteit minder of geheel niet wordt geraakt. Zoals Richard Nixon die naar aanleiding van de door hem verspreide onjuiste informatie over het Watergate-schandaal zei: "Ik vertelde geen leugens, ik zei dingen die later niet waar bleken te zijn."[324] Er zijn ten minste twee redenen waarom liegen per definitie een aantasting van de integriteit is.

De eerste reden is dat ook al zijn er goede, morele redenen om te moeten liegen en kan het zelfs moreel prijzenswaardig zijn om te liegen, het is en blijft wel een inbreuk op de waarachtigheid en onkreukbaarheid. Zo gaf de Amerikaanse president Franklin Roosevelt toe dat hij gelogen en bedrogen zou hebben als hij daarmee de Tweede Wereldoorlog had kunnen winnen.[325] Ook John

F. Kennedy moest om draagvlak voor zijn besluit te krijgen liegen over de reden waarom Amerika de langeafstandsraketten uit Turkije en Italië terughaalde als onderdeel van de deal met Rusland om het conflict over Cuba te beëindigen en een atoomoorlog te voorkomen. En zo gaf ook George W. Bush geen antwoord op de vraag of hij ooit marihuana had gebruikt, omdat wanneer hij zou zeggen dat hij het wel had gebruikt dit volgens hem voor Amerikaanse jongeren een rechtvaardiging zou zijn om ook marihuana te gebruiken.[326] Ook al zijn er nobele motieven en grote belangen, liegen doet de waarheid onrecht aan en daarmee de eigen integriteit. Men is niet langer één. Het is wat dat betreft hetzelfde als iemand die in het geheim overspel pleegt. Het tast de integriteit van de persoon aan omdat hij ontrouw is aan zijn levenspartner, ook al is de ontrouw met de beste bedoelingen (bijvoorbeeld omdat men meer van de eigen partner gaat houden doordat men vreemdgaat of omdat men degene met wie men vreemdgaat helpt). Het overspel met leugenachtigheid is ontrouw aan de waarheid.

Een tweede reden is dat men vaak kan voorkomen dat men moet liegen. Zo liegen DV's door iets wat wordt gesuggereerd volledig te ontkennen. Zoals de DV die in alle toonaarden volhield dat het "baarlijke nonsens" was dat hij de nieuwe vicepresident van de Raad van State zou worden, terwijl hij kort daarna wel hiertoe werd benoemd. Evenals de burgemeester die ontkende dat er ideeën waren voor de renovatie van een winkelstraat, de president die ontkende dat er losgeld was betaald voor de vrijlating van de gijzelaars en het partijbestuur dat ontkende gesprekken te hebben gevoerd met een andere partij over samenwerking. Men is namelijk niet genoodzaakt om te ontkennen, omdat het mogelijk en beter is om uitleg te geven waarom men geen inhoudelijk antwoord kan geven. Door bijvoorbeeld aan te geven dat men over de betreffende zaak per definitie geen openheid kan verschaffen, omdat de vertrouwelijkheid en geheimhouding moeten worden gerespecteerd, de vraag in zichzelf nooit is te beantwoorden (omdat wat men zegt een zelfvernietigend effect heeft), men niet de geëigende persoon is hierover iets te zeggen, of omdat beantwoording prematuur is en er meer tijd nodig is alvorens men een goed antwoord kan geven. Juist omdat men niets inhoudelijks kan, mag en wil zeggen, kan men nog wel veel zeggen over waarom dit zo is en waarom er grenzen zijn aan het verschaffen van openheid, zonder dat men daarbij hoeft te liegen.

DV's die desalniettemin overwegen om te liegen, doen er goed aan zich te realiseren wat het betekent als hun leugen uitkomt en zij de volgende keer wel de waarheid spreken. Namelijk, zoals Aristoteles het zei: "Leugenaars die de waarheid spreken worden niet geloofd."[327]

X. Tussen norm en praktijk

Dit tiende deel van vijf hoofdstukken gaat over wat de relatie tussen norm en praktijk betekent voor de integriteit van DV's.

54. Integriteit bestaat niet

Volledige of volmaakte integriteit is een illusie, omdat DV's leven in een gebroken wereld en de menselijke natuur zelf gebroken is. Daarom bestaat de integere DV niet. Positieve kanten hiervan zijn dat (1) er niet direct spastisch hoeft te worden gedaan als er bij een DV een gebrek aan integriteit wordt geconstateerd, (2) DV's niet hoeven te pretenderen volledig integer te zijn en (3) de corrupte DV evenmin bestaat.

Qua aantal hoofdstukken over de helft van dit boek, is de titel van dit hoofdstuk wellicht ontluisterend. Integriteit bestaat niet. Terwijl dit boek toch over integriteit gaat en het bestaan ervan. Met deze titel wordt bedoeld dat een DV niet integer kan zijn. De integere DV bestaat niet. Volledige of volmaakte integriteit is een illusie. Net zo min als dat iemand volledig liefdevol, behulpzaam of sympathiek kan zijn. Waarom is dit zo?

Ten eerste is er sprake van een gebroken wereld. De wereld zelf is niet integer. De samenleving is vol spanningen en conflicten. Corruptie en criminaliteit zijn volop aanwezig evenals onrecht en onrechtvaardigheid. Er is geen harmonie en evenwicht, maar er is fragmentatie, versnippering, onbalans.[328] Binnen organisaties is dit niet anders. Volgens de wetenschappers Margaret Wheatley en Myron Kellner kenmerken organisaties zich door een meervoudige persoonlijkheidsstoornis.[329] Binnen organisaties is er incoherentie, een gebrek aan eenduidigheid en samenhang, vanwege belangen die verschillend zijn en die strijden om de schaarse middelen. Organisaties zijn daarom onvolmaakt en hebben een gebrek aan integriteit. Het is in een dergelijke wereld en in dergelijke organisaties moeilijk om als DV integer te zijn. Maar dat maakt het nog niet onmogelijk.

Wat het wel onmogelijk maakt, en dat is het tweede element, is dat de menselijke natuur zelf gebroken is. Het menselijk vlees is zwak. De menselijke aard is niet onbaatzuchtig. De hang naar zelfzuchtigheid zorgt voor interne spanning. Het kwaad schuilt in ieder mens. Ieder mens heeft een prijs, zoals Abraham Lincoln stelde.[330] Daarom is een mens niet integer.

Zo naar integriteit kijken helpt in het ontdoen van een bepaalde kramp. Vaak wordt er namelijk vrij spastisch en angstig gedaan als iemand als niet-integer wordt gekwalificeerd. Daar is echter niks mis mee, want dat is de mens eigen. Niet-integer zijn is louter een teken dat men mens is. Iemand als niet-integer beschouwen betekent dus niet automatisch dat deze persoon niet deugt. Men kan nog steeds geschikt zijn voor een functie of taak ondanks dat men niet integer is. Hetzelfde geldt voor twee mensen die als levenspartners voor elkaar bestemd kunnen zijn, terwijl ze toch geregeld onenigheid kunnen hebben.

Dat integriteit niet bestaat, betekent dus dat DV's niet hoeven te pretenderen integer te zijn. Het is daarom van belang behoedzaam te zijn voor mensen die pretenderen wel integer te zijn. Want dergelijke mensen zijn ofwel huichelachtig dan wel hebben een gebrek aan zelfkennis. Wellicht zijn het zelfs wolven in schaapskleren. Overigens is het beter lijken dan anderen sowieso gevaarlijk, omdat dit bij anderen afgunst en minderwaardigheidsgevoelens kan creëren en daardoor ongewenste tegenacties kan oproepen. Daarom adviseert Robert Greene machthebbers om nooit de schijn te wekken volmaakt te zijn.[331] De Spaanse schrijver Baltasar Gracián adviseert machthebbers om zelfs ten minste één ondeugd te tonen. Door het tonen van, weliswaar een onschuldige, ondeugd maakt men anderen minder jaloers en, wat dan moreel gezien minder prijzenswaardig is, dit leidt af van de ernstigere ondeugden die men heeft.[332]

Een andere positieve kant van dat integriteit niet bestaat, is dat het tegenovergestelde ervan, corruptie, evenmin bestaat. Althans in de zin dat iemand niet volledig corrupt en verknipt kan zijn. In ieder mens zit ten minste iets goeds, iets wat deugt. Want zonder een bepaalde mate van integriteit zou men überhaupt niet kunnen functioneren.[333] Men zou dan bijvoorbeeld geen enkel normbesef hebben, geen enkele zelfcontrole en geen enkel zelfbewustzijn. Dus iemand voor corrupt uitmaken is een miskenning van de integriteit die er wel is en daarmee een uiting die zelf niet-integer is. Daarom is het beter dergelijke beschuldigingen niet te uiten.

55. Integriteit reduceert de norm niet tot de praktijk

Een groot gevaar voor de integriteit is dat de feitelijke situatie tot norm wordt verheven. Uit wat 'is' kan echter niet wat 'behoort' worden afgeleid, omdat anders gedrag zichzelf zou rechtvaardigen. Het is daarom van belang dat DV's de praktijk niet tot norm verheffen en dit als rechtvaardiging gebruiken voor gedrag. Tegelijkertijd bevat de praktijk wel bepaalde normen over integriteit. Kennis daarvan helpt DV's om in de praktijk goed met integriteit om te gaan.

Politiek wordt vaak afgeschilderd als amoreel. Er is geen ruimte voor moraliteit, ethiek en integriteit binnen politiek. Zo stelde de Russische leider Vladimir Lenin: "Er is geen moraliteit in de politiek, er is alleen opportunisme."[334] De Duitse dichter Friedrich von Schlegel stelde hetzelfde: "Waar politiek is, is geen moraliteit."[335] Politiek en ethiek worden dan gezien als een contradictio in terminis, twee onverenigbare grootheden. Zoals de Amerikaanse schrijver en maatschappijcriticus Henry Louis Mencken het stelt: "Een deugdzame politicus is net zo ondenkbaar als een eerlijke inbreker."[336]

De opvattingen die DV's hebben over hun werkveld, het terrein waar zij hun functie uitoefenen, worden gevoed door de beelden die zij ervan hebben. Als we bijvoorbeeld kijken naar de politiek dan zijn er ten minste twee beelden die de onverenigbaarheid van politiek enerzijds en moraliteit, ethiek en integriteit anderzijds voeden.

Politiek wordt soms vergeleken met *prostitutie*. Harry Truman zei in dit verband: "Mijn keuze vroeg in mijn leven was of een pianospeler te worden in een bordeel of een politicus. En om de waarheid te vertellen, er is nauwelijks een verschil."[337] En Ronald Reagan zei hierover: "Politiek wordt verondersteld het een-na-oudste beroep te zijn. Ik ben erachter gekomen dat het een sterke gelijkenis vertoont met het oudste beroep."[338] Kennelijk verkoopt men zichzelf aan anderen, is men aan anderen uitgeleverd om hen te bevredigen en naar hun pijpen te moeten dansen, en laat men zich uitwonen. Dienstbaarheid in optima forma door zichzelf uit te kleden.

Politiek wordt ook geregeld afgeschilderd als *oorlog*. Politiek is een veldslag, zoals Monasch schrijft in zijn boek over de Nederlandse verkiezingen, waarbij mensen worden geslachtofferd.[339] Volgens Ed van Thijn kan een interne partijstrijd helser zijn dan de strijd tussen partijen.[340] "Politiek en oorlog zijn opmerkelijk gelijke situaties", aldus Newt Gingrich, die onder andere voorzitter was van het Amerikaanse Huis van Afgevaardigden.[341] Het enige verschil met oorlog voeren is, volgens Winston Churchill, dat "In oorlog kan je maar één keer worden vermoord, maar in de politiek vele malen."[342] En dan vooral door de eigen vrienden en partijgenoten: "Ik heb altijd gezegd dat in de politiek je vijanden je niet kunnen bezeren, maar je vrienden je zullen vermoorden", aldus een Amerikaanse gouverneur.[343] Volgens de Belgische gouverneur Steve Stevaert is de grootste vijand van een politiek leider zijn eigen partij.[344] Volgens Mao Zedong vertonen politiek en oorlogsvoering eveneens grote overeenkomsten: "Politiek is oorlog zonder bloedvergieten, terwijl oorlog is politiek met bloedvergieten."[345] Sommigen gaan nog verder, zoals de Amerikaanse presidentskandidaat Ross Perot: "Oorlog heeft regels, modderworstelen heeft regels, maar politiek heeft geen regels."[346]

Het op deze wijze zien van politiek voedt het beeld in de praktijk van politici als tippelaars,[347] dieven,[348] grappen,[349] slangen,[350] tovenaars (die de aandacht moeten afleiden van waar het werkelijk om gaat),[351] moordzuchtig,[352] verdorven[353] en bedreven in de minder verheven vaardigheden van de onvolmaakte mens.[354] Zo zei Alexander Pechtold kort nadat hij de Tweede Kamer was binnengekomen: "Het is allemaal veel vuiler en vunziger dan mensen denken."[355] En een Europese topambtenaar beschrijft uitvoerig hoe hij op basis van zijn jarenlange ervaring moet concluderen dat "hypocrisie de vader is van alle successen."[356]

Als politici op basis van hun ervaring politiek zo beschrijven, moet er ten minste een kern van waarheid in zitten. Nu gaat het er hier niet om te bepalen in hoeverre deze beelden kloppen. Evenmin gaat het er hier om te bepalen of andere typen DV's hun werkveld ook zien als prostitutie en oorlog. Dat zijn empirische vragen. De vraag die in dit hoofdstuk aan de orde is, is wat dit betekent voor DV's. Dat is een normatieve vraag. Het grote gevaar is immers de misvatting dat de feitelijke situatie tot norm wordt verheven. Zo zei Richard Nixon naar aanleiding van de Watergate-affaire: "Wanneer de President het doet dan betekent dit dat het niet illegaal is."[357] Gedrag maakt echter nog niet de norm. Als bijvoorbeeld huichelachtigheid tot succes leidt, betekent dit nog niet dat dit ook moreel is. Zoals de filosoof David Hume stelde: "Uit 'is' kan geen 'behoren' ('ought') worden afgeleid: uit het huidige gedrag kan niet het

gewenste gedrag worden afgeleid."[358] Als dit wel het geval zou zijn, zou gedrag altijd zichzelf rechtvaardigen en zouden we nooit over goed en kwaad kunnen spreken. Want gedrag zou dan al goed zijn, omdat het gedrag is. Als bijvoorbeeld Machiavelli stelt dat: "Want een man die zich altijd en overal goed betoont, gaat noodzakelijk te gronde te midden van zo velen die niet goed zijn",[359] dan is zijn volgende conclusie nog niet moreel verdedigingswaardig: "Daarom moet een heerser leren om niet goed te zijn."[360] Evenmin als de conclusie die Napoleon Bonaparte daaruit trok: "Verpak uw ijzeren vuist in een fluwelen handschoen."[361]

Kortom, integriteit reduceert de norm niet tot de praktijk. Het is daarom vanuit integriteit-perspectief van belang de praktijk niet tot norm te verheffen en de praktijk te gebruiken als rechtvaardiging voor het gedrag van zichzelf of anderen. Dus argumenten als "Dat is nu eenmaal zo", "Iedereen doet het", "Dat is hier normaal" en "Dat is de enige manier om succesvol te zijn" kunnen weliswaar waar zijn, maar zijn daarmee ethisch nog niet juist.

Tegelijkertijd bevat de praktijk wel normen. Normen in de zin van wat mensen feitelijk als normen hanteren voor de integriteit van zichzelf en anderen. Dit zijn zogenaamde descriptieve normen.[362] Zo laat de praktijk zien wat onder integriteit feitelijk wordt verstaan, hoe integriteit feitelijk meespeelt in hoe DV's worden gezien en geëvalueerd en hoe integriteit feitelijk helpt of belemmert in het goed functioneren. Kennis van en inzicht in hoe integriteit in de praktijk wordt gehanteerd helpen derhalve in het goed daarmee in de praktijk omgaan.

56. Integriteit is geen moralisme

Ondanks dat normen niet moeten worden vereenzelvigd met de praktijk, moeten normen ook niet te ver van de praktijk afstaan. Anders wordt het moralistisch. Daarom is het van belang dat er realistische eisen worden gesteld aan de integriteit van DV's evenals dat DV's realistische eisen stellen aan de integriteit van henzelf en anderen.

In het vorige hoofdstuk hebben we gezien dat DV's ervoor moeten waken om de praktijk niet op voorhand tot norm te verheffen. Dan zou namelijk iedere ethiek vervallen: reflectie op de praktijk zou dan zinloos zijn, omdat de praktijk dan al de wenselijk norm is en daarmee altijd moreel acceptabel is. Dit is de ene kant: normen niet vereenzelvigen met de praktijk.

De andere kant is dat de normen die worden gesteld niet wars van de praktijk moeten zijn. Integriteit wordt nog wel eens gezien als moralistisch: als zedenprekerig, idealistisch, verheven en fatsoensrakkerij. DV's die dan op hun integriteit worden aangesproken leggen dit naast zich neer, omdat zij zich niet voelen aangesproken. Er wordt immers volgens hen dan geen rekening gehouden met de situatie en positie waarin zij verkeren. Daarom is het van belang dat als het gaat om het stellen van eisen aan de integriteit van DV's er oog is voor hun situatie en positie. Machiavelli wees al op de risico's hiervan. Om het wenselijke te bestuderen moeten we het huidige niet negeren: "Want er is zo'n groot verschil tussen hoe men leeft en hoe men zou moeten leven dat iemand, die wat men doet verwaarloost voor wat men zou moeten doen, eerder zijn ondergang dan zijn redding tegemoet gaat."[363]

Dit betekent dat aan DV's realistische normen moeten worden gesteld waarbij er oog is voor de praktijk zonder dat de normen op voorhand samenvallen met de praktijk. DV's hoeven niet te integer te zijn.[364] Het is zelfs ook niet ethisch te verwachten dat DV's te integer zijn. Want als integriteit te hoge eisen zou stellen, zou integriteit alleen maar leiden tot het moeten constateren van tekortkomingen en mislukkingen en daarmee een recept zijn voor

de nederlagen en aftochten van DV's, zoals Stephen Carter het stelt.[365] Integriteit zou zijn aantrekkingskracht verliezen en alleen maar afstoten wanneer de kloof tussen norm en praktijk te groot zou zijn. Politiek is de kunst van het mogelijke, zoals Otto von Bismarck het formuleert.[366] Ditzelfde geldt voor integriteit: integriteit moet wel mogelijk zijn, men kan niet het onmogelijke vragen. Dit betekent dat DV's niet moeten worden overvraagd, maar evenmin moeten worden ondervraagd.

Als het gaat om het beoordelen van het gedrag van DV's dient derhalve rekening te worden gehouden met de weerbarstige praktijk waarin zij functioneren. Voor DV's zelf betekent dit dat zij om elkaar te bekritiseren te hoge noch te lage normen dienen te hanteren. Anders komt men over als betweter of moralist (indien men daarbij te hoge normen hanteert) dan wel als immoreel, laf, terughoudend en inactief (indien men daarbij te lage normen hanteert). Ook voor zelfevaluatie zijn realistische normen van belang. Anders praat men zich ten onrechte een minderwaardigheids- en schuldcomplex aan (indien men te hoge normen hanteert) dan wel wordt men zelfingenomen, overmoedig en passief (indien men te lage normen hanteert).

Als men zelf wordt aangesproken en bekritiseerd, kan het een adequaat verweer zijn de kritiek af te doen als moralistisch en de criticus als moralist. Dit verplaatst de aandacht naar de criticus en trekt zijn of haar kennis van en begrip voor de situatie in twijfel. Daarbij is het overigens wel van belang te voorkomen dat door te wijzen op een te hoge moraal die anderen hanteren de indruk ontstaat dat men zelf geen moraal hanteert, want dan maakt men het probleem groter.

57. Integriteit gaat er niet om dat men dit is, maar dat men ernaar streeft

Voor DV's betekent integriteit het laveren tussen norm en praktijk. Enerzijds hoeft de praktijk niet per definitie de norm zijn, anderzijds moet de norm niet te ver van de praktijk af staan. Het gaat er daarbij om dat DV's de praktijk dichter bij de norm brengen in plaats van de norm dichter bij de praktijk. Integriteit schuilt in het maken van een verschil hierin.

We hebben hiervoor gezien dat er enerzijds de norm is (zoals idealen, waarden en principes) en anderzijds de praktijk en dat deze twee niet moeten worden gelijkgeschakeld. We hebben ook gezien dat integriteit niet bestaat, en dat we ervoor moeten waken te verwachten dat DV's volmaakt integer zijn. Tegelijkertijd betekent dit niet dat we integriteit overboord moeten zetten en dat de praktijk altijd voorrang op de norm krijgt.

Voor DV's betekent integriteit het laveren tussen norm en praktijk. Enerzijds moet de praktijk niet automatisch de norm zijn, anderzijds moet de norm niet te ver van de praktijk afstaan. Enerzijds moet men niet relativistisch worden (door zich steeds aan te passen aan wat in de praktijk geldt), anderzijds moet men niet idealistisch worden (door geen oog te hebben voor de realiteit). Het gaat er daarbij om dat men de praktijk dichter bij de norm brengt en niet de norm dichter bij de praktijk. Idealiter fungeren de normen als een magneet: de praktijk wordt naar de norm getrokken en niet vice versa.

Bij integriteit gaat het dus niet zozeer om de vraag of een DV integer is in de zin dat men volledig integer is.[367] Het gaat erom dat men ernaar streeft om integer te worden. In het streven naar integriteit schuilt integriteit, ook al streven we iets na wat nooit volledig is te realiseren. Zoals Stephen Carter het stelt: "Het leven dat met integriteit wordt geleefd, is een leven van het streven naar het goede en ware."[368] Ook al bereiken we het goede en

ware nooit, integriteit ligt in het najagen ervan. Integriteit is wat dat betreft niet alleen een ontdekkingstocht naar wat de eigen integriteit inhoudt en betekent (zie hoofdstuk 11), het is ook een bergtocht waarbij men de eigen integriteit bestijgt zonder ooit de top te halen.

Machiavelli had wat dat betreft gelijk toen hij stelde dat mensen moeten leren om niet al te deugdelijk te zijn in een niet al te deugdelijke wereld.[369] Men moet realistisch zijn. Men moet echter daarin niet doorschieten door op voorhand ondeugdelijk te zijn. Want het gaat erom steeds te proberen iets minder ondeugdelijk te zijn dan voorheen (hetgeen duidt op groei van de eigen integriteit), dan wat anderen doen of zouden doen (hetgeen duidt op relatieve integriteit) en dat wat anderen denken wat men zou doen (hetgeen duidt op het overtreffen van de verwachte integriteit). De vraag aan DV's is daarom waarin men een verschil maakt. Want in integriteit een verschil pogen te maken, schuilt de eigen integriteit.

58. Integriteit is niet als zwangerschap

Integriteit wordt vaak vergeleken met zwangerschap: een DV is wel integer of niet. Nadeel van deze metafoor is dat de kleinste integriteitinbreuk betekent dat iemand geheel niet-integer is. Daardoor is er zowel terughoudendheid als gretigheid om de integriteit van DV's te bekritiseren. Integriteit is echter niet dichotoom maar gradueel. Daarom dienen DV's terughoudend te zijn om iemands integriteit in absolute zin te kwalificeren.

In 1992 hield de minister van Binnenlandse Zaken, Ien Dales, een rede over integriteit tijdens een congres van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten. Zij sprak destijds over het belang van integriteit en de noodzaak meer aandacht aan integriteit binnen de publieke sector te besteden. Haar toespraak was aanleiding voor talrijke initiatieven op het gebied van integriteit. In dat opzicht leverde haar toespraak een grote positieve bijdrage aan de bestuurlijke, politieke en ambtelijke integriteit in Nederland.

Tegelijkertijd heeft haar toespraak ook een ongewenst effect gehad. Ze zei namelijk: "De overheid is óf wel óf niet integer. Een beetje integer kan niet." Het krachtige van deze uitspraak is dat ze daarmee het belang van integriteit op scherp stelde. Integriteit is absoluut. Als men het ook maar een beetje niet is, dan is men het totaal niet. Daarom is er geen speling, marge of compromis ten aanzien van integriteit mogelijk. De uitspraak van Dales is sindsdien een eigen leven gaan leiden als de zwangerschapsmetafoor. Integriteit is net als zwangerschap: iemand is het wel of niet. Een beetje zwanger bestaat niet, evenmin als een beetje integer.[370] Veelvuldig is deze metafoor in beleidsstukken, debatten en conferenties gebruikt. Zo haalde twintig jaar na dato een gemeenteraadslid deze metafoor aan om duidelijk te maken dat er een einde moest komen aan de bestuurscrisis en halfslachtigheid in zijn gemeente.[371]

Het grote nadeel van haar uitspraak is dat integriteit als dichotoom beschouwd ging worden. Het is het een of het ander, het is zwart of wit. [372] Met als gevolg dat de kleinste integriteitinbreuk ging betekenen dat iemand geheel niet integer is. Eén kras betekent total loss. Daardoor wordt het in twijfel trekken van iemands integriteit als beladen en bedreigend gezien. Als er iets wordt gevonden wat niet integer is dan is er gelijk geen enkele integriteit meer. Dit had tot gevolg dat er terughoudendheid ontstond in het bekritiseren van iemands integriteit en als iemand toch op zijn integriteit werd bekritiseerd dat dit met alle middelen werd verdedigd: de hele integriteit en daarmee het functioneren staan immers op het spel. Daarom wordt er in de praktijk vaak enerzijds heel omzichtig met integriteit omgegaan en anderzijds heel resoluut, omdat het gebrek aan integriteit het einde van iemand in de functie betekent. Gevolg hiervan is ook dat integriteit gemakkelijk oneigenlijk gebruikt kan worden. Het is namelijk een ideaal middel geworden om vanuit opportunistische redenen iemand te beschadigen of weg te werken.

Integriteit is echter, net als andere deugden, niet dichotoom maar gradueel. Het continuüm loopt van zeer corrupt en corrupt via niet-integer en niet integer naar integer en zeer integer. Zo kan iemand een sterke integriteit of juist een zwakke integriteit hebben, redelijk of juist matig integer zijn. Integriteit is daarnaast niet absoluut in de zin dat het per definitie gaat over de DV in zijn gehele wezen en zijn gedrag. Integriteit is relatief, omdat zij wordt gekoppeld aan de betreffende situaties, taken, rollen en functies, ondanks dat, zoals in hoofdstuk 12 belicht, integriteit kan overslaan. Een DV kan bijvoorbeeld zeer integer zijn als collega maar minder integer als voorzitter en bijvoorbeeld redelijk integer als partijleider en onvoldoende integer als onderhandelaar.

Omdat integriteit gradueel is en aan de situatie en functie is gekoppeld, is het zaak terughoudend te zijn om iemands integriteit in algemene zin als negatief te kwalificeren. Zo noemde Frits Bolkestein Hans van Mierlo, die toen partijleider was, onbetrouwbaar.[373] Iemand onbetrouwbaar noemen roept verschillende vragen op: doet men wel recht aan de persoon, waar haalt iemand het recht vandaan om een ander zo te kwalificeren, en is men zelf dan wel betrouwbaar? Maar vooral roept het de vraag op of dit wel zo absoluut is te stellen. Iemand als onbetrouwbaar neerzetten betekent dat iemand in geen enkel opzicht trouw is, noch in uiteenlopende situaties noch in verschillende functies. Kwalificaties van iemands integriteit zijn te verzachten door niet over de gehele persoon te spreken, maar in zijn hoedanigheid als DV (dus in plaats van dat het gaat om de persoon te spreken over

iemand als functionaris), in plaats van over de aanwezigheid van het slechte te spreken over de afwezigheid van het goede (dus in plaats van onbetrouwbaar is iemand niet betrouwbaar), in plaats van over een deugd te spreken over gedrag (bijvoorbeeld iemand is niet trouw in het nakomen van afspraken) en in plaats van gedrag in algemene zin te spreken over gedrag in een bepaalde situatie (bijvoorbeeld iemand is niet trouw als de druk hoog is of tijdens onderhandelingen). Het is nogal wat om iemand corrupt te noemen of te stellen dat iemand als voorzitter ten onrechte zijn mening doorduwt als de tijdsdruk hoog is.

Dezelfde terughoudendheid is er te betrachten als het gaat om iemand in absolute termen als integer te bestempelen. Zo werd Wim Kok door Ed van Thijn "door en door integer" genoemd.[374] Juist omdat integriteit een ideaal is en in zekere zin, zoals we eerder zagen, niemand volledig integer is, is het riskant om iemand als door en door integer te bestempelen. Dit is niet alleen mogelijk naïef, maar het suggereert ook dat degene die de uitspraak doet de ander door en door kent. Omdat integriteit vele kanten heeft, is het een gewaagde veronderstelling de integriteit van iemand volledig te kennen. We weten immers niet wat we niet weten. Bovendien is een dergelijke uitspraak riskant, omdat dit impliceert dat alles wat niet geheel integer is van deze persoon wel als integer wordt beoordeeld. Dus men loopt het risico dat anderen die een minder hoogstaand beeld hebben van de integriteit van deze persoon (omdat zij bijvoorbeeld meer weten) gaan denken dat degene die de persoon als integer bestempelt kennelijk minder hoge criteria hanteert dan zij zelf. Door een ander als integer te bestempelen, loopt men het risico zichzelf als minder integer neer te zetten.

XI. Omgang met dilemma's

Dit elfde deel van twaalf hoofdstukken gaat over wat integriteit betekent voor de wijze waarop DV's met dilemma's omgaan.

59. Integriteit spreekt uit de strijd met morele dilemma's

De strijd die een DV met morele dilemma's levert is een teken van integriteit, omdat dit laat zien dat (1) er verschillende waarden worden geambieerd, (2) die even belangrijk zijn, (3) de keuze daartussen moeilijk is en (4) dit de DV raakt. Daarom dienen DV's niet makkelijk over dilemma's heen te stappen. Dilemma's zijn ook bouwstenen voor de eigen integriteit. Confrontatie met dilemma's is geen teken van zwakte mits deze dilemma's niet onnodig door de DV zijn veroorzaakt. Het is wenselijk dat DV's zich goed voorbereiden op potentiële dilemma's.

DV's kunnen geconfronteerd worden met dilemma's. Met situaties waarin waarden met elkaar conflicteren.[375] Dilemma's kunnen velerlei zijn. Klassiek is het burgemeestersdilemma in oorlogstijd, waarbij ten tijde van de Tweede Wereldoorlog Nederlandse burgemeesters voor de vraag stonden of af te treden en daardoor niet mee te werken aan het Duitse regime of aan te blijven en daardoor minder leed toe te brengen dan wanneer een fascist burgemeester zou worden. Wat men ook deed, het druiste in tegen één van de waarden waarvoor men stond: zelf geen verwerpelijke dingen doen versus beperken dat verwerpelijke dingen worden gedaan. Een ander klassiek dilemma is het pardon dat de Amerikaanse president Gerald Ford gaf voor de vervolging van Nixon naar aanleiding van de Watergate-affaire. Ford stond voor het dilemma om het recht te doen laten gelden door Nixon te vervolgen of hem een pardon te verlenen waardoor Ford weer ruimte kreeg om te regeren (hetgeen nodig was voor het land). Ford koos voor het laatste, te meer omdat Nixon al genoeg was gestraft, terwijl Ford wist dat hij dit zou moeten bekopen met een volgende termijn.[376]

Integriteitdilemma's bestaan uit een keuze tussen twee of meer kwaden.[377] Wat men ook doet, men doet het niet goed. Of men druist in tegen de ene waarde, of men druist in tegen de andere waarde. Of men handelt tegen het ene principe, of men handelt tegen het andere principe. Of men maakt inbreuk op het ene belang, of men maakt inbreuk op het

andere belang. De econoom John Kenneth Galbraith drukt dit ten aanzien van de politiek krachtig uit: "Politiek is niet de kunst van het mogelijke. Het bestaat uit het kiezen tussen het rampzalige en het onverkwikkelijke."[378]

Dilemma's betreffen een onvermijdelijke keuze. Een keuze moet worden gemaakt, want niets doen is ook een keuze. Daarom is het een farce te denken dat men dilemma's kan ontlopen door besluiten daarover door of af te schuiven of er überhaupt niets mee te doen. In alle gevallen maakt men namelijk een keuze. En in de keuze, ook om niets te doen laat men zien waarvoor men gaat en staat.

Dilemma's kunnen voortkomen uit de diversiteit aan waarden die iemand zelf heeft. Volgens het waardenmonisme zijn alle waarden in een hiërarchie te plaatsen en zijn er eigenlijk geen echte dilemma's, omdat er altijd één waarde het belangrijkste is en daarmee de doorslag geeft. Volgens het waardenpluralisme kunnen waarden wel met elkaar botsen, omdat er geen absolute hiërarchie daarin is aan te brengen.[379] Dit laat echter onverlet dat niet alle waarden even waardevol zijn en dat iedere keuze even goed is, zoals het waarden-relativisme en het waardensubjectivisme stellen. Over de keuze is wel degelijk een moreel standpunt in te nemen evenals dat daarover met elkaar gediscussieerd kan worden.

Een dilemma is dus een situatie waarin verschillende waarden met elkaar strijden. Vanuit integriteit bezien is het daarom de vraag of deze strijd als zodanig door de persoon wordt ervaren en geleverd. Deze strijd laat immers zien dat er verschillende waarden worden geambieerd, dat deze waarden als belangrijk en als even belangrijk worden gezien en dat de keuze daartussen moeilijk is en de persoon raakt.[380] Zoals de filosoof James Gutman het stelt: "Een dergelijke innerlijke strijd is een maatstaf van integratie en weerspiegelt de rijkdom en grootte van de waarden die zij poogt te verenigen."[381] De innerlijke strijd is juist een teken van integratie, van integriteit.

Van belang is daarom niet te gemakkelijk over dilemma's heen te stappen, maar indien mogelijk er de tijd voor te nemen en anderen daarbij te betrekken. Daardoor laat men zien hoeveel moeite het besluit kost, dat het dilemma de DV aan het hart gaat en dat men zorgvuldig de opties heeft bestudeerd. Bovendien, als men snel een waarde opgeeft dan suggereert dit dat deze waarde weinig waarde heeft en ook dat deze waarde niet goed is doordacht.

Dat een DV met dilemma's wordt geconfronteerd is daarom geen teken van zwakte. Het is juist sterk als men de strijd ermee aangaat en die ook als zodanig ervaart en uitstraalt. Dilemma's zijn ook bouwstenen om de integriteit te versterken. Ze helpen in het ontdekken en vormgeven van de integriteit.[382] In de strijd met dilemma's ontdekt men wat men belangrijk vindt en waarvoor men ten diepste staat. Het is echter geen teken van integriteit als dilemma's worden opgezocht of bewust door de persoon worden veroorzaakt. Als bijvoorbeeld dilemma's het gevolg zijn van zelf eerder genomen verkeerde of slechte beslissingen of van een gebrek aan eigen capaciteiten, dan is dit geen teken van integriteit. Dan is het geen 'zuiver' dilemma. Vraag bij de beoordeling van iemands integriteit inzake de afhandeling van een dilemma dus altijd of men voldoende heeft gedaan om het dilemma te voorkomen.

Een andere belangrijke vraag betreft wat men heeft gedaan om zich op de dilemma's voor te bereiden. Iedere DV kan immers met dilemma's worden geconfronteerd. Bovendien doen zich tijdens de functie veelal een of enkele dilemma's voor die bepalend of doorslaggevend zijn voor de eigen reputatie en het eigen succes. Vaak komen deze dilemma's onverwachts. Een crisis of ramp doet zich voor, men wordt opeens geconfronteerd met aantijgingen, desastreuze veranderingen in de omgeving doen zich voor. Dit wetende is het zaak dat DV's daarop niet verrast reageren teneinde te voorkomen dat het beeld ontstaat dat men zich onvoldoende bewust is van wat de functie met zich mee kan brengen. Een goede voorbereiding op dilemma's betekent daarom onder andere het vooraf bedenken wat mogelijke dilemma's zijn, goed zicht te hebben op de relevante waarden en hun onderlinge verhouding, evenals het door ervaring en educatie ontwikkelen van de capaciteiten en competenties om adequaat met dilemma's om te gaan.

60. Integriteit sluit compromissen niet uit, maar compromissen compromitteren integriteit wel

Het sluiten van een compromis betekent niet noodzakelijkerwijs dat de eigen integriteit wordt aangetast. Compromissen kunnen immers helpen om een deel van de idealen en standpunten te realiseren. Tegelijkertijd bedreigen compromissen wel de integriteit van DV's, omdat (1) het risico bestaat dat zij niet meer kunnen uitleggen waarvoor zij staan, (2) het beeld ontstaat dat DV's tot iedere prijs bereid zijn de eigen waarden en normen in te leveren en (3) zij steeds gemakkelijker en uiteindelijk ten onrechte compromissen sluiten. Daarom dienen DV's ervoor te waken dat (1) zij compromissen verdedigen als de eigen idealen en standpunten, (2) zij keiharde toezeggingen doen waarvan zij niet zeker weten dat zij deze kunnen nakomen, (3) de eigen overtuiging en commitment worden aangetast en (4) zij met steeds minder progressie genoegen nemen.

Er wordt vaak gedacht dat integriteit op gespannen voet staat met het sluiten van compromissen. Het klopt inderdaad dat compromissen de integriteit onder druk zetten en zelfs bedreigen. Maar integriteit sluit het sluiten van compromissen niet uit.

Compromissen zijn een onlosmakelijk onderdeel van bijvoorbeeld bestuur en politiek.[383] Sterker nog, volgens de Britse politicus Paddy Ashdown *is* politiek het sluiten van compromissen.[384] In een pluralistische samenleving hebben mensen verschillende waarden en normen. Omdat mensen met dezelfde waarden en normen doorgaans geen meerderheid vormen, zal men in een democratie bereid moeten zijn compromissen met anderen te sluiten. Want als men daartoe niet bereid is, dan sluit men zichzelf uit. En als men alles wil, dan krijgt men niets. Het is geven en nemen.[385] De bereidheid om compromissen te sluiten is volgens Tweede Kamervoorzitster Gerdi Verbeet de proef op de som van een democratie.[386]

Een compromis aangaan betekent niet noodzakelijkerwijs dat de eigen integriteit wordt aangetast. Volgens de politiek filosoof Martin Benjamin vereist integriteit zelfs in zekere mate compromissen.[387] Integriteit is weliswaar het vasthouden aan bepaalde waarden, normen en idealen, maar tegelijkertijd betekent integriteit geen fanatisme, dat men aan alles altijd volledig vasthoudt.[388] Men houdt immers alleen iets vast als men het ook kan loslaten. Integriteit betekent soms dat men neemt wat men kan krijgen, terwijl dit niet noodzakelijkerwijs een inbreuk betekent op waarvoor men staat en gaat.[389] Sterker nog, juist omdat men ergens voor staat en gaat sluit men compromissen, omdat hierdoor een deel van wat men wil bereiken gerealiseerd wordt en het doel dichterbij komt, wat anders niet mogelijk zou zijn geweest. In dat opzicht onderstreept een compromis de integriteit. Een keuze voor de ene waarde is daarom nog geen keuze tegen de gepasseerde of geschonden waarde.

Tegelijkertijd compromitteren compromissen wel de integriteit, in de zin dat compromissen de eigen integriteit bedreigen. Allereerst bestaat het risico dat men niet meer kan uitleggen waarvoor men staat en gaat en dat men grijs en grauw wordt en kleur verliest. Of dat het op zijn minst onduidelijk wordt waarvoor men staat. Dit geldt vooral voor immateriële, kwalitatieve zaken. Als de ene partij 3% wil bezuinigen en de ander 1% dan is 2% een helder compromis. Maar bij immateriële vraagstukken, zoals bij veiligheid en integratie, gaat het niet zozeer om graduele verschillen maar veel meer om principiële verschillen, waardoor compromissen moeilijker zijn uit te leggen en te verantwoorden. Zoals Wouter Bos zei: "Als je steeds meer water bij de wijn doet, hou je geen wijn meer over." Het compromis wordt een 'stuck in the middle', waarbij volgens de Amerikaanse president John Adams geldt dat in politiek de middenweg helemaal niets is."[390]

Een tweede risico van het sluiten van compromissen is dat het beeld ontstaat dat men tot iedere prijs bereid is de eigen waarden en normen in te leveren. Dat bijvoorbeeld het sluiten van compromissen wordt gezien als dealen in plaats van idealen en dat het een ruilhandel wordt in plaats van ergens voor te gaan en daarvan een punt te maken, zoals Tweede Kamerlid Adri Duivesteijn zei over het werk in de Tweede Kamer.[391] Of dat men zelfs gedraai en hypocrisie wordt verweten als men te veel van de idealen en toezeggingen inlevert.[392]

Daarom is het van belang dat men de compromissen die men sluit niet verdedigt als de eigen idealen en standpunten, maar als een manier, een stap, om de eigen idealen en standpunten voor een deel te realiseren en waarbij tegelijkertijd anderen die aan het compromis meedoen ook de gelegenheid krijgen om een deel van hun idealen te verwezenlijken. Eveneens is het wenselijk alleen keiharde toezeggingen te doen en termen als randvoorwaarden en breekpunten te hanteren als men zeker weet dat men dit kan nakomen. Of zoals een DV in de verkiezingsstrijd zei: "Onze standpunten zijn onderhandelbaar, onze principes niet."

Nog een ander risico van het sluiten van compromissen is dat men daardoor steeds gemakkelijker gaat denken over compromissen en daardoor te snel tot compromissen komt (en anderen het idee krijgen dat men gemakkelijk over principiële punten heenstapt) of dat men compromissen sluit over zaken die wel de integriteit aantasten. Daarom moeten DV's ervoor te waken dat het veelvuldig sluiten van compromissen de eigen overtuiging en commitment aantast en zij met steeds minder progressie genoegen nemen. In dat opzicht vereist dit van een DV, zoals Martin Benjamin het noemt, een "creatief en complex mengsel van persoonlijk commitment en professionele tolerantie."[393]

61. Integriteit staat het maken van vuile handen toe, maar wel onder voorwaarden

DV's kunnen vuile handen maken en toch daarover een schoon geweten hebben wanneer zij (1) het maximale doen om het maken van vuile handen te voorkomen, (2) daardoor hun idealen daadwerkelijk dichterbij brengen, (3) dit niet lichtzinnig of met trots doen en (4) de meer dan strikt noodzakelijke vuile handen ook niet door anderen laten maken.

In het vorige hoofdstuk hebben we gezien dat het sluiten van compromissen onlosmakelijk is verbonden met de functie van een DV. Het maken van vuile handen, oftewel het schenden van waarden, normen en principes, ligt dan ook in het verlengde daarvan. Toch betekent dit niet dat daarmee de integriteit wordt geschonden. Net als dat een chirurg moet snijden en bloed vergieten om een patiënt beter te maken, zo moet een DV bereid zijn om ongewenste dingen te doen teneinde gewenste dingen te realiseren. Men kan vuile handen maken en tegelijkertijd een schoon geweten hebben: men heeft gegeven de situatie het juiste gedaan al kostte dit, spreekwoordelijk en soms ook letterlijk, bloed.[394] Integriteit betekent echter niet dat men gewetenloos vuile handen kan maken. Juist als men vuile handen maakt dient men zich af te vragen of dit moreel acceptabel is. Waarop dient een DV hierbij te letten?

Voor het kunnen maken van vuile handen met een schoon geweten is het allereerst van belang er zeker van te zijn dat men het maximale heeft gedaan om het maken van vuile handen te voorkomen en, indien het noodzakelijk is, om zo min mogelijk de handen vuil te maken.[395] Daarom dient men zichzelf steeds de vraag te stellen of het maken van vuile handen echt noodzakelijk is en het niet anders kan of moet. Want het risico is groot dat men steeds gemakkelijker gaat denken over het maken van vuile handen en zich daarmee niet realiseert dat het anders en beter kan en moet, waardoor de eigen integriteit wel wordt aangetast.

Een tweede belangrijke toets is of men door de vuile handen die men maakt de idealen waarvoor men staat ook daadwerkelijk nastreeft en dichterbij brengt. Daarom dient men bij een compromis duidelijk te hebben en te maken dat wat men inlevert, is gekoppeld aan wat men krijgt. En dat het compromis geen eindstation is maar een tussenstation. Volgens Ruud Koole was zijn partij rond de millenniumwisseling flets geworden, omdat ze verzuimde duidelijk te maken welk verschil de partij met haar regeringsdeelname maakte.[396] Het is eveneens van belang dat als het gaat om een compromis tussen meerdere personen of partijen het duidelijk is en wordt gemaakt wat een ieder inlevert en krijgt. Integriteit vereist namelijk dat er evenwicht, een reciprociteit is tussen wat een ieder geeft en neemt. Zoals Angela Merkel het stelt: "Een goed compromis kenmerkt zich doordat iedereen een bijdrage levert."[397] Maar ook doordat iedereen ervan profiteert. Het omgekeerde kan echter ook acceptabel zijn: wat men niet ten goede kan keren, daarvan moet men zo veel mogelijk het kwade weren. Soms moet men voor de minst slechte oplossing kiezen om het verder afkomen van het doel of ideaal te beperken.

Ten derde dient men erop te letten dat men vuile handen niet lichtzinnig of zelfs met trots maakt (alsof men gemakkelijk over lijken stapt of er zelfs plezier aan ontleent). In hoofdstuk 59 hebben we gezien dat het ervaren van strijd ten aanzien van dilemma's een belangrijk kenmerk is van integriteit. Van belang is daarom dat men vuile handen maakt met een bezwaard of schaamtevol gemoed.[398] Dit gevoel kan zelfs lang voortduren. Een voorbeeld hiervan is Hans van Mierlo die tien jaar nadat hij als minister van Buitenlandse Zaken betrokken was geweest bij de val van Srebrenica, waarbij zevenduizend moslims werden vermoord in het veiligheidsgebied waarop Nederlandse militairen toezicht moesten uitoefenen, zei: "Op de een of andere manier blijft de vraag je achtervolgen: heb ik wel genoeg gedaan, heb ik op mijn positie wel gedaan wat ik kon? Ik heb daar een onbevredigend gevoel over… Daar kom ik niet uit. En dat blijft zo."[399] Een bezwaard gevoel is trouwens wat anders dan spijt. Want spijt hebben betekent dat men van mening is dat men beter iets anders had kunnen, willen en behoren te doen. Ondanks het bezwaard gevoel kan men wel met open vizier rekenschap en verantwoording afleggen over de keuze die men heeft gemaakt.

Wat ten vierde niet bijdraagt aan het schoonhouden van de eigen handen is om de meer dan strikt noodzakelijke vuile handen door een ander te laten maken. Zo wilde Franklin Roosevelt, die de reputatie had eerlijk en rechtvaardige zijn, zich niet associëren met vuile handen.

Daarom liet hij twintig jaar lang zijn secretaris, Louis Howe, de vuile karweitjes opknappen.[400] Indirect maakt men echter dan toch vuile handen, omdat men de opdracht daartoe geeft dan wel anderen willens en wetens daartoe de ruimte biedt.

Derhalve dienen DV's bij aanvang van hun functie zich te realiseren dat zij vuile handen kunnen en moeten gaan maken. Het getuigt dan ook van naïviteit als men direct opstapt bij de eerste de beste keer dat men vuile handen moet maken. Want het DV-schap is, zoals Otto von Bismarck over de politiek zei, niet de kunst van het maximaal haalbare, maar van het op één na beste, van de tweede keus.[401]

62. Integriteit is niet alleen het verkeerde wat men niet doet, maar ook het goede wat men wel doet én bereikt

Angst om het verkeerde te doen moet bij DV's niet leiden tot passiviteit. Integriteit zit namelijk ook in de mate waarin DV's de eigen talenten en capaciteiten benutten en krijgt pas waarde in de waarde die zij creëren. DV's behoren daarom gericht te zijn op het doen van het goede en zich frequent af te vragen in hoeverre ze het goede realiseren.

Om te voorkomen dat men te vaak en ten onrechte vuile handen maakt, kan men ervoor kiezen om dan maar niets te doen. Uit angst om fouten te maken, verkeerde besluiten te nemen en anderen te duperen, wordt men passief. Natuurlijk gaat het vanuit integriteitperspectief niet aan om vuile handen te maken tegen iedere prijs: het doel heiligt niet altijd de middelen. Maar men moet ook waakzaam zijn niet door te slaan naar de andere kant door niets te doen.

De vraag is namelijk of men op integere wijze een functie kan bekleden zonder iets te presteren. Het antwoord daarop is neen. Integriteit schuilt namelijk ook in de mate waarin men de eigen talenten en capaciteiten benut. Men is heel als men dat wat men is en in huis heeft ook doet en laat gelden. Men is pas deugdzaam als men de deugden die men heeft benut indien men daartoe de mogelijkheden krijgt. En men is dus niet integer wanneer men de eigen deugden niet benut terwijl men er wel de mogelijkheden toe krijgt.

Dit perspectief op integriteit betekent dat integriteit niet alleen gaat om het niet doen van verkeerde dingen. Als dat zo zou zijn dan is het inderdaad zaak om zo weinig mogelijk te doen zodat men ook zo weinig mogelijk verkeerd kan doen. Integriteit heeft ook een positieve betekenis. Het gaat er juist ook om dat men dingen wel doet. En dan natuurlijk dingen die ertoe doen, de goede dingen. Integriteit krijgt waarde in de waarde die men creëert. Dus als men

niets of weinig presteert en bereikt, terwijl men daartoe wel de capaciteiten en mogelijkheden heeft, dan is integriteit van geen of geringe waarde. Of zoals een Duits spreekwoord het stelt: men doet genoeg kwaad wanneer men niets goeds doet.

DV's doen er derhalve goed aan zich frequent af te vragen wat ze bereiken en of dit ook het goede is. Is er een verschil in wat men maakt, wat men bijdraagt en wat men in positieve zin nalaat? Zo beoordeelde Bill Clinton zijn presidentschap voornamelijk in termen van de invloed die hij had op de levens van burgers en hield hij dit in cijfers bij, zoals het aantal Amerikaanse burgers met een nieuwe baan, een huis, een schoolbeurs en een ziektekostenverzekering.[402] Eveneens doen DV's er goed aan zich af te vragen in hoeverre het maken van vuile handen in verhouding staat tot het goede dat men doet en bereikt. Want hoe meer men bereikt, des te meer dit een rechtvaardiging is om vuile handen te maken. En hoe minder men bereikt, des te minder vuile handen gerechtvaardigd zijn.

Ook al zijn deze vragen evident, dan nog lopen DV's het risico zo op te gaan in de hectiek van alledag en de interne beslommeringen dat men niet of onvoldoende toekomt aan het stellen van deze vragen. En als men dan vrij is dat men dan te moe is om aan dit soort vragen te denken, laat staan om erover na te denken en ze te beantwoorden.

63. Integriteit opofferen kan prijzenswaardig zijn

Alvorens DV's eventueel te bekritiseren, dient er oog te zijn voor (1) de investeringen die zij doen, (2) het nobele belang dat zij dienen en (3) het risico dat zij nemen om hun integriteit te moeten opofferen. Om DV-functies aantrekkelijk te maken voor huidige en toekomstige DV's evenals het vereiste gezag te laten hebben, is het wenselijk dat DV's de waardering ervoor vanuit de samenleving bevorderen.

Er wordt soms met dedain en met morele verontwaardiging gesproken over DV's.[403] Zo zouden zij uit zijn op macht, roem en status. Eigenbelang zou dominant zijn en moraliteit ver te zoeken. DV's bevinden zich immers in een slangenkuil, op een oorlogsveld, in een arena. Maar is dit terecht? Alvorens DV's eventueel te bekritiseren, is het zaak te beseffen dat DV's om een aantal redenen waardering verdienen.

Allereerst willen veel burgers niet de politiek en het openbaar bestuur in. Ondanks dat er animo is voor DV-functies, hebben grote groepen mensen daarin geen interesse. Veel DV-functies leggen een flink beslag op de vrije tijd. Voor betaalde DV-functies is de salariëring verhoudingsgewijs minder goed dan in het bedrijfsleven. En functiezekerheid ontbreekt veelal: politieke en bestuurlijke veranderingen kunnen ertoe leiden dat men van de een op de andere dag wordt gedwongen uit de functie te stappen. Wat dat betreft is het DV-schap een investering met risico's. Daarom alleen al zou er waardering moeten zijn voor DV's.

Er is nog een tweede reden waarom DV's waardering verdienen. Al zou het waar zijn dat DV's uit zouden zijn op macht, roem en status dan wel andere eigenbelangen (zoals het creëren van een netwerk en een springplank voor een betere functie) dan nog is de functie in zichzelf gericht op het dienen van het volk. Men verkiest de nobele functie als DV boven het niets doen of het dienen van andere belangen. Daarom zou de samenleving mensen moeten waarderen die zich inzetten voor de samenleving.

Maar de waardering strekt nog verder. Als DV's zich inderdaad bevinden in een slangenkuil, op een oorlogsveld of in een arena, dan is het des te lovenswaardiger dat zij de risico's nemen om daarin verwikkeld te raken, om vuile handen te moeten maken en zelfs hun integriteit te beschadigen of te verliezen. Mensen die dit ervoor over hebben om het volk te dienen zijn wat dat betreft prijzenswaardig. Het getuigt juist van integriteit als men bewust het risico neemt de eigen integriteit te moeten opofferen. Zo stelt de filosoof Bernard Williams dat mensen die boven alles hun geweten schoon willen houden, zogenaamde moreelgenotzucht, een vorm van moreel egoïsme hebben.[404] Ze laten het voorkomen van de schade aan henzelf (gewetensnood) zwaarder wegen dan de schade die ze mogelijk veroorzaken door een verkeerde beslissing te nemen. Daarom kan het nemen van het risico op gewetensschade wenselijk en prijzenswaardig zijn.

Vanwege deze drie redenen zou er waardering moeten zijn voor DV's. Zoals Theodore Roosevelt het zei: "Het is niet de criticus die telt: niet de persoon die wijst op hoe een sterk iemand struikelt of hoe iemand met daden beter had moeten doen. De eer behoort toe aan de persoon die in de arena staat, wiens gezicht is ontsierd door stof, zweet en bloed, die moedig strijdt, die fouten maakt en telkens tekortschiet, omdat er geen poging is zonder fouten of tekortkomingen, maar die bezieling en toewijding kent, die zichzelf wijdt aan een goed doel; die weet dat er op z'n best aan het einde de triomf is van de grote voltooiing en die weet dat op z'n slechtst, wanneer hij mislukt, hij ten minste mislukt met grote durf, zodat zijn plaats nooit zal zijn te midden van de koude en angstige zielen die geen overwinning noch nederlaag kennen."[405] Mensen die geen integriteitrisico's willen lopen horen dan ook niet thuis in een DV-functie. Die kunnen we maar beter, zoals de filosofe Lynne McFall het uitdrukt, in onze kasten opbergen.[406]

Gebrek aan waardering is niet iets wat DV's gelaten over zich heen moeten laten komen. Waar mogelijk doen zij er goed aan om duidelijk te maken wat zij investeren en riskeren. Waardering die niet alleen nodig is voor het eigen werkplezier en de eigen voldoening, maar ook voor het vereiste gezag om de functie goed te kunnen uitoefenen evenals het aantrekkelijk maken en houden van DV-functies voor toekomstige DV's.

64. Integriteit schuilt niet alleen in wat men doet en weet, maar ook in wat men niet doet en niet weet

Integriteit schuilt ook in wat een DV niet doet. Niets doen is namelijk een besluit om de huidige situatie te continueren. En juist van niets doen kunnen DV's vuile handen krijgen. Omdat DV's moeilijker zijn te beoordelen op het niets doen dan op het iets doen, is het niets doen vanuit integriteitperspectief des te belangrijker. Voor DV's geldt daarom niet alleen wat zij doen, maar ook wat zij beter kunnen en moeten doen en niet alleen wat zij weten, maar ook wat zij beter kunnen en moeten weten.

Integriteit schuilt zoals we hiervoor zagen in wat iemand doet en bereikt. Het gedrag dat we zien en de effecten die dit heeft, zijn daarom object van iemands integriteit. Toch is dit maar één kant van de medaille. De andere kant is namelijk dat integriteit schuilt in wat iemand niet doet en wat er niet wordt gepresteerd.

Niet handelen is namelijk ook handelen. Passiviteit is ook een activiteit. Niets doen is ook iets doen, namelijk niets. In dat wat men niet doet, spreekt integriteit omdat het aangeeft dat men instemt met wat men niet doet en dat men wat men niet doet niet belangrijk genoeg vindt om het wel te doen. Zoals Tony Blair zei over de keuze al dan niet Irak binnen te vallen: "Inactiviteit is een besluit om de status-quo te handhaven."[407] Niets doen is een besluit om de huidige situatie te continueren.

Het niets doen uit zich in zaken laten passeren, er niet voor opkomen en uitkomen, en het tolereren. Het uit zich in zaken vooruitschuiven, doorschuiven, afschuiven en wegschuiven. Door geen geld, tijd en aandacht ergens aan te besteden. Of door bijvoorbeeld geen beleid voor iets te ontwikkelen of het huidige beleid niet of beperkt uit te voeren. Van politiek en bestuur wordt beweerd, zoals door de Franse politicus Henri Queuille, dat het de kunst is van het vooruitschuiven van besluiten net zo lang totdat ze niet meer relevant zijn.[408]

Tegelijkertijd worden DV's vaak bekritiseerd op besluiteloosheid, het stellen van de verkeerde prioriteiten en het ontlopen van verantwoordelijkheden. Zo betreurt dijkgraaf Alfred van Hall dat veel Nederlandse bestuurders "met node besluiten, tenzij het toch nog anders kan."[409] Volgens hem hebben bestuurders er moeite mee om besluiten te nemen en doen zij dit alleen in uiterste nood. Zo beschrijft Derk-Jan Eppink, voormalig kabinetsmedewerker van twee eurocommissarissen, hoe binnen de Europese Commissie non-interventie de hoogste wijsheid was.[410] Omdat, zoals hij stelt: "Wat telt is macht, niet moraal."[411]

Niets doen is ook verleidelijker dan wel iets doen, omdat niets doen lastiger door anderen is te beoordelen dan iets wat wel wordt gedaan. Als er niets wordt gedaan, dan is er in zekere zin ook niets. En als er wel iets wordt gedaan, dan is er iets. En als er niets is, dan is dat ook moeilijker aan te tonen. Zo wordt een genomen besluit vastgelegd in notulen. Maar notulen beschrijven niet de besluiten die allemaal niet zijn genomen, want die zijn ontelbaar. Dus door iets wel te doen wordt men kwetsbaarder voor kritiek, verwijten en repercussies dan wanneer men iets niet doet. Daarom kan, zoals Eppink beschrijft, non-interventie de hoogste wijsheid zijn, omdat men zo niets verkeerds doet, geen vijanden krijgt en onbesproken blijft en zo overleeft.

Dat iemand moeilijk is te vangen op iets niet te doen maakt het vanuit integriteitperspectief nog niet minder relevant. Sterker nog, het maakt het juist relevanter, omdat het ten eerste vaker voorkomt (als iemand iets doet, doet hij tegelijkertijd op dat moment heel veel andere dingen niet) en het ten tweede minder door anderen kan worden gecorrigeerd en daardoor meer aankomt op iemands persoonlijke integriteit. Niets doen wordt vanuit integriteit-perspectief belangrijk wanneer dit nalaten nalatig wordt. Nalaten is een grote bedreiging omdat, zoals de Ierse politicus Edmund Burke het stelt: "Het enige wat nodig is voor de triomf van het kwaad is dat goede mensen niets doen."[412] Daarom kan men juist van niets doen vuile handen krijgen.[413] Het is daarom beter om te proberen en te falen dan falen om te proberen.[414]

Een veel gehanteerde tactiek om niet te doen wat men moet doen, is het zich onwetend houden. Wat niet weet wat niet deert. Onwetendheid wordt dan wel gezien als "de hoogste vorm van zelfbescherming".[415] Maar als onwetendheid bedoeld is om verantwoordelijkheid te ontlopen, dan is dit vanuit integriteitperspectief eens zo kwalijk: men doet dingen niet die

men zou moeten doen én men weet dingen niet die men zou moeten weten. Want bij integriteit gaat het niet alleen om wat men weet, maar ook om wat men beter had kunnen en moeten weten. Daarom kreeg een gedeputeerde kritiek toen hij zich verschuilde achter het feit dat hij niet wist dat het beleid door zijn ambtenaren niet goed werd uitgevoerd; de provinciale staten vond dit irrelevant, omdat het erom ging dat de DV het had moeten weten.

Voor de beoordeling van de integriteit van DV's is het derhalve niet alleen de vraag wat zij *wel* hebben gedaan en bereikt, maar ook wat zij *niet* hebben gedaan. En vooral dan de zaken die zij hebben laten liggen, maar die zij hadden moeten oppakken.

65. Integriteit is alleen relevant als het ook anders kan

DV's kunnen slechts verantwoordelijk worden gehouden voor een keuze als zij iets te kiezen hebben. DV's die de eigen verantwoordelijkheid afschuiven door te stellen dat zij geen andere keuze hebben, geven echter blijk van hun onmacht en gebrek aan integriteit indien er wel meerdere keuzes zijn of zij onvoldoende hebben gedaan om meerdere keuzes te creëren of open te houden.

Een manier om zich te verweren tegen kritiek en verwijten is te wijzen op het gebrek aan keuzevrijheid. "Ik kon niet anders", "Het was de enige keus" en "Er was geen andere mogelijkheid" zijn typerende opmerkingen daarbij. Daarmee hoopt men de eigen keuze te kunnen rechtvaardigen. Er was namelijk geen keuze.

Een dergelijk verweer is een teken van integriteit als de eigen integriteit de drijvende kracht is van de keuze. Dat vanuit waarvoor men staat en gaat men slechts één keuze heeft: alle andere keuzen zijn een verraad aan zichzelf en een verlies van zichzelf. Zoals Maarten Luther zei toen hij moest verschijnen voor de Rijksdag te Worms: "Hier sta ik, ik kan niet anders."[416] In dat opzicht trekt men de verantwoordelijkheid voor de keuze geheel naar zich toe. De keuze is men zelf.

Maar het wijzen op een gebrek aan keuzevrijheid kan ook worden ingegeven om de eigen verantwoordelijkheid te willen ontlopen. Men kan immers slechts verantwoordelijk worden gehouden voor een keuze als er iets te kiezen valt. Dus als er niets te kiezen valt, is men ook niet verantwoordelijk. Het op een dergelijke manier afschuiven van verantwoordelijkheden is echter al snel doorzichtig. Dat er totaal geen andere keuze is, is op uitzonderingen na uitgesloten. Vaak is er alleen al de keuze tussen iets doen en niets doen.

Het wijzen op het gebrek aan keuzevrijheid geeft ook de eigen onmacht aan. Want men doet iets, terwijl men daaraan niets kan veranderen. Dat betekent dat men volledig in de greep is van en overgeleverd is aan de situatie en/of anderen. DV's dienen zich daarom goed te realiseren dat het op een dergelijke manier afschuiven van verantwoordelijkheden door anderen niet zal worden opgevat als teken van macht. Bovendien is het vanuit integriteit bezien onzuiver om te doen alsof men geen macht heeft, terwijl men deze wel heeft.

Tegelijkertijd betekent dit dat voor het goed kunnen beoordelen van de integriteit van iemand het relevant is om de handelingsruimte daarin te betrekken. Iemand kan alleen moreel verwijtbaar handelen als hij een betere keuze had kunnen maken.[417] Iemand bekritiseren op diens gedrag betekent niet alleen dat men aangeeft dat de persoon anders had *moeten* handelen, maar ook anders had *kunnen* handelen.

Bij de beoordeling van de integriteit van een persoon gaat het niet alleen om de handelingsruimte op het moment van het besluit. Van belang is eveneens te bepalen in hoeverre iemand verantwoordelijk is voor de ontstane handelingsruimte. Men is namelijk ook verantwoordelijk indien men onvoldoende handelingsruimte heeft gecreëerd of behouden terwijl dit wel mogelijk was. Zo kan men vooraf onvoldoende ruimte hebben gecreëerd door niet op zoek te gaan naar alternatieven. Evenzo kan men vooraf de eigen handelingsruimte te veel hebben ingeperkt door voorbarige toezeggingen te doen, opties te snel uit te sluiten en zichzelf in een chantabele positie te manoeuvreren.

Het bovenstaande geldt niet alleen voor het bekritiseren van iemands integriteit, maar ook voor het waarderen ervan. Als een persoon geen andere keuze heeft, dan kan deze persoon voor diens gedrag niet worden geprezen. In dit kader zei de voormalige Duitse bondskanselier Gerhard Schröder als onderstreping van zijn verantwoordelijkheid eens: "Hier sta ik, ik kan ook anders."[418]

66. Integriteit is het midden tussen twee kwaden

Integriteit vergt van DV's niet alleen dat zij het goede nastreven en het kwade, als afwezigheid of tegenovergestelde van het goede, vermijden. Integriteit vergt ook dat DV's niet doorschieten en te veel van het goede doen. Te veel van het goede is immers evenmin goed. Het denken in doorschieters helpt DV's tijdens bijvoorbeeld het nemen van besluiten en het beoordelen van zichzelf en anderen.

Integriteit gaat om het nastreven van idealen, waarden en principes. Integriteit vergt van DV's dat zij zich inzetten om het goede goed te doen en het kwade, het slechte, te vermijden. Het kwade is daarbij de afwezigheid of zelfs het tegenovergestelde van het goede. Zo is oneerlijkheid het tegenovergestelde van eerlijkheid en onrechtvaardigheid van rechtvaardigheid. Maar er is nog een andere, minder bekende, onwenselijke kant van het goede.

Volgens Aristoteles is een deugd het midden tussen twee ondeugden oftewel kwaden. Deze twee ondeugden zijn twee ongewenste uitersten die loodrecht op elkaar staan. De ene ondeugd is de afwezigheid of het tegenovergestelde van het goede. De andere ondeugd is het te veel van het goede. Zo is overmoedigheid een teveel aan dapperheid en spilzucht een teveel aan vrijgevigheid.

Integriteit betekent dus niet alleen het goede nastreven en daarmee het kwade als tegenovergestelde van het goede zien te voorkomen, maar ook zorgen dat het goede niet doorschiet en daarmee te veel van het goede wordt nagestreefd. Te veel van het goede is ook niet goed. Integriteit is daarmee het zoeken naar het midden tussen twee kwaden, al hoeft dit midden niet het geometrisch midden te zijn.

Het is dus belangrijk dat DV's zich realiseren dat bij het nastreven van idealen, waarden en principes zij, met alle goede bedoelingen, niet doorschieten, maar dat zij het midden weten te houden tussen hun ondeugden. Zo had staatsman Abraham Kuyper een tomeloze

dadendrang, omdat hij zich geroepen voelde en hij een groot verantwoordelijkheidsgevoel had, maar schoot dit door in dominantie, dwarsheid en drammerigheid waardoor hij menig ideaal zag worden gefrustreerd.[419]

Het denken in doorschieters – oftewel het 'te-denken' in de zin van wanneer iets 'te' wordt – is nuttig omdat het kan zorgen voor een waardevolle en verrassende inbreng in discussies, debatten en besluitvorming. Mensen denken vaak niet zo, omdat zij eerder zijn gericht op het bepalen en nastreven van wat goed is dan na te denken over wat de risico's zijn van als men het goede doet of bereikt. Zo kan als het over solidariteit gaat, worden ingebracht wanneer dit doorschiet in onrechtvaardigheid, wanneer het over regels gaat, wanneer het doorslaat in betutteling, of wanneer het over handhaving gaat wanneer het doorslaat in hardvochtigheid.

Tegelijkertijd is het een gebezigde en beproefde manier om mensen zo te bekritiseren. In plaats van dat iemand wordt gewezen op het gebrek aan een goede eigenschap wijst men erop dat iemand erin doorschiet en over te veel ervan beschikt. Door de goede eigenschappen uit te vergroten en door te trekken worden ze immers een nadeel. Zo kan iemand die goedlachs is worden weggezet als iemand die alles weglacht en daarmee de ernst van zaken niet inziet. Dit overkwam Mark Rutte toen hij als premier op een dergelijke manier door opponenten werd bekritiseerd.[420] Evenzo kan een DV die goed kan luisteren als besluiteloos worden neergezet of een DV die een duidelijk eigen mening heeft als autoritair. Derhalve is het belangrijk dat DV's in hun deugden en gedrag niet doorslaan maar het juiste midden vinden en dat praktiseren.

67. Integriteit als 'nee-tenzij' helpt om doorschieten te voorkomen

Om het doorschieten te voorkomen kunnen DV's het nee-tenzij-principe hanteren. Daarbij doet men in principe dingen niet, tenzij er een goede reden is om daarvan af te wijken. Hierdoor (1) voorkomt men veel dilemma's, (2) het maakt het communiceren hierover gemakkelijk en helder en (3) het voorkomt een hellend vlak. Voor het goed hanteren van dit nee-tenzij-principe is het van belang dat DV's het nee als belangrijk principe beschouwen evenals de wil hebben er alleen van af te wijken als dit nog beter is.

In het vorige hoofdstuk zagen we dat integriteit het midden is tussen twee kwaden. Een manier van denken om te voorkomen dat men doorschiet is wat partijleider Jan Marijnissen het nee-tenzij noemde.[421] Het nee-tenzij betekent dat men in principe dingen niet doet, maar alleen een uitzondering maakt als daarvoor een goede reden is. Daardoor voorkomt men dat men doorschiet in het nee dat het goede is.

Het nee-tenzij, zoals Marijnissen het voorstelt, heeft als vertrekpunt de nullijn.[422] Hij pleit er onder andere voor dat, om elke schijn van beïnvloeding en belangenverstrengeling te vermijden, betaalde nevenfuncties van politici en bestuurders die inhoudelijk in verband kunnen staan met hun politieke beslissingen niet zijn toegestaan. Van deze regel kan dan worden afgeweken als bijvoorbeeld de nevenfunctie relevant is voor de hoofdfunctie en als de inkomsten worden afgedragen aan de organisatie waarvoor de hoofdfunctie wordt bekleed. Evenzo is volgens Marijnissen het aannemen van giften, geschenken en invitaties in principe niet toegestaan: "Niet vóór een eventuele beslissing, niet erna, maar ook niet zonder dat er sprake is van een beslissing." [423] Een uitzondering is dan volgens hem geschenken van hoffelijke aard: "Een inwoner die persoonlijk geholpen is door een gemeentelijke inspanning en die de betreffende wethouder daarvoor een

bloemetje wil aanbieden, hoeft natuurlijk niet voor het hoofd gestoten te worden." [424] In dit geval zou namelijk de striktheid doorschieten in starheid en de terughoudendheid in bekrompenheid.[425]

Het voordeel van deze benadering is, zoals Marijnissen zelf ook stelt, dat een groot aantal twijfelgevallen worden voorkomen. Er wordt voorkomen dat er altijd wel een argument wordt gevonden om ergens van af te wijken, terwijl het per saldo niet integer is. Enerzijds legt het nee-tenzij de morele lat hoog: veel dingen dient men niet te doen, terwijl het aantrekkelijk is om ze wel te doen. Anderzijds maakt het dingen ook gemakkelijk. Het voorkomt veel dilemma's en discussies door het 'gewoon' niet te doen. Een ander voordeel van deze benadering is dat het gemakkelijk en helder is te communiceren, omdat het 'nee' veelal een simpele stelregel is die weinig ruimte laat voor grijze gebieden en misvattingen. Deze helderheid voorkomt ook dat men op een hellend vlak komt, omdat het vertrekpunt bij iedere afweging steeds weer het nulpunt, het 'nee', is (in plaats van dat men de laatste handeling of keuze als vertrekpunt neemt). Al moet men ervoor waken dat het 'tenzij' niet steeds ruimer worden geïnterpreteerd waardoor het te veel 'tenzij' wordt en te weinig 'nee'. Wat dat betreft is het van belang dat de uitzondering steeds de regel bevestigt in plaats van dat de uitzondering de regel wordt.

Daarnaast is het van belang dat het 'nee, tenzij'-denken niet wordt gedreven uit angst en om het kwade te voorkomen. Men kiest voor het nee omdat men dit een belangrijk principe, een belangrijke waarde, vindt, waaraan men zich in principe wil houden omdat het goed is, en waarvan men alleen wil afwijken wanneer dit beter is. Deze positieve grondhouding moet dus zowel liggen in het 'nee' als in het 'tenzij'. Men kiest voor een afwijking omdat dit beter is en niet omdat men is gefocust op het zoeken naar de grenzen, op de mogelijkheden om af te wijken en om het 'tenzij' zo veel mogelijk op te rekken. Want de kracht van het nee-tenzij is dat het niet altijd 'nee' is (want dan is het een louter en absoluut nee), maar ook niet altijd 'tenzij' (want dan worden de uitzonderingen de regel en verdwijnt het nee).

68. Integriteit is gebaat bij morele intuïtie

Integriteit vergt niet alleen dat DV's op rationele wijze kunnen bepalen wat integer is, maar ook dat zij over een morele intuïtie beschikken om morele vraagstukken op gevoel te signaleren en op te lossen. De tijd kan immers ontbreken om een besluit volledig rationeel te doorlopen. Bovendien kan het überhaupt onmogelijk zijn om een besluit volledig rationeel te doordenken. Tegelijkertijd moeten DV's kritisch zijn op hun morele intuïtie, omdat het een slechte gids kan zijn. Morele intuïtie is een gave, maar kan ook worden ontwikkeld en gericht ontsloten.

Wanneer DV's met dilemma's worden geconfronteerd is het steeds de vraag wat het beste, een-na-beste of minst slechte is om te doen. Volgens de Amerikaanse president Lyndon Johnson is dat zelfs de moeilijkste taak van een president: niet het *doen* wat goed is, maar het *weten* wat goed is.[426] Want, zo voegde hij eraan toe: "Het presidentschap brengt geen bijzondere profetische of vooruitziende gaven met zich mee."[427]

Het bepalen van wat goed is – en wat het midden is tussen twee kwaden – kan men rationeel doen. Men gaat dan systematisch en feitelijk na wat de conflicterende waarden zijn, wie de belanghebbenden zijn, wat de voors en tegens zijn en wat uiteindelijk het meeste nut heeft of meeste recht doet. Een dergelijke aanpak voorkomt dat men dingen over het hoofd ziet en draagt bij aan een gewogen en inzichtelijke besluitvorming.

Integriteit vergt niet alleen dat een DV beschikt over deze intellectuele kwaliteiten om een dergelijke besluitvorming gestructureerd en weloverwogen te doorlopen. Een andere belangrijke kwaliteit is namelijk morele intuïtie. Morele intuïtie gaat over het instinct om morele vraagstukken te signaleren. Men heeft dan een morele antenne voor waar morele vraagstukken zitten en wat de morele aspecten zijn van een vraagstuk. Men ziet vraagstukken die anderen niet zien, voelt aan dat iets verkeerd zit zonder dat het al feitelijk is aangetoond,

en doorziet morele consequenties zonder dat hiervoor (al) bewijzen zijn. Morele intuïtie kan eveneens gaan over het gevoel en instinct dat men heeft om morele vraagstukken op te lossen door bijvoorbeeld met oplossingen te komen die creatief zijn, appelerend zijn of die de conflicterende normen op een hoger niveau verenigen.

De integriteit van DV's is gebaat bij morele intuïtie, omdat zij niet altijd de tijd hebben om alles goed te doordenken alvorens een keuze te maken. In een debat of discussie kan men snel en spontaan moeten reageren op nieuwe vraagstukken en argumenten. Documenten die men kort voor een vergadering krijgt aangeleverd, moet men snel kunnen taxeren op de morele gevoeligheden en de morele zaken die onderbelicht zijn. En op urgente vragen en verzoeken moet men onmiddellijk en spontaan kunnen reageren met een mening, een voorstel of een oplossing. En ook al is er voldoende tijd, dan nog kunnen vraagstukken en hun opties en implicaties vaak niet volledig in kaart worden gebracht en blijft gevoel, en daarmee de morele intuïtie, van belang. Zoals de DV die tegen een investeringsbesluit stemde, omdat hij aanvoelde dat de marktomstandigheden binnen afzienbare tijd zouden veranderen, hetgeen ook gebeurde, zoals de DV die het in aandelen belegde vermogen van zijn organisatie liet overzetten naar een spaarrekening, omdat hij aanvoelde dat dit anders een morele kwestie zou worden, hetgeen bij andere organisaties vervolgens gebeurde, en zoals de DV die, ondanks de feiten, voorstemde voor de benoeming van een kandidaat, omdat hij aanvoelde dat dit een zeer geschikt persoon was, hetgeen later werd bewaarheid.

Tegelijkertijd moet men kritisch zijn op de eigen intuïtie. De eigen morele intuïtie is niet op voorhand ethisch. De intuïtie kan ook een slechte morele gids zijn. Zo bleek de wethouder een gebrekkige morele intuïtie te hebben toen hij als liefhebber van muziek spontaan inging op de uitnodiging van het gemeentelijke havenbedrijf voor een concert, terwijl hij nota bene havenzaken in zijn portefeuille had. Eveneens schoot de morele intuïtie van een DV te kort toen deze de angel uit het debat over dodelijke verkeersongelukken probeerde te halen door op te merken dat mensen toch ergens aan moeten doodgaan. En zo schoot ook de morele intuïtie van een DV te kort die voor de televisie opmerkte dat verkrachte vrouwen alleen zwanger worden als ze dat willen.

Enerzijds is morele intuïtie een gave. Een gave, zoals president Johnson stelde, die niet met de functie meekomt, maar een gave waarover een persoon zelf beschikt.[428] De ene persoon heeft meer talent om integriteitvraagstukken te signaleren en te doorgronden dan de ander.

Anderzijds kan morele intuïtie worden ontwikkeld, door bijvoorbeeld ervaring op te doen en contacten met relevante personen en groepen te onderhouden. Eveneens kan men gericht de eigen morele intuïtie ontsluiten. Door bijvoorbeeld tijdens een vergadering een pauze in te lassen of over vraagstukken een nacht te slapen alvorens een besluit te nemen, geeft men meer ruimte aan het eigen onderbewuste en om het gevoel te laten spreken.[429] Al is intuïtie vooral van belang als er geen tijd is om na te denken en men snel met een mening, voorstel of oplossing moet komen.

69. Integriteit kan niet zonder zelfreflectie en roldistantie

DV's zonder zelfreflectie kunnen niet als integer worden beschouwd, omdat zij zich niet bewust zijn van wat zij doen en waarom zij dit doen. Reflectie vergt van DV's, hoe lastig dit ook is, eerlijkheid naar zichzelf en roldistantie. Het is daarom voor DV's van belang om momenten te creëren voor zelfreflectie evenals momenten waarop zij kunnen laten zien dat zij meer zijn dan een DV.

In de vorige hoofdstukken hebben we gezien dat bezinning oftewel reflectie van belang is voor integriteit. Om tot een goede keuze te komen ten aanzien van vraagstukken waarbij integriteit een rol speelt, is het van belang de tijd te nemen om de situatie goed te analyseren en na te gaan wat de beste keuze is. En naarmate er minder tijd is voor reflectie, wordt de morele intuïtie belangrijker. Maar ook al beschikken DV's over nog zo'n goed ontwikkelde morele intuïtie, het blijft zaak kritisch te reflecteren op de mate waarin de eigen intuïtie moreel verdedigbaar is. Maar reflectie gaat nog verder.

In hoofdstuk 6 hebben we gezien dat ethiek de reflectie is op de moraal en dat integriteit ethiek vergt. Een integer persoon is dan ook reflexief. Reflexief in de zin van weten wat men doet en waarom men het doet. Een integer persoon vraagt zich af of het goede wordt gedaan en is bereid waar nodig bij te sturen. Mensen die bijvoorbeeld voet bij stuk houden zonder reflectie kunnen niet integer worden genoemd, eerder eigenwijs. Moreel handelen is daarom nog geen integer handelen, omdat men ook kan handelen uit automatisme: zonder dat men zich bewust is van wat men doet en waarom men het doet. Evenzo is het volgen van het eigen geweten nog geen integer handelen, omdat men het geweten klakkeloos en zonder reflectie kan volgen.[430] Kortom, een DV zonder zelfreflectie kan niet als integer worden beschouwd.

Reflectie vergt onder andere dat DV's eerlijk naar zichzelf zijn. Deze eerlijkheid is echter moeilijk omdat mensen integer willen zijn. Juist omdat mensen hun zelfbeeld van integriteit

intact willen houden, rationaliseren zij hun eigen gebrek aan integriteit weg en zijn ze niet eerlijk naar zichzelf.[431] Omdat als men niet-integer handelt er een discrepantie ontstaat tussen wie men wil zijn en wat men doet. Om deze spanning weg te nemen, misleidt men zichzelf door redenen te bedenken waarom het gedrag eigenlijk integer is en daarmee past in het zelfbeeld van integriteit. De interne integriteit wordt zo hersteld, ook al gaat dit ten koste van de externe integriteit, zijnde de consistentie tussen wat men doet en is en wat er vanuit de functie wordt verwacht.

Reflectie vergt daarnaast roldistantie. Roldistantie betekent dat DV's in staat zijn om boven hun functie uit te stijgen, in de zin dat men er met afstand en kritisch naar kan kijken. Dit is niettemin lastig te realiseren. Een DV dient immers zijn functie natuurlijk te vervullen. In de zin van, zoals we in hoofdstuk 28 zagen, dat de functie past en niet wordt gespeeld. Daardoor laat men zien dat men één is met de functie en men staat en gaat voor wat van de persoon in de functie wordt verwacht. Tegelijkertijd heeft dit zijn grenzen. Iemand die helemaal opgaat in zijn functie, kan zichzelf verliezen en van zichzelf vervreemden. Of, en dat is waar MacIntyre voor waarschuwt, dat mensen zichzelf opknippen, verdelen en liquideren. Mensen zijn dan niet meer dan de functie(s) die zij vervullen. Het risico daarvan is dat mensen de waarden en normen van hun functie gaan verabsoluteren.[432] Morele autonomie bestaat dan niet waardoor DV's een plek en kader missen om met distantie en kritisch naar de eigen functie en het eigen functioneren te kijken. De kunst is daarom om net als een goede acteur het publiek te doen laten geloven dat er geen acteur op het podium staat, terwijl de acteur zich daarvan wel bewust is en daardoor ieder moment uit zijn rol kan stappen.

Het is daarom goed dat DV's zich realiseren dat functies net als kostuums zijn die men aan- en uittrekt. Daarnaast is het goed dat DV's zich enerzijds toewijden aan de functie, maar daarin niet doorslaan (zoals in hoofdstuk 66 is aangegeven dat men in het goede niet moet doorschieten). Een DV die voorrang geeft aan het bijwonen van een vergadering boven de begrafenis van zijn kind slaat niet alleen als ouder de plank mis, maar ook als DV. Het gevaar is ook, zoals Oudkerk het duidde, dat verslingering aan de functie leidt tot verslaving en de DV daarmee tot een afhankelijk mens maakt.[433] Men wordt geleefd in plaats van dat men zelf leeft. Het is daarom zaak om momenten van reflectie te creëren. Niet alleen tijdens de uitoefening van de functie, maar ook erbuiten. Zo gebruikte Tony Blair zijn zomervakantie om na te denken over de wenselijkheid van een invasie in Irak. Het is ook zaak te zoeken naar

momenten waarop men als DV kan laten zien dat men meer is dan de functionaris. Iemand die zich alleen maar in de functie laat zien en op geen enkele manier van een andere kant, creëert het beeld niet meer te zijn dan de functie.

Het is in ieder geval van belang tijd voor reflectie te creëren. Want geen tijd hebben voor reflectie betekent geen prioriteit voor integriteit.[434] Overigens betekent tijd voor reflectie niet dat er voor alles tijd moet worden genomen. Iemand die bijvoorbeeld lang moet nadenken of hij zich al dan niet inlaat met absoluut onacceptabele zaken, zoals het aannemen van steekpenningen, is geen toonbeeld van integriteit maar vertoont juist een gebrek aan integriteit, ook al vindt het onacceptabele gedrag uiteindelijk niet plaats.

70. Integriteit vaart wel met moreel geluk

De beoordeling van de integriteit van DV's hangt af van hoe hun besluiten uitpakken. Of een besluit positief of negatief uitpakt, kan van factoren afhangen waarop DV's geen invloed hebben. DV's moeten daarom moreel geluk hebben dat deze besluiten positief uitpakken. Eveneens moeten DV's moreel geluk hebben in de vraagstukken waarmee zij worden geconfronteerd: sommige vraagstukken kunnen de integriteit alleen maar laten groeien, terwijl andere vraagstukken de integriteit alleen maar kunnen beschadigen. DV's kunnen deze pech en dit geluk betrekken in hun besluiten en communicatie daarover.

"Er is geen gokken zoals politiek", aldus de Britse staatsman Benjamin Disraeli.[435] Politiek is het nemen van risico's. Sterker nog, risico's worden bij uitstek in de politiek genomen, aldus Disraeli. Dit geldt ook voor integriteitrisico's. In de politiek, maar ook daarbuiten, 'riskeren DV's, met alle goede bedoelingen, de beschadiging en het verlies van hun eigen integriteit. Enerzijds kan men, zoals we hiervoor hebben gezien, er veel aan doen om dit verlies aan integriteit te voorkomen, en er zelfs qua integriteit op vooruit te gaan. Anderzijds heeft men dit niet geheel in eigen hand. Integriteit kan men namelijk ook beschadigen of verliezen door pech. Of anders geformuleerd: voor integriteit moet men geluk hebben.

Hoe iemand wordt beoordeeld hangt af van hoe diens besluiten uitpakken. Als een besluit gunstig uitpakt, dan wordt men positief beoordeeld. Als hetzelfde besluit negatief uitpakt, dan wordt men eerder negatief beoordeeld. Bernard Williams spreekt in dit verband van moreel geluk.[436] Of een besluit positief of negatief uitpakt kan afhankelijk zijn van allerlei toevallige factoren waarop men geen invloed kan uitoefenen en die men zelfs niet kan voorzien. Toch bepalen deze dan mede de integriteit.

Williams geeft een fictief voorbeeld van de schilder Paul Gaugin.[437] Om zich volledig te kunnen concentreren op een artistiek project in het buitenland laat hij zijn vrouw in de steek. Hoe anderen de morele integriteit van Gaugin beoordelen hangt af van het slagen van het project. Als het project slaagt, dan krijgt Gaugin de lof dat hij zelfs zijn vrouw opofferde om het project te realiseren. Als het project mislukt, wordt Gaugin verweten dat hij zijn vrouw heeft gedumpt voor een mislukt project. Hetzelfde geldt voor DV's. Een DV die zich sterk maakt voor meer investeringen in het onderwijs om zo de economische welvaart te verbeteren, zal moreel gelijk krijgen en worden geprezen als vervolgens meer investeringen gepaard gaan met een verbetering van de welvaart, ook al hangt de welvaart af van talloze andere factoren. Terwijl als ondanks meer investeringen er geen verbetering van de welvaart plaatsvindt, omdat bijvoorbeeld buitenlandse economieën instorten, dan zal dit er niet snel toe leiden dat deze DV wordt geprezen; hij zal zelfs eerder het verwijt krijgen dat het geld beter aan andere doeleinden had kunnen worden besteed die de welvaart wel zouden hebben bevorderd. Evenzo was het besluit om Irak in 2003 binnen te vallen gebaseerd op de inschatting dat Saddam Hoessein beschikte over massavernietigingswapens. Als deze wapens inderdaad waren gevonden, dan zou dit de oorlog gerechtvaardigd hebben en de integriteit van de DV's die voor de oorlog hebben gestemd ten goede komen. Echter, omdat er geen wapens werden gevonden, werd de integriteit van desbetreffende DV's in twijfel getrokken door hen allerlei onzuivere intenties toe te schrijven (zoals economische belangen, geldingsdrang en machtspolitiek). Voor integriteit moet men dus moreel geluk hebben.

Het morele geluk zit niet alleen in hoe zaken uitpakken, maar ook met welke zaken men wordt geconfronteerd. Men kan morele pech hebben door met die situaties te worden geconfronteerd waarin men de integriteit alleen maar kan beschadigen of verliezen. Bijvoorbeeld als men allerlei 'lijken in de kast' van de voorganger aantreft zonder dat men de schuld aan de voorganger kan geven. Evenzeer kan men moreel geluk hebben door met situaties te worden geconfronteerd waarin men de eigen integriteit kan etaleren en sterken. Zoals door tijdens een ramp of crisis veel aandacht aan gedupeerden te besteden, bepaalde principes absoluut niet te verloochenen, en zich met ziel en zaligheid op het herstel te richten. DV's die als morele helden bekend staan, konden dit vaak ook worden vanwege de grote noden die er in hun omgeving waren (zoals oorlog en grote maatschappelijke tegenstellingen). Als zij in andere tijden of op andere plaatsen hadden geleefd, had wellicht niemand nu van hen gehoord.[438]

De vraag is wel wat we met moreel geluk kunnen. Want als het puur toeval is, dan hebben we er per definitie geen invloed op en kunnen we er ook niets mee. Het is ook kort door de bocht om te stellen dat men geluk kan afdwingen en men pech over zichzelf afroept. Bovendien zou er dan geen sprake zijn van puur geluk of pech, omdat men het dan toch kan beïnvloeden terwijl kenmerkend aan geluk en pech is dat men er juist geen invloed op heeft. In ieder geval kan men tijdens besluiten de geluks- en pechfactor betrekken: de geluksfactor door een inschatting te maken van hoeveel geluk men moet hebben om het besluit het gewenste effect te laten hebben en de pechfactor door te doordenken wat de effecten zouden kunnen zijn als er veel of alles tegenzit; wat bijvoorbeeld als de gepresenteerde feiten niet waar zijn, belangrijke zaken over het hoofd worden gezien, morgen alle voorspelde ontwikkelingen de tegengestelde kant op gaan en alles tegenzit en verkeerd uitpakt?

Naast het tijdens besluiten rekening houden met de pech- en geluksfactor, kan men in de wijze waarop men besluiten communiceert rekening houden met mogelijke pech en mogelijk geluk. Door bijvoorbeeld niet te stellig te zijn over de toekomstige effecten van besluiten, maar door te communiceren over de kansen op geluk en pech en wat de mogelijke gevolgen zijn als geluk en pech zich voordoen. Want een dergelijke communicatie is geen teken van zwakte maar een teken van realiteitszin.

Het denken in termen van moreel geluk heeft twee kanten. Enerzijds bevordert dit denken de bescheidenheid van DV's doordat bij besluiten die goed uitpakken zij zich realiseren dat zij net zo goed verkeerd hadden kunnen uitpakken. Anderzijds voorkomt dit denken dat DV's zichzelf grote verwijten maken voor besluiten die door pech verkeerd uitpakken, maar net zo goed minder slecht of zelfs goed hadden kunnen uitpakken. Omdat het DV-schap inderdaad het nemen van risico's inhoudt.

XII. Belang van integriteit

Dit twaalfde deel van elf hoofdstukken gaat over het belang van integriteit voor DV's.

71. Integriteit is belangrijker dan wat publiekelijk aan incidenten bekend wordt

De omvang van integriteitschendingen door DV's is groter dan wat publiekelijk bekend is. Schendingen kunnen namelijk ook binnenskamers blijven of zelfs helemaal niet worden ontdekt. Dit maakt het belang van integriteit alleen maar groter, omdat in de eerste situatie externe correctie ontbreekt en in de tweede situatie externe én interne correctie ontbreken. DV's moeten zich niet laten misleiden door de gedachte dat zij hun schendingen binnenskamers of geheim kunnen houden: dat dachten namelijk de DV's die vanwege schendingen in opspraak zijn gekomen meestal ook.

Het belang van integriteit kan worden aangeduid aan de hand van de mensen, partijen en organisaties die in opspraak zijn geraakt. Want dat is namelijk een groot aantal. Alleen al de presidenten van uiteenlopende landen die moesten opstappen vanwege schending van de mensenrechten, oorlogsmisdaden, het achterhouden van relevante informatie voor het parlement en ontoelaatbaar privégedrag, zijn talrijk. Dergelijke incidenten laten zien (1) dat er überhaupt integriteitnormen gelden, (2) welke normen er gelden, namelijk de normen die zijn overtreden, (3) dat er DV's zijn die deze norm overtreden, (4) dat het mogelijk is deze norm te overtreden, (5) dat de overtreding publiekelijk bekend is geworden, (6) dat anderen dit gedrag afkeuren, en (7) dat aan de overtreding negatieve consequenties worden verbonden.

De les hiervan is duidelijk. DV's die integriteit niet ter harte nemen lopen het risico hun functie vroegtijdig en onder kritiek te moeten beëindigen. Toch valt er vanuit de omvang van incidenten nog meer te zeggen over het belang van integriteit. Want er vinden meer incidenten plaats dan die welke publiekelijk bekend zijn.

Allereerst worden niet alle overtredingen en schendingen publiekelijk bekend, omdat ze binnenskamers blijven. Anderen kunnen weliswaar de overtreding constateren maar maken deze niet publiekelijk bekend omdat ze bijvoorbeeld onder één hoedje spelen met de overtreder ('partners in crime'), van elkaar afhankelijk zijn of elkaar zelfs in de greep houden, zich niet verantwoordelijk voelen om de overtreding bekend te maken of zich alle moeite en opspraak willen besparen. Daarom kunnen er alleen maar meer overtredingen en schendingen plaatsvinden dan die welke publiekelijk bekend zijn. Dit maakt het probleem en het belang van integriteit alleen maar groter. Niet alleen omdat overtredingen en schendingen vaker plaatsvinden dan buitenstaanders zien, maar ook omdat op deze overtredingen en schendingen geen publiekelijk zicht is, er geen externe verantwoording over plaatsvindt en er dus geen mogelijke sancties kunnen volgen.

Ten tweede worden niet alle overtredingen en schendingen publiekelijk bekend omdat ze zelfs binnenskamers niet bekend worden. Overtreders kunnen hun overtreding of schending geheim houden. Daarom kunnen er alleen maar meer overtredingen en schendingen plaatsvinden dan wat er intern en dus extern bekend wordt. Dit maakt het probleem en het belang van integriteit nog groter, omdat niet alleen overtredingen en schendingen vaker plaatsvinden dan anderen zien, maar ook omdat voor deze onopgemerkte overtredingen en schendingen iedere vorm van handhaving en correctie ontbreekt.

Kortom, het probleem van integriteit is groter dan wat aan schendingen en overtredingen daarvan extern en intern bekend is. Voor DV's kan dit een geruststellende gedachte zijn wanneer zij denken dat zij hun overtreding(en) geheim of binnenskamers kunnen houden. Al kan deze gedachte ook misleidend zijn. De DV's die in opspraak zijn geraakt dachten immers veelal ook dat zij hun overtreding(en) verborgen konden houden (anders hadden zij het niet gedaan) wat in hun geval een misvatting was.

72. Integriteit op het hellend vlak is moeilijk te stoppen

Het verlies van integriteit gebeurt veelal door vele kleine misstappen. Het gevaar hiervan is dat de DV dit niet beseft en zichzelf integer blijft vinden. Daarom doen DV's er goed aan om strikt te zijn in situaties waarin er sprake is van een hellend vlak. Het afglijden kan echter ook bewust en toch ongewild gebeuren. Bijvoorbeeld wanneer een DV in een chantabele positie is gemanoeuvreerd. Daarom doen DV's er goed aan om alert te zijn op situaties waarin er een fuik ontstaat.

Van de Amerikaanse schrijver Robert Brault is de uitspraak: "Je wordt niet op een morgen wakker als een slecht persoon. Het gebeurt door duizend kleine overgaven van zelfrespect aan eigenbelang."[439] Het verlies van integriteit gebeurt vaak niet abrupt, dat een DV van de ene op de andere dag transformeert van een integere in een corrupte DV. Maar het verlies van integriteit gebeurt door vele kleine misstappen. Wat betekent dit?

Het gevaar van een dergelijke graduele degradatie is dat de persoon het zelf niet beseft. Dit komt doordat iedere misstap wordt genormaliseerd waardoor iedere volgende misstap weer als klein en als een te verwaarlozen afwijking wordt ervaren. Doordat dit proces zich herhaalt, worden de normen in kleine stappen opgerekt maar wordt de kloof tussen de oorspronkelijke norm, het vertrekpunt, en de gehanteerde norm steeds groter.[440] Het begint bijvoorbeeld met één leugentje om bestwil en eindigt in veelvuldig bedrog, het begint met het één keer declareren van niet gemaakte kilometers en eindigt met zelfverrijking, en het begint met het aannemen van een iets te duur relatiegeschenk en eindigt in het systematisch vragen om steekpenningen.

Bovendien wennen misstappen. De eerste keer dat men iets doet wat niet is toegestaan kan dit met wroeging, schuldgevoelens en gewetensnood gepaard gaan. Maar naarmate men eenzelfde misstap vaker begaat zal men dit als minder problematisch gaan ervaren

omdat het went. Dit gewenningsproces wordt bevorderd door het gebruik van rationalisaties. Bekende rationalisaties zijn dat anderen het ook doen, de schade voor anderen meevalt, men er recht op heeft en anderen er zelf om vragen. Het begaan van overtredingen wordt daarmee steeds gemakkelijker.

Het probleem van een dergelijke normalisatie en rationalisatie is dat de overtreder zichzelf integer blijft vinden, terwijl er sprake is van het tegendeel. Doordat dit zelfbeeld niet deugt blijft zelfcorrectie uit en nemen de integriteitrisico's toe. Zo zal naarmate iemand verder afglijdt dit tot grotere misstappen leiden en de kans toenemen dat wanneer een dergelijke grote misstap bekend wordt men de eigen integriteit in de ogen van anderen abrupt verliest.

Het eenvoudigste advies is daarom om strikt te zijn in situaties waarin er een hellend vlak is. Zoals een DV zei: "Wanneer je in discussie gaat met de verleiding ben je te laat." En wanneer men een misstap begaat en zich dit realiseert dan is het zaak extra alert te zijn dat het hierbij blijft en dat men zo snel mogelijk teruggaat naar de oorspronkelijke norm. Dit kan men doen door herhaaldelijk langs de oorspronkelijke norm te handelen en dit daarmee tot gewoonte te maken.

Het afglijden van een DV kan echter ook bewust en ongewild gebeuren. Dit doet zich voor als bijvoorbeeld een DV de ene misstap met een andere misstap moet corrigeren, zoals om zich te redden uit de ene leugen men een volgende leugen vertelt. Dit doet zich ook voor als een DV in een chantabele positie is gemanoeuvreerd waarbij de ene misstap, onder druk, tot een nieuwe misstap leidt en deze nieuwe misstap een extra chantagemiddel wordt om, bewust en ongewild, grotere misstappen te begaan. Zoals de DV die zich één keer liet omkopen door een bedrijf in ruil voor bevoordeling en vervolgens door het bedrijf werd gedwongen om vaker en meer het bedrijf te bevoordelen, omdat niet alleen de omkoping een chantagemiddel was maar ook de eerdere bevoordeling(en).

Van belang is derhalve dat DV's alert zijn op situaties waarin een dergelijke fuik ontstaat: een situatie waarin men steeds meer handelingsvrijheid inlevert totdat niet-integer gedrag de enige optie is. Ter voorkoming hiervan is het wenselijk om altijd een uittredingsoptie te hebben: om ergens uit te kunnen stappen, iets op te kunnen zeggen of ergens afscheid van te kunnen nemen. Zoals de DV die ervoor koos eenvoudig te blijven wonen zodat hij

niet vanwege zijn hypotheek aan het pluche gebonden zou zijn. Als men het idee heeft met handen en voeten te zijn gebonden (en vaak dus ook met hart en geweten), dan moet men zich met het oog op integriteit ernstig afvragen waartoe dit leidt en wat de gevolgen hiervan zijn, of men dit wil en of er geen betere wegen zijn.

73. Integriteit wordt moeilijker te verbeteren naarmate men een functie langer vervult

Het verbeteren van de eigen integriteit wordt lastiger naarmate een DV langer een functie bekleedt, omdat naarmate iemand langer iets doet dit moeilijker is te veranderen en anderen deze verandering eerder afkeuren. Dit betekent niet dat verbetering van de eigen integriteit onmogelijk is. Al kunnen DV's het beste de aanvangsperiode in hun functie benutten om de gewenste integriteit neer te zetten.

Een les uit het vorige hoofdstuk is dat het verlies aan integriteit op een hellend vlak moeilijk is te stoppen. Het geleidelijke verlies kan onbewust gebeuren waardoor men niet de noodzaak voelt om er iets tegen te doen. Het geleidelijke verlies kan ook bewust gebeuren wanneer men in een fuik zit en er geen weg meer terug is en men wordt gedwongen steeds grotere misstappen te begaan. Het stoppen van een verval van integriteit, laat staan het verbeteren ervan, wordt daarnaast lastiger naarmate men langer een functie bekleedt. Hiervoor zijn twee redenen te geven.

Allereerst is het moeilijker zichzelf te veranderen naarmate men iets langer doet. Naarmate men iets langer doet, vormt het namelijk meer de eigen natuur. Iets anders vervolgens gaan doen voelt dan aan als onnatuurlijk, en dus in dat opzicht als niet-integer. Juist omdat naarmate men iets vaker doet, het meer raakt ingesleten en geworteld, vergt het meer moeite om het af te leren en iets anders aan te leren. Dat gedragsverandering van mensen vaak lastiger is naarmate zij een hogere of belangrijkere functie bekleden, wordt juist veroorzaakt doordat zij al langer op een bepaalde manier functioneren – een dergelijke functie wordt vaak voorafgegaan door eerst andere functies te bekleden – waardoor het te veranderen gedrag dieper is verankerd en ook eerder succesvol is geweest of ten minste niet belemmerend heeft gewerkt (want anders had men geen carrière kunnen maken).

Ten tweede wordt het moeilijker zichzelf te veranderen naarmate men langer een functie bekleedt, omdat naarmate men bepaald gedrag vaker vertoont de beelden van anderen over het vertoonde gedrag in de functie zich nestelen en veranderingen daarin als inconsistent worden gezien. Het gedrag dat een DV vertoont in de functie zet de norm neer die men hanteert. Hoe langer men dit gedrag vertoont, des te meer deze norm wordt uitgedragen en hoe meer anderen dit beeld van deze persoon krijgen. Een verandering in het gedrag en daarmee een nieuw uitgedragen norm komt naarmate men het oude gedrag vaker heeft vertoond als meer inconsistent over en daarom als minder integer. Dit beeld van anderen belemmert de DV vervolgens om veranderingen in het eigen gedrag te realiseren, omdat anderen hierop kritisch zullen reageren, de persoon het oude gedrag voor de voeten zullen werpen, en minder geneigd zijn hun medewerking te verlenen. Dit is bijvoorbeeld zichtbaar bij DV's die kort voor de beëindiging van hun functie plotseling veel nobele besluiten nemen. Ondanks dat het om prijzenswaardige besluiten gaat, komt dit als inconsistent over met de besluiten die voor die tijd genomen zijn en roept dit de vraag op waarom men dit opeens doet. Zijn het 'goedmakertjes' (en daarbij de vraag oproepend wat er goed moet worden gemaakt) of is men bijvoorbeeld nu meer ongebonden (en daarbij de vraag oproepend hoe gebonden men daarvoor dan was)?

Dit betekent gelukkig niet dat omvangrijke verbeteringen in integriteit onmogelijk zijn. Mensen kunnen tot inkeer komen en besluiten het aanzienlijk anders te gaan doen. In hoofdstuk 27 hebben we gezien hoe de Amerikaanse president Chester Arthur zijn beleid ten aanzien van het benoemingssysteem van ambtenaren volledig herzag naar aanleiding van de moordaanslag op zijn voorganger. Andere DV's besloten om naar aanleiding van een voorval waardoor hun ogen werden geopend zich kandidaat te stellen voor een nieuwe functie. Weer anderen voelden zich door kennisneming van schokkende cijfers geroepen zich veel meer in te zetten voor een maatschappelijk vraagstuk of naar aanleiding van een klokkenluider het eigen functioneren aanzienlijk te veranderen. Men kan daarbij kiezen voor een geleidelijke verbetering, al vraagt dit veel doorzettingsvermogen en vastberadenheid omdat dit langer duurt. Daarom is het gemakkelijker om een duidelijke aanleiding te zoeken, zoals een crisis of interventie van buiten, waardoor men in één keer een ingrijpende verandering kan aanbrengen. En als men dit ook zodanig communiceert naar anderen toe, dan creëert men daarmee de verwachtingen en druk op zichzelf om de veranderingen te realiseren.

De implicatie van bovenstaande is dat DV's de aanvangsperiode in een functie moeten aangrijpen om de gewenste integriteit neer te zetten. In de begintijd van een functie wordt de eigen integriteit gezet en neergezet. Daarom is het van belang om in die begintijd niet alleen duidelijk te maken welke agenda men heeft, qua idealen, ambities en kernwaarden, maar ook welke principes en normen men voorstaat. De DV die de eerste dag in functie zijn schoenen buiten de werkkamer neerzet in de verwachting dat deze worden gepoetst, zet een ander beeld neer dan de DV die de eerste dag zijn staf bijeenroept en hen verzoekt om altijd open en eerlijk naar hem te zijn.

Ten aanzien van de beginperiode is het trouwens de vraag wat men doet met de 'integriteiterfenis' van de voorganger. Haalt men de voorganger onderuit of geeft men deze respect (ook al is men het inhoudelijk niet eens met de voorganger)? Schuift men, als er lijken uit de kast komen de verantwoordelijkheid hiervoor af op de voorganger of neemt men daarvoor de verantwoordelijkheid op zich (afgezien wat daarover procedureel is geregeld)? Belangrijk is wel om voorafgaand aan dan wel bij aanvang van de functie duidelijk zicht te krijgen op mogelijke 'lijken in de kast' omdat deze een risico kunnen vormen voor de eigen integriteit. Niet alleen omdat hoe langer men een functie bekleedt, er des te minder mogelijkheden zijn om dergelijke lijken af te schuiven op de voorganger (men wordt dan immers meer geassocieerd met de functie), maar ook omdat dit dan laat zien dat men kennelijk niet goed heeft nagegaan of er 'lijken' waren toen men aantrad dan wel dat men heeft ingestemd met de 'lijken' die toen zijn geconstateerd.

74. Integriteit is het enige wat men heeft

Integriteit is het enige wat een DV heeft. Want als men nergens voor staat dan is men niets. Het is daarom dat er DV's zijn die abrupte en verstrekkende besluiten nemen, omdat zij hun integriteit tegen geen enkele prijs willen verliezen. Daarom ook dat er DV's zijn die bij het terugkijken op hun functie het behouden van hun integriteit het belangrijkste vinden.

Van de Amerikaanse senator Alan Simpson is de uitspraak: "Wanneer je integriteit hebt, dan doet niets anders ertoe. Als je geen integriteit hebt, dan doet niets anders ertoe."[441] Met andere woorden: integriteit is het enige wat ertoe doet. Maar waarom is integriteit het enige?

Volgens de Amerikaanse generaal Malham Wakin is integriteit een belangrijk element van zelfrespect.[442] Volgens de filosofe Gabriele Taylor is het zelfs een wezenlijk, een integraal element van zelfrespect.[443] Sterker nog, integriteit is een noodzakelijke voorwaarde voor zelfrespect: zonder integriteit is er geen zelf om te respecteren. Integriteit is namelijk datgene waarvoor men gaat en staat. Als men nergens voor gaat en staat, dan is men niets en valt er ook niets te respecteren. Als men niet trouw is aan zichzelf, dan heeft men zichzelf verloren.

Integriteit is daarom de kern van wat iemand is. En zonder die kern is het overige nutteloos en waardeloos. Het is daarom dat een DV eens zei: "Liever staand sterven, dan de rest van mijn leven te moeten kruipen." Of zoals Ralph Waldo Emerson het zei: "Een beetje integriteit is beter dan iedere carrière."[444] Abraham Lincoln verwoordde dit eveneens treffend: "Ik wens mijn bestuurlijke taken zo te verrichten dat wanneer aan het einde, wanneer ik mijn scepter van de macht moet neerleggen, ik iedere vriend ter aarde heb verloren, ik ten minste één vriend zal overhebben, en die vriend zal diep in mij zijn."[445] En die vriend is dan het zelfrespect, de eigen integriteit.

"Compromitteer jezelf niet. Je bent het enige wat je hebt."[446] aldus de zangeres Janis Joplin. Als integriteit het enige is, dan zou dit ook het laatste moeten zijn wat men prijsgeeft. Dit is de reden waarom DV's soms abrupte en verstrekkende besluiten nemen; zij willen hun integriteit tegen iedere prijs behouden. Men neemt bijvoorbeeld grote persoonlijke risico's door ergens tegen te stemmen, omdat voor stemmen indruist tegen de eigen integriteit. Of men legt de functie neer, omdat dit de enige manier is om de eigen integriteit te behouden. Dit is ook de reden dat er DV's zijn die terugkijkend op hun functie het belangrijk of zelfs het belangrijkste vinden dat zij zichzelf zijn gebleven. Dat de eigen integriteit is behouden. Zoals Ella Vogelaar zei over haar periode als minister: "Je bent er in elk geval van overtuigd dat je jezelf bent gebleven en daaraan ontleen je grote voldoening."[447]

Kortom, als integriteit het enige is wat men heeft, dan dient men er alles voor te geven.

75. Integriteit geeft macht

Integriteit geeft macht over de DV zelf doordat integriteit in zichzelf kracht geeft om het niet te verkwanselen maar waar te maken. Eveneens geeft integriteit van een DV macht over diens omgeving: het trekt integriteit aan, creëert integriteit en stoot een gebrek aan integriteit af. Het is aan DV's om deze macht van integriteit te ontdekken en te benutten.

Tot op heden hebben we vooral gezien dat macht een bedreiging is voor integriteit. Althans het streven naar en behouden van macht kan mensen aanzetten tot niet-integer gedrag en hun eigen integriteit aantasten. Maar macht heeft niet alleen een negatieve invloed op integriteit. In hoofdstuk 41 hebben we gezien dat macht ook een voorwaarde kan zijn voor integriteit. Door het hebben van macht kunnen DV's zaken realiseren en daardoor zichzelf blijven. Maar naast dat macht een bedreiging is voor integriteit en dat macht juist integriteit kan bevorderen is er een derde element in de relatie tussen integriteit en macht. Namelijk dat integriteit macht geeft.

Allereerst geeft integriteit macht over zichzelf. Zoals een Chinees spreekwoord luidt: regels reguleren de kleine persoon, goed gedrag reguleert de grote persoon.[448] Integriteit zorgt voor zelfcontrole. Door integer te zijn en te handelen heeft men zichzelf in de macht; kan men goed omgaan met verleidingen, impulsen, begeerten en druk; en weet men wat men wil en is men in staat daarin consistent te zijn. Integriteit geeft in dat opzicht kracht. Aan het ergens voor staan ontleent men kracht om er vervolgens daadwerkelijk voor te gaan. Het ergens zijn woord aan geven, geeft de kracht om zich daar vervolgens aan te houden. Met zijn woord geeft men namelijk een deel van zichzelf, met als gevolg dat men zich er vervolgens aan bindt en mee verbindt. Integriteit geeft dus in zichzelf bescherming tegen het verkwanselen ervan en geeft energie dat men zich eraan optrekt en het waarmaakt.

Ten tweede geeft integriteit macht over de omgeving, over de situatie, over anderen. In hoofdstuk 42 hebben we gezien dat DV's hun integriteit aantasten als zij chantabel worden.

Chantabel betekent dat men zichzelf niet meer in de macht heeft, maar is uitgeleverd en overgeleverd aan de omgeving. Anderen kunnen de persoon dwingen tegen de eigen wil in te laten handelen. Men raakt verzeild in de destructieve macht van de omgeving. En deze destructieve macht kan een macht in zichzelf worden. Het naar de destructieve macht van de omgeving moeten handelen leidt ertoe dat men de destructieve macht in stand houdt of zelfs vergroot waardoor anderen ook daarnaar moeten gaan handelen. Als bijvoorbeeld politici tijdens verkiezingen loze beloften doen omdat zij weten dat andere politici dit ook doen, dan stimuleert dit vervolgens anderen dit ook te doen. Of als de ene DV lekt omdat anderen dit ook doen, dan geeft dit anderen aanleiding om op hun beurt ook te gaan lekken. En zo ontstaat een olievlekwerking van niet-integer gedrag.

Daarentegen kan integer gedrag een positieve impuls geven aan de omgeving waardoor het voor zichzelf en anderen eenvoudiger wordt om zich integer te gedragen. Integer gedrag kan een aantrekkingskracht hebben op anderen. In lijn met de uitspraak van de Amerikaanse president Andrew Jackson, te weten dat één persoon met moed een meerderheid maakt,[449] kunnen we zeggen dat één integere DV een meerderheid kan maken. De integriteit van de een kan ervoor zorgen dat anderen hierin gaan volgen. Zo kan de integriteit van een DV een inspiratie- en motivatiebron zijn voor anderen. Daarnaast kan de integriteit van een DV ervoor zorgen dat anderen deze persoon gaan vertrouwen en op hem gaan bouwen. Door het geven van vertrouwen neemt het onderlinge vertrouwen toe waardoor men ook meer grip krijgt op anderen en de omgeving. Door de eigen integriteit creëert men integriteit in de omgeving. Tegelijkertijd stoot de integriteit van een DV af en wel van de personen die daarop niet zijn gericht. Zo zullen mensen die willen chanteren het eerder gemunt hebben op een corrupt persoon dan op een integer persoon; iemand die corrupt is heeft namelijk al laten zien zich te willen en kunnen inlaten met verwerpelijke praktijken. Naarmate de integriteit van DV's toeneemt zorgen zij er dus voor dat personen met een mindere integriteit op grotere afstand blijven.

Kortom, macht en integriteit staan niet loodrecht op elkaar. Want macht geeft integriteit en integriteit geeft macht. De kunst is om deze macht van integriteit te ontdekken en te hanteren. Zoals Margaret Thatcher zei: "Ik zit in de politiek vanwege het conflict tussen goed en kwaad, en omdat ik geloof dat uiteindelijk het goede zal zegevieren."[450] Voor Thatcher was dit de macht die integriteit geeft.[451]

76. Integriteit toont schoonheid

Integriteit geeft niet alleen macht maar ook pracht. Integriteit staat namelijk voor harmonie, zuiverheid en echtheid. De schoonheid zit dan in de kunst waarin DV's het vervullen van hun functie verstaan en tot kunst verheffen. Dit wekt affectie op. De kunst is dat DV's deze kunst verstaan en anderen daarvan laten genieten.

Integriteit geeft niet alleen macht, zoals we in het vorige hoofdstuk zagen. Het geeft ook pracht. Het toont schoonheid.[452] Maar schieten we hiermee niet door? Wordt integriteit daarbij niet idealistisch?

Integriteit staat voor heelheid en gaafheid. Iemand die integer is, is heel en gaaf. Een dergelijk persoon is niet verscheurd, vervuild of verdraaid. De schoonheid van een persoon is echter niet alleen gelegen in de ongeschondenheid van die persoon. Net zo als dat een integer schilderij, een integer muziekstuk of een integere sportwedstrijd niet alleen mooi is omdat er respectievelijk geen scheuren in zitten, geen valse tonen zijn of geen onsportief gedrag plaatsvindt. De mooiheid schuilt er primair in omdat er sprake is van harmonie, zuiverheid en echtheid. De kleuren, muziektonen en spelers passen bij elkaar, creëren één geheel, zijn in balans. Het laat ook zien wat allemaal uit de combinatie van kleuren, muziektonen of spelers is te halen en hoe dit optimaal wordt benut.

Ten aanzien van het DV-schap kunnen we dit ook zo zien. De schoonheid is niet alleen de afwezigheid van vuile spelletjes en vieze praktijken. De schoonheid is met name de harmonie, zuiverheid en echtheid. Het gaan dan bijvoorbeeld om de zuiverheid van besluitvorming, de passie in een debat, de gaafheid van beleidsnota's en het harmonische spel tussen verschillende machten. Eveneens gaat het om hoe een DV de essentie van de eigen functie verstaat en dat tentoonspreidt. Bijvoorbeeld door een bevlogen rede te houden, opponenten met zuivere argumenten weten te overtuigen, partijen op een knappe wijze

bijeen te brengen en zich met hart en ziel in te zetten om iets voor een ander te betekenen. Met andere woorden een DV die de kunst van zijn functie verstaat en die zijn functie tot kunst verheft.

Volgens sommige filosofen is de integriteit van iemand niet iets waarop je verliefd kunt worden.[453] Maar het tonen van de schoonheid van integriteit kan anderen in vervoering brengen, tot bewondering leiden en genegenheid opwekken. Integriteit is meer dan een hoeraterm, waarvoor de handen in de lucht gaan. Integriteit wekt affectie op, omdat integriteit refereert aan het ideaalbeeld dat mensen hebben van, in dit geval, een DV. Een beeld waarmee mensen zich willen associëren, identificeren en vereenzelvigen, omdat het overeenkomt met hoe zij zelf zouden willen zijn in zowel hun huidige eigen positie als wanneer zij zich zouden bevinden in de positie van de DV.

Net zo goed als dat mensen van de schoonheid van een schilderij, muziekstuk of sportwedstrijd kunnen genieten, zo kunnen mensen ook van de schoonheid van de uitoefening van een DV-functie genieten. De kunst is dan vooral dat DV's deze kunst verstaan zodat de schoonheid zichtbaar wordt en niet alleen anderen, maar ook DV's zelf daarvan kunnen genieten.

77. Integriteit is een dodelijk wapen

Integriteit is dodelijk omdat onvoldoende integriteit een reden is dat DV's moeten stoppen met hun functie. Men deugt dan immers niet meer waardoor de grond op basis waarvan de functie wordt vervuld vervalt. Integriteit is ook een dodelijk wapen, omdat anderen integriteit gericht kunnen inzetten om een DV in de val te laten lopen en ten val te brengen. Daarom dienen DV's dit wapen niet op een presenteerblaadje aan te bieden, maar zich te wapenen tegen anderen. DV's die integriteit als wapen gebruiken dienen ervoor te zorgen dat het wapen zich niet tegen hen keert. Integriteit kan echter ook ontwapenend zijn.

Naast schoonheid heeft integriteit een gevaarlijke kant. Integriteit is namelijk een dodelijk wapen. Waarom?

Allereerst kan het gebrek aan integriteit dodelijk zijn. Wanneer blijkt dat een DV onvoldoende integer is, dan is dat een reden om deze persoon uit zijn functie te zetten. Integriteit is namelijk de basis van de betrouwbaarheid van een DV. En zonder betrouwbaarheid kan iemand niet worden vertrouwd en is er dus ook geen reden om iemand de functie te laten vervullen. Daarom wordt, zoals in hoofdstuk 8 gezegd, het in twijfel trekken van iemands integriteit als grote, of zelfs grootste, belediging gezien. Daarmee wordt immers beweerd dat de persoon als functionaris niet deugt, waardoor de grond om de functie te vervullen vervalt. Vanwege een gebrek aan integriteit, of zelfs alleen al het vermoeden daarvan, hebben daarom vele DV's het veld moeten ruimen. Dodelijk is het ook omdat vervolgens de kans op een andere DV-functie afneemt of zelfs verdwijnt. Zo kwam Bram Peper niet meer in aanmerking voor een andere politieke functie omdat hij, volgens partijprominenten, omstreden was[454] en een risico voor zijn partij was geworden.[455] Peper beaamde dit ook: "Ik ben een man zonder toekomst."[456] Zonder integriteit is een DV ten dode opgeschreven.

Integriteit is niet alleen dodelijk, het is ook een wapen. Een wapen in de zin dat, al dan niet met zuivere intenties, bewust en getimed kan worden ingezet om een DV te laten sneuvelen. Bijvoorbeeld belastende informatie over een DV vertellen, publiekelijk een DV als oneerlijk en onbetrouwbaar neerzetten of een procedure tegen een DV starten, kan voor de betreffende DV fataal zijn. Alleen al het verspreiden van roddels kan de reputatie van een DV dusdanig aantasten dat daarmee het functioneren onmogelijk wordt.

Het dodelijk wapen van integriteit kan ook worden ingezet om DV's in de val te laten lopen. Niet alleen door ze chantabel te maken, maar ook door hun integriteit te testen. Zo konden drie europarlementariërs opstappen nadat ze bereid bleken om steekpenningen aan te nemen van journalisten die zich voordeden als lobbyisten. De journalisten vroegen wetsvoorstellen te wijzigen ten gunste van financiële instellingen. Ook vroegen zij het drietal een minder kritische houding aan te nemen tegenover de situatie met betrekking tot de mensenrechten in Rusland. De drie parlementariërs vroegen volgens de journalisten bedragen rond de 100.000 euro.[457] Evenzo nam de penningmeester van de conservatieve partij in Engeland ontslag nadat hij, blijkens de camerabeelden, tegen de als lobbyisten vermomde journalisten had gezegd dat hij in ruil voor een donatie van 200.000 tot 250.000 pond een diner kon regelen met premier Cameron waarbij alles vertrouwelijk zou zijn en alles kon worden gevraagd.[458] Ook stapte Tweede Kamerlid John Leerdam op toen bleek op dat hij in een radioprogramma op verzonnen, zeer onwerkelijke voorbeelden zeer serieus had gereageerd. "In dit interview heb ik mij laten verleiden tot uitspraken die niet alleen mijn geloofwaardigheid hebben geschaad, maar daarmee ook die van de Kamer als geheel en van mijn partij", aldus Leerdam bij zijn vertrek.[459]

Niet alleen journalisten kunnen zo de integriteit van een DV op de proef stellen, ook anderen in de omgeving van een DV kunnen hiertoe in staat zijn. Dit kan kwaadschiks zijn, door bijvoorbeeld vertrouwelijke of valse informatie te vertellen in de hoop dat de DV deze informatie doorvertelt en daarover struikelt, maar ook goedschiks, door bijvoorbeeld een verzonnen geheim te vertellen om na te gaan of de DV te vertrouwen is.

Omdat integriteit een dodelijk wapen is, is het allereerst zaak dat DV's ervoor zorgen dat zij anderen dit wapen niet op een presenteerblaadje aanbieden. Hoe meer integer men is, des te moeilijker men het anderen maakt om het gebrek aan integriteit te gebruiken of zelfs te misbruiken.

Het gaat er daarbij ook om, zoals we in hoofdstuk 15 zagen, om zo veel mogelijk te voorkomen dat men de schijn van een gebrek aan integriteit wekt. Eveneens is het zaak te doordenken hoe men zich kan wapenen tegen mogelijke valse beschuldigingen. Dit kan, zoals eerder aangestipt, men doen door bijvoorbeeld integriteitgevoelige handelingen niet alleen te verrichten, aan goede registratie te doen en de indruk te vermijden dat men integriteitrisico's opzoekt.

Als men integriteit als wapen gebruikt naar anderen, dan is het zaak zich ervan te vergewissen dat het niet tegen zichzelf kan keren. Juist omdat er veel op het spel staat, zal de ander zich verdedigen of zelfs terugslaan. Zuiverheid van motieven is daarbij van belang, omdat het ter discussie stellen van iemands integriteit vanuit opportunistische redenen, zoals eigen populariteit of wraak, al snel als minder geloofwaardig of zelfs als vals wordt gezien. Wanneer men te veel de integriteit van een ander bekritiseert loopt men ook het risico dat dit het beeld oproept dat men bloeddorstig is waardoor de ander in de slachtofferrol wordt gedrukt en daardoor sympathie opwekt. Ook is het van belang de proporties goed in het oog te houden. Men loopt bij het bekritiseren van de integriteit van een ander het risico het verwijt te krijgen spijkers op laag water te zoeken of eerst de balk uit het eigen oog te verwijderen.

Integriteit kan echter ook ontwapenend zijn. Door bijvoorbeeld als DV bijzonder voorkomend en oprecht te zijn kan dit anderen in verlegenheid brengen en zelfs lam leggen.[460] Als anderen denken in termen van oorlog dan kan een vreedzame aanpak hen uit het lood slaan en integriteit doen laten zegevieren. Zo sprak Lincoln tijdens het hoogtepunt van de Amerikaanse burgeroorlog over de burgers uit de Zuidelijke Staten niet als zijn tegenstanders maar als zijn medemensen waardoor hij een opening creëerde voor de beëindiging van de oorlog.

78. Integriteit is een sluipmoordenaar

Integriteit is een sluipmoordenaar, omdat het gebrek eraan laat kan toeslaan en vooral op momenten waarop de DV zich veilig waant of het meest kwetsbaar is. Integriteit verjaart wat dat betreft niet. DV's moeten daarom niet denken dat onontdekte misstappen nooit zullen worden ontdekt of dat eenmaal afgedane misstappen voorgoed zijn afgedaan. Misstappen kunnen namelijk escaleren, in een geëscaleerde situatie als dodelijk wapen worden gebruikt of toevallig worden ontdekt. Daarom dragen DV's hun misstappen uit het verleden altijd met zich mee.

Integriteit is een dodelijk wapen, zo zagen we in het vorig hoofdstuk. Dit wapen kan een DV gebruiken om anderen ten val te brengen, maar ook anderen kunnen het wapen gebruiken om een DV ten val te brengen. Daarom is het noodzakelijk dat DV's integer zijn en dat zij anderen geen wapens in handen geven. Het vergt eveneens dat DV's goed in de gaten houden of, en zo ja in hoeverre, anderen het integriteitwapen tegen hen gaan gebruiken. Het gaat daarbij niet alleen om de vraag of anderen een wapen in handen hebben – en zo niet, wat de kans daarop is dat zij dit wel krijgen – maar ook wanneer en onder welke omstandigheden zij dit wapen tegen de DV gaan gebruiken. Een les uit de praktijk is namelijk dat integriteit een sluipmoordenaar is. Integriteit kan laat toeslaan en vooral op momenten waarop de DV zich weer veilig waant of juist het meest kwetsbaar is.

Ook al hebben anderen belastend materiaal, zij hoeven niet gelijk toe te slaan maar kunnen hun kans afwachten. Zij kunnen bijvoorbeeld wachten op het moment dat zij er het maximale voor terugkrijgen, zoals wanneer zij het beste zijn voorgesorteerd om de functie van degene die zij ten val willen brengen over te nemen, de ander het moeilijk heeft en bekendmaking van het gebrek aan integriteit de genadestoot is, of in de strijd van verkiezingen of onderhandelingen bekendmaking van belastende informatie de ander op achterstand zet of in de hoek drijft. Of bijvoorbeeld pas wanneer zij hun autobiografie of memoires publiceren om zo de

verkoopcijfers te stimuleren of zichzelf ergens van vrij te pleiten.[461] Ook kunnen zij wachten met toeslaan door eerst meer bewijsmateriaal te vergaren of meer steun voor de aanval te verkrijgen zodat de kans toeneemt dat de aanval het beoogde effect heeft. Ook kunnen zij wachten totdat de ander minder macht heeft zodat deze niet meer goed kan terugslaan of zichzelf kan verdedigen. Dit overkwam Jacques Chirac toen hij nadat hij als Franse president was afgetreden en zijn onschendbaarheid was opgeheven, kon worden aangeklaagd en uiteindelijk veroordeeld voor fraude die hij tijdens zijn burgemeesterschap lang daarvoor had gepleegd.[462]

Wat dat betreft verjaart integriteit niet of nauwelijks. Iets wat onbekend is heeft al snel nieuwswaarde, ook al heeft het zich jaren geleden voorgedaan. Misstappen uit een ver verleden zijn immers gemakkelijk te koppelen aan een relevant aspect in het heden. Bijvoorbeeld de fraude met een schooldiploma decennia terug kan nog steeds relevant zijn als men bijvoorbeeld onderwijs in de portefeuille heeft of men in de functie veel met cijfers te maken heeft. Sterker nog, het wordt juist relevanter. Fraude met een diploma door een willekeurige burger leidt tot minder ophef dan eenzelfde soort fraude door een DV. Als men bovendien carrière maakt, zullen misstappen uit het verleden des te harder worden aangerekend, omdat men inmiddels meer macht en aanzien heeft. Want, zoals we in hoofdstuk 22 zagen, vallen DV's harder naarmate ze meer macht hebben.

DV's moeten zich niet te snel veilig wanen en denken dat niet ontdekte misstappen nooit zullen worden ontdekt. Het kan jaren duren voordat ontvangen steekpenningen aan het licht komen, dat een buitenechtelijke relatie bekend wordt, of dat gemanipuleerde rapportages worden ontdekt. Zo zat Willem Aantjes bijna twintig jaar in de Tweede Kamer toen in 1978 bekend werd dat hij in de Tweede Wereldoorlog lid was geweest van de Germaansche SS. Al die tijd had hij het kunnen verzwijgen totdat een historicus hierop stuitte. Zo duurde het ook vijf jaar voordat een video uitlekte waarin George W. Bush bekende dat hij ooit illegaal drugs had gebruikt.[463]

Ook moeten DV's ervoor waken te denken dat eenmaal afgedane misstappen voorgoed zijn afgedaan. Zo kunnen veel kleine afgedane misstappen uiteindelijk toch nog tot een groot probleem leiden als de maat op een gegeven moment vol is. Niet de afzonderlijke druppels zijn problematisch, maar vele druppels maken een volle emmer waarbij de volgende

druppel de emmer doet overlopen. Zoals een burgemeester die een spoor van nepotisme en corruptiepraktijken bij verschillende gemeenten achter zich liet en zich op een gegeven moment niet meer kon blijven verschuilen achter anderen. Of de DV die herhaaldelijk verkeerde cijfers citeerde. De eerste paar keer kon hij dat nog afdoen als een vergissing. Maar toen het vaker voorkwam werd het als onzorgvuldig en nalatig gezien en tastte dit zelfs zijn betrouwbaarheid aan. Zo kon Tweede Kamerlid Boekestijn eerst nog de dans ontspringen toen hij zei dat zijn eigen partij domme fouten had gemaakt en hij zich weinig respectvol uitliet over een bevolkingsgroep (door in een tweet Chinezen aan te duiden als spleetogen). Toen hij vervolgens uit de school klapte over een gesprek met de koningin, was dit de druppel die de emmer deed overlopen en stapte hij op.[464]

Ook kan integriteit als wapen worden gebruikt om een openstaande rekening te vereffenen. In dat geval is er geen sprake van een opeenstapeling van kleine integriteitschendingen die ertoe leidt dat het wapen van integriteit wordt getrokken, maar is het vanwege bijvoorbeeld een geëscaleerde situatie dat integriteit wordt ingezet om de ander te benadelen. Zo werd beweerd dat het onderzoek naar de vermeende onrechtmatige declaraties van Peper werd gevoed door frustratie en rancune.[465] Een van de gemeenteraadsleden sprak over een sluipende vijandigheid die in de gemeenteraad tegenover Peper was ontstaan vanwege diens regenteske optreden.[466] Evenzo kan integriteit als wapen worden gebruikt om iemands doodsvonnis te tekenen. Zo kon minister Gerrit Brokx opstappen en minister Gijs van Aardenne aanblijven toen bekend werd dat er sprake was van fraudegevoelige regelingen voor het verkrijgen van bouwsubsidies waarvoor beiden verantwoordelijk waren. Brokx moest opstappen omdat er al langer kritiek op hem was, terwijl Van Aardenne een betere reputatie genoot.[467]

Ook kunnen misstappen toevallig worden ontdekt. Misstappen uit zelfs een ver verleden kunnen opspelen wanneer bijvoorbeeld een voormalige collega in opspraak komt en er onderzoek plaatsvindt naar diens gedrag en men stuit op onoorbaar gedrag van anderen. Zo bleek tijdens een onderzoek naar declaratiefraude door één DV dat andere DV's van dezelfde instantie in dezelfde periode veelvuldig valse declaraties hadden ingediend. Ondanks dat deze DV's dachten dat zij al lang de dans waren ontsprongen werden zij plotseling de hoofdrolspelers in een schandaal. Derhalve kunnen DV's object van onderzoek worden zonder dat er in eerste instantie twijfels waren over hun integriteit.

Kortom, misstappen uit het verleden, en dan vooral geheim gebleven misstappen, dragen DV's altijd met zich mee. Zij kunnen onverwachts toch ontdekt worden en tot commotie leiden. Dit betekent overigens niet dat een integere levenswandel zonder risico's is. Integriteit kan namelijk bij anderen jaloersheid opwekken evenals frustratie, omdat men geen macht kan uitoefenen over deze personen. Iemand die chantabel is, is immers gemakkelijker te manipuleren dan iemand die integer is. In dit opzicht is het raadzaam dat DV's, zoals hiervoor al is gesteld, zichzelf niet als te integer neerzetten.

79. Integriteit en het gebrek eraan kennen vele formele en informele rekeningen, al worden deze niet altijd afgerekend

Naast dat een gebrek aan integriteit kan leiden tot de val van een DV, kunnen er nog andere gevolgen zijn, zoals een berisping, boete, inperking van de functie, gevangenisstraf en, alhoewel niet in Nederland, de doodstraf. Naast deze formele sancties zijn er informele sancties, zoals sociale uitsluiting, verlies aan draagvlak, geen herbenoeming of nieuwe functie en demotie. Ook kan gebrek aan integriteit grote negatieve gevolgen voor het privéleven hebben. Toch wordt niet-integer gedrag niet altijd gesanctioneerd en integer gedrag niet altijd gewaardeerd. Daarom is integriteit vooral van intrinsiek belang.

We hebben gezien dat integriteit leidt tot macht. Maar ook dat integriteit een wapen is om iemand ten val te brengen en zijn functie te ontnemen. Maar er zijn nog meer afrekeningen van een gebrek aan integriteit.

Enerzijds zijn er formele sancties. Ondanks dat men bij niet-integer gedrag in de functie mag aanblijven, kan niet-integer gedrag leiden tot een berisping of boete. Zo kreeg een gemeenteraadslid een berisping van de burgemeester vanwege burgerlijke ongehoorzaamheid, omdat hij uit protest een verkeersmaatregel onder toeziend oog van de pers gedeeltelijk ongedaan had gemaakt.[468] Een ander gemeenteraadslid kreeg een boete van 1000 euro opgelegd voor het verwerven van dertig stempassen voor de gemeenteraadsverkiezingen die hij onder zijn familie wilde uitdelen.[469] En zo kreeg een gemeenteraadslid een boete van 750 euro opgelegd wegens het citeren uit het vertrouwelijk overleg van het presidium over de mogelijke sluiting van een discotheek.[470]

Ook kan niet-integer gedrag ertoe leiden dat een deel van een portefeuille wordt afgenomen, men minder bevoegdheden krijgt of men onder toezicht of curatele wordt gesteld. Zo werd naar aanleiding van de Lockheed-affaire prins Bernhard gevrijwaard van strafvervolging,

maar besloot het kabinet dat hij moest erkennen dat hij fouten had gemaakt, zijn functies in het bedrijfsleven en die van inspecteur-generaal der Krijgsmacht moest neerleggen en werd hem verboden ooit nog in het openbaar in uniform te verschijnen. De sanctie die een DV krijgt kan ook een gevangenisstraf zijn. Zo kreeg een Britse politicus achttien maanden gevangenisstraf omdat hij voor 18.350 pond aan valse declaraties had ingediend, kreeg de Liberiaanse ex-president Charles Taylor een gevangenisstraf van vijftig jaar voor medeplichtigheid aan het plegen van oorlogsmisdaden en kregen de ex-presidenten Hosni Mubarak (Egypte) en Zine al-Abidine Ben Ali (Tunesië) een levenslange gevangenisstraf omdat zij verantwoordelijk werden gehouden voor de dood van demonstranten.[471] Ten slotte kan de sanctie, alhoewel niet in Nederland, zelfs de doodstraf zijn zoals gold voor het voormalige Roemeense staatshoofd Nicolae Ceaușescu en de Irakese president Saddam Hoessein vanwege hun repressief en mensonterend bewind.

Tegelijkertijd kunnen sommige DV's zich beroepen op hun onschendbaarheid zodat juridische consequenties zijn uitgesloten. Zo is in Nederland de koning – in tegenstelling tot de rest van de koninklijke familie – onschendbaar hetgeen betekent dat de ministers aan het parlement verantwoording moeten afleggen over het handelen van de koning, ook al gaat het om gedrag in de privésfeer en ook al betreft het misdrijven. Onschendbaarheid betekent trouwens niet dat een koning boven de wet staat; ook een koning is aan het recht en de wet gebonden. Ook regeringsleiders en ministers van Buitenlandse Zaken genieten overal ter wereld immuniteit. Maar deze immuniteit geldt alleen voor zolang zij in functie zijn. In de Verenigde Staten kan de immuniteit van een zittende president worden doorbroken door middel van een afzettingsprocedure voor zware misdaden of misdrijven.[472]

Anderzijds zijn er vele denkbare informele sancties. Doordat de integriteit is aangetast wordt men genegeerd en gepasseerd. Men komt buiten de groep te liggen, men verliest de steun en het draagvlak van anderen (ook al wordt er door anderen gezegd dat ze om de persoon heen staan)[473] en men wordt vogelvrij verklaard en een schietschijf. Zo zei een DV in dit verband: "Ik was een paria, ik was aangeschoten wild." En zo zag Bram Peper zijn sociale netwerk en zelfs het aantal vrienden stevig uitgedund worden.[474] Ook al volgen er niet direct sancties, toch kan men als de gelegenheid daartoe zich voordoet de negatieve consequenties van niet-integer gedrag op een later tijdstip ondervinden. Als bijvoorbeeld de termijn van de functie afloopt en er moet worden besloten of er een nieuwe termijn volgt. Dan kan het

eerder getoonde gebrek aan integriteit de doorslag geven om geen nieuwe termijn te krijgen. Evenzo kan men om deze reden niet meer op de verkiezingslijst worden gezet of worden gedemoveerd naar een onzichtbare, onschadelijke en ondankbare functie. Zo kwamen enkele PVV'ers die als kamerlid in opspraak waren geraakt niet meer terug op de lijst voor de Tweede Kamerverkiezingen. Een van hen was Richard de Mos die tijdens zijn kamerlidmaatschap in opspraak was gekomen omdat hij zich als schooldirecteur voordeed, terwijl hij dat nooit was geweest. Dat hij niet meer op de lijst kwam te staan zag hij als een afrekening van de partij.[475] Eveneens kwamen Jhim van Bemmel en Eric Lucassen niet meer terug op de kieslijst omdat Van Bemmel een veroordeling voor valsheid in geschrifte had verzwegen en Lucassen in opspraak was gekomen vanwege beschuldigingen van bedreiging en intimidatie.[476]

Ook privé kan een verlies aan integriteit, of alleen al de twijfels van anderen daarover, tot problemen leiden. Om de werkelijkheid te ontvluchten kan men zijn heil zoeken in en verslaafd raken aan alcohol, gokken of drugs. Of doordat de integriteitproblemen zo aan de psyche vreten kan men dit privé afreageren in de vorm van driftbuien of zich privé afzonderen en afsluiten. In dergelijke situaties is een echtscheiding of zelfmoord niet ondenkbaar. De Duitse bondspresident Wulff, die moest aftreden vanwege omstreden privéleningen van ondernemers, werd door 250 demonstranten uitgefloten tijdens zijn afscheid. Eveneens werd zijn afscheidsreceptie door prominenten vermeden, waarna hij zich terugtrok in een klooster.

Deze negatieve consequenties zijn elk een reden om integer te handelen. Probleem is echter dat dezelfde redenen kunnen worden gebruikt om niet-integer te handelen. Om door anderen te worden geaccepteerd, om aanzien te verkrijgen en om succesvol te zijn handelt men niet-integer. Niet-integer gedrag kan in een concrete situatie ook of zelfs alleen maar positieve effecten voor de betreffende DV hebben, terwijl tegelijkertijd integer gedrag ook of zelfs alleen maar negatieve effecten voor de betreffende DV kan hebben. Daarom schieten pleidooien tekort die DV's tot integriteit pogen te motiveren door louter te wijzen op de negatieve consequenties van niet-integer gedrag en de positieve consequenties van integer gedrag. Uiteindelijk is integriteit namelijk ook en vooral van intrinsiek belang: het is in zichzelf goed, ongeacht wat de consequenties ervan zijn. Of nog beter: wanneer de consequenties van integer gedrag negatief zijn en van niet-integer gedrag positief, juist dan is integriteit van intrinsiek belang.

Waardering voor integer gedrag is dan ook niet vanzelfsprekend. Waardering kan uitblijven of pas na lange tijd, zelfs na de dood, komen. Zo kostte het Ford, zoals eerder besproken, zijn tweede termijn toen hij Nixon pardon gaf. Decennia later volgde pas de rehabilitatie toen hij van Bill Clinton een onderscheiding kreeg met de woorden: "U had gelijk en het volk dankt u daarvoor."[477]

80. Integriteit wordt belangrijker naarmate transparantie toeneemt of afneemt

Of niet-integer gedrag tot sancties leidt, hangt mede af van de transparantie. Hoe meer transparantie er is, des te belangrijker integriteit wordt, omdat DV's hun gedrag minder kunnen verbergen en zij zich minder misstappen kunnen permitteren. Tegelijkertijd geldt dat hoe minder transparantie er is, des te belangrijker integriteit wordt, omdat het dan aankomt op de intrinsieke motivatie van de DV om geen misstappen te begaan. De beste bescherming tegen de toegenomen transparantie is dat DV's zich zo gedragen alsof er volledige transparantie is.

Of niet-integer gedrag tot sancties leidt, hangt mede af van de transparantie. Transparantie staat voor de mate waarin er, in dit geval door anderen, zicht is op wie een DV is en wat hij doet en presteert. Hoe beter zicht er is, des te beter anderen een oordeel kunnen vellen over de integriteit van de DV. Daarom zijn er allerlei mechanismen aanwezig om deze transparantie te verkrijgen. Het doel van monitoring, controle, toezicht, evaluaties, verantwoordingsrapportages, vergaderingen, debatten en functioneringsgesprekken is immers om zicht te krijgen. Hoe groter de transparantie is, des te minder men niet-integer gedrag kan verbergen en derhalve des te groter het belang dat integriteit deze toets kan doorstaan. DV's kunnen zich dus bij een toenemende transparantie minder machtsmisbruik permitteren.

Dit is echter slechts één kant. De andere kant is namelijk het tegenovergestelde: hoe minder transparantie er is, des te belangrijker integriteit wordt. Juist omdat men dan meer kan verbergen komt het vervolgens des te meer aan op de eigen integriteit, de eigen motivatie van de DV om zuiver te handelen. Hoe groter de transparantie, des te belangrijker integriteit wordt vanuit extrinsieke motieven: om niet gepakt te worden, niet ter verantwoording te worden geroepen, om geen kritiek te krijgen, om niet gesanctioneerd te worden. Maar naarmate de

transparantie afneemt, gaat het des te meer om de intrinsieke motivatie. Want als er geen enkele transparantie zou zijn – de overtreding of de overtreder nooit worden ontdekt – dan wordt de ware integriteit zichtbaar.[478] Het enige wat dan het gedrag bepaalt, is de eigen integriteit dan wel het gebrek daaraan.

Dat de aandacht voor integriteit de laatste decennia is toegenomen is mede vanwege de toegenomen transparantie. Althans de publieke transparantie. Ten tijde van de verzuiling was er vooral transparantie in eigen kring. De regenten kenden elkaar waardoor er onderlinge screening en correctie plaatsvond zodat ook de eigen zuil niet in diskrediet werd gebracht. Tegenwoordig is de verzuiling grotendeels verdwenen en hebben de media, op zoek naar dat wat nieuwswaarde heeft, meer een controlerende functie. Wat alleen al onder elkaar wordt gezegd kan door een in de lucht hangende microfoon worden opgevangen en wereldkundig worden gemaakt, zoals Oudkerk overkwam toen hij als wethouder tijdens de avond van de gemeenteraadsverkiezingen in een onderonsje met zijn burgemeester fluisterde over "kutmarokkanen" en dit door een tv-omroep werd vastgelegd en uitgezonden. In de strijd om nieuwswaarde kunnen journalisten zelfs heel ver gaan door te speuren in de vuilnisbakken van de privéwoning van een DV, privécontacten van een DV te bevragen en verborgen opnames te maken van de DV in privésfeer. Vanwege de in 1991 ingevoerde Wet openbaarheid van bestuur hebben journalisten (naast alle andere burgers) ook meer mogelijkheden gekregen om informatie op te vragen waardoor het doen en laten van DV's minder verborgen kan blijven. Gevolg van de toenemende medialisering is dat niet-integer gedrag minder tot de eigen kring beperkt blijft, maar eerder publiekelijk bekend wordt waardoor DV's zich minder misstappen kunnen permitteren.

De opkomst de laatste jaren van de social media vergroot de transparantie verder. Het gedrag van DV's wordt beter navolgbaar, traceerbaar en minder gemakkelijk uitwisbaar. Wat men doet kan door een ander eenvoudig met een smartphone worden opgenomen en bijvoorbeeld op internet worden gezet, als chantage worden gebruikt of worden doorverkocht. Daarmee wordt wat privé is steeds meer publiekelijk. Zo kwam een Belgische burgemeester in opspraak toen onbekenden een vier jaar oud filmpje op internet hadden gezet waarin te zien was hoe zij op een toren in Spanje in het openbaar geslachtsgemeenschap had met haar vriend.[479] Ook werd het Engelse koningshuis in verlegenheid gebracht toen foto's werden gepubliceerd van een naakte prins Harry tijdens een strippokerfeest die met een smartphone waren gemaakt door een van de feestgangers.[480]

Een goede bescherming tegen een toenemende transparantie is zich als DV zo te gedragen alsof het gedrag per definitie bekend is of bekend wordt. Alsof er altijd een camera meeloopt, een microfoon boven het hoofd hangt en het oog van de wereld meekijkt. Maar de beste bescherming is dat men over de intrinsieke motivatie beschikt om integer te handelen, dus dat het er eigenlijk niet toe doet of het gedrag al dan niet bekend wordt. Want naarmate transparantie toeneemt, wordt intrinsieke motivatie belangrijker. Iemand die door extrinsieke redenen wordt geleid, moet zich steeds afvragen wat de kans is dat zijn gedrag bekend wordt. Dit is niet alleen tijdrovend, maar ook hachelijk. Men hoeft maar één keer een verkeerde inschatting te maken waardoor bepaald gedrag toch bekend wordt en men in opspraak raakt.

Er is echter een geruststelling voor iedereen die de toegenomen, en waarschijnlijk verder toenemende, transparantie vreest omdat ze iets te verbergen hebben. Een grotere transparantie gaat niet alleen op voor het eigen gedrag maar ook voor het gedrag van anderen. Naarmate er meer bekend wordt over niet-integer gedrag door anderen, des te beter het eigen niet-integere gedrag in perspectief is te zetten en des te meer het is te relativeren.

81. Integriteit moet niet doorschieten in integritisme

Integritisme is het te veel en daarmee oneigenlijk gebruik van integriteit. DV's moeten hiervoor waken, omdat wanneer alles integriteit is, integriteit niets is. Integriteit dient daarom te worden gereserveerd voor zaken waarbij het gaat om wezenlijke belangen van betrokkenen evenals het wezen van de DV zelf. De integriteit van iemand aan de orde stellen is daarom niet vrijblijvend.

Integriteit is een veelzijdig en belangrijk concept. Integriteit kent vele kanten en is een belangrijke maatstaf en een belangrijk handvat voor het functioneren van DV's. Integriteit zo bezien is positief. We moeten er alleen wel voor oppassen dat we met integriteit niet doorschieten. Dat we integriteit zien als het enige wat er is en wat telt. Dan is er sprake van integritisme: het te veel aan integriteit en daarmee het oneigenlijk gebruik van integriteit.[481] Waarvoor moeten we hierbij met name waken?

Integriteit kan dusdanig worden opgerekt dat alles integriteit is. Alle fouten en problemen worden dan integriteitproblemen. Alle waarden en normen worden dan integriteitcriteria. Alle vraagstukken worden dan integriteitdilemma's. Door integriteit zo in alles te zien wordt het eigenlijk niets. Want iets krijgt pas inhoud als het ook iets niet is. Door overal integriteit van te maken, verwatert het begrip en verliest het zijn kracht. Van belang is daarom integriteit af te bakenen.

Het belangrijkste daarbij is om integriteit te reserveren voor wezenlijke dingen. Het gaat bij integriteit om fundamentele belangen die in het geding zijn: het gaat om belangrijke waarden en principes, om de morele rechten en plichten van mensen, om zaken die ertoe doen. Daarom is het onjuist om een kleine fout of een praktisch vraagstuk direct tot integriteitissue te maken. Dat iemand te laat op een vergadering komt is niet gelijk een integriteitissue evenmin als de vraag wat de gewenste verdeling is van taken.

Naast dat het bij integriteit gaat om wezenlijke belangen van betrokkenen die op het spel staan, gaat het bij integriteit ook om het wezen van de persoon. Integriteit raakt de kern van de persoon en zijn gedrag. Daarom is integriteit geen complimentje of een puntje van kritiek. Bij integriteit gaat het om zaken waarvoor een DV is te waarderen of te verwijten, te prijzen of te veroordelen. Zo zei Gerd Leers aan het begin van de raadsvergadering waarin het onderzoeksrapport naar zijn integriteit werd besproken: "Maar het gaat hier om oprechte fouten, verkeerde inschattingen. Ze komen niet voort uit onverschilligheid, arrogantie of kwade wil. Natuurlijk een bestuurder moet onkreukbaar zijn, maar alle fouten en domheden verbinden met integriteit ontkent de essentie en het belang van integriteit en verwatert het begrip."[482]

Iemands integriteit ter discussie stellen dan wel prijzen is daarom geen vrijblijvende zaak. Men moet goede argumenten en gronden daarvoor hebben omdat de consequenties verstrekkend kunnen zijn. Zo kan men iemands integriteit niet zomaar publiekelijk ter discussie stellen op basis van veronderstellingen, halve indrukken en zachte feiten. Integriteit is in dit opzicht weten wat men zegt. En omdat integriteit een groot goed is, is het zaak om integer met integriteit om te gaan.

XIII. Omgang met misstappen

Dit dertiende deel van zes hoofdstukken gaat over wat integriteit betekent voor de wijze waarop DV's met misstappen en signalen en beschuldigingen daarover omgaan.

82. Integriteit wordt problematischer naarmate een misstap wordt verzwegen, ontkend en verhuld

Het door een DV verzwijgen van een eigen misstap is problematisch, omdat (1) de DV niet zelf de regie voert als anderen de misstap naar buiten brengen, (2) naast de misstap het verzwijgen zelf een inbreuk op de integriteit is en (3) anderen zich gaan afvragen welke misstappen nog meer door de DV worden verzwegen. Het is nog problematischer om beschuldigingen te ontkennen of te ontkrachten, omdat dit respectievelijke liegen en gebrek aan normbesef een extra inbreuk op de integriteit betekenen. Het verhullen van een misstap is het meest problematisch, omdat men dan nog meer nieuwe misstappen begaat. Daarom dienen DV's zich goed te realiseren waaraan zij beginnen als zij een misstap verzwijgen, ontkennen en zelfs verhullen.

"Dat ik die boete voor rijden onder invloed niet op mijn eigen voorwaarden heb onthuld, is misschien wel de schadelijkste politieke vergissing die ik ooit heb begaan" aldus George W. Bush over zijn presidentschap.[483] Waarom kan het verzwijgen van een misstap zo schadelijk zijn?

Door het verzwijgen van een misstap voert men allereerst niet zelf de regie als anderen de misstap naar buiten brengen. Het moment waarop dat gebeurt kan vaak niet slechter uitkomen – omdat degenen die de misstap bekendmaken een reden kunnen hebben om de impact en schade daarvan zo groot mogelijk te laten zijn –, de informatie veelal onvolledig is – omdat degenen die de informatie bekendmaken vaak minder weten dan de overtreder zelf – en ook gekleurd – omdat degenen die de informatie bekendmaken er een doel mee hebben waardoor zij subjectief en selectief met die informatie omgaan. Bovendien worden DV's vaak overvallen door de bekendmaking en is er onvoldoende tijd een goede reactie voor te bereiden. Want neemt men wel de nodige tijd daarvoor, dan ontstaat al snel de indruk dat men zich schuilhoudt, het niet meer weet, sporen aan het wissen is of de kritiek ontloopt. Door de regie niet te voeren wordt men al snel een speelbal en komt men alleen al daarom niet integer over.

Ten tweede is het verzwijgen van een misstap schadelijk, omdat er sprake is van een dubbele integriteitschending. Niet alleen de misstap zelf maar ook het verzwijgen ervan is een inbreuk op de integriteit. En dit zwijgen wordt iemand zwaarder aangerekend naarmate eerlijkheid relevanter is voor de functie, er meer mogelijkheden zijn geweest om de misstap zelf bekend te maken en de periode tussen misstap en bekendwording, en daarmee de verzwijging, langer is.

Ten derde is het verzwijgen van een misstap schadelijk, omdat het bij anderen de vraag oproept wat er nog meer wordt verzwegen. Als men kennelijk in staat is één misstap te verzwijgen, waarom zouden er dan niet meerdere misstappen worden verzwegen? Het vertrouwen dat anderen hebben in de naleving van de stelregel 'geen bericht, goed bericht' is dan beschadigd. Een dergelijke situatie is een goede gelegenheid voor mensen die met oud zeer of opgekropte frustraties lopen om 'olie op het vuur te gooien' en 'een laatste duwtje te geven'. Het is ook een ideale voedingsbodem voor roddels, leugens en halve waarheden, omdat wanneer anderen twijfelen aan iemands integriteit zij meer voor roddels en dergelijke over deze persoon openstaan. En door die twijfels kunnen mensen zich ook – uit angst besmet te raken en meegezogen te worden in het dreigende schandaal – gaan distantiëren. Dit kunnen zij doen door het niet op te nemen voor de DV, hun eigen betrokkenheid in de misstap te verzwijgen, de misstap hard te veroordelen en zelfs door met nieuwe belastende informatie te komen.

Een nog riskantere tactiek is om de te berde gebrachte beschuldigingen te ontkennen. Dit is, als er wel degelijk sprake is van een misstap, een nog ernstigere integriteitinbreuk. Want de inbreuk schuilt dan niet alleen in (1) de overtreding zelf en (2) het verzwijgen ervan, maar vervolgens ook in (3) het ontkennen ervan als de overtreding aan de orde wordt gesteld.[484] Het ontkennen van een misstap is riskant. Enerzijds kan men er door zo te handelen goed van afkomen als de beschuldigingen overwaaien of onvoldoende kunnen worden bewezen. Anderzijds wordt men hier dubbel zo hard op afgerekend als de beschuldigingen wel worden bewezen. Laat staan dat door de aandacht meer misstappen aan het licht komen. Zo ontkende Ruud Lubbers ten stelligste de beschuldiging dat hij ongewenst lichamelijk contact zou hebben gehad met een vrouwelijke medewerker van de Verenigde Naties. Door te ontkennen wist Lubbers zijn baan als Hoge Commissaris voor de Vluchtelingen te behouden totdat hij twee jaar later wel moest aftreden toen bleek dat niet alleen de beschuldigen terecht waren, maar ook meer vrouwen hem van ongewenst lichamelijke contact hadden beschuldigd.[485]

Zo ook deed Tweede Kamerlid Harry van den Bergh berichtgeving in de media over zijn mogelijke misbruik van voorkennis bij beurstransacties af als "van a tot z gelogen".[486] Toen later bleek dat de beschuldiging klopte, trad hij af omdat hij niet alleen misbruik had gemaakt, maar ook had gelogen. Hoe stelliger men de misstap ontkent, des te zwaarder deze wordt aangerekend als de misstap toch wordt bewezen. Eveneens wordt een misstap zwaarder aangerekend als het ontkennen daarvan onder ede gebeurt en er dus sprake is van meineed. Zo kostte het Bill Clinton bijna zijn presidentschap toen hij onder ede de seksuele aard van de relatie met Monica Lewinski ontkende, terwijl kort daarna duidelijk werd dat hiervan wel sprake was geweest.

Een andere mogelijke reactie op beschuldigingen is om de feiten niet te ontkennen, maar om ze als minder of niet problematisch te bestempelen. Door bijvoorbeeld te zeggen dat de gelekte informatie helemaal niet vertrouwelijk was, dat de privébetaling een lening was in plaats van een geschenk, of dat het geen leugen was maar geen consistente weergave van de feiten. Zo zei Van Middelkoop als minister van Defensie tijdens een spoeddebat dat hij in de Tweede Kamer had gezegd dat hij een interview met hem in een krant niet had geautoriseerd, terwijl een dag later hij een persbericht liet uitgaan waarin hij verklaarde dat het interview wel was geautoriseerd: "Ik heb niet gejokt, ik heb niet gelogen; ik heb me alleen vergist."[487] Door het te ontmoraliseren trachtte Van Middelkoop de angel uit het debat te halen. Dit is echter niet van risico's ontbloot. Want men verschuift daarmee de discussie naar de norm, maar bevestigt impliciet dat het verweten gedrag heeft plaatsgevonden. Men loopt dan het risico dat als blijkt dat men beter had moet weten men niet alleen een integriteitschending wordt aangerekend maar ook een gebrek aan normbesef.

Naast verzwijging en ontkenning van een misstap is er een aanpak die nog riskanter is. En dat is door de misstap te verhullen en daarvoor nieuwe misstappen te begaan. Bijvoorbeeld door getuigen uit te schakelen, door degenen die de misstap bekend willen maken te chanteren of door bewijsmateriaal te vernietigen. Daarmee wordt het integriteitissue groter en wordt, als deze verhulling bekend wordt, de schade des te groter. De kritiek op de Duitse bondspresident Wolff nam vooral toe toen bekend werd dat hij zou hebben geprobeerd om met dreigementen te voorkomen dat een krant nieuwe feiten zou onthullen over de door hem ontvangen voordelige lening van een bank. Evenzo nam de kritiek op Berlusconi toe toen bleek dat hij drie getuigen in het proces tegen hem voor 127.000 euro zou hebben omgekocht.[488]

Kortom, integriteit wordt problematischer naarmate een schending daarvan meer wordt verzwegen, ontkend en verhuld. Daarom dienen DV's zich goed te realiseren waaraan zij beginnen wanneer zij dit doen. Het wordt dan van kwaad tot erger.

83. Integriteit is het onderzoeken van vermoedens van misstappen

Als DV's signalen van integriteitschendingen van anderen negeren, worden zij een deel van het probleem in plaats van een deel van de oplossing. Door een schending te tolereren communiceert men dat men deze schending acceptabel vindt en dit roept de vraag op waarom men dit vindt. Als men integriteit belangrijk vindt, dan is het inconsistent om gedrag van anderen dat daarmee strijdig is te tolereren. Daarom behoren DV's signalen van misstappen adequaat op te pakken door bijvoorbeeld goed onderzoek te (laten) verrichten.

DV's spelen met vuur als zij signalen van integriteitschendingen van anderen negeren. Wanneer men namelijk signalen krijgt van een integriteitschending wordt men namelijk deel van de oplossing: op basis van de signalen kan men de schending oppakken en ontzenuwen of aanpakken. Deze positieve kant heeft echter ook een keerzijde. Want als men het signaal niet adequaat oppakt, wordt men een deel van het probleem. Door het signaal namelijk niet op te pakken geeft men impliciet te kennen dat men instemt met het gedrag dan wel het niet als problematisch ziet. Daarom moet men met signalen altijd iets doen.[489]

Het probleem van het tolereren van integriteitschendingen is niet alleen dat men daarmee onacceptabele normen communiceert, men kan daarnaast verwikkeld raken in de schending als deze gaat opspelen. Van veel bekend geworden misstappen blijkt dat omstanders eerder al signalen hiervan hadden gekregen, maar hier weinig of niets mee hadden gedaan. Daarmee lopen omstanders het risico eveneens object van kritiek en onderzoek te worden: hadden deze omstanders niet moeten ingrijpen, hadden zij de misstap niet moeten melden en hadden zij niet maatregelen moeten treffen om herhaling te voorkomen? Vooral als wordt gekeken naar de oorzaken van de passiviteit lopen zij integriteitrisico's: hebben zij de misstap getolereerd

omdat zij zelf ook misstappen hebben begaan, spelen zij met de overtreder onder één hoedje, hebben zij wel enig verantwoordelijkheidsgevoel dan wel zijn zij incapabel in het adresseren en aanpakken van misstappen?

Het principe dat hierbij steeds geldt is dat wanneer men integriteit belangrijk vindt men niet alleen zelf integer moet zijn en handelen, maar ook dat men anderen die mogelijk niet-integer zijn en handelen dient aan te spreken en waar mogelijk te corrigeren. Integriteit is immers niet een kwestie van smaak: dat anderen iets anders vinden en doen is niet louter hun recht waarover niet valt te twisten. Als men integriteit belangrijk vindt, kan men het niet tolereren als anderen daarop inbreuk maken. Veel integriteitcodes en -regelingen stellen zelfs dat DV's de plicht hebben om overtreders aan te spreken en zo nodig de overtreding te melden bij bevoegde instanties. Deze plicht van een DV – en daarmee de negatieve uitstraling op de eigen integriteit als men de overtreding tolereert – neemt toe naarmate de overtreding zwaarder is, de kans op herhaling van de overtreding toeneemt, men dichter bij de overtreder en overtreding staat, er minder getuigen zijn, en men meer functioneel verantwoordelijk is voor de overtreder en/of het opsporen van de overtreding.

Bij het bepalen van wat met signalen te doen, is het zaak zich af te vragen wat de betrouwbaarheid van de signalen is. Signalen kunnen namelijk diffuus zijn en elkaar tegenspreken. Signalen kunnen ook vanuit verkeerde intenties worden gegeven. Een eerste stap kan daarom zijn om de betrouwbaarheid van de signalen te bepalen door middel van een vooronderzoek. Als vervolg daarop of in plaats daarvan kan men de vermeende overtreder de signalen voorleggen. Daarbij kan dan ook worden gevraagd of er mogelijk nog meer is wat kan gaan spelen en een bedreiging vormt voor de integriteit en het vertrouwen. Zo wilde Ruud Koole toen hij als partijvoorzitter hoorde dat Rob Oudkerk prostituees bezocht onmiddellijk van hem weten of er "nog meer was in deze zaak waardoor zijn politieke functioneren verder onder druk gezet zou kunnen worden."[490]

Bij signalen van integriteitschendingen is het derhalve de vraag of de signalen verder moeten worden onderzocht op wat er feitelijk aan de hand is. Door ze te onderzoeken laat men zien dat men de signalen serieus neemt en daarmee de verantwoordelijkheid neemt voor het onderzoek, men integriteit en de vermeende inbreuken daarop belangrijk vindt en men voornemens is om bij overtredingen maatregelen te treffen. Door onderzoek te (laten) doen

voert men de regie (en voorkomt men dat anderen met mogelijk onzuivere of ongewilde bedoelingen het onderzoek gaan verrichten) en laat men de feiten spreken (en voorkomt men dat mogelijk onjuiste beelden de integriteit ten onrechte beschadigen dan wel overeind houden).

Naarmate de signalen serieuzer, de vermeende overtreding(en) zwaarder en het aantal overtreders groter zijn, zal men er wijzer aan doen het onderzoek te formaliseren en te laten verrichten door een bevoegde instantie.[491] Dit is niet alleen een kwestie van benodigde tijd, maar ook van vereiste onafhankelijkheid (om de eigen handen vrij te houden dan wel de indruk te vermijden dat men buiten schot wil blijven), deskundigheid (doen van goed onderzoek vergt gespecialiseerde vaardigheden, technieken en kennis) en proportionaliteit (hoe groter het mogelijk probleem des te zwaarder het onderzoek in te steken).[492] Een dergelijk onderzoek kan worden uitgevoerd door bestaande instanties binnen een organisatie, een op te richten commissie of een extern bureau. Een bevoegde instantie kan worden ingeschakeld om het onderzoek zo snel mogelijk te laten verrichten (omdat het functioneren wordt belemmerd zolang het onderzoek niet is afgerond en de lucht niet is geklaard) dan wel tijd te kopen (om het uit de aandacht te krijgen, andere dingen eerst nog te doen en een goede reactie uit te denken). Zo komt het, volgens ingewijden, nog wel eens voor dat een onderzoekscommissie vooral de functie van doofpot heeft.[493]

Voor het laten doen van onderzoek is een duidelijke en afgebakende bepaling van de breedte en diepgang van het onderzoek van belang zodat wordt voorkomen dat het onderzoek zich uitbreidt (omdat misstappen als een ketting aan elkaar geregen kunnen zijn) en het probleem op een gegeven moment onbeheersbaar wordt. Ook is het van belang dat men alleen onderzoek doet als men het idee heeft dat de dader kan worden getraceerd, een goede reconstructie mogelijk is of er duidelijke leerpunten zijn te behalen. Zo zei partijvoorzitster Tineke Lodders eens: "Een onderzoek instellen naar het lek zou ik nooit doen, want daarmee maak je het alleen maar diffuser. En voordat je het weet, wordt de verkeerde erop aangezien."[494]

Escalatie van een onderzoek kan zich trouwens ook voordoen als de verdachten tegenacties nemen om de aandacht te verleggen, het probleem te verbreden of het onderzoek te frustreren. Dit kunnen zij bijvoorbeeld doen door belastend materiaal van anderen naar buiten te brengen, de integriteit van het onderzoek in twijfel te trekken (door bijvoorbeeld de kwaliteit

en onafhankelijkheid van de onderzoekers of het onderzoek ter discussie te stellen) of door de integriteit van de opdrachtgever in twijfel te trekken (door bijvoorbeeld de zuiverheid van diens motieven ter discussie te stellen). Daarom is het van belang om zo veel mogelijk de vermeende overtreder(s) te betrekken bij het onderzoek, het onderzoek hoogwaardig te verrichten en betrokkenen te laten verklaren dat zij zolang het onderzoek loopt geen mededelingen hierover naar buiten toe doen (al wordt lekken daarbij niet uitgesloten).

De angst van escalatie kan trouwens ook leven bij verdachten. Bijvoorbeeld de angst dat anderen met meer en ernstigere aantijgingen komen, de onderzoekers met belastend materiaal komen waarvan men zelf het bestaan niet weet, de situatie onoverzichtelijk en onbeheersbaar wordt en de gevolgen desastreus zijn. Zo kreeg Oudkerk ten tijde dat hij in opspraak was een psychose. De gedachte dat anderen met nieuwe beschuldigingen zouden komen en dat er iets was wat er niet was, leidde bij hem tot wanen en hallucinaties.[495]

84. Integriteit is als een dame: als men zegt het te zijn, dan is men het niet

DV's kunnen beschuldigingen van niet-integer gedrag beter niet pareren door te stellen dat zij integer zijn. Omdat niemand integer is, getuigt deze reactie van een gebrek aan zelfkennis en daarmee, omdat zelfkennis een aspect van integriteit is, een gebrek aan integriteit. Beter is het om te (laten) stellen dat de beschuldigingen onjuist zijn of men de vermeende overtredingen niet heeft begaan. Integriteit vergt echter niet dat DV's (1) beschuldigingen over zich heen laten komen, (2) te snel het boetekleed aantrekken of (3) met het gebrek aan integriteit te koop lopen.

In het vorige hoofdstuk ging het om de vraag in hoeverre signalen van integriteitschendingen van anderen de eigen integriteit raken en hoe hiermee moet worden omgegaan vanuit integriteitoogpunt. Maar wat moet men doen als de eigen integriteit in twijfel wordt getrokken? Als er signalen zijn dat men zelf niet-integer is? Of als men al wordt geconfronteerd met harde bewijzen? Zowel dit hoofdstuk als het volgende hoofdstuk gaat over deze vragen.

DV's willen beschuldigingen van machtsmisbruik nog weleens pareren door te stellen dat zij juist wel integer zijn. Dit is echter geen goed verweer. Want wat Margaret Thatcher heeft gezegd over macht, geldt ook voor integriteit.[496] Namelijk dat integer zijn hetzelfde is als een dame zijn: als je moet zeggen dat je het bent dan ben je het niet. Waarom is dit zo?

Iemand die van zichzelf zegt integer te zijn, zal door anderen namelijk al snel als zelf-ingenomen, zelfgenoegzaam of hoogmoedig worden gezien. Alsof men 'zonder zonden' is, onberispelijk is, zonder gebreken en hebbelijkheden. Omdat geen enkel mens zo is (zie hoofdstuk 54), heeft iemand die zichzelf neerzet als integer een gebrek aan zelfkennis. En deze zelfkennis is juist een element van integriteit. Dus over zichzelf zeggen dat men integer is, is eerder niet integer.

Beter is het om bij valse beschuldigen te zeggen dat de beschuldigingen onjuist zijn. Of, nog beter, dat men de vermeende overtredingen niet of zelfs nooit heeft begaan. Daarbij trekt men de beschuldiging niet door naar het gehele gedrag of de gehele persoon, maar houdt men het beperkt tot het specifieke gedrag of de specifieke eigenschap waarover de beschuldigingen gaan. Door het issue en de ontkenning af te bakenen, voorkomt men dat men een te algemene of te stellige uitspraak doet waarvan het voor anderen gemakkelijker wordt het tegendeel te bewijzen. Als iemand bijvoorbeeld als verweer stelt zelf integer te zijn, dan is dat een uitnodiging naar anderen toe om met iedere andere beschuldiging te komen en daarmee het bewijs te leveren dat men liegt (of minstens een beperkt geheugen heeft).

Als het toch wenselijk is dat er een positieve, bevestigende uitspraak over de eigen integriteit wordt gedaan, is het geloofwaardiger en veiliger indien een ander dit doet. Daarbij geldt dat hoe onafhankelijker en gezaghebbender deze ander is, des te meer waarde aan de uitspraak wordt gehecht. Al zullen anderen zich hiertoe niet snel lenen. Want door het doen van dergelijke uitspraken verbindt men de eigen integriteit aan de integriteit van de beschuldigde persoon. Want als blijkt dat er wel degelijk sprake is van een gebrek aan integriteit, dan wordt men daarmee geassocieerd. Bovendien lopen degenen die het opnemen voor een ander het risico te worden beschuldigd van vriendjespolitiek, nepotisme en arrogantie van de macht. Dat men zichzelf niet als integer moet neerzetten, betekent nog niet dat men moet doorschieten naar de andere kant. Minister van Veiligheid en Justitie en burgemeester Ivo Opstelten stelde eens dat wanneer er rumoer over de eigen integriteit ontstaat men zich klein moet gedragen om er weer groot uit te komen.[497] Hij heeft inderdaad gelijk dat mensen die worden beschuldigd zich niet groot moeten maken door zich als onkwetsbaar neer te zetten, zich te verzetten en het proces te frustreren. Tegelijkertijd betekent dit niet dat DV's zich vervolgens te klein moeten maken. Als men eigenwaarde heeft – hetgeen een belangrijk element van integriteit is – dan zal men opkomen voor de eigen integriteit en beschuldigingen en onderzoeken niet stoïcijns over zich heen laten komen. Doet men dat immers wel, dan voedt dit het beeld van iemand die persoonlijke kritiek en beschuldigingen niet interesseert, die integriteit überhaupt niet belangrijk vindt en die over zich heen laat lopen en daarmee geen eigen autonomie, identiteit en trots heeft. Het vaak gehuldigde devies dat men stil moet zitten als men wordt geschoren, zet daardoor wellicht een ongewenst beeld van de eigen integriteit neer. Krachtig was in dit verband de reactie van Adri Duivesteijn toen hij als wethouder door ambtenaren werd beschuldigd: "Ik pik het niet dat ik als een fraudeur wordt

neergezet. […] Ik kan als wethouder niet werkzaam zijn als mijn integriteit in het geding is."[498] Daarnaast moet men evenmin doorschieten door te snel het boetekleed aan te trekken. Of zelfs met het gebrek aan integriteit te koop te lopen. Dergelijke gretigheid wekt de suggestie dat men onvoldoende strijd levert tegen beschuldigingen en voor een integere uitoefening van de functie. Alsof men er zelfs van geniet en van profiteert of dat men daarmee een rechtvaardiging creëert om zich niet-integer te gedragen (men is immers toch al niet integer of zelfs corrupt).

85. Integriteit is niet het ondeugdelijk reageren op beschuldigingen van een misstap

Bij terechte beschuldigingen zijn er allerlei mogelijke tactieken van DV's die niet van integriteit getuigen, zoals (1) ze volledig ontkennen, (2) de aandacht afleiden, (3) een ander opofferen, (4) de tegenaanval openen of (5) het onderzoek in diskrediet brengen. Valkuilen voor het integer reageren op beschuldigingen zijn (1) het verliezen van de controle over de eigen emoties, (2) het probleem groter maken, (3) het vraagstuk verengen tot een juridische kwestie en (4) de beschuldigingen eerst bekennen en deze bekentenis vervolgens intrekken.

Er zijn allerlei sluwe, geslepen tactieken om doeltreffend met terechte beschuldigingen om te gaan. Allereerst door deze te ontkennen. Zo stelde Napoleon Bonaparte: "In politiek… trek nooit terug, trek nooit in en geef nooit een fout toe."[499] DV's doen er daarom goed aan, zo is het gebruikelijke advies, om ook al hebben zij iets verkeerds gedaan, niets toe te geven, stug te ontkennen en te doen alsof zij de onschuld zelve zijn. Misstappen en fouten toegeven betekent immers het einde van de functie. Bovendien heeft men ook het recht om niet aan de eigen veroordeling en val mee te werken of om tegenstanders niet in de kaart te spelen.

Naast het volledig ontkennen van beschuldigingen, kan men er ook de aandacht van afleiden, dit is de tactiek van de zogenaamde 'wag the dog' (kwispel met de hond),[500] door iets anders in gang te (laten) zetten dat de aandacht afleidt. Door bijvoorbeeld een grotere beschuldiging over een ander te verspreiden, door een crisissituatie over iets anders te creëren of door met zeer positief nieuws over iets anders te komen.

Een derde sluwe tactiek is om iemand anders op te offeren zodat men als dader buiten beeld blijft of komt. De truc daarbij kan zijn om een zo onschuldig mogelijke zondebok te kiezen.[501]

Dit is dan zo ondenkbaar dat het daarmee aannemelijk wordt. Iemand anders opofferen is vooral opportuun wanneer het duidelijk is dat er sprake is van een overtreding, maar het onduidelijk is wie de overtreder is.

Een vierde geslepen tactiek is om de tegenaanval te openen. Zo ging Van Bommel in de tegenaanval toen partijleider Marijnissen dreigde hem uit de fractie te zetten wanneer zou blijken dat de escapades van Van Bommel in Jordanië de partij te veel zouden schaden. Van Bommel liet zich vervolgens interviewen waarin hij voorzichtige kritiek uitte op het gebrek aan democratisch leiderschap van de partijleider. Hierdoor kon Marijnissen hem niet meer uit de fractie zetten, omdat de media dan zouden concluderen dat Marijnissen inderdaad een despoot is die opposanten uit de weg ruimt.[502] Op de man spelen kan eveneens effectief zijn als daardoor de ander zijn zelfcontrole verliest, zich laat gaan en daarmee het beeld creëert van onmacht. Integriteit kan ook als concept worden gehanteerd om de tegenaanval te openen. Door bijvoorbeeld de integriteit van degene die beschuldigt in twijfel te trekken, zoals door te wijzen op diens onzuivere motieven of (grotere) vormen van niet-integer gedrag. Want naarmate de integriteit van degene die beschuldigt minder sterk is, zal de beschuldiging minder serieus worden genomen. Integriteit kan men ook hanteren door de integriteit van de beschuldiging zelf aan te tasten. Dit kan men doen door bijvoorbeeld aan te tonen dat er sprake is van tegenstrijdige verklaringen, conflicterende of ontbrekende feiten, en inconsistenties tussen bevindingen, interpretaties en conclusies.

Een vijfde sluwe tactiek is om mee te werken aan het onderzoek naar de beschuldigingen, maar tijdens het onderzoek feiten achter te houden. Bij het verschijnen van de onderzoeksresultaten brengt men zelf of brengen anderen deze achtergehouden feiten naar buiten waardoor het onderzoek en de onderzoekers in diskrediet worden gebracht. Immers, het beeld wordt dan gecreëerd dat het onderzoek onvolledig is, de onderzoekers ongeschikt zijn en derhalve de onderzoeksuitkomsten onjuist en onbruikbaar zijn.

Deze tactieken getuigen niet van integriteit. Sterker nog, men vergroot het aantal misstappen en daarmee het risico dat bij ontdekking ervan de eigen reputatie des te meer wordt beschadigd. Een dergelijke ontdekking is niet ondenkbeeldig omdat de tactieken gauw doorzichtig zijn. Zo dacht Berlusconi als Italiaanse premier de beschuldigingen dat hij mensen zou hebben omgekocht te pareren door voorstellen in het parlement te doen om de wetten

tegen corruptie aan te scherpen. "Wie misdrijven pleegt, mag in geen enkele politieke partij blijven" aldus Berlusconi. Hij betitelde fraude door politici in dit verband als "gewoonweg schurkengedrag".[503] Deze afleidingsactie was echter doorzichtig en zorgde voor olie op het vuur voor degenen die Berlusconi beschuldigden van corruptie en fraude.

De vraag vanuit integriteit bezien is wat dan wel deugdelijke reacties zijn op terechte beschuldigingen. Het antwoord hierop wordt in het volgende hoofdstuk gegeven. Hieronder volgt een viertal valkuilen waarin DV's kunnen stappen waardoor zij juist ondeugdelijk reageren.

De eerste valkuil voor het integer reageren op terechte beschuldigingen is om de controle over de eigen emoties te verliezen. Zelfcontrole is immers een belangrijk bestanddeel van integriteit. Schelden getuigt daarbij niet van zelfcontrole. Toen bijvoorbeeld Harry van den Bergh werd beschuldigd zei hij publiekelijk: "Ze proberen me volledig onderuit te halen, die schoften."[504] Ook het smijten met deuren is veelal niet een teken van zelfcontrole, evenmin als het verliezen van het respect voor elkaar. Zo werd minister Eduard Bomhoff tijdens een ministerraad door een geïrriteerde collega voor "ondeskundige kwast" uitgemaakt.[505] Handgemeen is eveneens geen teken van zelfcontrole. Toen Hendrik Adams op de dag van zijn beëdiging als senator door een senator van een andere partij, Jan Baas, in de Eerste Kamer werd beschuldigd van collaboratie tijdens de Tweede Wereldoorlog stormde Adams na afloop woedend de koffiekamer in en maakte hij Baas uit voor proleet waarop Baas hem een vuistslag gaf. Korte tijd later stapte Adams uit de Eerste Kamer vanwege deze onwaardige bejegening.[506]

Een tweede valkuil is dat door de poging om de beschuldiging te weerleggen het probleem juist groter wordt. Oudkerk reageerde op de bekendmaking dat hij prostituees bezocht met dat hij dit in vertrouwen aan een columniste van een krant had verteld en zij daarvan misbruik had gemaakt. Hiermee maakte Oudkerk het probleem groter doordat anderen hem nu ook als naïef gingen zien: een DV die tegen een columniste iets vertelt moet er rekening mee houden dat dit niet tussen hen tweeën blijft. En een goede DV is juist niet naïef. Of toen Harry van Bommel werd beschuldigd van het te hebben aangelegd met een medewerkster van de ambassade in Jordanië erkende hij dat hij gevoelig was voor vrouwelijk schoon. Daarmee maakte hij het probleem groter, omdat daardoor de vraag rees hoe vaak hij dan nog meer daarvoor was bezweken, met als gevolg dat zijn bijnaam 'Dirty Harry' werd.[507]

Een derde valkuil is om het vraagstuk te verengen tot een juridische kwestie. Zoals in hoofdstuk 5 gezegd, is integriteit meer dan de letter van de wet. Omstanders kunnen daarom denken dat door het vraagstuk louter juridisch in te steken men de geest van de wet – en laat staan de heersende moraal en ethiek – ontloopt en ontkracht. Bovendien is het oordeel over de integriteit niet alleen een juridische of morele kwestie, maar ook een organisatorisch of politiek vraagstuk. Zoals een raadslid zei over het fraudeonderzoek naar zijn burgemeester: "Welke uitspraak een rechter ook zou doen, dan blijft toch staan dat wij *[lees: gemeenteraad]* degenen zijn die oordelen over de bestuurlijke integriteit van een burgemeester."[508]

Een vierde valkuil is om de schuld eerst te bekennen, maar deze bekentenis vervolgens in te trekken. Alleen al deze inconsistentie getuigt niet van integriteit. Zo kwam de Amerikaanse senator Larry Craig in opspraak toen hij op een vliegveld seksuele avances maakte jegens een politieagent door op het toilet met zijn voet de voet van de agent aan te raken en daarna zijn hand verschillende malen onder het schot tussen de hokjes door te steken. Dit was voor de agent genoeg reden om hem te arresteren. Aanvankelijk bekende Craig, maar al gauw kwam hij hierop terug. Alles berustte volgens hem op een misverstand. Hij zou bekend hebben om de zaak sneller af te handelen en hij zou de voet van de agent per ongeluk hebben geraakt. Deze draai leidde tot nog meer publieke verontwaardiging omdat Craig nu eveneens als hypocriet werd gezien.[509]

86. Integriteit is wel het deugdelijk reageren op beschuldigingen van een misstap

Een misvatting is dat DV's bij beschuldigingen niets hoeven te doen, omdat de bewijslast bij degene ligt die de beschuldigingen uit. Als integriteit de DV echter aan het hart gaat, zullen DV's beschuldigingen actief willen weerleggen. Ook al is het moeilijk te bewijzen dat niet-integer gedrag niet heeft plaatsgevonden. DV's kunnen op concrete beschuldigingen integer reageren door (1) het probleem te verbreden, (2) de vertrouwensvraag te stellen, (3) openheid van zaken te geven, (4) onderzoek te (laten) doen, (5) de ontstane schade te herstellen of te compenseren en (6) excuses aan te bieden en berouw te tonen.

Er valt nog meer te zeggen over hoe op een integere wijze met beschuldigingen kan worden omgegaan. Een van de veel voorkomende denkfouten is gebaseerd op de stelregel dat iemand integer is zolang het tegendeel niet is bewezen. Het gevaar hiervan is dat men gaat denken dat de bewijslast bij degene ligt die de beschuldigingen uit. Ook al is dit als principe voor burgers waar – wie gaat wijzen moet bewijzen – het neemt niet weg dat de reputatie van een DV flink kan worden beschadigd als wordt afgewacht waarmee anderen komen. Men is immers dan niet alleen overgeleverd aan wat anderen zeggen en doen, maar er kan eveneens een beeld ontstaan van passiviteit, onverschilligheid of zelfs dat men iets heeft te verbergen. Ook al heeft men het juridische recht niet te hoeven meewerken aan de eigen veroordeling, vanuit integriteitperspectief zijn openheid, betrokkenheid en proactiviteit wel gewenst. Zo stelt partijleidster Jolande Sap dat parlementariërs een verantwoordingsplicht hebben om zichzelf vrij te pleiten.[510] Betrokkenen verwachten dit vaak ook van DV's en bekritiseren en veroordelen degenen die dit niet doen en prijzen hen die dit wel doen. Deze verwachting wordt veelal gevoed door de veronderstelling dat ook al zouden de beschuldigingen onterecht zijn, er ten minste door de DV aanleiding is gegeven tot de beschuldigingen (vanuit de gedachte: waar rook is, is vuur). Daarom is het wenselijk mee te werken aan het uit de wereld helpen

van beschuldigingen. Of sterker nog, er actief voor te zorgen dat de beschuldigingen worden weerlegd. Want als de eigen integriteit evenals de integriteit van de functie iemand aan het hart gaan, kan men aantasting en bezoedeling daarvan niet tolereren en zal men dit actief willen weerleggen.

Tegelijkertijd blijft het bewijzen van niet-integer gedrag lastig. Het gaat immers vaak om (1) een complex aan feiten, waarnemingen en beelden, (2) moeilijk of onmogelijk te verkrijgen bewijsmateriaal, (3) normen die contextafhankelijk en niet eenduidig zijn en (4) grote belangen die op het spel staan en die mogelijk zorgen voor kleuring, vervorming en manipulatie. Nog moeilijker is het om te bewijzen dat niet-integer gedrag niet heeft plaatsgevonden. Zo hebben we in hoofdstuk 64 gezien dat iets wat er niet is, moeilijker is aan te tonen dan iets wat er wel is.[511] Het is bijvoorbeeld moeilijker aan te tonen dat iemand geen overtreding heeft begaan dan aan te tonen dat deze wel heeft plaatsgevonden. Bovendien is de afwezigheid van een overtreding in algemene zin nog moeilijker aan te tonen dan de afwezigheid van een overtreding in een specifieke situatie. Bijvoorbeeld men kan aantonen dat men op een specifiek moment een specifieke regel niet heeft overtreden omdat er getuigen zijn, men bewijs heeft dat men op dat moment andere dingen deed en het feitelijk onmogelijk was de regel te overtreden. Maar aantonen dat men nooit een regel of een bepaalde regel heeft overtreden is moeilijk tot onmogelijk, omdat het gaat om het uitsluiten van een grote hoeveelheid gedragingen die niet of lastig zijn te reconstrueren.

Dat de eigen onschuld echter moeilijk of onmogelijk is te bewijzen, betekent nog niet dat men vervolgens niets kan doen als men in algemene zin wordt afgeschilderd als bijvoorbeeld oneerlijk, frauduleus of corrupt. Men kan simpelweg zeggen dat het tegendeel van de beschuldiging nooit is te bewijzen en dat men van iemand niet het onmogelijke mag vragen. Men kan ook degene die met de beschuldiging komt verzoeken om met concrete voorbeelden te komen zodat de mogelijkheid ontstaat dit te weerleggen (en hopen dat er überhaupt geen concrete voorbeelden naar voren worden gebracht). Een andere mogelijke reactie is om direct en ten stelligste te ontkennen dat er ook maar iets waar is van de beschuldiging of, positief gesteld, dat men zich altijd aan de betreffende regel of norm heeft gehouden. Ook kan men reageren door aan te geven volledige openheid van zaken te willen geven en aan verzoeken tot concrete informatie medewerking te willen verlenen (en daarmee de bal op een verantwoordelijke wijze bij degene die beschuldigt te leggen).

Als de beschuldigingen over een concreet voorval gaan, zijn er eveneens uiteenlopende manieren om op een deugdelijke, integere wijze te reageren. Een eerste reactie is om de beschuldiging niet te ontkennen, maar om het probleem te verbreden waardoor het minder problematisch wordt. Van Bommel deed dit toen zijn ex-vriendin details over hun seksleven aan een krant vertelde. Van Bommel reageerde daar vrij nuchter op door te stellen dat als de kranten op zo'n manier met iedereen omgaan iedereen dan moet vrezen. Daarmee snoerde hij de mond van andere kamerleden doordat ieder kamerlid er nu een belang bij had om dit vuurtje zo snel mogelijk te laten doven. Bovendien zou ieder kamerlid dat er toch nog wat over zou zeggen indirect aangeven zelf brandschoon te zijn, wat dan schijnheilig zou zijn. Een soortgelijke reactie gaf een gemeenteraadslid toen deze werd beschuldigd van manipulatie van gegevens: "Wie zonder zonden is, werpe de eerste steen." Daarmee ontkende zij haar eigen onoorbaar gedrag niet, maar wierp zij een barrière op voor anderen om haar aan te spreken.

Een tweede mogelijke reactie is om de vertrouwensvraag te stellen. Door de vertrouwensvraag te stellen erkent men dat vertrouwen noodzakelijk is en dat het aan de ander is dit te bepalen. Men speelt daarmee op alles of niets. Zo maakte Duivesteijn bekend toen hij als wethouder werd beschuldigd van ontoelaatbaar gedrag dat hij zijn werkzaamheden zou opschorten tot het moment dat de gemeenteraad het vertrouwen in hem zou uitspreken. Evenzo wierp Robin Linschoten als staatssecretaris de vertrouwensvraag op toen hij er onder andere van werd beschuldigd de Tweede Kamer onvoldoende te hebben ingelicht. Volgens hem mocht er geen "millimeter twijfel" bestaan over zijn geloofwaardigheid. Duivesteijn kon aanblijven terwijl Linschoten moest opstappen.[512]

Een derde mogelijke reactie is om openheid van zaken te geven door de relevante informatie die men zelf heeft, beschikbaar te stellen en te verspreiden. Men toont dan dat men bereid is proactief mee te werken. Dit vergroot doorgaans het vertrouwen, omdat men aan anderen laat zien te begrijpen waarom het draait. Toen Duivesteijn werd beschuldigd van het maken van privéreizen in dienstauto's en taxi's bracht hij meteen zijn dienstauto- en taxigebruik naar buiten. "Een politicus mag omstreden zijn om zijn politieke opvattingen, maar niet als het gaat om zijn integriteit", aldus Duivesteijn in een openbare brief, "Ik heb niets te verbergen en heb in deze nooit gehandeld uit overwegingen van eigenbelang."[513]

Een vierde reactie is om zelf onderzoek te doen of te laten doen. Men laat dan zien dat men de beschuldigingen serieus neemt. Zelf onderzoek doen wekt echter al snel twijfels over de eigen onafhankelijkheid en objectiviteit. Ook loopt men het risico om, met alle goede bedoelingen, tijdens het onderzoek fouten te maken omdat het doen van goed onderzoek complex is. Toen er in de pers een bericht verscheen dat een lid van de Tweede Kamerfractie zou hebben gezegd dat Ed Nijpels homoseksueel is, besloot Nijpels alle 36 fractieleden schriftelijk te laten verklaren dat zij niet de bron van de berichtgeving waren. Met deze methode hoopte hij de bron te traceren. Echter, door deze methode kweekte hij groot wantrouwen binnen de fractie omdat iedereen als potentiële bron werd behandeld.[514] Het onderzoek kan men ook door anderen laten verrichten. Zo kreeg Gerd Leers waardering toen hij zelf vroeg om een extern onderzoek te laten verrichten naar de beschuldigingen over zijn vermeende belangenverstrengeling bij de aankoop van een vakantiehuis.[515]

Een vijfde reactie is om zo snel mogelijk de ontstane schade te herstellen of te compenseren. Toen bekend werd dat Lubbers gebruikmaakte van een voordelige belastingconstructie reageerde hij geschrokken en sprak hij over "een ernstige vormfout mijnerzijds" en verzocht hij de belastinginspecteur direct om de constructie terug te draaien.[516] Toen bekend werd dat in het Britse Lagerhuis veelvuldig door parlementariërs te veel werd gedeclareerd, stortten sommigen vrijwillig een bedrag terug.[517] En toen er ophef ontstond over het gebruik van een privéjet van haar vakantieadres in Italië naar Nederland voor het bijwonen van een ingelaste vergadering betaalde staatssecretaris Tineke Huizinga het bedrag van meer dan 11.000 euro uit privémiddelen terug.[518] Dergelijke reacties laten zien dat men doet wat men zelf kan doen. Al moet men zich wel realiseren dat herstellen of compenseren kan worden opgevat als schuldbekentenis. Zoals Ien Dales reageerde op een burgemeester die een paar duizend gulden terugstortte: zij vond dat terugbetalen schuld bekennen was en ontsloeg daarop de burgemeester.[519]

Een zesde mogelijke reactie is het aanbieden van excuses en het tonen van berouw. Zo bood de Spaanse koning Juan Carlos zijn excuses aan toen bleek dat hij op olifanten had gejaagd, terwijl hij erevoorzitter was van het Spaanse Wereld Natuur Fonds.[520] Gerd Leers bood zijn excuses aan de inwoners van zijn stad aan voor de imagoschade die hij had veroorzaakt.[521] En zo toonde Oudkerk spijt: "Ik heb fouten gemaakt. Ik heb gedacht dat ik onkwetsbaar was. Ik heb dingen gedaan die anderen en mijzelf schade berokkend hebben en ik ben daarin

naïef en onzorgvuldig geweest. Dat spijt mij."[522] Opportunistisch bezien is het aanbieden van excuses echter riskant. De aandacht op de misstap wordt er door vergroot en kan leiden tot twijfels aan de competenties en integriteit van de DV.[523] Vanuit integriteitperspectief moeten deze mogelijke gevolgen echter op de koop toe worden genomen. Excuses zijn vanuit integriteit wenselijk, omdat men daarmee niet alleen erkent wat men verkeerd heeft gedaan, maar ook dat men de verantwoordelijkheid daarvoor op zich neemt en dat men het betreurt wat men verkeerd heeft gedaan. Daarnaast heeft het aanbieden van excuses als voordeel dat men daarmee het gedrag waarop de beschuldigingen betrekking hebben, isoleert van ander gedrag en daarmee voorkomt dat de beschuldigingen overwaaien naar ander gedrag. Bovendien zet men met excuses veelal een streep onder de aandacht en ophef die is ontstaan. Als men excuses aanbiedt, dan is het vanuit integriteitperspectief van belang dat dit niet hypocriet en schijnheilig is maar gemeend en oprecht. Dus niet zoals de Amerikaanse vicepresident Spiro Agnew tegen verslaggevers zei: "Ik bied mijn verontschuldigingen aan voor het liegen aan u…. Ik beloof dat ik u nooit meer zal misleiden behalve in soortgelijke kwesties."[524] Bovendien moeten de excuses niet een goedkope manier zijn om verdere consequenties te ontlopen. Want dan belanden we in een, door Jan Marijnissen getypeerde, sorry-democratie waarin DV's excuses aanbieden louter uit lijfsbehoud.[525] Want als men echt ergens spijt van heeft, dan biedt men de excuses niet aan om verdere negatieve gevolgen te voorkomen, maar juist om verdere negatieve gevolgen te aanvaarden.

87. Integriteit schuilt bij misstappen in de zwaarte van de sanctie

Uit de sancties die DV's treffen bij misstappen blijkt de waarde die zij aan integriteit hechten. Want naarmate de sanctie zwaarder is, kent men meer gewicht toe aan de waarde die is geschonden of de norm die is overtreden. Het sanctioneren door DV's kan echter niet plaatsvinden doordat (1) de overtreder onschendbaar is, (2) de DV's die moeten sanctioneren zich eveneens schuldig hebben gemaakt aan niet-integer gedrag, (3) de consequenties van het sanctioneren groter zijn dan van de overtreding dan wel nog niet groot genoeg zijn en (4) er piëteit is met de overtreder. DV's dienen te voorkomen dat door het niet sanctioneren hun integriteit ook wordt aangetast.

Het oppakken van signalen van overtredingen en het grondig uitzoeken ervan kan nog zo voortvarend gebeuren, het staat of valt met de consequenties die eraan worden verbonden. Integriteit betekent niet alleen dat men overeenkomstig de bevindingen en conclusies van een integriteitonderzoek handelt, maar ook dat geconstateerde integriteitschendingen worden gesanctioneerd. Immers in de sanctie die men geeft schuilt de waarde die men hecht aan integriteit. Want naarmate de sanctie zwaarder is, kent men meer gewicht toe aan de norm of waarde die is overtreden. Tegelijkertijd betekent het tolereren van een schending dat integriteit geen prioriteit heeft.

Het tolereren van overtredingen vindt echter frequent plaats. Onderzoek laat zien dat slechts 22% van de gemeentesecretarissen in Nederland van mening is dat binnen de organisatie mensen elkaar aanspreken als ze ongewenst gedrag constateren.[526] Zo liet ook een specifiek integriteitonderzoek naar een burgemeester zien dat in het college de wethouders wegkeken ten aanzien van de signalen van belangenverstrengeling door de burgemeester.[527] Het gedogen vindt wat dat betreft niet alleen plaats ten aanzien van coalities en beleidshandhaving, maar

ook ten aanzien van niet-integer gedrag. Er zijn ten minste vier belangrijke factoren die het adequaat sanctioneren belemmeren en daarmee mogelijkerwijs de integriteit aantasten van degenen die (zouden) moeten sanctioneren.

Allereerst zijn er DV-functies, zoals in hoofdstuk 79 vermeld, waarvan de bekleder onschendbaarheid geniet. Zo kunnen in principe politici in Nederland niet worden ontslagen, maar is de enige manier om ze uit hun functie te krijgen door hen bij nieuwe verkiezingen als partijbestuur niet op de verkiezingslijst dan wel een verkiesbare plaats te zetten of als partijleden of kiezers niet op hen te stemmen. Democratische principes zijn boven rechtstatelijke principes gesteld.[528] Weliswaar kunnen volksvertegenwoordigers bij niet-integer gedrag door hun partij onder druk worden gezet om op te stappen, maar formeel hebben zij het recht om hun functie te blijven bekleden. Voor politieke bestuurders geldt wel dat zij tussentijds vanwege integriteitschendingen kunnen worden gedwongen hun functie neer te leggen. Dit is dan echter niet zozeer vanwege een gebrek aan integriteit an sich, maar vanwege het vertrouwen dat daardoor is aangetast. Daarvoor moet dan wel een meerderheid van het controlerend orgaan een motie van wantrouwen of afkeuring steunen. Maar zelfs dan kan een politiek bestuurder dit negeren en aanblijven vanwege het ontbreken van een formele verplichting hiertoe.[529]

Ten tweede kan het adequaat sanctioneren worden bemoeilijkt doordat degenen die moeten sanctioneren zich eveneens schuldig maken of hebben gemaakt aan niet-integer gedrag. In zichzelf is het dan al niet integer om met twee maten te meten. Degene die moet worden gesanctioneerd kan hiervan gebruikmaken door te wijzen op deze dubbelheid en het zelfs als chantagemiddel te gebruiken. Met twee maten meten vindt ook plaats als eerder of elders hetzelfde type gedrag is en wordt gedoogd, zodat de verwijten van willekeur en klassenjustitie op de loer liggen. Omdat degene die sanctioneert risico's loopt om op de eigen integriteit te worden aangesproken, kan dit een reden vormen om niet of onvoldoende te sanctioneren.

Ten derde kan men terughoudend zijn in het sanctioneren omdat de mogelijke consequenties daarvan groter zijn dan die van de overtreding zelf. Een motie van wantrouwen uitspreken tegen een minister kan ertoe leiden dat het hele kabinet moet opstappen. Ford koos ervoor om Nixon niet strafrechtelijk te vervolgen mede omdat een ex-president in de gevangenis de integriteit van en het vertrouwen in het presidentsambt zou aantasten. En zo dreigde koningin

Juliana met aftreden toen werd overwogen om gerechtelijke stappen te ondernemen tegen haar man naar aanleiding van de Lockheed-affaire.[530] Sancties kunnen daarnaast uitblijven vanwege opportunistische redenen en baten. Zo kan een parlement een bewindspersoon laten aanblijven zodat deze persoon nog meer fouten begaat en daardoor het aanzien van zichzelf en zijn partij verder schaadt (het 'laten bungelen').

Ten vierde kunnen sancties uitblijven vanwege piëteit. Sancties kunnen ingrijpende en zelfs traumatische gevolgen hebben voor degenen die ze opgelegd krijgen. Om hun dit te besparen kan worden besloten hun een tweede kans te geven. Zo strafte Wilders zijn partijgenoot Lucassen, omdat deze een strafrechtelijke veroordeling had verzwegen, door hem belangrijke woordvoerderschappen te ontnemen maar gunde hij hem een tweede kans om het geschonden vertrouwen te herstellen. Bovendien kan men ook terugkomen uit een schandaal, zoals Mitterrand en Clinton hebben bewezen.[531] Ook kan meespelen dat de daders al genoeg zijn gestraft door de aantasting van hun reputatie. Het laatste is trouwens wel riskant. Want daarmee neemt de publieke opinie de rol over van degenen die formeel gezien zouden moeten sanctioneren en kan de publieke opinie zich tegen hen keren omdat zij verwachten dat er formele sancties plaatsvinden.

Kortom, DV's die ervoor verantwoordelijk zijn om anderen te sanctioneren maar dit niet doen, dienen zich te realiseren dat dit mogelijk hun integriteit aantast. Willen zij hun integriteit echter bewaren dan betekent dit dat zij zo veel als mogelijk de condities moeten creëren waarbinnen zij sancties kunnen treffen, zoals ervoor te zorgen dat zij zelf schoon zijn van misstappen, dat zij hun handen vrij hebben (bijvoorbeeld dat hun belangen en macht niet zijn verstrengeld met degene die moet worden gesanctioneerd) en dat er een goed sanctiebeleid is. Wanneer het treffen van formele sancties beperkt of onmogelijk is, dan is het wenselijk om te bezien in hoeverre informele sancties kunnen worden getroffen. En als er geen enkele sanctie kan worden getroffen, dan is het vanuit integriteit bezien wenselijk om in ieder geval zo goed mogelijk uit te leggen waarom dit niet kan. Wellicht blijft dan de schade voor de eigen integriteit nog beperkt.

XIV. Voor en na de functie

Dit viertiende deel van drie hoofdstukken gaat over wat integriteit betekent zowel voor de periode voorafgaand aan de DV-functie als voor het moment van stoppen en de periode erna.

88. Integriteit geeft goede redenen om op te stappen

DV's die worden beschuldigd van niet-integer gedrag kunnen opstappen om zodoende de eer aan zichzelf te houden. Dit luistert nauw omdat anderen dit kunnen gaan zien als het ontlopen van de eigen verantwoordelijkheden en verantwoording. Ook kunnen DV's goede redenen hebben om op te stappen vanwege een gebrek aan integriteit in en met hun omgeving. Dit luistert eveneens nauw omdat anderen dit kunnen gaan zien als (1) naïef, (2) laf, (3) onzuiver, (4) hypocriet en (5) bedrog. Ook kan dreigen met opstappen een manier zijn om de integriteit van de omgeving te verbeteren, al moeten DV's dit niet te pas en te onpas doen, want dan wordt men ongeloofwaardig.

Het moeten opstappen uit een functie kan, zoals in de vorige hoofdstukken belicht, voortkomen uit een gebrek aan eigen integriteit. Toch betekent dit niet dat dit gebrek altijd eerst moet worden aangetoond alvorens men moet opstappen. Men kan bijvoorbeeld de eer aan zichzelf houden en zelf de consequenties trekken door op te stappen. Al zijn er bestuurskundigen en politicologen die eraan twijfelen of er überhaupt DV's zijn die opstappen vanwege persoonlijk plichtsbesef en eergevoel.[532] Het opstappen hoeft niet alleen te gebeuren als men zichzelf schuldig acht. Men kan ook opstappen om zodoende het integriteitonderzoek naar het eigen gedrag goed te kunnen laten plaatsvinden. Zo legde Bram Peper het ministerschap neer vanwege een onderzoek naar zijn declaratiegedrag. Peper vond dat een minister van Binnenlandse Zaken met onomstreden gezag moet kunnen functioneren en dat voortzetting van zijn ministerschap niet kon samengaan met het in vrijheid kunnen reageren op de bevindingen van het onderzoek.

Integriteit luistert nauw wanneer men in dergelijke situaties opstapt. Wanneer men opstapt zonder schuld te bekennen, kan de indruk ontstaan dat men het hazenpad kiest en men de eigen verantwoordelijkheden en verantwoording ontloopt. Toen een burgemeester besloot op te stappen gedurende een integriteitonderzoek naar haar leidde dit tot kritiek omdat zij

daarmee de gemeenteraad het belangrijkste wapen uit handen sloeg om haar eventueel te straffen. Een andere burgemeester bleef in een soortgelijke situatie daarom aan en verklaarde publiekelijk zijn verantwoordelijkheid te willen nemen door zijn ontslag in te dienen direct nadat het rapport in de gemeenteraad zou zijn besproken. Leers maakte zijn vertrek bekend aan het einde van de raadsvergadering waarin het rapport naar zijn integriteit was besproken, maar kreeg vervolgens kritiek op het feit dat hij in de pauze van de raadsvergadering zijn ontslagvergoeding had geregeld: het nobele van het indienen van zijn ontslag liet zich moeilijk rijmen met het regelen van zijn financiële belangen.[533]

In plaats van een vermeend of bewezen gebrek aan eigen integriteit is er nog een andere reden waarom men vanuit integriteitperspectief kan opstappen. Namelijk indien men vindt dat de eigen integriteit onverenigbaar is met de integriteit van de omgeving waarin men de functie uitoefent. Men ervaart bijvoorbeeld dat de omgeving de eigen integriteit aantast of onder druk zet, men wil zich niet associëren met een omgeving waarin integriteit afwezig is of men ziet geen mogelijkheden (meer) om de integriteit van de omgeving te verbeteren. Ook kan men opstappen als men zich niet (meer) kan verenigen met het beleid van de instantie waarvan men deel uitmaakt. Er is dan geen verbinding meer, geen integriteit, tussen de DV en het beleid. Zo stapte Jan Schinkelshoek uit de Tweede Kamer naar aanleiding van het regeerakkoord dat zijn partij had gesloten: "In de politiek draait het om de drie p's: persoon, presentatie, programma. Op alle drie terreinen heeft het CDA *[lees: zijn partij]* geen helder verhaal en dan is het wat mij betreft over."[534]

In dit soort situaties luistert integriteit eveneens nauw. Zo letten omstanders er scherp op of de DV die opstapt niet naïef is geweest (had men het al niet kunnen weten voordat men eraan begon?), voldoende heeft geprobeerd om het tij te keren (wat heeft men zelf gedaan om dat wat men afkeurt te veranderen en is men niet laf?), zuivere motieven heeft (komt het opstappen niet voort uit eigenbelang?) en of hij niet hypocriet is (stapt men niet op vanwege iets waaraan men zichzelf ook schuldig heeft gemaakt?). Ook hangt voor DV's die zijn gekozen een verwijt van kiezersbedrog in de lucht: men beschaamt het vertrouwen van de kiezers niet alleen door de functie niet te dienen, maar ook door de functie niet uit te dienen. Hetzelfde verwijt van bedrog dreigt voor andere DV's die zijn benoemd of aangesteld in de verwachting dat zij de termijn uitdienen of de klus klaren.

Opstappen vanwege een gebrek aan integriteit in de omgeving kan wanneer hieraan ruchtbaarheid wordt gegeven een manier zijn om de omgeving te verbeteren. Tegelijkertijd is opstappen niet het enige middel om een signaal af te geven. Alleen al door te dreigen met opstappen kan men een krachtig signaal afgeven. Bekend voorbeeld hiervan is dat van de Amerikaanse generaal George Marshall. Tijdens de Tweede Wereldoorlog poogde president Franklin Roosevelt een kritisch artikel over hem in een blad voor soldaten tegen te houden. Toen Marshall dit verzoek via een zegsman van Roosevelt te horen kreeg liet hij Roosevelt weten dat wanneer hij dit verzoek schriftelijk zou krijgen hij onmiddellijk ontslag zou nemen. Marshall trok daarmee een duidelijke grens. Hetgeen ook werkte: want het schriftelijke verzoek noch een soortgelijk verzoek is ooit gekomen.[535] Tegelijkertijd moet men ervoor waken te snel en te gemakkelijk met ontslag te dreigen. Het is een zwaar middel dat alleen voor fundamentele zaken werkt. Want iemand die te pas en te onpas dreigt met opstappen, komt ongeloofwaardig over.

89. Integriteit stopt niet bij het stoppen

Integriteit doet zich ook bij en na de beëindiging van een functie voor. Dit vraagt van DV's dat zij (1) op een integere wijze afscheid nemen, (2) consistent zijn in de idealen en waarden die zij in en na hun functie nastreven, (3) geen misbruik maken van de functie voor en na de functie, (4) een eigen integer verhaal vormen in wat zij deden en gaan doen, (5) respectvol met de opvolger omgaan en (6) zich aan de regels houden die vanuit de functie ook erna gelden.

Hoe iemand afscheid neemt geeft vaak een goed beeld van iemands integriteit. Het is bijvoorbeeld geen teken van integriteit wanneer iemand op het laatste moment nog met modder gooit, een trap na geeft, een hak zet, of de boel uit zijn handen laat vallen. De afscheidsspeech kan in dit opzicht veel zeggen. Staat men zichzelf de hemel in te prijzen en nog wat openstaande rekeningen te vereffenen of betuigt men dankbaarheid aan iedereen met wie men mocht samenwerken, spreekt men over het voorrecht dat men had om de functie te mogen vervullen en geeft men de toehoorders een boodschap mee vol met idealen en waarden? Zo zei Verbeet in een verklaring over haar vertrek als voorzitster van de Tweede Kamer dat het voorzitterschap een "buitengewoon eervol, uitdagend en boeiend ambt" is, waarvan ze "met volle teugen" heeft genoten en dat ze "vooral de mensen met wie en voor wie" zij werkte enorm zal missen.[536] En zo zei Nebahat Albayrak ter toelichting zich niet meer beschikbaar te stellen voor de Tweede Kamer: "Ik geloof dat je met idealen de wereld beter maakt. Dan is het moeilijk om zelf een moment te kiezen om de actieve politiek te verlaten."[537]

Tegelijkertijd dient de afscheidsspeech integer te zijn in relatie tot wie men in de functie was en wat men in de functie heeft gedaan. Een DV is hypocriet als hij zich opeens heel anders voordoet dan hij al die tijd daarvoor heeft laten zien. Ook al zijn er louter goede bedoelingen, het is al snel te laat om in een afscheidsspeech zaken nog recht te zetten, fouten goed te

maken en onvervulde beloften en afspraken op de valreep te realiseren. Als men echt iets belangrijk vindt, dan laat men het niet op het laatste moment aankomen. Bovendien is het in een afscheidsspeech gemakkelijk praten – en daarom minder geloofwaardig – omdat men vanuit de functie toch niet meer kan worden gehouden aan wat men in de speech zegt. Overigens kan een dergelijk gebrek aan integriteit ook te vinden zijn bij degenen die de vertrekker toespreken. Zo sprak Ella Vogelaar over een judaskus die zij kreeg bij haar vertrek als minister. Juist de persoon die haar had laten vallen en tot opstappen had gedwongen zei publiekelijk dat Vogelaar "een van ons" was en "het afscheid verschrikkelijk" was.[538] Tegelijkertijd moet een vertrekkende DV hierop wel weer zijn voorbereid. Want het is evenmin integer dat op dergelijke momenten de vuile was buiten wordt gehangen.

Toch stopt integriteit niet bij het afscheid. Uit wat men vervolgens gaat doen blijkt de mate waarin de in de functie nagestreefde idealen en waarden ook eigen aan de persoon zijn. Iemand die zich in de functie hard heeft gemaakt voor de volksgezondheid, maar nadien commissaris wordt bij een tabaksproducent komt inconsistent over. De in de functie uitgedragen idealen en standpunten neemt men eveneens als toetsingskader voor anderen mee naar een nieuwe functie. Zo is Wim Kok geregeld bekritiseerd toen hij na zijn premierschap commissaris werd bij verschillende bedrijven en daar instemde met hoge bonussen voor de betreffende bestuurders. Als premier had hij namelijk de beloningen van de top van het bedrijfsleven exhibitionistische zelfverrijking genoemd.[539] De hogere normen die aan een DV worden gesteld, kunnen zelfs na het DV-schap van kracht blijven. Zo ontstond er ophef over de belastingontduiking van Tony Blair, jaren nadat hij zijn functie als premier van Engeland had neergelegd en hij geen DV-functie meer vervulde. Critici vonden dat hij als voormalig premier nog steeds een voorbeeldfunctie had.[540] Daarom ook dat de PvdA een eigen integriteitcommissie heeft die toeziet op het gedrag van leden die voorheen DV waren en thans een andere belangrijke maatschappelijke functie vervullen, zoals commissaris bij een onderneming.

Integriteit schuilt dus in de consistentie tussen waar men in de oude en nieuwe functie voor staat en gaat, maar integriteit doet zich ook voor ten aanzien van het mogelijk oneigenlijk gebruik of zelfs misbruik van de oude functie ten gunste van de nieuwe functie. Zo werden er vraagtekens gezet bij het besluit van Camiel Eurlings om na zijn ambtstermijn als minister van Verkeer en Waterstaat over te stappen naar een luchtvaartmaatschappij waarover hij als

minister beslissingen nam. Critici waren van mening dat hij als minister vertrouwelijke kennis had opgedaan die hij nu te gelde kon maken. Evenzo vroegen kamerleden zich af of Eurlings in zijn besluiten die de luchtvaartmaatschappij aangingen wel zuiver had gehandeld, omdat hij mogelijk al aan het voorsorteren was voor zijn nieuwe functie. "Het wekt de schijn van belangenverstrengeling", aldus een van de kamerleden.[541]

Wat voor integriteit echter het belangrijkste is is of de nieuwe functie(s) en activiteiten een integer verhaal vormen met de vorige functie(s). In hoofdstuk 27 is betoogd dat integriteit de rode draad in het leven is. In dat opzicht kan er zo ook naar de toekomst worden gekeken. Dit kan voor de een betekenen dat hij zich blijft inzetten waarvoor hij zich in de vorige functie heeft ingezet, terwijl het voor de ander kan betekenen dat hij iets geheel anders gaat doen (bijvoorbeeld vanuit het idee dat men zijn bijdrage inmiddels aan het eerste heeft geleverd en nu de capaciteiten en ervaring op een geheel ander vlak wil inzetten). Vraag is wel of een DV er qua integriteit goed aan doet om, wanneer men lange tijd DV is geweest, vervolgens allerlei erefuncties te gaan bekleden. Erefuncties hebben vaak weinig gemeen met dienstbaarheid waardoor het beeld van het eerdere dienen vervaagd of zelfs ondermijnd wordt.

Naast wat men zelf na het afscheid gaat doen, spreekt integriteit ook uit hoe men met de opvolger omgaat. Dit begint al in de functie zelf. Het is geen teken van integriteit als men allerlei problemen heimelijk doorschuift naar de opvolger. Integriteit spreekt eveneens uit de ruimte die men biedt voor (potentiële) opvolgers. Zo is het geen teken van integriteit als men potentiële opvolgers onvoldoende ruimte biedt zich te ontwikkelen en te profileren of men hen zelfs klein houdt of wegwerkt. Integriteit wordt bij het naderen van het afscheid dan ook op de proef gesteld. In hoeverre neemt men vrijwillig afstand van de macht, kan men zaken loslaten en creëert men ruimte voor nieuwe mensen en nieuwe ideeën? Volgens Elco Brinkman werd Ruud Lubbers enigszins onvoorspelbaar toen hij besefte dat hij minder macht kreeg. "Ruud was altijd gewend heer en meester te zijn. Opeens kreeg hij het idee dat hij niet meer aan het stuur zat. Hij voelde zich machteloos. Dat maakte hem enigszins onvoorspelbaar."[542]

Ook spreekt integriteit uit wat men doet als de opvolger bekend is. Zo is het geen teken van integriteit als men zich een slechte verliezer toont: als men bijvoorbeeld degene van wie men de verkiezingen heeft verloren niet kan feliciteren, laat staan de strijdbijl kan begraven en succes

kan toewensen. Een positief voorbeeld daarvan is president Ford die nadat hij de verkiezingen van Carter had verloren zei: "Ik geloof dat we nu de tweedracht van de campagnes achter ons moeten laten en het land opnieuw moeten verenigen in onze gemeenschappelijke zoektocht naar vrede en voorspoed. Ik wil u ervan verzekeren dat u mijn volledige en onverdeelde steun heeft wanneer u de eed afneemt in januari. Ik beloof ook plechtig aan u dat ik en alle leden van mijn regering alles doen wat in onze mogelijkheden ligt om ervoor te zorgen dat u uw periode zo soepel en effectief mogelijk kunt beginnen."[543] Een ander positief voorbeeld is de politicus die na de verkiezingen verloren te hebben tegen de winnaar zei: "Tot de volgende verkiezingen!"

Het meewerken aan een soepele overdracht is wat Ford aan Carter beloofde. Hij beloofde daarnaast eensgezindheid. Deze eensgezindheid is er echter niet als iemand over zijn graf blijft regeren, zich publiekelijk gaat afzetten tegen de opvolger en daarmee de opvolger in de wielen rijdt. De Engelse premier Major werd bij herhaling publiekelijk door zijn voorganger Thatcher om de oren geslagen. Major vond dit ondraaglijk. Volgens zijn adviseur zou hij zelfs na acht maanden als premier over haar hebben gezegd: "Ik wil dat ze wordt geïsoleerd, ik wil dat ze ongedaan wordt gemaakt."[544] Weliswaar begrijpelijk maar geen teken van integriteit om zich zo uit te laten over de voorganger.

Het respecteren van de opvolger en überhaupt een nieuwe generatie is echter gemakkelijker gezegd dan gedaan. "Afscheid nemen van de macht doet pijn", aldus Van Thijn,[545] en "het zwarte gat kan groot zijn". "Voor politici is de terugtocht de moeilijkste gang in alle veldslagen", aldus Oudkerk.[546] Als het dienen van de samenleving het leven is, dan is daarmee stoppen de dood. Hetgeen bijvoorbeeld over premier Joop den Uyl werd gezegd.[547] Wanneer men het idee heeft de eigen missie nog niet te hebben voltooid, dan is het loslaten des te moeilijker. Dit wordt nog eens versterkt als opvolgers korte metten maken met het erfgoed van hun voorgangers en het publiekelijk afkraken.[548] Zoals Brinkman als beoogde opvolger van Lubbers aankondigde dat het speelkwartier voorbij was en het nieuwe partijprogramma presenteerde onder de titel 'Een waterscheiding'. Opvolgers voelen zich vaak hiertoe gedwongen om een eigen stempel te kunnen drukken, niet als kopie van hun voorganger te worden aangezien, ruimte te creëren voor een eigen, nieuwe agenda en snel actie te laten zien. Daarom is het voor voorgangers lastig om met "lede ogen en gesnoerde mond toe te zien hoe het leven zonder je verdergaat. "Het voelt als zout in de wonden", aldus een voormalige DV. Overigens, wanneer men zich

al te veel afzet tegen de voorganger terwijl men wel lang voor of met die voorganger heeft gewerkt dan zet men hiermee geen sterke integriteit van zichzelf neer. Dit is al snel hypocriet en een bewijs van onmacht: kennelijk is men niet in staat geweest om daarvoor al de beoogde verandering en vernieuwing in gang te zetten.

Dat integriteit niet stopt bij het afscheid bleek ook voor de wethouder die na zijn wethouderschap tegen de regels in volledig wachtgeld had geïncasseerd: hij had meerdere jaren voor de gemeente en de wachtgelduitvoerders verzwegen dat hij inkomsten genoot uit het voorzitterschap van een brancheorganisatie. Deze inkomsten hadden moeten worden gekort op het wachtgeld dat hij tegelijkertijd van de gemeente ontving. De wethouder probeerde, aldus het onderzoeksrapport, de schuld voor de affaire bij anderen te leggen. Allereerst bij zijn vrouw omdat zij thuis de administratie deed. En ten tweede bij de gemeentesecretaris en salarisadministrateur die volgens hem faalden. Dit liet de eigen verantwoordelijkheid onverlet. Hij kon daarom het ten onrechte ontvangen wachtgeld terugbetalen en zijn nieuwe functie neerleggen.[549] Want ook al is de functie beëindigd, DV's dienen zich aan de regels te houden die vanuit de functie (blijven) gelden.

90. Integriteit wordt al op de proef gesteld tijdens selecties en verkiezingen

Al tijdens selecties en verkiezingen van DV's laat integriteit haar macht gelden. Dit blijkt uit (1) de pogingen die tegenstanders doen om de integriteit van kandidaten in diskrediet te brengen, (2) de wijze waarop integriteit is opgenomen in de functie-eisen, (3) de wijze waarop kandidaten op hun integriteit worden ondervraagd en getest en (4) hoe kandidaten zich op hun integriteit (laten) voorstaan. Integriteitrisico's die DV's hierbij lopen zijn (1) het anderen in diskrediet willen brengen maar daarmee zichzelf in diskrediet brengen, (2) toezeggingen doen die in zichzelf niet-integer zijn en (3) toezeggingen doen die men niet kan waarmaken.

Net zo goed dat integriteit niet stopt na het aftreden, zo begint integriteit niet bij het aantreden in een DV-functie. Al tijdens de selectie en verkiezingen speelt integriteit een rol. Immers, als integriteit van belang is voor de uitoefening van een DV-functie, dan is het ook van belang erop te letten dat kandidaten voor een DV-functie over de gewenste integriteit beschikken. Ook dan al laat integriteit haar macht gelden.

Dat integriteit van belang is blijkt alleen al uit alle pogingen die tegenstanders en concurrenten ondernemen om de integriteit van medekandidaten in diskrediet te brengen. Het neerzetten van medekandidaten als bijvoorbeeld draaier, leugenachtig, glad, onbetrouwbaar en achterbaks duidt erop dat men daarmee denkt de kandidaat te kunnen beschadigen, omdat dit negatief meeweegt bij degenen die selecteren en kiezen. En inderdaad laten mensen in hun keuze voor een DV integriteit meewegen. Eén voorbeeld daarvan is hoe oud-minister Frans Andriessen zijn voorkeur voor de nieuwe lijsttrekker van zijn partij publiekelijk motiveerde.[550] Over kandidaat Liesbeth Spies zei hij: "De manier waarop Spies is omgegaan met het boerkaverbod heeft voor mij de deur dicht gedaan. Eerst zeggen dat je voor bent en dan tegen onder het mom dat je in het hoofd voor, maar in het hart tegen bent. Zeg dan gewoon dat je

een fout hebt gemaakt, draaien is slecht." En over een andere kandidaat, staatssecretaris Henk Bleker, zei hij: "Hij is me te gemakkelijk en te soepel. De manier waarop hij met die jongen die het land uit moest is omgegaan is een prachtig voorbeeld. Zoals hij op tv een briefje doorspeelde aan die jongen met de vraag of hij mee wilde naar PSV. Nee, hij is niet de man die ons nu moet leiden." Niet alleen was voor Andriessen het gebrek aan integriteit een reden om niet op iemand te stemmen, het bezit van integriteit was eveneens een reden om wel op iemand te stemmen. Zo zei hij over zijn voorkeurskandidaat, Sybrand van Haersma Buma: "Hij is een van de weinigen die met overtuiging en integriteit kan zeggen: daar staan we voor en dat doen we."

Het belang van integriteit blijkt ook uit de functie-eisen die worden gesteld. Zo luidde de vacaturetekst voor partijbestuurder van de PvdA: "De PvdA stelt hoge eisen aan de integriteit van volksvertegenwoordigers en bestuurders. Dat geldt ook voor de leden van het partijbestuur, die bovendien met gezag moeten kunnen optreden wanneer zich in de partij een zaak zou aandienen waarbij de integriteit in het geding is."[551]

Dat kandidaten op hun integriteit worden bevraagd, laat eveneens het belang van integriteit zien. Dit bevragen gebeurt niet alleen tijdens selectiegesprekken maar ook tijdens lezingen, campagnes, interviews met de media en door inlichtingendiensten. Kandidaat-DV's kunnen rechtstreeks worden gevraagd naar hun idealen, visie en principes, maar ook kunnen aan hen dilemma's en netelige kwesties worden voorgelegd om vast te stellen hoe integer zij reageren. Kandidaten kunnen uitspraken worden ontlokt die in strijd (niet-integer) zijn met eerdere eigen uitspraken of het vigerende beleid. Zelfs valstrikken kunnen worden opgezet, zoals misleidende vragen of verborgen camera's, om te bepalen of de kandidaat zich staande weet te houden en hoe echt de kandidaat is. Geen wonder dat DV's het idee hebben dat ze tijdens de aanloopperiode naar hun functie worden gegrild, op de pijnbank worden gelegd en binnenstebuiten worden gekeerd.

Dat integriteit van belang is, blijkt ook uit de wijze waarop kandidaat-DV's zichzelf presenteren of laten presenteren. Zo motiveerde Bill Clinton zijn keuze voor Al Gore als running mate als "een leider met grote sterkte, integriteit en statuur".[552] En George H.W. Bush riep mensen in zijn campagne op om te stemmen op de kandidaat met "de integriteit en stabiliteit om de taak te vervullen."[553]

Selecties en verkiezingen zijn ook een proeve van integriteit in de zin van hoe men als kandidaat omgaat met de druk en verleidingen. Verkiezingen kunnen slopend zijn en men kan onder grote spanning staan. Bij veel verkiezingen is het nu of nooit en is het alles of niets. Campagne voeren wordt daarom ook vaak als oorlog gezien. Niet voor niets heette het hoofdkwartier van de verkiezingscampagne voor het Amerikaanse presidentschap van Bill Clinton 'War Room'. Juist in verkiezingstijd wordt men nauwlettend gevolgd, waardoor men zich geen misstap kan permitteren. Zo moest Joe Biden zijn kandidatuur voor het Amerikaanse presidentschap intrekken nadat bleek dat hij een speech had gegeven vol met persoonlijke anekdotes die echter afkomstig waren van een Britse politicus. Vervolgens bleek ook dat Biden een vak niet had gehaald tijdens zijn rechtenopleiding vanwege plagiaat. Eveneens kon een wethouder opstappen toen bleek dat hij het adressenbestand van zijn gemeente had gebruikt voor zijn verkiezingscampagne.

Eén van de integriteitrisico's tijdens selecties en verkiezingen is dat kandidaten proberen de andere kandidaten in diskrediet te brengen en daarmee juist zichzelf in diskrediet brengen. Het zwart maken, het op de man spelen, het vals beschuldigen en het beledigen van tegenstanders getuigen niet van integriteit. Zo vergeleek de Duitser Lafontaine zijn opponent Schröder met rijkskanselier Brüning (die de weg bereidde voor Hitler). Schröder deed deze kritiek af als dat Lafontaine nooit helemaal de moordaanslag op hem had verwerkt. Vanuit integriteitperspectief maakt het daarbij niet uit of men zelf de ander in diskrediet brengt of dat men het anderen laat doen. In beide gevallen is men de kwade genius. Zo zou Ton Heerts als kandidaat voor de Tweede Kamer hebben gepoogd om tijdens de verkiezingscampagne Henk Kamp in diskrediet te laten brengen door ambtenaren van het ministerie van Defensie, waar Kamp minister was, onder druk te zetten om naar buiten te brengen dat er bij defensie sprake zou zijn van schending van mensenrechten.[554]

Een ander integriteitrisico is dat om steun te verkrijgen men anderen gunsten toezegt die in zichzelf niet-integer zijn. Een voorbeeld hiervan is dat men anderen in ruil voor hun steun een baan, gunstige behandeling of opdracht toezegt als men de beoogde DV-functie krijgt. Dergelijke beloften tasten de zuiverheid van de beslissingen aan mocht men deze nakomen als men eenmaal de beoogde DV-functie heeft gekregen. In dat opzicht is financiering door particulieren of bedrijven van een verkiezingscampagne eveneens een bedreiging van de integriteit. Het wekt immers ten minste de schijn dat in ruil daarvoor de DV hen gunstig zal behandelen.[555] Laat staan dat men, zoals Obama het uitdrukt, daardoor gevangene wordt van geldschieters.[556]

Om steun te verwerven loopt men daarnaast het integriteitrisico dat men beloftes doet die men niet kan waarmaken. Tijdens selecties en verkiezingen kunnen de druk en verleiding namelijk groot zijn om zaken zo mooi mogelijk voor te spiegelen, om gouden bergen te beloven en om toezeggingen van opponenten te overtreffen. Men moet namelijk indruk maken, zichzelf verkopen, anderen enthousiast maken waardoor leugens op de loer liggen. Zoals de Amerikaanse senator Chris Dodd tijdens een campagne zei: "Nog acht dagen en dan kan ik de waarheid weer gaan vertellen."[557] Echter, integriteit betekent dat men nakomt wat men belooft. Dus ook wat men tijdens verkiezingen en sollicitaties toezegt. En derhalve is het niet-integer dat, zoals de Amerikaanse schrijver Carl Sandberg het omschrijft, een DV altijd een hoed dient te hebben om konijnen uit tevoorschijn te toveren wanneer men is gekozen.[558]

Quintus Cicero, een militaire leider onder Julius Caesar, schrijft in zijn handleiding voor verkiezingen: "Natuurlijk, je bent wie je bent, en dat is ook je sterkste troef. Maar toch kan het geen kwaad om af en toe te doen alsof, vooral als dat maar voor een paar maanden is."[559] Voor DV's die overwegen dit advies te volgen is het wel de vraag hoe zij kunnen garanderen dat dit bij een paar maanden blijft. Want waarom is men na een paar maanden wel bij machte zich voor te doen zoals men echt is? Wat dat betreft snijdt het advies van de Romeinse senator Publius Cornelius Tacitus qua integriteit meer hout. Namelijk: nooit heeft iemand macht door misdrijf verworven met deugd uitgeoefend.[560] Op een niet-integere wijze een functie verkrijgen, betekent dat men op een niet-integere wijze de functie zal uitoefenen. Dus als men zo de verkiezingen of selecties ingaat, dan weet men waaraan men begint en waarmee men eindigt.

XV. Andere niveaus

Dit vijftiende deel van vier hoofdstukken gaat over wat integriteit betekent voor beleid, besluitvorming, orgaan en samenleving.

91. Integriteit is een belangrijke toetssteen voor beleid

Beleid van DV's wordt meestal beoordeeld en geëvalueerd vanuit, zij het impliciet, uiteenlopende aspecten van integriteit. Derhalve dienen DV's ervoor te zorgen dat hun beleid (1) consistent is in de tijd, (2) consistent is op een bepaald moment, (3) kleur heeft, (4) recht doet aan betrokkenen en (5) wordt gerealiseerd. Want des te minder DV's hiermee rekening houden, des te meer anderen hen hierop zullen afrekenen.

Integriteit reikt niet alleen criteria aan voor het beoordelen van wat een DV doet en wie een DV is. Ook beleid, zoals plannen, akkoorden, programma's, strategieën en nota's, kan worden beoordeeld en geëvalueerd in het kader van integriteit. Vaak gebeurt dit ook, zij het impliciet, doordat uiteenlopende aspecten van integriteit worden gehanteerd. Wat zijn voorbeelden hiervan?

Als beleid wordt getypeerd als zwabberend, zigzaggend of zwalkend dan wordt daarmee een negatieve beoordeling gegeven. Men hanteert dan consistentie als norm omdat men van beleid verwacht dat het integer is. Zo is het de ene dag stellen dat werkgelegenheid het belangrijkste is en de volgende dag dat bezuinigen het belangrijkste is, zonder dat er sprake is van veranderende omstandigheden, geen teken van consistentie. De integriteit van beleid zo bezien legt trouwens wel een inherent integriteitrisico van een democratie bloot. Wisselende coalities leiden al snel tot een wisselend beleid. Iedere nieuwe coalitie zal immers nieuwe prioriteiten stellen evenals nieuwe uitgangspunten en beleidsaccenten formuleren (anders had net zo goed de oude coalitie kunnen doorgaan). Deze inconsistentie maakt gekozen instanties onvoorspelbaar en daarmee onbetrouwbaar. Een instantie kan vandaag beslissen om een bepaald beleid te gaan voeren, terwijl een andere samenstelling van de instantie morgen kan beslissen om een totaal ander beleid te gaan voeren.[561]

Niet alleen kan beleid in de tijd inconsistent zijn en daarmee een gebrek aan integriteit bevatten, ook kan beleid op één moment onrijmbaar, onverenigbaar en onsamenhangend zijn. Als bijvoorbeeld het milieu als speerpunt wordt aangewezen, maar tegelijkertijd een lagere motorrijtuigenbelasting wordt ingevoerd en de kosten voor het openbaar vervoer worden verhoogd dan is dat onderling strijdig. Dan is het beleid niet integer omdat het niet één is, niet een logisch geheel. Belanghebbenden zullen zo naar het beleid kijken en integriteit als – al dan niet expliciete en bewuste – basis gebruiken om de deugdelijkheid van het beleid te beoordelen. Zo werd het beleid van Amerika bekritiseerd vanwege de hypocrisie ervan omdat het enerzijds toestond dat vijanden van Amerika voor het internationaal gerechtshof mochten worden gebracht, terwijl het anderzijds het gerechtshof niet erkende voor de berechting van de eigen Amerikaanse soldaten.[562]

Een andere wijze waarop beleid kan worden bekritiseerd is vanwege het ontbreken van kleur. Het beleid wordt dan afgeschilderd als zoutloos, pragmatisch en technocratisch. Het ontbreekt dan aan integriteit, omdat er de verwachting is dat het beleid herkenbaar is, duidelijke punten bevat, gebaseerd is op idealen. Maar door bijvoorbeeld compromissen wordt het beleid platgeslagen. Om dit te voorkomen kunnen coalities niet per punt een compromis zoeken maar per punt de een dan wel de ander volledig of grotendeels zijn zin geven zodat elk van de partijen op een aantal punten zijn zin krijgt en daarop herkenbaar is. Risico hiervan is echter wel weer dat het geheel aan punten onsamenhangend is en dus niet-integer en onherkenbaar. Voor integer beleid is het daarom van belang dat het wordt gedreven door een gezamenlijk gedragen missie en visie, dat er een verhaal is. Deze missie en visie kan zelfs moreel geladen zijn. Zo presenteerden Thatcher en Reagan hun politieke programma's als kruistochten tegen het kwaad, sprak Martin Luther King over "ik heb een droom", Helmut Kohl over "bloeiende landschappen", George H.W. Bush over "duizenden punten van licht" en Abraham Kuyper over "Bijbelse visioenen van bevrijding."

Beleid kan eveneens vanuit integriteit worden beoordeeld door inhoudelijk te bezien of er recht wordt gedaan aan alle betrokkenen. Worden bijvoorbeeld bepaalde groepen of belangen niet ten onrechte genegeerd maar is er sprake van een evenwichtige verdeling van de baten en de lasten? Het belang van integriteit in dit opzicht wordt ook zichtbaar in die motto's, slogans en titels die voor beleidsprogramma's en -akkoorden worden gehanteerd. Namen als 'heel maken wat gebroken is', 'het karwei afmaken', 'niet doorschuiven maar aanpakken' en 'de verbeelding aan de macht'[563] weerspiegelen het onderliggend belang van integriteit.

Integriteit wordt niet alleen als beoordelingskader gehanteerd voor het beleid maar ook voor de realisatie ervan. Beleid is integer, is deugdelijk, als het wordt ingevoerd. Want als dat niet gebeurt dan is er een inconsistentie tussen woorden en daden, tussen papier en praktijk, tussen wat men zegt te gaan doen en wat men feitelijk doet. Als een bestuur zegt hervormingen te gaan doorvoeren maar dit uiteindelijk niet doet, dan is dit een grond om het bestuur hierop aan te spreken. Beleid is immers een belofte iets te zullen doen of laten waarop anderen mogen rekenen en waaraan zij de beleidsbepalers mogen houden. Want als het beleid niet wordt geëffectueerd, dan wijst dit erop dat het beleid kennelijk niet de juiste prioriteit heeft gekregen, het aan toewijding en daadkracht ontbreekt om het in te voeren en/of degenen die gebaat zijn bij het beleid onvoldoende serieus worden genomen. Dat dit zo belangrijk is, blijkt niet alleen uit de veelheid aan toezichthoudende instanties die hierop letten, maar ook uit het feit dat personen en partijen bij (her)verkiezingen en (her) benoemingen vooral worden beoordeeld op wat zij de afgelopen periode hebben waargemaakt van hetgeen ze hebben beloofd.

Bij het maken van beleid is het vanuit integriteitperspectief derhalve belangrijk dat DV's zich afvragen of het beleid consistent is en kan zijn in de tijd, de verschillende aspecten ervan onderling verenigbaar en consistent zijn, het voldoende kleur heeft en geeft, het recht doet aan betrokkenen en het uitvoerbaar is. Want des te minder zij hiermee rekening houden, des te meer anderen hen hierop zullen afrekenen.

92. Integriteit van besluitvorming is het hart van integriteit

Het belang van integriteit evenals de integriteitcriteria die gelden, zijn af te leiden van besluitvorming als kernactiviteit van een DV en het orgaan waarvoor de DV functioneert. Als besluiten niet op een integere wijze worden genomen, dan zijn de besluitvorming, de DV en het orgaan ondeugdelijk. DV's dienen daarom geen inbreuk te maken op de integriteit van besluitvorming, zoals corruptie, fraude, lekken van vertrouwelijke informatie en oneigenlijke interventie.

De vragen waarom integriteit van belang is en waarop integriteitcriteria zijn gebaseerd, laten zich beantwoorden door te denken vanuit de kernactiviteit van een orgaan. De kernactiviteit van een organisatie, instelling, partij, bestuur of raad is besluitvorming. Dergelijke organen zijn in wezen mechanismen om besluiten te nemen. Besluiten te nemen over hoe macht te verdelen, wat goed en juist is en hoe middelen het beste in te zetten.

Als besluitvorming de kernactiviteit van een orgaan is, dan is integriteit van de besluitvorming het hart van de integriteit van een orgaan. Als immers besluiten niet op een integere wijze worden genomen, dan is de besluitvorming niet zuiver, niet optimaal en niet functioneel, maar onzuiver, oneigenlijk, onevenwichtig, onacceptabel en onverantwoord. De macht die er is om besluiten te nemen, wordt dan niet goed aangewend.

Veel van wat als niet-integer wordt beschouwd, is te verklaren door de inbreuk die het maakt op de integriteit van de besluitvorming. Bijvoorbeeld corruptie is niet-integer, omdat in ruil voor een tegenprestatie minder goede besluiten worden genomen. Intimidatie en chantage zijn niet-integer, omdat mensen onder druk worden gezet om die besluiten te nemen die ze anders niet of anders zouden nemen. Belangenverstrengeling is niet-integer, omdat besluiten feitelijk dan wel ogenschijnlijk door andere belangen worden geleid. Bewust relevante informatie

negeren is niet-integer, omdat daardoor niet een deugdelijk, te weten het beste, besluit wordt genomen. En fraude is niet-integer omdat een verkeerde voorstelling van zaken wordt gegeven waardoor de kwaliteit van de besluitvorming door anderen wordt aangetast, of zelfs, zoals bij verkiezingsfraude, de besluitvorming door anderen wordt gecorrumpeerd. Daarom is de integriteit van verkiezingen zo essentieel, aldus Hillary Clinton, en hebben volgens haar DV's een morele verplichting om de integriteit van de verkiezingen te verzekeren.[564]

Het lekken van informatie, wat volgens sommige DV's veel voorkomt,[565] is in dit opzicht eveneens als niet-integer te beschouwen. Door het lekken van informatie worden besluitvormingsprocedures ondermijnd, zoals Ien Dales in haar toespraak over integriteit verwoordde: "Het is wezenlijk dat het beraad over kandidaten *[bij vertrouwenscommissies bij burgemeestersbenoemingen]* vertrouwelijk gevoerd kan worden. Niet alleen wordt bij lekken de privacy van kandidaten geschonden, ook het selectieproces dat ertoe strekt de beste man of vrouw op de juiste plaats te kunnen benoemen, loopt grote schade op. Ook komt het voor dat er 'gelekt' wordt over het beraad in de ministerraad. De beraadslagingen van de ministerraad zijn vertrouwelijk. Dat heeft goede redenen. Daardoor wordt het intern beraad beschermd. Het intern beraad moet frank en vrij, zonder de hypotheek van de openbaarheid gevoerd kunnen worden; open en openhartig, maar niet openbaar. Dat geldt overigens ook voor intern ambtelijk beraad en voor collegeberaad bij provincies en gemeenten. In de democratie gaat het om rechtstreeks en gemeen overleg tussen bewindslieden en volksvertegenwoordiging. Het ontijdig naar buiten brengen van niet afgeronde en onvolledige beleidsvoornemens frustreert het overleg met de volksvertegenwoordiging. […] Het lekken van vertrouwelijke informatie is fnuikend voor de kwaliteit van het bestuur en voor de democratische spelregels." Zelfs het lekken van onjuiste informatie kan niet-integer zijn, bijvoorbeeld als het doel ervan is om een ander te beschadigen.

Een andere vorm van niet-integer gedrag dat is gebaseerd op het idee van integere besluitvorming is het oneigenlijk interveniëren in de besluitvorming. Zo vroeg Ed Nijpels bij twee partijgenoten die in een parlementaire enquêtecommissie zaten om voortijdig inzicht te krijgen in het rapport van de commissie teneinde druk te kunnen uitoefenen om het oordeel over de minister van zijn partij te verzachten. Een van deze commissieleden reageerde resoluut: "Als je deel uitmaakt van een onderzoekscommissie, houd je je mond tegenover je vrouw, tegenover je hond en tegenover je fractievoorzitter."[566] Vooral voor hooggeplaatste

DV's kan het moeilijk zijn zich niet te mengen in de besluitvorming van anderen waartoe zij geen bevoegdheden hebben. Zo schijnt Tony Blair tot diens ongenoegen van prins Charles veelvuldig brieven over politiek gevoelige zaken te hebben ontvangen. Charles mengde zich ook nadrukkelijk in het publieke debat over onder meer de jacht op vossen en genetisch gemodificeerd voedsel. Blair vond dat de kroonprins daarmee over de constitutionele grenzen ging. Volgens de voormalige perschef van Blair raakte Blair hierdoor dusdanig geïrriteerd dat hij de prins ervan beschuldigde "ons te naaien".[567]

Kortom, voor het bepalen van wat integer is en niet kan men de besluitvorming van een orgaan als vertrekpunt nemen en nagaan wat de deugdelijkheid hiervan in twijfel trekt, beschadigt of zelfs ondermijnt.

93. Integriteit schuilt in de inrichting van een orgaan

De integriteit van het orgaan waarvan DV's deel uitmaken is van belang voor de beoordeling van hun integriteit. Om te voorkomen dat DV's verantwoordelijk worden gehouden voor onvoldoende integriteit van en binnen hun orgaan, en daarvoor zelfs moeten opstappen, dienen zij ten aanzien van de mensen waaraan zij (mede) leiding geven (1) een omgeving te creëren waarin integer gedrag wordt gestimuleerd en niet-integer gedrag wordt belemmerd, (2) toezicht te houden op de integriteit van het gedrag en (3) adequaat op te treden bij (signalen van) niet-integer gedrag.

Volgens Saskia Stuiveling, president van de Algemene Rekenkamer, is er sprake van moreel calvinisme bij de leiding van veel organisaties in Nederland. Volgens haar denken DV's dat zolang zij zelf integer zijn, zij zich verder geen zorgen hoeven te maken.[568] Dit is echter een verkeerde veronderstelling. Voor de integriteit van een DV zijn immers niet alleen het eigen gedrag en de eigen persoonlijkheid van belang. Ook de integriteit van het orgaan waarvan een DV deel uitmaakt is van belang voor de eigen integriteit van een DV. Zo hebben DV's moeten opstappen, niet omdat zij zelf niet-integer hadden gehandeld, maar omdat het orgaan waarvan zij deel uitmaakten qua integriteit tekortschoot. Zo kon het college van burgemeester en wethouders opstappen toen bleek dat er een ambtenaar had gefraudeerd, kon een directeur opstappen toen bleek dat zijn ambtenaren veelvuldig de procedures hadden geschonden en kon de bestuursvoorzitter van een partij opstappen toen bleek dat een van de bestuursleden smeergeld had ontvangen. Gebrek aan integriteit van anderen kan dus negatief afstralen op de eigen integriteit en zelfs verstrekkende consequenties hebben. Maar wat is de basis hiervan?

DV's willen nog wel eens ambtenaren, collega's en medewerkers als integer beschouwen. "Ik ga ervan uit dat ambtaren integer en loyaal zijn", aldus Gerrit Zalm over zijn ministerschap.[569] Op zich is dit een goed vertrekpunt: want anderen als opportunisten, egoïsten of zelfs

criminelen beschouwen is geen basis voor vertrouwen, samenwerken en delegeren. Maar dit vertrouwen mag niet doorschieten in naïviteit en vervolgens passiviteit. Al zouden anderen integer zijn, hun gedrag wordt mede bepaald door de omgeving waarin zij functioneren. Zo kan de omgeving een te grote druk uitoefenen op hen om hun integriteit prijs te geven. Of de omgeving kan hen aan te grote verleidingen blootstellen zodat zij hiervoor bezwijken.

Dit is het eerste aanknopingspunt om DV's verantwoordelijk te houden voor het gedrag van anderen. Namelijk wanneer zij onvoldoende doen om een omgeving te creëren waarin anderen tot integer gedrag worden gestimuleerd en tegen niet-integer gedrag worden beschermd. De term 'onvoldoende' geeft aan dat er mogelijkheden zijn voor verbetering van stimulering en bescherming. Dit geldt vooral voor DV's die leiding geven of de eindverantwoordelijkheid dragen voor een orgaan waarbinnen zich niet-integer gedrag voordoet. Zij hebben immers de macht om dit te voorkomen, maar wenden deze macht niet of onvoldoende aan. Of wanneer zij deze macht niet hebben, dan is dat net zo kwalijk omdat dit een teken van onmacht is en wat integriteit betreft ongeschiktheid. DV's dienen zich daarom af te vragen welk niet-integer gedrag van anderen de integriteit van hen als DV kan raken en wat in alle redelijkheid moet worden gedaan om dit niet-integere gedrag te voorkomen.

Naast deze preventieve verantwoordelijkheid is er ook een detectieve verantwoordelijkheid. Ook al doet een DV het maximale om niet-integer gedrag te voorkomen, toch kan zich niet-integer gedrag voordoen. Als een DV daarvoor de ogen sluit, zal dit al snel als naïef of zelfs nalatig worden gezien. Daarom dient een DV ervoor te zorgen dat, hoe minimaal dan ook, er controle plaatsvindt op het gedrag van anderen die de eigen integriteit kunnen raken. Dit betekent bijvoorbeeld dat er navraag wordt gedaan en wordt doorgevraagd en er (steekproefsgewijs) controles en inspecties plaatsvinden. En dat wanneer niet-integer gedrag wordt geconstateerd er adequaat wordt opgetreden, zoals eerder in dit boek al besproken. Dit is de repressieve verantwoordelijkheid die een DV draagt.

De integriteit van een DV schuilt daarom mede in de wijze waarop hij een omgeving creëert waarin anderen worden gestimuleerd tot integer gedrag en behoed voor niet-integer gedrag en waarin eventueel niet-integer gedrag adequaat wordt gesignaleerd en opgepakt. Dit is niet alleen iets wat DV's via regels en maatregelen creëren. Van belang is ook de cultuur die zij

creëren. Is er bijvoorbeeld ruimte om integriteitdilemma's te bespreken, wordt integriteit als leidraad voor het handelen ervaren, kunnen mensen elkaar aanspreken op niet-integer gedrag en wordt integer gedrag gewaardeerd?

Kortom, hoe meer macht men heeft over anderen, des te meer verantwoordelijkheid men draagt voor de integriteit van die anderen. Dit heeft trouwens niet alleen een negatieve kant doordat niet-integer gedrag van anderen de eigen integriteit aantast. Het heeft ook een positieve kant doordat integer gedrag van anderen de eigen integriteit aanwast. Althans wanneer het integer gedrag van anderen (mede) komt doordat men een integere omgeving heeft gecreëerd.

94. Integriteit gaat over de vormgeving van de samenleving

Integriteit is essentieel voor het goed functioneren van een samenleving, omdat burgers (1) recht hebben op een eigen integriteit en (2) de plicht hebben om de integriteit van anderen te respecteren. Daarnaast dient een samenleving te beschikken over (3) integere doelen, (4) een integere inrichting en (5) soevereiniteit. Implicaties hiervan zijn dat DV's (1) de samenleving oprecht dienen, (2) de harmonie in de samenleving bevorderen en (3) de dialoog met de samenleving voeren.

Integriteit gaat niet alleen over mensen, beleid, besluitvorming en organen. Integriteit heeft eveneens betrekking op de vormgeving van de samenleving.

"Integriteit is het levensvocht van de democratie", aldus de Amerikaanse senator Edward Kennedy.[570] Of zoals Alfred van Hall het stelt: "De democratie is een kwetsbare plant die alleen leeft bij het water van oprechtheid, betrouwbaarheid en respect."[571] Als integriteit van dermate essentieel belang is voor het goed functioneren van een democratie of zelfs de samenleving in algemene zin, waarop is dit dan gebaseerd?

Bestuur en politiek zijn gebaseerd op het idee dat er in de samenleving tegengestelde belangen zijn en dat er verschillende meningen zijn over hoe met deze belangen om te gaan. Dat er sprake is van tegengestelde belangen en verschillende meningen is niet verwerpelijk. Sterker nog, het is in beginsel juist goed dat mensen eigen belangen en meningen hebben. Dit duidt er namelijk op dat mensen autonoom en authentiek zijn. Dit is één kant van integriteit: dat burgers uitkomen voor wie ze zijn en wat ze willen.

Tegelijkertijd gaat het erom dat deze tegengestelde belangen en meningen geen of een zo beperkt mogelijke inbreuk maken op de integriteit van anderen. Samenleven betekent

dat mensen rekening met elkaar houden, elkaar respecteren, de integriteit van anderen eerbiedigen. Dit is een tweede kant van integriteit. Mensen hebben niet alleen het recht op een eigen integriteit maar ook de plicht om de integriteit van anderen te respecteren.

Maar naast hoe mensen samenleven, kan integriteit ook op samenlevingsniveau worden bezien. Dit is een derde kant van integriteit. Dan gaat het over de vraag wat een integere samenleving is. Dit is allereerst een vraag naar de doelen van een samenleving. Wanneer komt de samenleving tot haar recht, wanneer deugt een samenleving, waar dient een samenleving naar te streven? Zo spreekt Aristoteles over een rechtvaardige samenleving, terwijl anderen spreken over een duurzame samenleving, een betrokken samenleving, een vreedzame samenleving, een samenleving van hoop en voorspoed.[572]

Daarnaast kan de vraag naar wat een integere samenleving is, worden bezien vanuit de inrichting ervan. Hoe kan een integere samenleving worden gerealiseerd, waaruit bestaat een integere samenleving en wat is een integere vormgeving ervan? De filosoof Charles de Montesquieu bijvoorbeeld spreekt over de trias politica, waarbij er een scheiding is tussen de wetgevende, uitvoerende en controlerende macht. Deze scheiding van machten komt vanuit het idee van zuiverheid (voorkomen van vermenging van belangen en absolute macht) en het idee van harmonie: als iedere macht doet wat zij moet doen, dan leidt dit tot balans en evenwicht in de besturing van de samenleving.[573]

Ten slotte kan de vraag naar wat een integere samenleving is, worden bezien vanuit de zelfstandigheid van de samenleving. Zo duidde president Alija Izetbegovic hierop toen hij zei: "Wij Bosniërs willen zeker vechten voor de integriteit van Bosnië."[574] De integriteit van een gebied is kennelijk iets wat van waarde is en het zwaard rechtvaardigt. Deze notie van integriteit was al voor de vroege Grieken het basisidee van een polis. Iedere polis oftewel gemeenschap streeft naar onafhankelijkheid en soevereiniteit. Deze kant van integriteit was ook het hoofddoel van de adviezen van Machiavelli aan de toenmalige vorst: het herstel van de eenheid van Italië.[575]

Wat zijn enkele implicaties van deze kanten van integriteit voor DV's?

Een eerste implicatie is dat een samenleving waarin DV's losstaan van de rest van de samenleving niet integer kan worden genoemd. Dit doet zich voor als bijvoorbeeld DV's in

zichzelf zijn gekeerd en de samenleving een groot wantrouwen jegens hen heeft. Van belang is daarom dat DV's zich realiseren dat hun functie uiteindelijk om mensen draait. DV's zijn er voor mensen. "Politiek is mensenwerk. Ik hou van mensen", zoals presidentsvrouw Laura Bush zei.[576] Mensen zijn geen middelen, maar doelen, zoals Immanuel Kant beargumenteerde.[577] Daarom zijn DV's dienaren des volks in plaats van dat het volk hen dient, zij zichzelf of elkaar dienen. Zoals minister Chanakya van het Maurya-keizerrijk schreef over de koning: "Hij zal niet iets als goed beschouwen wat alleen hemzelf behaagt, maar zal dat wat zijn onderdanen behaagt beschouwen als wat goed voor hem is."[578] Daarom dat gluiperds zo funest zijn voor het gezag van DV's: deze zogenaamde 'sleazeballs' pretenderen het volk te dienen, maar dienen in werkelijkheid hun eigenbelang. Maar zelfs iedere twijfel dat een DV niet oprecht het volk dient kan voor deze persoon al funest zijn.

Een tweede implicatie is dat een samenleving waarbij er sprake is van een tweedeling of die zelfs is verscheurd door tegenstellingen niet integer kan worden genoemd. Er is immers geen harmonie. DV's dienen daarom gericht te zijn op harmonie en verzoening.[579] Ten eerste door zich te realiseren dat het in hun functie geven en nemen is, winnen en verliezen.[580] Ten tweede dat burgers moeten worden aangezet tot harmonie. Samenleven is immers samen delen. Daarom zullen DV's die integriteit nastreven niet bijdragen aan het zaaien van haat, het demoniseren van politieke dissidenten en het aanzetten tot fundamentalisme en etnische zuiveringen (zelfs al is dit met het oog op zuiver, integer te worden),[581] maar zullen zij zich inzetten voor eenheid. Eenheid niet in de vorm van eenvormigheid, maar in de zin van geïntegreerdheid, waarbij enerzijds burgers hun authenticiteit en autonomie kunnen hebben (en zelfs vinden en verrijken) en anderzijds burgers gemeenschappelijke waarden en normen delen. Juist in die diversiteit kan integratie en dus integriteit schuilen. Zo streefde Bill Clinton als president naar "een volmaaktere eenheid" van de samenleving[582] en luidde de zinspreuk van de Republiek der Zeven Verenigde Nederlanden: Eendracht maakt macht.[583]

Een derde implicatie is dat voor het creëren van integriteit in een samenleving dialoog van belang is. In een echte dialoog, zoals de Joodse filosoof Martin Buber, stelt, wordt niet alleen gezocht naar mogelijkheden om de ander te overtuigen, maar laat men ook de mogelijkheid toe dat men door de ander wordt overtuigd.[584] Dit betekent dus niet dat mensen het altijd met elkaar eens moeten zijn. Het omgekeerde is juist het geval. Doordat men zich verdiept in de ander is men het vaker met elkaar oneens. Maar dan is men het wel eens over waarover men

het oneens is.[585] En ook al denkt men verschillend over wat het belang van de samenleving is, men denkt dan wel alleen vanuit het belang van de samenleving. Integere DV's gaan daarom de dialoog met elkaar en de samenleving aan. "In dat opzicht is er nog het nodige te verbeteren", aldus Femke Halsema: "Het parlement als instituut voor de vrije uitwisseling van meningen is in Nederland niet of nauwelijks verankerd."[586] Bovendien kenmerkt zich een dergelijke dialoog door dat hij gaat over wezenlijke dingen. Daarom is het debatteren en discussiëren over pietluttige onderwerpen de DV onwaardig. De praktijk is echter anders, althans dat stelde Barack Obama voordat hij president werd: "Wat zorgelijk is, is het verschil tussen de omvang van de problemen waarvoor we staan en de kleinheid van de politiek. We laten ons makkelijk afleiden door onbelangrijke en triviale zaken, we gaan moeilijke beslissingen uit de weg."[587]

XVI. Ten slotte

Dit laatste deel en hoofdstuk gaat over wat integriteit om te beginnen betekent.

95. Integriteit bent u nu

Het belang van integriteit loopt door tot de laatste adem van een DV. Zo kan het sterfbed nog getuigen van iemands integriteit. Ook kan de integriteit van een DV voortleven na diens dood. Vanuit integriteit is de vraag relevant hoe een DV wil worden herinnerd. Dit is echter niet een vraag voor later maar voor nu. Want hoe er later wordt gedacht, wordt beïnvloed door wat men nu doet. Bovendien is het nu het enige waar men nu wat mee kan. DV's doen er daarom goed aan om integriteit niet vooruit te schuiven. En evenmin om integriteit af te schuiven. Want er is maar één iemand verantwoordelijk voor de integriteit van een DV. En dat is de DV zelf.

Integriteit blijft, zoals gezegd, van belang, zelfs al is men niet meer in functie als DV. Het belang van integriteit loopt zelfs door tot de laatste adem. Zo kan het sterfbed nog een getuige zijn van iemands integriteit. Joop den Uyl sprak op zijn sterfbed tegen Ed van Thijn: "Ik wil nog één ding zeggen. De solidariteit. Verdedig de solidariteit. Die is in gevaar."[588] Een ander voorbeeld is de Amerikaanse president Grover Cleveland die als laatste zei voordat hij overleed: "Ik heb zo hard geprobeerd om het goede te doen."[589] Juist als er weinig meer kan worden gezegd, dan blijkt uit dat wat nog wel wordt gezegd des te meer waar iemands hart ligt.

Maar na de dood kan iemands integriteit voortleven. Dit uit zich onder andere in de tekst op de rouwkaart, in de rouwadvertentie en op de grafsteen evenals in de berichtgeving in de media en de toespraken tijdens de rouwplechtigheid. Zo werd over Franklin Roosevelt gezegd toen hij kort voor het einde van de Tweede Wereldoorlog overleed: "Hij stierf al vechtend voor de democratie."[590] En Joseph Stalin prees Roosevelt als "een groot politicus van wereldwijze betekenis".[591] Ook kan integriteit voortleven in de herinneringen van anderen. Herinneringen aan bijvoorbeeld de idealen, moed en eerlijkheid van een DV kunnen anderen tot een voorbeeld zijn.

Vanuit integriteitperspectief is in dit verband de vraag relevant hoe men later wil worden herinnerd. Dit is echter niet een vraag voor later. Want hoe er later wordt gedacht, wordt mede bepaald door wat men als DV nu is en doet. Bovendien is het nu het enige moment waarop men nu wat kan doen. Wat nu is komt ook nooit meer terug en is dus niet overnieuw te doen. Integriteit is in dat opzicht nu. Wat men op het moment doet en laat is het enige wat telt. Zoals Bill Clinton schreef: "Het enige wat we bezitten is het moment."[592]

Door integriteit aan het nu te relateren voorkomt men dat men allerlei goede voornemens naar de toekomst doorschuift en op korte termijn gaat voor minder verheffende zaken. Integriteit vooruitschuiven is een afwijzing van integriteit in het nu. Bovendien is het nog maar de vraag of er überhaupt een later komt en, als dat zo is, of men integriteit dan wel prioriteit kan geven. Zo kunnen DV's denken dat zij hun eerste benoemingstermijn moeten zien te overleven alvorens in de volgende termijn meer vrijheid te hebben om hun idealen en principes te verwezenlijken. Vaak echter is de tweede termijn een teleurstelling, zoals geldt voor Amerikaanse presidenten.[593] Ze hebben minder macht omdat ze bijvoorbeeld moeilijk van koers kunnen veranderen (want dat is evenmin integer), meer kritiek krijgen (omdat geduld bij anderen opraakt over beloftes die niet worden waargemaakt) en minder medewerking krijgen (omdat anderen gaan anticiperen op de opvolger). Daarom is het beter om aan een eerste termijn te beginnen met de gedachte dat er geen tweede termijn komt. Dan wordt uitstel geen afstel en daarmee wordt voorkomen dat, als er geen tweede termijn komt, men met lege handen afscheid moet nemen.

Integriteit is ten slotte u. Er is uiteindelijk maar één iemand verantwoordelijk voor de eigen integriteit. Dat is de persoon zelf. En er is uiteindelijk maar één iemand die de eigen integriteit gestalte kan geven. En dat is eveneens de persoon zelf. Kortom, integriteit bent u nu.

XVII. Noten

1 Franse schrijver, journalist en toneelschrijver die leefde van 1741 tot 1794. Zie http://www.citaten.net/zoeken/citaten_van-nicolas_chamfort.html.

2 B. Obama (2007), *De Herovering van de Amerikaanse Droom*, Amsterdam: Atlas, pagina 103. Over zijn collega's in de senaat voegt hij daaraan op pagina 104 toe: "Zelfs als ik met de collega's sprak met wie ik het hartgrondig oneens was, viel het me doorgaans op hoe integer ze in beginsel waren."

3 B. Clinton (2004), *Mijn Leven*, Amsterdam: Balans, pagina 1070.

4 Met dank aan Jantje de Bie, Marc de Droog en Claire van Vliet voor hun suggesties op een conceptversie van dit boek.

5 Geciteerd in: J. Monasch (2002), *De Strijd om de Macht: Politieke campagnes, idealen en intriges,* Amsterdam: Prometheus, pagina 343. Zie ook het gelijknamige boek van A. Rawnsley (2000), *Servants of the People: The inside story of New Labour*, Londen: Penguin Book.

6 Dienaren van het volk zijn degenen die, betaald of onbetaald, een functie vervullen in de politiek, bij de (semi)overheid of anderszins in de publieke sector.

7 De wijze waarop hier macht wordt gedefinieerd komt overeen met de wijze waarop macht dikwijls wordt gedefinieerd, zoals bijvoorbeeld door A. Heywood (2007), *Politics*, Hampshire: Palgrave.

8 Aristotle (2000), *Politics*, vertaald door B. Jowett, New York: Dover.

9 De titel van dit boek staat haaks op de titel *De Heerser* van het veel gelezen boek over politiek en bestuur dat de Italiaan Niccolò Machiavelli schreef tussen 1513 en 1515. Daar waar Machiavelli vorsten adviseert integriteit in te leveren om macht te verwerven, adviseert dit boek de andere kant: dat DV's integer zijn om macht te verwerven. En dat naarmate de macht toeneemt er meer integriteit nodig is. De tijd waarin Machiavelli vijfhonderd jaar geleden leefde zorgt ervoor dat zijn adviezen aan de vorst sowieso niet zonder meer zijn door te trekken naar vandaag de dag. Samenlevingen zijn over het algemeen democratischer geworden waardoor er meer inspraak is van burgers en minder macht is van de regering, sociale en morele waarden en normen zijn veranderd waardoor samenlevingen hogere verwachtingen hebben gekregen van hun DV's, en samenlevingen zijn transparanter geworden (onder andere door toedoen van de media) waardoor het gedrag van DV's beter zichtbaar is en zij zich minder misstappen kunnen permitteren. Eveneens schreef Machiavelli zijn boek in een tijd waarin er sprake was van oorlog en scheuring, een vrij unieke situatie, hetgeen betekent dat zijn adviezen niet zijn door te trekken naar situaties waarin er sprake is van vrede en saamhorigheid. Overigens, Machiavelli stelt niet dat een vorst zijn eigen belang moet dienen. Het is derhalve een misvatting te denken dat het machiavellistisch is om misbruik te maken van de macht ten gunste van het eigen belang. Zie: N. Machiavelli (2006), *De Heerser*, Amsterdam: Athenaeum. Het boek is trouwens ook in het Nederlands vertaald als *De vorst*, waarbij de Italiaanse titel luidt: *Il principe*.

10 Omdat integriteit een veelzijdig en rijk concept is, wordt deze veelzijdigheid zo veel mogelijk intact gelaten en belicht. Wellicht komt dit de helderheid en handzaamheid van het boek niet ten goede, maar dit is altijd nog beter dan een benadering te hanteren die integriteit te veel versimpelt en daarmee tekort doet. Omdat integriteit zowel een juridisch, sociaal, moreel, filosofisch als psychologisch concept is, worden de daarmee corresponderende wetenschappelijke benaderingen in dit boek (deels) gehanteerd. Eveneens wordt integriteit zowel als een positief als een normatief concept gehanteerd, waarbij beide concepten in hun onderlinge samenhang worden bezien (zie vooral deel X). Dit boek draait om de integriteit van de DV als functionaris. Daarmee wordt integriteit primair geplaatst op persoonsniveau. Echter in dit boek, en vooral in deel XV, worden ook andere niveaus belicht, zoals het niveau van de organisatie en de samenleving.

11 Dit betrof respectievelijk burgemeester Ricardo Offermans (op 23 oktober 2012), wethouder en senator Jos van Rey (op 22 oktober 2012), staatssecretaris Co Verdaas (6 december 2012), eurocommissaris John Dalli (op 16 oktober 2012), de Russische minister Anatoli Serdjoekov (op 6 november 2012), en de Chinese kandidaat voor een politieke topfunctie Bo Xilai (die op 4 november 2012 uit de partij werd gezet).

12 Bij de voorbeelden in het boek wordt over het algemeen niet het jaar genoemd waarin dit zich afspeelde teneinde een te grote informatiedichtheid te voorkomen. Eveneens is dit niet of nauwelijks relevant omdat de voorbeelden zo zijn gekozen dat ze tegenwoordig nog steeds kunnen gebeuren. Omdat de voorbeelden zijn gebaseerd op publiek toegankelijke informatie is meer informatie over de voorbeelden voor de geïnteresseerde lezer gemakkelijk zelf te achterhalen. Bij de voorbeelden zijn ook alleen de namen van DV's genoemd voor zover deze personen bekend zijn. Daarom wordt van lokale DV's vaak niet de naam vermeld. Evenmin wordt de politieke partij van de betreffende DV vermeld omdat dit voor de boodschap niet relevant is. De gekozen voorbeelden zijn ook qua politieke partij of stroming geheel willekeurig gekozen. Onderzoek dat wel is gedaan naar de relatie tussen politieke partij en integriteit is bijvoorbeeld: J.H.J. van den Heuvel, L. W.J.C. Huberts, Z. van der Wal en K. Steenbergen (2010), *Integriteit van het Lokaal Bestuur: Raadsgriffiers en gemeentesecretarissen over integriteit*, Den Haag: Boom Lemma.

13 D.M. Cox en M.P. Levine, (2003). *Integrity and the Fragile Self*, Hants: Ashgate, pagina 103.

14 Dit sluit aan bij de definitie van integriteit zoals door Bert Musschenga gebruikt. Hij stelt dat iemand zich niet-integer gedraagt als hij op een willekeurige manier gebruikmaakt of regelrecht misbruik maakt van de bevoegdheden, het gezag en de expertise die zijn verbonden aan zijn ambt, positie of beroep en/of van de legitieme verwachtingen die dat ambt, die positie of dat beroep bij anderen wekken. Integriteit wordt dus gekoppeld aan de functie die iemand bekleedt. Zie: B. Musschenga (2004), *Integriteit: Over de eenheid en heelheid van de persoon*, Utrecht: Lemma.

15 Zie bijvoorbeeld: http://burgemeesters.nl/files/File/Bblad%20nr65%20verkiezingen.pdf.

16 Zie bijvoorbeeld Martin Hollis die stelt: "This difference between private and public persons could be expressed by saying that private individuals acquire new moral duties with office, but it is clearer to say that office holders have moral duties which private persons do not." Dit citaat is ontleend aan S. Mendus (2009), *Politics and Morality*, Cambridge: Polity Press, pagina 43.

17 Daarom is professionele integriteit wat anders dan persoonlijke integriteit. Dat er een onderscheid is betekent trouwens niet per definitie dat ze met elkaar conflicteren.

18 Eveneens zijn deze vragen van belang om te kunnen bepalen waarom iemand een functie ambieert of vervult. Zo kregen de aspiraties van Ted Kennedy om president van Amerika te worden een fatale wending toen een journalist hem vroeg waarom hij president wilde worden en hij geen overtuigend antwoord kon geven. Mike Bloomberg had een soortgelijk probleem toen hij zich kandidaat stelde voor het burgemeesterschap van New York. Zie: J. Purnick (2009), *Mike Bloomberg: Money, power, politics*, New York: Public Affairs, pagina 107.

19 Alhoewel integriteit functiespecifiek is, worden in dit boek zo veel mogelijk kenmerken beschreven voor de functie van een DV in algemene zin. Dit laat onverlet dat voor specifieke DV-functies in specifiekere situaties er nog veel meer te zeggen valt over integriteit.

20 Zie: http://thinkexist.com/quotation/the_law_always_limits_every_power_it_gives/260606.html.

21 Zo geldt, aldus Gemeentewet artikel 65, voor een burgemeester: "Ik zweer (beloof) dat ik getrouw zal zijn aan de Grondwet, dat ik de wetten zal nakomen en dat ik mijn plichten als burgemeester naar eer en geweten zal vervullen" en voor een gemeenteraadslid: "Ik zweer (beloof) dat ik getrouw zal zijn aan de Grondwet, dat ik de wetten zal nakomen en dat ik mijn plichten als lid van de raad naar eer en geweten zal vervullen."

22 Zie: http://thinkexist.com/quotation/integrity_has_no_need_of_rules/12614.html.

23 De senator was Robert Byrd. Zie B. Obama (2007), *De Herovering van de Amerikaanse Droom*, Amsterdam: Atlas, pagina 98.

24 Dit is hetzelfde als automobilisten die altijd de toegestane maximumsnelheid rijden. Niet alleen lopen zij dan het risico dat zij dan toch wel eens te hard rijden (of zij moeten een snelheidsbegrenzer hebben aanstaan), maar ook dat zij geen oog hebben voor de omstandigheden die ertoe nopen dat het veiliger is om langzamer te rijden.

25 Louter oog hebben voor de letter van de regels is wat dat betreft hetzelfde als iemand die zegt verliefd te zijn, maar vervolgens zijn geliefde niet vaker probeert te zien dan strikt noodzakelijk. Dat is niet te rijmen. Liefde begint juist in het meer doen dan het minimale of dat wat wordt geëist en verwacht. Wat dat betreft is het zo gek nog niet om te praten over liefde voor en tot regels. Dat dit gek wordt gevonden, duidt veelal op de minachting – of zelfs haat – die er voor regels is.

26 Zie B. Obama (2007), *De Herovering van de Amerikaanse Droom*, Amsterdam: Atlas; en http://www.whitehouse.gov/the_press_office/President_Barack_Obamas_Inaugural_Address.

27 Zo stelde de woordvoerster van de VBM (vakbond voor defensiepersoneel) in De Telegraaf: "De gedragscode van Defensie schrijft voor dat relaties op het werk moeten worden gemeld. Daaraan heeft De Vries zich niet gehouden en hij kan dus ook niets meer van zijn medewerkers eisen." Zie: De Telegraaf (2010), 'Positie Jack de Vries wankelt', 13 mei.

28 Het citaat is afkomstig van Julius Caesar Watts. Zie: http://www.brainyquote.com/quotes/authors/j/j_c_watts.html.

29 Het citaat is afkomstig van de Engelse politicus Thomas Babington Macaulay. Zie: http://thinkexist.com/quotation/the_measure_of_a_man-s_real_character_is_what_he/14884.html.

30 B. Soetenhorst (2004), 'André Rouvoet: Sommige dingen doe je niet'. *Nederlands Dagblad*, 23 januari.

31 R.A. Koole (2009), *Mensenwerk: Herinneringen van een partijvoorzitter, 2001-2007*, Amsterdam: Bert Bakker, pagina 316.

32 Partij van de Arbeid (2009), *Ere Code PvdA*, Amsterdam, 23 november, pagina 6.

33 Zie voor een beschrijving: H. van den Berg (1997), *De Ritselaars: Beknopte Nederlandse schandaalwijzer*, Amsterdam: De Bezige Bij, pagina 141-145.

34 Zie voor een beschrijving: H. van den Berg (1997), *De Ritselaars: Beknopte Nederlandse schandaalwijzer*, Amsterdam: De Bezige Bij, pagina 141-145.

35 F. Kok en T. van der Maas (2006). *Zuiver op de graad: Hoe integer is Nederland*, Assen: Van Gorcum, pagina 8.

36 Zie: http://www.nrcnext.nl/blog/2009/11/20/boekestijn-blunderde-helemaal-niet/.

37 A. Joustra en E. van Venetië (1993), *De Geheimen van het torentje: Praktische gids voor het premierschap*, Amsterdam: Prometheus, hoofdstuk 3.

38 R. Oudkerk (2005), *Geen Weg Terug*, Amsterdam: Prometheus.

39 Zie B. Obama (2007), *De Herovering van de Amerikaanse Droom*, Amsterdam: Atlas, pagina 98.

40 Overigens zonder dat deze instemming er feitelijk is dan wel wordt bereikt.

41 Martin Benjamin beschrijft een zestal typen personen die een gebrek of tekort hebben aan integriteit. De morele kameleon is een van deze typen. Zie M. Benjamin (1990), *Splitting the difference: Compromise and integrity in ethics and politics*, Kansas: University Press of Kansas, hoofdstuk 3.

42 Lubbers deed deze uitspraak tijdens de bijeenkomst 'De Ethiek van de Politiek', georganiseerd door de Universiteit van Tilburg op 1 november 2011.

43 Zo stelt Stephen Carter dat morele reflectie essentieel is voor integriteit. Zie S.L. Carter (1996), *Integrity*, New York: HarperPerennial.

44 Geciteerd in T.J. Whalen (2007), *A Higher Purpose: Profiles in presidential courage*, Ivan R. Dee: Chicago, pagina xiv.

45 Zie: http://www.brainyquote.com/quotes/keywords/professions.html.

46 Zie: http://thinkexist.com/quotation/attitude_is_a_little_thing_that_makes_a_big/219106.html.

47 *Zie Elsevier* (2005), 'Nieuwe 'slordigheid' in kwestie-Veerman', 31 augustus. Zie ook: J. Dohmen (2006), 'In de dienst-BMW naar de Dordogne', *NRC Handelsblad*, 2 augustus.

48 L. McFall (1986), 'Integrity', *Ethics*, 98, pagina 5-20.

49 Er zijn vele boeken over Berlusconi geschreven, zoals door B. Severgnini (2011), *Berlusconi en de Italianen*, Amsterdam: Nieuw Amsterdam.

50 Zie bijvoorbeeld hoofdstuk 18 van N. Machiavelli (2006), *De Heerser*, Amsterdam: Athenaeum, pagina's 145-148.

51 Integriteit is geen morele puurheid, aldus D. Cox, M. la Caze en M.P. Levine (2003), *Integrity and the Fragile Self*, Hants: Ashgate, pagina 152.

52 D.F. Thompson (1987), *Political Ethics and Public Office*, Cambridge: Harvard University Press, pagina 124.

53 Zie: http://vorige.nrc.nl/binnenland/article1565038.ece/www.stamos.nl.

54 Zie: http://thinkexist.com/quotation/i_love_a_dog-he_does_nothing_for_political/149983.html.

55 R. Oudkerk (2005), *Geen Weg Terug*, Amsterdam: Prometheus, pagina 419.

56 E. Vrijsen (2010), 'Maxime Verhagen: Wijffels deed inbreuk op mijn integriteit', *Elsevier*, 27 oktober.

57 *De Volkskrant* (2012), 'Rutte: Grote waardering voor Cohen', 20 februari.

58 *De Volkskrant* (2012), 'Het raakt me dat een man die zó deugt, het in Den Haag niet heeft gered', 20 februari.

59 Zie bijvoorbeeld S. Birch en N. Allen (2010), 'How Honest Do Politicians Need to Be?', *The Political Quarterly*, vol. 81, nr. 1, pagina 49-56; evenals A. Malik, P. Rao en L. Inkster (2012), *The Best of New Britain: An UpRising survey on leadership in the UK*, Uprising & The Young Foundation.

60 *The New York Times* stelde dit trouwens een week voordat Richard Nixon tot president van Amerika werd herkozen. Zie: C. Ryan (2009), *The Chickenhawk Syndrom: War, sacrifice, and personal responsibility*, Lanham: Rowman & Littlefield Publishers, pagina 140.

61 *Gedragscode voor ChristenUnie-politici* (2008).

62 Zie B. Williams (1981), *Moral Luck: Philosophical papers 1973-1980*, Cambridge, MA: Cambridge University Press; B. Williams (1985), *Ethics and the Limits of Philosophy*, Cambridge, MA: Harvard University Press; en B. Williams (1995), 'Replies', in J. E. J. Altham en R. Harrison (red.), *World, Mind, and Ethics: Essays on the ethical philosophy of Bernard Williams*, Cambridge: Cambridge University Press.

63 Geciteerd in A. Bleich (2008), *Joop den Uyl 1919-1987: Dromer en doordouwer*, Amsterdam: Balans, pagina 340.

64 Zie bijvoorbeeld M. Benjamin (1990), *Splitting the Difference: Compromising and integrity in ethics and politics*, Kansas: University Press of Kansas, pagina 46.

65 Zo noemen Cox en collega's integrity een "thick term". Zie: D. Cox, M. la Caze en M.P. Levine (2003), *Integrity* and *the Fragile Self*, Hants: Ashgate, pagina 41.

66 S. L. Carter (1996), *Integrity*. New York: HarperPerennial, pagina 7.

67 I. Kant (1838), *Immanuel Kant's Werke*, volumes 5-6. Harvard University: Modes und Baumann.

68 Partij van de Arbeid (2009), *Ere Code PvdA*, Amsterdam, 23 november.

69 Zie bijvoorbeeld Chesire Calhoun die stelt dat integriteit het zelf beschermt tegen desintegratie: C. Calhoun (1995), 'Standing for something', *Journal of Philosophy*, 92, pagina 235-260 en H. Frankfurt (1971), 'Freedom of the will and the concept of a person', *Journal of Philosophy*, 98, pagina 5-20.

70 D. Putnam (1996), 'Integrity and moral development', *The Journal of Value Inquiry*, vol. 30, pagina 237.

71 E. Jones (1979), 'The rocky road from acts to dispositions', *American Psychologist*, vol. 34, nr. 2, pagina 107-117.

72 H.H. Kelley (1967), 'Attribution theory in social psychology', in: D. Levine (red.) (1967), *Nebraska Symposium on Motivation*, Lincoln: University of Nebraska Press.

73 Als iemand namelijk altijd hetzelfde handelt in een bepaalde situatie dan geeft dit nog geen inzicht in of de omgeving dan wel de persoon bepalend is. Dus het consistent handelen door een persoon zegt alleen iets over de integriteit van een persoon als het kan worden verleken met situaties waarin er anders, en dus niet consistent daarmee, is gehandeld.

74 Zie voor een beschrijving: H. van den Berg (1997), *De Ritselaars: Beknopte Nederlandse schandaalwijzer*, Amsterdam: De Bezige Bij, pagina 94-97.

75 Dat Loek Duyn verkeerswoordvoerder was voor zijn fractie gaf mogelijkerwijs een extra redenen om te moeten opstappen, waarover later meer in dit boek.

76 *Het Financieele Dagblad* (2012), 'Verdaas voelt zich geen graaier', 11 december, pagina 2.

77 Aristotle. *Ethica Nicomachea*. Uitgave van R. McKeon (1941). New York: Random House: pagina 952.

78 Met andere woorden: integriteit is niet alleen een product maar ook een proces en niet alleen een toestand maar ook een totstandkoming.

79 Zie: http://thinkexist.com/quotation/the_greater_the_power-the_more_dangerous_the/146214.html.

80 Dit laat onverlet het bestaan van het mechanisme van morele zelfvoltooiing waarbij mensen die iets goeds hebben gedaan vervolgens denken het recht te hebben opgebouwd iets verkeerds te mogen doen. Onderzoek toont bijvoorbeeld aan dat vanwege deze reden mensen die duurzame producten hebben gekocht vervolgens eerder liegen en stelen. Zie daarvoor N. Mazar en C. Zhong (2010), 'Do green products make us better people?', *Psychological Science*, vol. 21, nr. 4, pagina 494-498.

81 Zie M. Kaptein (2011), *Waarom Goede Mensen Soms de Verkeerde Dingen Doen: 52 bespiegelingen over ethiek op het werk*. Amsterdam: Business Contact. Zie eveneens: E. Aronson, T.D. Wilson en R.M. Akert (2010), *Social Psychology*, zevende druk, Boston: Pearson.

82 Fritz Heider ontwikkelde het idee dat mensen als naïeve psychologen, leken, dingen interpreteren en daarbij fouten kunnen maken. Dit idee is door anderen verder uitgewerkt. Zie F. Heider (1958), *The Psychology of Interpersonal Relations*, New York: John Wiley. Heider.

83 E.E. Jones en K.E. Davis (1965), 'From acts to dispositions: The attribution process in person perception', in: L. Berkowitz (red.) (1965), *Advances in Experimental Social Psychology,* New York: Academic Press, vol. 2, pagina 219-266.

84 H. Bruning en P. Strijp (2007), *Dilemma's aan de top: Topmensen in de publieke en semi-publieke sector over integriteit,* Den Haag: SDU, pagina 26.

85 A. Vondeling (1978), *Schijn des Kwaads: Bespiegelingen over gedragsregels voor politici*, Den Haag: Staatsuitgeverij.

86 J. Hoedeman en F. van Zijl (1996), 'Beatrix drukt regelmatig stempel op beleid kabinet', *De Volkskrant*, 10 september.

87 R. Pasterkamp (2001), 'Weg van Valkenburg', *Reformatorisch Dagblad*, 27 januari.

88 Zo kreeg ook minister-president Willem Drees kritiek toen hij zijn zoon aan een hoge ambtelijke positie had geholpen, ondanks dat zijn zoon zeer bekwaam was. Zie: B. van Nieuwenhuizen (2010), *Willem Drees: Vernieuwer voor, in en na de oorlog*, Soesterberg: Aspekt.

89 Zie: http://www.brainyquote.com/quotes/authors/b/baltasar_gracian.html.

90 Thomas Paine sprak over karakter. Zie: http://www.brainyquote.com/quotes/authors/t/thomas_paine.html.

91 Hans Marijnissen (1994), 'PvdA wist in april al dat Rozenblad sjoemelde', *Trouw*, 16 juni.

92 Pikant detail is dat volgens de minister haar man de film had bekeken. Overigens bleek dat zij nog meer kleine privé-uitgaven had gedeclareerd.

93 Al kan het declareren natuurlijk ook via de creditcard van de instelling zijn gegaan waardoor het voor de DV geen administratie en tijd vergt.

94 Een van de kranten die een dergelijk overzicht publiceerde was Het Financieele Dagblad op 7 december 2012 (pagina 2).

95 J. Dohmen (2001), 'Dittrich achtervolgd door Limburgs verleden', *NRC Handelsblad,* 23 november.

96 B. Vuijsje (2006), *Avonturen in Besturen*, Amsterdam: De Bezige Bij, pagina 151.

97 Aldus opgetekend in R. Koole (2009), *Mensenwerk: Herinneringen van een partijvoorzitter, 2001-2007*, Amsterdam: Bert Bakker, pagina 352.

98 E. Vogelaar en O. Bosma (2009), *Twintig Maanden Knettergek: Dagboek van een ministerschap*, Amsterdam: Balans, pagina 29.

99 L. McFall (1986), 'Integrity', *Ethics*, 98, pagina 5-20.

100 "Hypocriet" was bijvoorbeeld de reactie van Drew Johnson, voorzitter van het Tennessee Center for Policy Research die berekende dat Gore gedurende een jaar 220.000 kilowatt-uur in zijn huis in Nashville had verbruikt. Zie, *Trouw* (2007), 'Al Gore onder vuur vanwege zeer hoog elektriciteitsverbruik', 1 maart.

101 Voorzitter Wim van den Burg van militairenvakbond AFMP/FNV in gesprek met de Wereldomroep. Zie: http://www.rnw.nl/nederlands/article/vakbonden-zeggen-vertrouwen-jack-de-vries-op.

102 Geciteerd in R. Oudkerk (2005), *Geen Weg Terug*, Amsterdam: Prometheus, pagina 14.

103 Dit was B. Brouwer in De Telegraaf van 23 januari 2004. Geciteerd in J. Leensen (2004), *De Affaire Oudkerk*, Publistat Mediaonderzoek.

104 P. van Os en F. Vuijst (2008), 'Het eigenbelang van een Nederlandse armoedebestrijder', *Vrij Nederland*, 8 januari.

105 Vincent Gounod schreef een biografie over Mitterrand met de titel 'Et alors?' (Aspekt, 2008). Zie voor een uitgebreide beschrijving van de seksuele escapades van Franse DV's: C. Deloire en C. Dubois (2006), *Sexus Politicus: De sexuele escapades van Franse politici*, Baarn: Tirion.

106 H. van den Berg (1997), *De Ritselaars: Beknopte Nederlandse schandaalwijzer*, Amsterdam: De Bezige Bij, pagina 78.

107 H. van den Berg (1997), *De Ritselaars: Beknopte Nederlandse schandaalwijzer*, Amsterdam: De Bezige Bij, pagina 90.

108 Zie voor een beschrijving van de ontwikkelingen van de moraal in bestuur en politiek in de laatste vijf eeuwen: J.H.J. van den Heuvel (2010), *Moraal van de Macht: Historisch portret van de integriteit van de staat*, Zutphen: Walburg Pers.

109 Theo Joekes, voormalig kamerlid, beweerde later dat de ware reden was dat Van den Bergh de Verenigde Staten niet meer in kon omdat hij het kind van zijn Amerikaanse minnares had meegenomen naar Nederland, wat volgens Amerika werd beschouwd als kidnapping. Van den Bergh zou daarom bij het betreden van Amerikaanse bodem zijn gearresteerd. Zie M. Bal (1998), 'Q-mail', *Trouw*, 25 april.

110 Zoals bijvoorbeeld de Amerikaanse historicus Arthur Schlesinger stelt: "Righteousness is easy in retrospect." Zie: http://thinkexist.com/quotation/righteousness_is_easy_in_retrospect/221009.html.

111 De uitspraak is gedaan in het tv-programma *Kijken in de ziel van politici*, 26 juli 2011, Nederland 2. Zie ook: C. Verbraak (2012), *Kijken in de Ziel: Politici*, Amsterdam: Thomas Rap.

112 Naast de vele pijnlijke voorbeelden van DV's die elkaar publiekelijk uitkafferen en uitschelden zijn er ook voorbeelden van DV's die elkaar op een gevatte, humoristische wijze onheus bejegenen. Zo vergeleek een Belgische burgemeester de premier met de Romeinse keizer Caligula, en diens partij met een kwal om zich daarna te verontschuldigen bij de kwallen die hij mogelijk had beledigd. Zo kreeg de Britse staatsman Benjamin Disraeli een reprimande van de voorzitter, omdat hij had gezegd dat de helft van de regering uit ezels bestond. Waarop hij zei: "Voorzitter, u hebt gelijk. De helft van de regering bestaat niet uit ezels." En zo was er een woordenwisseling tussen Winston Churchill en zijn rivale Lady Astor, die hem toebeet: "Winston, als ik je vrouw was, zou ik je thee vergiftigen." Waarop Churchill zei: "Mevrouw, als ik uw man was, zou ik het opdrinken." Zie: Y. Desmet (2011), 'Nederlanders, willen jullie even normaal doen, ja?', *De Volkskrant*, 30 september.

113 Geciteerd in: S. Mendus (2009), *Politics and Morality*, Cambridge: Polity Press, pagina 3.

114 J. Dohmen (2006), 'Jorritsma pompt illegaal grondwater op', *NRC Handelsblad*, 16 december.

115 E. van Thijn (2008), *Kroonprinsenleed: Machtswisselingen in de politiek*, Amsterdam: Augustus, pagina 249.

116 Zie bijvoorbeeld S. Mendus (2009), *Politics and Morality*, Cambridge: Polity Press, pagina 1.

117 Zie bijvoorbeeld http://www.woorden-boek.nl/woord/verrijken.

118 Uitspraak van de Afdeling Bestuursrechtspraak van de Raad van State op 7 augustus 2002 in de zaak Winsum.

119 Zie H. van den Berg (1997), *De Ritselaars: Beknopte Nederlandse schandaalwijzer*, Amsterdam: De Bezige Bij, pagina 107.

120 Zie H. van den Berg (1997), *De Ritselaars: Beknopte Nederlandse schandaalwijzer*, Amsterdam: De Bezige Bij, pagina 107.

121 *Trouw* (1994), 'Minister ontslaat burgemeester Riem van Brunssum', 12 augustus.

122 W. Beusekamp (2004), 'Cohen tikt Oudkerk op de vingers', *De Volkskrant*, 14 januari.

123 Brief van Rob Oudkerk aan de partijleden van 17 januari 2004: http://www.pvdaamsterdam.nl/algemeen/2004/01/de-brief-van-rob-oudkerk-aan-de-partijleden.

124 Dit was Paul van Rijn in het Algemeen Dagblad van 22 januari, 2004, zoals geciteerd in J. Leensen (2004), *De Affaire Oudkerk*, Publistat Mediaonderzoek.

125 E. Vrijssen (2007), 'PvdA'er nam Van Bommel mee uit Jordaans café', Elsevier, 12 september 2007.

126 Zie: http://nos.nl/op3/artikel/381619-minister-niebel-en-de-vliegende-tapijtaffaire.html.

127 Later bleek dat hij met het geld zijn zwager als akkerbouwer uit de financiële problemen probeerde te helpen.

128 Zo stelt Dennis Thompson dat hoe intiemer de informatie, des te zwaarder de reden moet zijn om inbreuk op de privacy te maken. Zie D.F. Thompson (1987), *Political Ethics and Public Office*, Cambridge: Harvard University Press, pagina 132.

129 Zie onder andere: http://www.parlement.com/id/vg09lliisisb/h_hendrik_pors. Zie ook: http://www.allesopeenrij.nl/article.php?aid=795.

130 Zo moest het republikeinse congreslid Bob Livingston opstappen toen zijn buitenechtelijke relatie bekend werd. Andere republikeinse DV's die vervolgens vanwege buitenechtelijke relaties in opspraak kwamen waren onder anderen Newt Gingrich, Helen Chenoweth-Hage, Bob Barr en Dan Burton. Zie: Newsweek (2009), 'Sex scandals through the years: both parties even', 25 juni. Zie: http://en.wikipedia.org/wiki/Lewinsky_scandal#cite_ref-43.

131 Aldus Wouter Bos in het tv-programma *Kijken in de Ziel van Politici*, 26 juli 2011, Nederland 2. Zie ook: C. Verbraak (2012), *Kijken in de Ziel: Politici*, Amsterdam: Thomas Rap.

132 Zie H. van den Berg (1997), *De Ritselaars: Beknopte Nederlandse schandaalwijzer*, Amsterdam: De Bezige Bij, pagina 35 en 68. Zelfs ruim 25 jaar laten werd, toen bekend werd dat Van Zeil was overleden, Lubbers in een krant bekritiseerd omdat hij Van Zeil een kleine krabbelaar had genoemd terwijl Lubbers zelf een grote ritselaar was. Zie: http://www.limburger.nl/article/20121113/BLOGS01/121119282/1042.

133 Zie voor een beschrijving: H. van den Berg (1997), *De Ritselaars: Beknopte Nederlandse schandaalwijzer*, Amsterdam: De Bezige Bij, pagina's 115-120.

134 J. Dohmen (2000), 'De prins kan niet worden weggestopt: De 'ijskastnotulen' van de Lockheed-affaire', *NRC Handelsblad*, 15 januari.

135 De Jonge Socialisten (2010), *Beginselmanifest*, pagina 3.

136 Geciteerd in: G. van Westerloo (2003), *Niet Spreken met de Bestuurder*, Amsterdam: De Bezige Bij, pagina 157.

137 Zie: *ABC News* (2008), 'Sarah Palin Makes History as First Female Vice Presidential Nominee of Republican Party', 3 September.

138 Zie: http://thinkexist.com/quotes/paul_wellstone.

139 M. Li Vos (2011), *Politiek voor de Leek: Een insiderverslag van een outsider*, Amsterdam: Prometheus, pagina 127.

140 A. MacIntyre (1981), *After Virtue: A study in moral theory*, London: Duckworth, pagina 191.

141 B. Williams (1981), *Moral Luck: Philosophical papers 1973-1980*, Cambridge, MA: Cambridge University Press.

142 *Nu.nl* (2012), 'Maxima wil Machiavelliprijs delen', 10 februari.

143 *Vrij Nederland*, 18 januari 2003.

144 Dat betoogde onder andere Alexander Pechtold in een interview met De Telegraaf: "Ik zie de worsteling van Cohen. Het is een omschakeling van jewelste." (25 mei 2010). Zie ook: http://www.nu.nl/politiek/2745637/cohen-groeide-nooit-in-rol.html.

145 Het ging in de ogen van Cohen mis omdat hij zelf onvoldoende effectief was in zijn rol van leider van de grootste oppositiepartij. Zie: M. Chavannes (2012), 'Cohen: Linkse partijen omvormen tot één progressieve volkspartij', *NRC Handelsblad*, 14 juli.

146 Zie: http://thinkexist.com/quotation/a_typical_vice_of_american_politics_is_the/225966.html.

147 J. van Merriënboer, P. Bootsma en P. van Griensven (2008), *Van Agt: Biografie*, Amsterdam: Boom, pagina 104.

148 Volgens Barack Obama is er het "voortdurende … gevaar dat een politicus zijn morele ankers verliest en alleen nog meewaait met de winden van de publieke opinie." Zie: B. Obama (2007), *De Herovering van de Amerikaanse Droom*, Amsterdam: Atlas, pagina 67.

149 Zie bijvoorbeeld de voormalige topambtenaar Derk-Jan Eppink die stelt: "Een commissaris die niets te doen heeft, gaat zelf dingen bedenken. Daar komen brokken van. Als er gaten vallen in de agenda, moeten ze worden opgevuld." Zie: D. Eppink (2007), *Europese Mandarijnen: Achter de schermen van de Europese Commissie*, Tielt: Lannoo, pagina 95.

150 M. Foucault (2004), *Parrèsia: Vrijmoedig spreken en waarheid*, Amsterdam: Parrèsia.

151 Geciteerd in: G. van Westerloo (2003), *Niet Spreken met de Bestuurder*, Amsterdam: De Bezige Bij, pagina 165.

152 Zie: T.E. Cronin (1970), 'Everybody believes in democracy until he gets to the white house: an examination of white house departmental relations', *Law and Contemporary Problems*, zomer, pagina 573-625.

153 J.W. Dean (2009), *Blind Ambition*, Palm Springs: Polimedia. Het boek van Eduard Bomhoff over zijn periode in het kabinet heet trouwens eveneens Blinde Ambitie, hetgeen hij als verklaring geeft voor zijn eigen gedrag en het gedrag van enkele bepalende leden in het kabinet. Zie: E.J. Bomhoff (2002), *Blinde Ambitie: Mijn 87 dagen met Zalm, Heinsbroek en Balkenende,* Amsterdam: Balans.

154 H. Alders (2007), 'De Overheid is geen bedrijf', in: H. Bruning en P. Strijp, *Dilemma's aan de Top: Topmensen in de publieke en semi-publieke sector over integriteit*, Den Haag: Sdu, pagina 22.

155 Dit betrof Faiz Yerlibuçak die banden zou hebben met de extremistische organisatie Grijze Wolven.

156 Een commissie van de Raad van State heeft later vastgesteld dat de verschillende verhalen over de studententijd van Van Baalen op vage roddels waren gebaseerd en dat de authenticiteit van de brief niet was vast te stellen.

157 Zie: http://nos.nl/artikel/128405-noordierse-premier-treedt-terug-wegens-affaire.html.

158 Zie onder andere: http://nos.nl/koningshuis/video/46955-de-mabelaffaire-in-vogelvlucht-2004.html. Zie ook: http://nos.nl/koningshuis/video/36559-gesprek-met-prins-friso-en-mabel-wisse-smit-2004.html.

159 Zie: http://nos.nl/koningshuis/artikel/135899-ophef-in-aanloop-naar-de-verloving.html.

160 R. Oudkerk (2005), *Geen Weg Terug*, Amsterdam: Prometheus, pagina 388.

161 Zie bijvoorbeeld R. Oudkerk (2005), *Geen Weg Terug*, Amsterdam: Prometheus, pagina 389.

162 J. Monasch (2002), *De Strijd om Macht: Politieke campagnes, idealen en intriges*, Amsterdam: Prometheus, pagina 108.

163 Zie: http://thinkexist.com/quotation/politics_ruins_the_character/150971.html.

164 E. van Thijn (2008), *Kroonprinsenleed: Machtswisselingen in de politiek*, Amsterdam: Augustus, pagina 14.

165 E. van Thijn (2008), *Kroonprinsenleed: Machtswisselingen in de politiek*, Amsterdam: Augustus, pagina 209.

166 Zie: http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/r/richardmn159251.html.

167 R. Oudkerk (2005), *Geen Weg Terug*, Amsterdam: Prometheus, pagina 387.

168 Zie: http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/h/harrystru162028.html.

169 B. Musschenga (2004). *Integriteit: Over de eenheid en heelheid van de persoon*, Utrecht: Lemma, pagina 180.

170 J.F. Kennedy (1956), *Profiles in Courage*, New York: Harper & Brothers.

171 Plato, *De Ideale Staat*, Amsterdam: Athenaeum-Polak & Van Gennep, vertaald door G. Koolschijn: hoofdstuk 2.

172 J. O'Toole (1995), *The Executive's Compass: Business and the good society*, Oxford: Oxford University Press, pagina 48.

173 J.P. Dobel (1999), *Public Integrity*, Baltimore: The John Hopkins University Press, pagina 0.

174 J. Dalberg-Acton (1907), *Historical Essays and Studies*, geredigeerd door J. N. Figgis en R. V. Laurence, Londen: Macmillan.

175 The New York Times, 28 oktober 1973.

176 Men kan zelfs van macht geestelijk ziek worden, zoals betoogd in D. Owen (2008), *In Sickness and in Power: Illness in the heads of government during the last 100 years*, Londen: Methuen.

177 E. van Thijn (2008), *Kroonprinsenleed: Machtswisselingen in de politiek*, Amsterdam: Augustus, pagina 14.

178 P. 't Hart en M. ten Hooven (2004), *Op Zoek naar Leiderschap: Regeren na de revolte*, Amsterdam: De Balie, pagina 58.

179 E. van Thijn (2008), *Kroonprinsenleed: Machtswisselingen in de politiek*, Amsterdam: Augustus, pagina 246.

180 C. Verbraak (2012), *Kijken in de Ziel: Politici*, Amsterdam: Thomas Rap, pagina 146.

181 E. van Thijn (2008), *Kroonprinsenleed: Machtswisselingen in de politiek*, Amsterdam: Augustus, pagina 128.

182 Zie: http://en.wikiquote.org/wiki/Abraham_Lincoln.

183 Zie: http://en.wikiquote.org/wiki/George_Bernard_Shaw.

184 Zie: http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/w/winstonchu135267.html.

185 P. 't Hart en M. ten Hooven (2004), *Op Zoek naar Leiderschap: Regeren na de revolte*, Amsterdam: De Balie, pagina 182.

186 DV's die zich hebben uitgelaten over de mooiheid van de politiek zijn onder andere Mei Li Vos: "Het leven als volksvertegenwoordiger is wel verdomd mooi" (Zie: M. Li Vos (2011), *Politiek voor de Leek: Een insiderverslag van een outsider*, Amsterdam: Prometheus, pagina 8), Wouter Bos: "Ik vind politiek mooi" (Tv-programma *Kijken in de Ziel van Politici*, 26 juli 2011, Nederland 2) en Bill Clinton: "Mijn politieke leven was een groot genoegen" (B. Clinton (2004), *Mijn Leven*, Amsterdam: Balans, pagina1).

187 P. 't Hart en M. ten Hooven (2004), *Op Zoek naar Leiderschap: Regeren na de revolte*, Amsterdam: De Balie, pagina 261.

188 Zo schreef hij in een brief aan Leonard V. Finder op 22 januari 1948: "Politics is a profession; a serious, complicated and, in its true sense, a noble one." Zie: http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/d/dwightdei135292.html.

189 Toespraak op 27 juli 2004 tijdens de Democratische Nationale Conventie in 2004.

190 Zie: http://www.great-quotes.com/quote/2274.

191 M. Li Vos (2011), *Politiek voor de Leek: Een insiderverslag van een outsider*, Amsterdam: Prometheus, pagina 8.

192 G.W. Bush (2010), *Cruciale Beslissingen*, Amsterdam: Uitgeverij Balans, pagina 446.

193 Zie: http://thinkexist.com/quotation/the_challenge_is_to_practice_politics_as_the_art/209228.html.

194 G.R. Ford (1979), *A Time to Heal: The autobiography of Gerald R. Ford*. New York: Harper & Row, pagina 179.

195 Zo werd George W. Bush afgeschilderd als duivel en een nazi. Zie: G.W. Bush (2010), *Cruciale Beslissingen*, Amsterdam: Balans, pagina 130.

196 Zie: http://quoteinvestigator.com/2011/10/28/judge-character.

197 A. Gore (2007), *De Aanval op de Redelijkheid*, Amsterdam: Meulenhoff, pagina 157.

198 Zie: http://www.goodreads.com/quotes/165580-the-measure-of-a-man-is-what-he-does-with.

199 Zoals Musschenga het formuleert: "Een integer mens is nauwgezet en loyaal in al zijn commitments." Zie B. Musschenga (2004), *Integriteit: Over de eenheid en heelheid van de persoon*, Utrecht: Lemma, pagina 93.

200 Zie ook Dobel die stelt dat men zijn geloofwaardigheid verliest als men zich niet houdt aan de principes en waarden die men zegt hoog te houden: J.P. Dobel (1999), *Public Integrity*, Baltimore: John Hopkins University Press.

201 In het Engels is de volledige zin: "In matters of principle, stand like a rock; in matters of taste, swim with the current." Zie: http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/t/thomasjeff121032.html.

202 *The Toronto Sun*, 19 oktober 1995. Zie ook: H. Shittu en C. Query (2006), *Absurdities, Scandals & Stupidities in Politics*, Boston: Genix Press, pagina 34.

203 G.W. Bush (2010), *Cruciale Beslissingen*, Amsterdam: Balans, pagina 87.

204 E. van Thijn (2008), *Kroonprinsenleed: Machtswisselingen in de politiek*. Amsterdam: Augustus, pagina 30.

205 J. Hoedeman (2012), 'We hebben als CDA nu een ander verhaal te vertellen', *De Volkskrant*, 2 mei.

206 *De Volkskrant* (2012), 'Catshuisberaad geklapt: Wilders trekt zich terug', 21 april.

207 *De Volkskrant* (2012), 'Catshuisberaad geklapt: Wilders trekt zich terug', 21 april.

208 G.W. Bush (2010), *Cruciale Beslissingen*, Amsterdam: Balans, pagina 460.

209 E. Vrijsen (2002), 'De 100 van Balkenende', *Elsevier*, 6 juli.

210 B. Musschenga (2004), *Integriteit: Over de eenheid en heelheid van de persoon*, Utrecht: Lemma.

211 Martin Benjamin stelt dat fanatiekelingen in dit opzicht integere mensen zijn omdat ze laten zien te beschikken over doorzettingsvermogen en consistentie. Zie: M. Benjamin (1990), *Splitting the Difference: Compromise and integrity in ethics and politics*, Kansas: University Press of Kansas, hoofdstuk 3. Of zoals de politicus William Cobbett stelt: "Men of integrity are generally pretty obstinate, in adhering to an opinion once adopted." Zie http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/w/williamcob400685.html.

212 Zoals Cox en collega's stellen: "Integrity involves a frequent, if not constant, reordering or reprioritizing of commitments" (pagina 4). Daarom dient integriteit niet gevonden te worden in louter zekerheid en consistentie. Volgens hen is de kern van integriteit dat het helpt om te gaan met de "fractured and fragile nature of existence" (pagina 153). Zie D.M. Cox, M. la Caze en M.P. Levine, (2003), *Integrity and the Fragile Self*, Hants: Ashgate.

213 Moed is ook een van de vier kardinale deugden in de klassieke oudheid.

214 Zie: http://thinkexist.com/quotation/to_know_what_is_right_and_not_do_it_is_the_worst/189386.html.

215 Zie http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/b/barbaracas172859.html. Volgens Robert F. Kennedy zijn weinigen echter bereid "to brave the disapproval of their fellows, the censure of their colleagues, the wrath of their society. Moral courage is a rarer commodity than bravery in battle or great intelligence." Geciteerd in T.J. Whalen (2007), *A Higher Purpose: Profiles in presidential courage*, Ivan R. Dee: Chicago, pagina xv.

216 R. Greene (2008). *De 48 Wetten van de Macht*, Amsterdam: Meulenhoff.

217 M. Wakin (1996), *Integrity First: Reflections of a military philosopher*, Lanham: Lextington Books.

218 Geciteerd in: P. 't Hart en M. ten Hooven (2004), *Op Zoek naar Leiderschap: Regeren na de revolte*, Amsterdam: De Balie, pagina 231.

219 Geciteerd in T.J. Whalen (2007), *A Higher Purpose: Profiles in presidential courage*, Ivan R. Dee: Chicago, pagina. 153.

220 Aldus beschreven door T.J. Whalen (2007), *A Higher Purpose: Profiles in presidential courage*, Ivan R. Dee: Chicago, pagina's 153-177.

221 Zie: http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/t/theodorero163799.html.

222 G. Zalm (2009), *De Romantische Boekhouder*, Amsterdam: Balans, pagina 99.

223 N. Machiavelli (2006), *De Heerser*. Amsterdam: Athenaeum.

224 Zie: http://en.wikiquote.org/wiki/Friedrich_Nietzsche.

225 T.J. Whalen (2007), *A Higher Purpose: Profiles in presidential courage*, Ivan R. Dee: Chicago, pagina 170.

226 G. van Westerloo (2007), *Niet Spreken met de Bestuurder*, Amsterdam: De Bezige Bij, pagina 163.

227 M. Willems (2012), 'Roemer wil eventuele boete voor begrotingstekort niet betalen', *NRC Handelsblad*, 16 augustus.

228 Aldus Wouter Bos in het tv-programma *Kijken in de Ziel van Politici*, 26 juli 2011, Nederland 2.

229 Zie: http://www.rnw.nl/nederlands/article/vakbonden-zeggen-vertrouwen-jack-de-vries-op.

230 De mate waarin iemand chantabel is hangt dus af van de mogelijke schade waartoe de bekendmaking leidt (die weer bijvoorbeeld afhangt van de grootte en duur van de overtreding) evenals de kans dat anderen het weten, daarvan kunnen profiteren en bereid zijn ervan misbruik te maken door de DV oneigenlijke handelingen te laten verrichten.

231 Zoals Rob Oudkerk zelf in zijn brief aangaf: "Over de vraag of ik chantabel was of ben, heb ik mij in het Parool-interview ondubbelzinnig uitgelaten, en ik wil dat graag hier herhalen. Ik was en ben niet chantabel." Zie: http://www.pvdaamsterdam.nl/algemeen/2004/01/de-brief-van-rob-oudkerk-aan-de-partijleden.

232 D.F. Thompson (1987), *Political Ethics and Public Office*, Cambridge: Harvard University Press, pagina 137.

233 Deze affaire deed zich voor in de jaren twintig van de vorige eeuw, zoals beschreven in: R. Greene (2008), *De 48 Wetten van de Macht*, Amsterdam: Meulenhoff, pagina 307.

234 Zie: http://www.geschiedenis24.nl/andere-tijden/afleveringen/2006-2007/De-VVD-van-Nijpels.htmlWeekblad De Tijd.

235 Zie: http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/l/larryhagma329805.html.

236 Zie bijvoorbeeld D. Eppink (2007), *Europese Mandarijnen: Achter de schermen van de Europese Commissie*, Tielt: Lannoo, pagina 130.

237 Zie: http://en.wikipedia.org/wiki/There_ain't_no_such_thing_as_a_free_lunch.

238 Ook al zit het verlangen bij veel mensen diep om iets voor niets te krijgen.

239 T. Blair (2010), *A Journey*, Londen: Hutchinson, pagina 104.

240 Blair zelf beschrijft in zijn autobiografie dat hij er achteraf gezien beter aan had gedaan om toen het verhaal in 1994 in de media kwam er open over te zijn in plaats van geheimzinnig, waardoor de fascinatie van de media juist toenam. Zie: T. Blair (2010), *A Journey*, Londen: Hutchinson, pagina 104.

241 Zie bijvoorbeeld C. Calhoun (1995), 'Standing for something', *Journal of Philosophy*, 92: pagina 235-260 en H. Frankfurt (1971), 'Freedom of the will and the concept of a person', *Journal of Philosophy*, 98, pagina 5-20.

242 Adam Smith gebruikt daarvoor de termen "self-mastery" en "self-command". Zie A. Smith (2008), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations: A selected edition*, (K. Sutherland, redacteur), Oxford: Oxford Paperbacks, Oxford.

243 Zie: http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/p/pietroaret106119.html.

244 M. de Montaigne (1998), *Essays II*, Amsterdam: Boom, hoofdstuk 17.

245 Zie: http://www.hpdetijd.nl/2010-11-23/de-klap-was-niet-hard-genoeg/.

246 Zie: http://www.parlement.com/id/vg9fgopx0gzy/c_r_cor_eberhard.

247 Zie: http://schrijfspecialist.wordpress.com/tag/rost-van-tonningen/.

248 Zie over vechtpartij in Oekraïne: de Volkskrant (2012), 'Taaltwist leidt tot knokpartij in parlement Oekraïne' 25 mei.

249 E. van Thijn (2008), *Kroonprinsenleed: Machtswisselingen in de politiek*, Amsterdam: Augustus, pagina 215.

250 Geciteerd in G. van Westerloo (2007), *Niet Spreken met de Bestuurder*, Amsterdam: De Bezige Bij, pagina 0. Max Weber spreekt over het gevoel dat men krijgt dat men "een zenuwstreng van belangrijke historische ontwikkelingen in zijn handen houdt." Zie M. Weber (2012), *Wetenschap als Beroep, Politiek als Beroep*, (vertaling en nawoord H. Driessen), Nijmegen: Vantillt, pagina 88.

251 Zie: http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/r/ralphwaldo130654.html.

252 Het kan ook om andere redenen wenselijk zijn om zichzelf minder machtig voor te doen dan in werkelijkheid het geval is. Daardoor vormt men voor anderen minder een bedreiging, laat men anderen in de waan zelf de regie te voeren en blijft men ongemoeid. Zo omschreef Ruud Lubbers zijn rol als minister-president als de coördinator die "zo nu en dan een minister een handje 'helpt' en als de 'aanjager' van noodzakelijk beleid". Zie: A. Joustra en E. van Venetië (1993), *De Geheimen van het Torentje: Praktische gids voor het premierschap*, Amsterdam: Prometheus, pagina 25.

253 Zie ook: R. Oudkerk (2005), *Geen Weg Terug*, Amsterdam: Prometheus, pagina 399.

254 R.A. Koole (2009), *Mensenwerk: Herinneringen van een partijvoorzitter, 2001-2007*, Amsterdam: Bert Bakker, pagina, 173.

255 B. Clinton (2004), *Mijn Leven*, Amsterdam: Balans, pagina 1065.

256 Zie http://www.presidentlincoln.com/ISSUENO82.htm.

257 President George W. Bush tegen de afgestudeerden van de Yale University op 21 mei 2001.

258 Al kan de uitspraak ook worden uitgelegd als een steek onder water naar universiteiten dat de opleiding een beperkte waarde heeft. Zie: http://www.time.com/time/nation/article/0,8599,127630,00.html.

259 Geciteerd in: E. van Thijn (2008), *Kroonprinsenleed: Machtswisselingen in de politiek*, Amsterdam: Augustus, pagina 132. Zelfrelativering betekent overigens niet dat men niet ijdel, niet zelfbewust, mag zijn. Evenmin betekent zelfrelativering dat men twijfelmoedig en zonder enig zelfvertrouwen moet zijn. Ook betekent zelfrelativering niet dat men bescheiden moet zijn of gewoon moet doen. Als DV's namelijk gewoon gaan doen, dan doen ze meestal gek (zoals in allerlei spelprogramma's op tv meedoen). Een DV heeft nu eenmaal meer macht dan de gewone burger waardoor doen alsof dit machtsverschil er niet is, wordt gezien als onnatuurlijk, hypocriet of onmacht.

260 In: J.Th.J. van den Berg, E. Verhulp en R.K. Visser (red.). (2010), *Zoals een Goed Ambtenaar Betaamt*, Den Haag: Ien Dales Leerstoel, pagina 110.

261 G.W. Bush (2010), *Cruciale Beslissingen*, Amsterdam: Balans, pagina 462.

262 Plato, *Politeia*, Amsterdam: De Driehoek, 412 d-e.

263 Niet alleen is dienstbaarheid integer, het kan ook een middel zijn om macht te verkrijgen. Zo adviseert Robert Greene om meerderen nooit te overschaduwen maar hen juist gunstig te stemmen, te vleien en de volmaakte hoveling te spelen. Doordat men geen bedreiging voor een ander vormt, zullen anderen geen tegenmaatregelen treffen en vertrouwen stellen in hun dienaren. Ook voorkomt het dat mensen afgunstig worden op degenen die veel macht hebben. Greene citeert in dit verband Francis Bacon die vindt dat mensen met macht er daarom verstandig aan doen een soort medelijden bij anderen op te wekken alsof hun verantwoordelijkheden een last en opoffering zijn. Zie: R. Greene (2008), *De 48 Wetten van de Macht*, Amsterdam: Meulenhoff, pagina 467.

264 Zoals George W. Bush dit aangaf: "De hoogste eer in mijn leven was dat ik heb mogen dienen als hun opperbevelhebber." Zie G.W. Bush (2010), *Cruciale Beslissingen*, Amsterdam: Uitgeverij Balans, pagina 466.

265 G.W. Bush (2010), *Cruciale Beslissingen*, Amsterdam: Uitgeverij Balans, pagina: 462.

266 Zie: P. Janssen (2007), *K. Annan: Zijn leven, zijn werk*, Amsterdam: Trademark. Barack Obama koppelt in zijn boek het vertegenwoordigen van burgers door de overheid aan het echt willen dienen. B. Obama (2007), *De Herovering van de Amerikaanse Droom*, Amsterdam: Atlas, pagina 30.

267 In: G. van Westerloo (2007), *Niet Spreken met de Bestuurder*, Amsterdam: De Bezige Bij, pagina 311.

268 E. van Thijn (2008), *Kroonprinsenleed: Machtswisselingen in de politiek*, Amsterdam: Augustus, pagina 118. Van Thijn duidde Brinkman aan als een Pietje Ongeduld vanwege zijn gretigheid om het politiek leiderschap binnen zijn partij te verwerven.

269 Zie bijvoorbeeld P. Taggart (2000), *Populism,* Buckingham: Open University Press. Volgens hem is een kenmerk van populisme dat het een ideologie is zonder kernwaarden.

270 Trouw aan het goede is dan ook een vijfde uitwerking van trouw zijn aan de vier elementen die in hoofdstuk 38 zijn beschreven. Steven Carter definieert integriteit als onverdraaide gehoorzaamheid aan het goede (als parafrase op Bonhoefer). Zie S.L. Carter (1996), *Integrity*, New York: HarperPerennial, pagina ix.

271 Geciteerd in P. 't Hart en M. ten Hooven (2004), *Op Zoek naar Leiderschap: Regeren na de revolte*, Amsterdam: De Balie, pagina 241.

272 T. Blair (2010), *A Journey*, Londen: Hutchinson, pagina 374.

273 G.W. Bush (2010), *Cruciale Beslissingen*, Amsterdam: Balans, pagina 272: "Ik besloot voor vergaande hervormingen te gaan, niet mijn tijd te verdoen met de status-quo. Zoals ik mijn adviseurs mededeelde: "Ik heb deze baan niet aangenomen om op safe te spelen."

274 H. te Velde (2002), S*tijlen van Leiderschap: Persoon en politiek van Thorbecke tot Den Uyl*. Amsterdam: Wereldbibliotheek, pagina 20.

275 Geciteerd in: M. Benjamin (1990), *Splitting the Difference: Compromise and integrity in ethics and politics*, Kansas: University Press of Kansas, pagina 143.

276 Over deze tweeledige verantwoordelijkheid, zie M. Benjamin (1990), *Splitting the Difference: Compromise and integrity in ethics and politics*, Kansas: University Press of Kansas, pagina 144.

277 Zie: http://www.quotationspage.com/quote/204.html.

278 Aldus B. Musschenga (2004), *Integriteit: Over de eenheid en heelheid van de persoon*, Utrecht: Lemma, pagina 80.

279 Zie: http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/w/willrogers135665.html.

280 Zie: W.D.S. Killgore, D.B. Killgore, L.M. Day, C. Li, G.H. Kamimori en T.J. Balkin (2007), 'The effects of 53 hours of sleep deprivation on moral judgment', *Sleep*, vol. 30, nr. 3, pagina 345-352.

281 David Owen stelt voor dat regeringsleiders verplichte onafhankelijke medische testen dienen te ondergaan zowel voor aanvang van de functie als tijdens de functie. Zie: D. Owen (2008), *In Sickness and in Power: Illness in the heads of government during the last 100 years*, Londen: Methuen.

282 Aristotle, *Politics*, vertaald door B. Jowett (1999), Kitchener: Batoche Books.

283 Zie ook B. Musschenga (2004), *Integriteit: Over de eenheid en heelheid van de persoon*, Utrecht: Lemma.

284 I. Kant (1838), *Immanuel Kant's Werke*, volumes 5-6. Harvard University: Modes und Baumann.

285 Aldus Wilemm Herrebrugh geciteerd in G. van Westerloo (2007), *Niet Spreken met de Bestuurder*, Amsterdam: De Bezige Bij, pagina 157.

286 Aldus Mariëtte Hamer geciteerd in G. van Westerloo (2007), *Niet Spreken met de Bestuurder*, Amsterdam: De Bezige Bij, pagina's 156-157.

287 Aldus Rob Oudkerk, geciteerd in G. van Westerloo (2007), *Niet Spreken met de Bestuurder*, Amsterdam: De Bezige Bij, pagina 156.

288 *The Independent* (2005), 'Harassment, intimidation and secrecy: UN chief engulfed in sex', 18 februari.

289 Zie: nos.nl/artikel/241544-imftopman-strausskahn-stapt-op.html.

290 Katsav is hiervoor later veroordeeld tot een gevangenisstraf van zeven jaar. Zie *Volkskrant* (2011), 'Zeven jaar celstraf voor oud-president Israël', 22 maart.

291 F. Renout (2011), 'Zorgvuldig geregisseerde rehabilitatie', *De Standaard*, 19 september 2011.

292 Een kapo was een door de Duitsers met toezicht belaste collaborerende medegevangene.

293 Zie: http://nl.wikipedia.org/wiki/Silvio_Berlusconi.

294 Zoals de historicus Will Durant het zei: "To speak ill of others is a dishonest way of praising ourselves." Zie: http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/w/willdurant117092.html.

295 R. Greene (2008), *De 48 Wetten van de Macht*, Amsterdam: Meulenhoff, pagina 423.

296 Zie B. Blase (2011), *Burgemeester van Beroep: Waargebeurde verhalen in Nederland anno nu,* Het boekenschap.

297 Zie: www.parlement.com/id/vg09llmsk8vc/g_j_gert_schutte en www.parlement.com/id/vg09llmup8vi/b_j_bas_van_der_vlies.

298 Zo kan de nestor van de gemeenteraad het privilege hebben om na de traditionele nieuwjaarstoespraak van de burgemeester het woord tot de aanwezigen te richten, om als eerste in de rij van gemeenteraadsleden locoburgemeester te zijn wanneer de burgemeester en wethouders afwezig zijn, en om zitting te nemen in het raadspresidium.

299 De andere doodzonde volgens Weber is onzakelijkheid. Zie: M. Weber (2012), *Wetenschap als Beroep, Politiek als Beroep*, (vertaling en nawoord H. Driessen), Nijmegen: Vantillt, pagina 90.

300 R. Greene (2008), *De 48 Wetten van de Macht*, Amsterdam: Meulenhoff, pagina 245.

301 Geciteerd in R. Greene (2008), *De 48 Wetten van de Macht*, Amsterdam: Meulenhoff, pagina 371.

302 In het Latijn luidt dit als: "Bene vixit qui bene latuit", aldus geciteerd in R. Greene (2008), *De 48 Wetten van de Macht*, Amsterdam: Meulenhoff, pagina 371.

303 Zie voor een brede uiteenzetting over publieke verantwoording: M. Bovens en T. Schillemans (2009), *Handboek Publieke Verantwoording*, Den Haag: Lemma; eveneals W. Bakker en K. Yesilkagit (2005) *Publieke Verantwoording*. Amsterdam: Boom.

304 In: J.Th.J van den Berg, E. Verhulp en R.K. Visser (2010), *Zoals een Goed Ambtenaar Betaamt*, Den Haag: Ien Dales Leerstoel, pagina 112.

305 M. Bovens en T. Schillemans (2009), *Handboek Publieke Verantwoording*. Den Haag: Lemma.

306 D.E. Thompson (1987), *Political Ethics and Public Office*, Cambridge: Harvard University Press, pagina 38.

307 J. Tromp (1994), 'Ik ben een geheel openbaar lichaam', *De Volkskrant*, 3 december.

308 Zie http://thinkexist.com/quotation/it_takes_less_time_to_do_a_thing_right_than_it/147874.html.

309 Verschillende wetenschappers stellen dat het vertellen van de waarheid een belangrijk element van integriteit is. Zie bijvoorbeeld L. McFall (1986), 'Integrity', *Ethics*, 98, pagina 5-20. Zij merkt echter tegelijkertijd op dat eerlijkheid naar zichzelf toe kan vereisen dat men oneerlijk is naar anderen.

310 R. Oudkerk (2005), *Geen Weg Terug*, Amsterdam: Prometheus, pagina 419.

311 Zie: http://thinkexist.com/quotation/always_be_sincere-even_if_you_don-t_mean_it/209469.html.

312 Zie: http://thinkexist.com/quotation/if_you_ever_injected_truth_into_politics_you_have/226911.html.

313 Zie: http://www.searchquotes.com/quotation/There_is_one_sure_way_of_telling_when_politicians_aren't_telling_the_truth_-_their_lips_move./237012.

314 B. Vuijsje (2004), 'Waarom zijn mijn ideeën zo beschadigd dat ik moet emigreren?', *Binnenlands Bestuur*, 12 maart.

315 Zie: http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/s/socrates122700.html.

316 Zie: http://www.nu.nl/algemeen/38216/voorhoeve-gaf-verkeerde-informatie-over-srebrenica.html.

317 Zie E. Vrijsen (2010), *Wilt u niet aan mijn jasje trekken! Populisme en politieke pers, valkuilen en verkiezingstrucs, scoringsdrift en seksuele intimidatie, de grappen van Balkenende en de gezelligheid van Wilders,* Amsterdam: Balans, pagina 45.

318 Clinton was ook creatief in het beantwoorden van de vraag of hij ooit marihuana had gebruikt. Hij antwoordde van niet. Hij had het echter wel gebruikt, maar, zo gaf hij later toe, inhaleerde het niet, zodat hij nooit had gelogen. Zie: 'Clinton tried marijuana as a student, he says', *The New York Times*, 30 maart 1992. Zie ook: H. Shittu en C. Query (2006), *Absurdities, Scandals & Stupidities in Politics*, Boston: Genix Press, pagina 39.

319 Geciteerd in E. van Thijn (2008), *Kroonprinsenleed: Machtswisselingen in de politiek*, Amsterdam: Augustus, pagina 73.

320 Zie daarvoor S.L. Carter (1996), *Integrity*, New York: HarperPerennial.

321 Aldus in een interview in Playboy in 1976.

322 Dit gebeurde in het tv-programma van Powned op Nederland 3. Zie: http://gids.vpro.nl/wp-content/uploads/2012/04/VPROGids14_hufterjournalistiek.pdf.

323 J.H. van der Velden, (2012)'Mogen politici wel liegen?', Volkskrant, 11 april.

324 Zie: http://www.citatenverzameling.com/trefwoorden-leugen.html.

325 J.P. Dobel (1999), *Public Integrity*, Baltimore: John Hopkins University Press, pagina 0.

326 *BBC News* (2005), 'Bush hinted at use of marijuana', 21 februari. Zie ook: H. Shittu en C. Query (2006), *Absurdities, Scandals & Stupidities in Politics*, Boston: Genix Press, pagina 43.

327 Zie: http://www.quotationspage.com/quote/24222.html.

328 Zie over compartimentalisering bijvoorbeeld A. MacIntyre (1984), *After Virtue: A study in moral theory*. Londen: Duckworth.

329 M.J. Wheatley en M. Kellner-Rogers (1996), *A Simpler Way*, San Francisco: Berrett–Koehler.

330 Geciteerd in R.C. Solomon (1997), *It's Good Business: Ethics and free enterprise for the new millennium*, Maryland: Rowman & Littlefield Publishers.

331 R. Greene (2008), *De 48 Wetten van de Macht*, Amsterdam: Meulenhoff, pagina 459.

332 R. Greene (2008), *De 48 Wetten van de Macht*, Amsterdam: Meulenhoff, pagina 467.

333 Zie Michael Jensen (2009), 'Integrity: Without it nothing works', Rotman School of Management: *Rotman Magazine,* herfst, pagina 16-20.

334 Zie: http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/v/vladimirle135580.html.

335 Zie: http://www.litera.co.uk/t/MTA4MTEx/.

336 Zie: http://quotationsbook.com/quote/31041/.

337 Zie http://thinkexist.com/quotation/my_choice_early_in_life_was_either_to_be_a_piano/208939.html.

338 Zie: http://www.quotedb.com/quotes/3235.

339 Zoals Monasch schrijft: "Als ik een van de meest ontluisterende dingen zou moeten schetsen die ik in de politiek heb geleerd, dan is dat ongetwijfeld dat de grootste vijanden van een politicus in zijn eigen partij zitten." Zie: J. Monasch (2002), *De Strijd om de Macht: Politieke campagnes, idealen en intriges,* Amsterdam: Prometheus, pagina 109. Voormalig minister van financiën Onno Ruding omschreef bezuinigen als oorlog. Zie: B. Vuijsje (2006), *Avonturen in Besturen*, Amsterdam: De Bezige Bij, pagina 48. De Amerikaanse president Barack Obama omschrijft politiek als een mannelijke sport waarin een elleboog of een klap uit onverwachte hoek erbij hoort. Zie B. Obama (2007), *De Herovering van de Amerikaanse Droom*, Amsterdam: Atlas, pagina 23.

340 E. van Thijn (2008), *Kroonprinsenleed: machtswisselingen in de politiek*, Amsterdam: Augustus, pagina 12.

341 Zie: http://thinkexist.com/quotation/politics_and_war_are_remarkably_similar/217226.html.

342 Zie http://www.quotedb.com/quotes/2454.

343 Aldus Ann Richards: http://thinkexist.com/quotes/ann_richards.

344 Genoemd in: R.A. Koolhaas (2009), *Mensenwerk: Herinneringen van een partijvoorzitter, 2001-2007*, Amsterdam: Bert Bakker, pagina 294.

345 Zie: http://www.quotationspage.com/quote/24985.html.

346 Zie: http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/r/rossperot383374.html.

347 Aldus Henry Louis Mencken, zie http://thinkexist.com/quotation/a_professional_politician_is_a_professionally/261380.html.

348 Aldus Henry Louis Mencken, zie: http://www.quotationspage.com/quote/725.html.

349 "The problem with political jokes is that they get elected" aldus Henry Cate VII. Zie: http://www.quotationspage.com/quote/767.html.

350 Zoals Immanuël Kant stelt: "Politics says: 'be ye therefore clever as serpents'; but morals adds as a limiting condition: 'and innocent as doves'." Volgens Kant kunnen de slang en duif samen bestaan (al zeggen anderen dat de duif weinig rust krijgt). Geciteerd in D.F. Thompson (1987), *Political Ethics and Public Office*, Cambridge: Harvard University Press, pagina 1.

351 Zoals Ben Okri het stelt: "The magician and the politician have much in common: they both have to draw our attention away from what they are really doing." Zie: http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/b/benokri390190.html.

352 Zoals Henry Miller het stelt: "One has to be a lowbrow, a bit of a murderer, to be a politician, ready and willing to see people sacrificed, slaughtered, for the sake of an idea, whether a good one or a bad one." Zie: http://www.quoteworld.org/quotes/9021.

353 Over Ella Vogelaar als minister schreef Bert Wagendorp in de Volkskrant: "Ze was intelligent genoeg en had de kennis, ambitie en visie. Maar ze miste de verdorven ziel en het overlevingsinstinct van de geboren politicus." Zie B. Wagendorp (2008), 'Ella', *de Volkskrant,* 15 november.

354 D. Eppink (2007), *Europese Mandarijnen: Achter de schermen van de Europese Commissie*, Tielt: Lannoo, pagina 11.

355 In: *Opzij*, februari 2006.

356 D. Eppink (2007), *Europese Mandarijnen: Achter de schermen van de Europese Commissie,* Tielt: Lannoo, pagina 11.

357 Zie H. Shittu en C. Query (2006), *Absurdities, Scandals & Stupidities in Politics*, Boston: Genix Press, pagina 15.

358 D. Hume (1739), *A Treatise of Human Nature*, Londen: John Noon.

359 N. Machiavelli (2006), *De Heerser*. Amsterdam: Athenaeum, pagina 135.

360 N. Machiavelli (2006). *De Heerser*. Amsterdam: Athenaeum, pagina 135. Trouwens, Machiavelli stelt niet dat het slechte doen daarom moreel goed is. Hij stelt echter dat het slechte doen noodzakelijk is om te kunnen handhaven.

361 Zie: http://users.tinyonline.co.uk/gswithenbank/sayingsi.htm.

362 Dit in tegenstelling tot injunctieve normen, die aangeven hoe het zou moeten. Zie: R.B. Cialdini, R.R. Reno en C.A. Kallgren (1990), 'A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places', *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 58, nr. 6, pagina 1015-1026.

363 N. Machiavelli (2006), *De Heerser*. Amsterdam: Athenaeum, pagina 135.

364 Zie voor een uitgebreide beschrijving over dat mensen te integer kunnen zijn: D. Cox, M. la Caze en M.P. Levine (2003), *Integrity* and *the Fragile Self*, Hants: Ashgate, pagina's 144-148.

365 S.L. Carter (1996), *Integrity*, New York: HarperPerennial, pagina 45.

366 "Die Politik ist die Lehre vom Möglichen" zoals uitgesproken in een interview op 11 augustus 1867 met F. Meyer von Waldeck van de St. Petersburgische Zeitung en zoals herdrukt in O. Bismark (1900), *Fürst Bismarck: Neue Tischgespräche und Interviews*, Deutsche Verlags-Anstalt, vol. 1, pagina 248.

367 Zo stelt Steven Carter dat integriteit niet betekent dat men zonder zonden is maar dat men ernaar streeft om zonder zonden te zijn. Zie: S.L. Carter (1996), *Integrity*, New York: HarperPerennial, pagina 19.

368 Zie: S.L. Carter (1996), *Integrity*, New York: HarperPerennial, pagina 20.

369 N. Machiavelli (2006), *De Heerser*. Amsterdam: Athenaeum.

370 De metafoor van zwangerschap wordt doorgaans aan Ien Dales toegeschreven. Echter, in de toespraak en het interview achteraf heeft zij deze metafoor niet gebruikt.

371 Zie: http://www.waterland.pvda.nl/nieuwsbrief/nieuwsbrieven/2011/Nieuwsbrief+8+mei+2011.html.

372 Leo Huberts wees er in zijn inaugurele rede op dat deze uitspraak van Dales tot zwart-wituitspraken dwingt. Zie: L.W.J.C. Huberts (2005), *Integriteit en Integritisme in Bestuur en Samenleving: Wie de schoen past….*, Vrije Universiteit: Oratie, 23 februari.

373 E. van Thijn (2008), *Kroonprinsenleed: Machtswisselingen in de politiek*, Amsterdam: Augustus, pagina 145.

374 E. van Thijn (2008), *Kroonprinsenleed: Machtswisselingen in de politiek*, Amsterdam: Augustus, pagina 148.

375 Volgens Barack Obama zijn er weinig andere beroepen waarin men evenzoveel afwegingen dagelijks moet maken als dat van een politicus. Afwegingen "tussen verschillende groepen kiezers, tussen de belangen van jouw staat en de belangen van het land, tussen de partijlijn en je eigen gevoel van onafhankelijkheid, tussen dienstbaarheid aan de samenleving en verplichtingen aan je familie." Zie: B. Obama (2007), *De Herovering van de Amerikaanse Droom*, Amsterdam: Atlas, pagina 67.

376 T.J. Whalen (2007), *A Higher Purpose: Profiles in presidential courage*, Ivan R. Dee: Chicago, pagina 255.

377 Dilemma's kunnen ook bestaan uit de keuze tussen twee goeden. Zie daarvoor J. Badaracco (1997), *Defining Moments: When managers must choose between right and right*. Boston: Harvard Business School Press.

378 Zie: http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/j/johnkennet113354.html.

379 Volgens het waardenpluralisme kunnen waarden botsen vanwege hun incommensurabiliteit (ze sluiten elkaar niet logisch uit maar wel in de praktijk), incompatibiliteit (ze zijn onverenigbaar) en incomparabiliteit (ze zijn onvergelijkbaar). Zie hierover onder andere B. Musschenga (2004), *Integriteit: Over de eenheid en heelheid van de persoon*, Utrecht: Lemma, pagina's 164-166.

380 Zo stelt Chesire Calhoun dat integriteit ambivalentie toestaat en dat niet alle inconsistenties hoeven te worden opgelost. Zie: C. Calhoun (1995), 'Standing for something', *Journal of Philosophy*, 92: pagina 235-260.

381 Zoals geciteerd in: D. Cox, M. la Caze en M.P. Levine (2003), *Integrity and the Fragile Self*, Hants: Ashgate, pagina xiii.

382 Zie onder andere J.L. Badaracco (1997), *Defining Moments: When managers must choose between right and right*, Boston: Harvard Business Press.

383 Zoals hij schrijft: "Compromise is part and parcel of democratic politics" in: M. Benjamin (1990), *Splitting the Difference: Compromise and integrity in ethics and politics*, Kansas: University Press of Kansas: pagina 139.

384 Zie http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/p/paddyashdo323274.html.

385 Dergelijke 'trade-offs' gelden sowieso voor het leven zelf.

386 G. Verbeet (2012), *Vertrouwen is Goed maar Begrijpen is Beter: Over de vitaliteit van onze parlementaire democratie*, Amsterdam: Nijgh & Van Ditmar, pagina 14.

387 M. Benjamin (1990), *Splitting the Difference: Compromise and integrity in ethics and politics*, Kansas: University Press of Kansas.

388 Zie ook S.L. Carter (1996), *Integrity*, New York: HarperPerennial.

389 Zoals Cox en collega's stellen: "A political promise can be made and broken without the breaking of it undermining the integrity of the promise-maker. But the conditions under which this occurs are rather limited." Zie: D. Cox, M. la Caze en M.P. Levine (2003), *Integrity and the Fragile Self*, Hants: Ashgate, pagina 111.

390 Zie: http://quotationsbook.com/quote/30830.

391 Geciteerd in: G. van Westerloo (2007), *Niet Spreken met de Bestuurder*, Amsterdam: De Bezige Bij, pagina 150.

392 Een ander risico is trouwens dat het compromis wordt gezien als een teken van onvermogen om goed te onderhandelen.

393 Zie M. Benjamin (1990), *Splitting the Difference: Compromise and integrity in ethics and politics*, Kansas: University Press of Kansas, pagina 149.

394 Cox en collega's beargumenteren waarom integriteit niet identiek is aan schone handen. D. Cox, M. la Caze en M.P. Levine (2003), *Integrity and the Fragile Self*, Hants: Ashgate. Zie ook M. Kaptein en J. Wempe (2002), *The Balanced Company: A theory of corporate integrity*, Oxford: Oxford University Press.

395 Zie ook: D.F. Thompson (1987), *Political Ethics and Public Office*, Cambridge: Harvard University Press, pagina, 39.

396 R.A. Koolhaas (2009), *Mensenwerk: Herinneringen van een partijvoorzitter, 2001-2007*, Amsterdam: Bert Bakker, pagina 13.

397 Zie: http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/a/angelamerk325766.html.

398 Volgens Michael Walzer is het een cruciaal aspect van het morele leven dat wanneer we een morele regel overtreden wij ons schuldig voelen, ondanks dat we dit deden voor een groter goed. Zie M. Waltzer (1973), 'Political action: the problem of dirty hands', *Philosophy and Public Affairs*, vol. 2, nr. 2, pagina 160-180.

399 B. Vuijsje (2006), *Avonturen in Besturen*, Amsterdam: De Bezige Bij, pagina's 29-38.

400 Zie R. Greene (2008), *De 48 Wetten van de Macht*, Amsterdam: Meulenhoff, pagina 246.

401 Zie: http://quotationsbook.com/quote/30861.

402 B. Clinton 2004, *Mijn Leven*, Amsterdam: Balans, pagina 1068. Enkele andere zaken waarop hij zijn prestatiescore bijhield waren de kwaliteit van lucht en water en de hoop op vrede, vrijheid en welvaart.

403 Volgens Hans Alders wordt over mensen in de publieke sector vaak met dedain gesproken. Zie: H. Alders (2007), 'De Overheid is geen bedrijf', in: H. Bruning en P. Strijp, *Dilemma's aan de Top: Topmensen in de publieke en semi-publieke sector over integriteit*, Den Haag: Sdu, pagina 23.

404 Zie B. Williams (1981), *Moral Luck: Philosophical papers 1973-1980,* Cambridge, MA: Cambridge University Press.

405 Geciteerd in: T.J. Whalen (2007), *A Higher Purpose: Profiles in presidential courage*, Ivan R. Dee: Chicago, pagina xii.

406 Zie: McFall, L. (1987), 'Integrity', *Ethics*, vol. 98, pagina 19.

407 T. Blair (2010), *A Journey*, Londen: Hutchinson, pagina 238.

408 Zie: http://thinkexist.com/quotes/henri_queuille/

409 E. Karssing en M. Zweegers (red.) (2010), *Jaarboek Integriteit*, BIOS/CAOP, pagina 56.

410 D. Eppink (2007), *Europese Mandarijnen: Achter de schermen van de Europese Commissie*, Tielt: Lannoo, pagina 118.

411 D. Eppink (2007), *Europese Mandarijnen: Achter de schermen van de Europese Commissie*, Tielt: Lannoo, pagina 110.

412 Zie: http://www.brainyquote.com/quotes/authors/e/edmund_burke.html#CtRERDu4eX3lOROH.

413 Als een persoon opstapt in een functie omdat deze zich niet kan vereenzelvigen met zijn taak, dan ontloopt deze persoon daarmee nog niet zijn verantwoordelijkheden. Zoals Hollis zegt: "Once a dilemma has been posed for a person in office, integrity does not demand that he keeps his hands clean by stepping aside. It is too late for clean hands, whatever he does." Geciteerd in S. Mendus (2009), *Politics and Morality*, Cambridge: Polity Press, pagina 111.

414 Zoals Tony Blair stelt: "It is better to try and fail than to fail to try" evenals "Of course it's good to think before you act, but the thinking has to be of finite duration and the action must follow." Zie T. Blair (2010), *A Journey*, Londen: Hutchinson, pagina 394.

415 Eppink, D. (2007), *Europese Mandarijnen: Achter de schermen van de Europese Commissie*, Tielt: Lannoo, pagina 124.

416 Toespraak in Worms op 18 april 1521.

417 Zie ook McFall, L. (1986), 'Integrity', *Ethics*, vol. 98, pagina 5-20.

418 Aldus de Berliner Zeitung van vrijdag 1 maart 2002.

419 Zie J. Koch (2007), *Abraham Kuyper: Een biografie*, Amsterdam: Boom, pagina 578-580.

420 *Trouw* (2012), 'Mark Rutte wuift kritiek op karakter vrolijk weg', 24 maart.

421 Zie: http://www.sp.nl/opinies/3/Corruptie_in_Nederland.html.

422 Filosofisch is dit te beschouwen als het regelutilisme: er wordt een regel gehanteerd waarvan alleen kan worden afgeweken als deze afwijkingen nuttig zijn. Zie voor een bespreking hiervan: M. Kaptein en J. Wempe (2002), *The Balanced Company: A theory of corporate integrity*. Oxford: Oxford University Press.

423 Zie: http://www.sp.nl/opinies/3/Corruptie_in_Nederland.html.

424 Zie: http://www.sp.nl/opinies/3/Corruptie_in_Nederland.html.

425 Hetzelfde geldt voor aangeboden reizen op kosten van een ander, aldus Marijnissen: "Als een politicus een bepaalde reis zinvol vindt, moet hij die ofwel zelf betalen uit de vaste kostenvergoedingen die hij krijgt, of moet het overheidsorgaan waarvan hij deel uitmaakt de kosten dragen – en daarover politiek verantwoording afleggen. Reizen op gemeenschapskosten moeten aantoonbaar ten goede komen aan de gemeenschap…. Om 'nader met elkaar kennis te maken' hoef je natuurlijk niet naar Parijs, zoals onlangs nog gebeurde met het kersverse bestuur – inclusief partners – van het Knooppunt Arnhem-Nijmegen." Zie: http://www.sp.nl/opinies/3/Corruptie_in_Nederland.html.

426 Dit was zijn jaarboodschap aan het Amerikaanse Congres op 4 januari 1965.

427 Dit was zijn jaarboodschap aan het Amerikaanse Congres op 4 januari 1965.

428 Zo beschouwt Stephen Carter integriteit als een gave die mensen in staat stelt goed van kwaad te onderscheiden. Zie S.L. Carter (1996), *Integrity*, New York: HarperPerennial, pagina 19.

429 Zie voor meer praktische suggesties: Ph. Wallage, M. Kaptein en E. Roos (2011), *Sturen met Gevoel: Een pleidooi voor meer intuïtie in de bestuurskamer.* Amstelveen: KPMG.

430 Zie bijvoorbeeld Jeffrey Blustein die dit stelt: J. Blustein (1991), *Care and Commitment: Taking the personal point of view*, New York: Oxford University Press, pagina 129. Susan Mendus laat zien dat het volgen van het eigen geweten om nog een andere reden vanuit integriteit bezien niet altijd noodzakelijk is. Zie S. Mendus (2009), *Politics and Morality*, Cambridge: Polity Press.

431 J.P. Dobel (1999), *Public Integrity*, Baltimore: John Hopkins University Press.

432 A. MacIntyre (1981), *After Virtue: A study in moral theory*, London: Duckworth.

433 R. Oudkerk (2005), *Geen Weg Terug*, Amsterdam: Prometheus, pagina 390.

434 S.L. Carter (1996), *Integrity*, New York: HarperPerennial, pagina 29.

435 Zie: http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/b/benjamindi134354.html.

436 B. Williams (1981), *Moral Luck: Philosophical papers 1973-1980*, Cambridge, MA: Cambridge University Press.

437 B. Williams (1981), *Moral Luck: Philosophical papers 1973-1980*, Cambridge, MA: Cambridge University Press, pagina 22.

438 Al zullen morele leiders wellicht juist hun eigen situatie zo definiëren en creëren waarin zij vervolgens hun eigen morele leiderschap kunnen tonen.

439 Zie: http://www.robertbrault.com.

440 Dit wordt in de literatuur aangeduid als 'ethical fading'. Zie A.E. Tenbrunsel en D.M. Messick (2004), 'Ethical fading: The role of self-deception in unethical behavior, *Social Justice Research*, vol. 17, nr 2, pagina 223-236.

441 Zie: http://thinkexist.com/quotation/if_you_have_integrity-nothing_else_matters-if_you/343397.html.

442 M. Wakin (1996), *Integrity First: Reflections of a Military Philosopher*, Colorado: United States Air Force Academy.

443 G. Taylor (1985), *Pride, Shame and Guilt: Emotions of self-assessment*, Oxford: Oxford University Press.

444 Zie: http://thinkexist.com/quotation/a_little_integrity_is_better_than_any/177041.html.

445 Zie: http://thinkexist.com/quotation/i_desire_so_to_conduct_the_affairs_of_this/178051.html.

446 Zie: http://en.allexperts.com/q/Joplin-Janis-494/Don-t-compromise-yourself.htm.

447 E. Vogelaar en O. Bosma (2009), *Twintig Maanden Knettergek: Dagboek van een ministerschap*. Amsterdam: Balans, pagina 341.

448 Zie: http://thinkexist.com/quotation/laws_control_the_lesser_man-right_conduct/215710.html.

449 Zie: http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/a/andrewjack122499.html.

450 Zie: http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/m/margaretth153841.html.

451 Of zoals de Amerikaanse politica Harriett Woods het zei: "You can stand tall without standing on someone. You can be a victor without having victims." Geciteerd in C. Warner (1992), *The Last Word : A treasury of women's quotes*, New York: Prentice Hall, pagina 147.

452 De Amerikaanse persoonlijke coach Thomas Leonard stelt dat integriteit schoonheid openbaart. Zie: http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/t/thomasleon193706.html.

453 Zie bijvoorbeeld B. Musschenga (2004), *Integriteit: Over de eenheid en heelheid van de persoon,* Utrecht: Lemma.

454 Aldus Koole, R. A. (2009), *Mensenwerk: Herinneringen van een partijvoorzitter, 2001-2007*, Amsterdam: Bert Bakker.

455 R. Plasterk (2001), 'Ecartering van diffameren', *De Volkskrant*, 8 juni.

456 T. Wallaart en M. van Weezel (1999), 'Ik ben een man zonder toekomst', *Vrij Nederland*, 13 november, pagina 10-12.

457 Zie onder andere *Elsevier* (2011), 'Corrupte Roemeense europarlementariër uit fractie gezet' 22 maart.

458 Zie: http://www.nieuwsblad.be/article/detail.aspx?articleid=DMF20120325_017.

459 Zie: http://www.pvda.nl/personen/John+Leerdam.

460 R. Greene (2008), *De 48 Wetten van de Macht*, Amsterdam: Meulenhoff, pagina 132.

461 Zo bekritiseert Eduard Bomhof in zijn boek 'Blinde Ambitie' een aantal medeministers (zie: E.J. Bomhoff (2002), *Blinde Ambitie: Mijn 87 dagen met Zalm, Heinsbroek en Balkenende,* Amsterdam: Balans) en bekritiseert Ella Vogelaar in haar boek haar partijleider (zie: E. Vogelaar en O. Bosma (2009), *Twintig Maanden Knettergek: Dagboek van een ministerschap*, Amsterdam: Balans). Daarnaast zijn er vele boeken verschenen met daarin een opsomming van personen die zich schuldig hebben gemaakt aan integriteitschendingen. Zie bijvoorbeeld M. Farquhar (2001), *A Treasury of Royal Scandals: The shocking true stories of history's wickedest, weirdest, most wanton kings, queens, tsars, popes, and emperors*, New York: Penquin; D. Barrez (1997), *Het land van de 1000 Schandalen: Encyclopedie van een kwart eeuw Belgische affaires*, Groot-Bijgaarden: Globe; en H. van den Berg (1997), *De Ritselaars: Beknopte Nederlandse schandaalwijzer*, Amsterdam: De Bezige Bij.

462 Chirac had destijds campagnemedewerkers op de loonlijst van Parijs gezet.

463 Zie: http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/4282799.stm.

464 Al zei Kamervoorzitter Frans Weisglas dat Boekestijn niet hoefde af te treden.

465 H. van Osch (2010), *Bram Peper: Man van contrasten*, Amsterdam: Boom, pagina 340.

466 H. van Osch (2010), *Bram Peper: Man van contrasten*, Amsterdam: Boom, pagina 294.

467 Zie H. van den Berg (1997), *De Ritselaars: Beknopte Nederlandse schandaalwijzer*, Amsterdam: De Bezige Bij, pagina's 81-85.

468 *Reformatorisch Dagblad*, 'Aalburgs raadslid krijgt berisping burgemeester', 1 oktober 1999.

469 *Trouw*, 'Raadslid krijgt boete voor ronselen van stemmen', 17 februari 2007.

470 *NRC Handelsblad*, 'Smolders krijgt boete na lekken', 5 september 2007.

471 Zie voor de Britse politicus die achttien maanden gevangenisstraf kreeg: *de Volkskrant* (2011), '18 maanden cel: eerste veroordeling in Brits bonnetjesschandaal', 7 januari.

472 Twee presidenten van de Verenigde Staten zijn onderworpen aan een afzettingsprocedure (de zogenaamde 'impeachment'), te weten Andrew Johnson in 1868 en Bill Clinton in 1999. Tegen president Richard Nixon dreigde een afzettingsprocedure, maar hij trad af. Eveneens dreigde er een afzettingsprocedure tegen Warren Harding maar hij overleed voordat de procedure kon beginnen.

473 In de politiek is 'het om iemand heen staan' een gevleugelde uitdrukking voor iemand laten vallen. Om iemand heen staan is immers niet achter iemand staan, maar hooguit iemand opvangen of met iemand meeleven. Zoals bijvoorbeeld partijvoorzitter Jan Kamminga zei op een partijbijeenkomst over Gijs van Aardenne: "Gijs, we staan om je heen", dat volgens Ed Nijpels betekende dat hij Van Aardenne liet vallen. Zie: P 't Hart en M. ten Hooven (2004), *Op Zoek naar Leiderschap: Regeren na de revolte*, Amsterdam: De Balie, pagina 223.

474 Bram Peper zei: "In slechte tijden is de voorraad vriendschap stevig uitgedund." Zie: J. Wanders (2008), 'Eindelijk hangt Bram Peper in Rotterdam, *de Volkskrant*, 25 november.

475 *NOS* (2012), 'De Mos, v. Bemmel (PVV) niet terug', 6 juli. Zie: nos.nl/artikel/392390-de-mos-v-bemmel-pvv-niet-terug.html.

476 Al hield Eric Lucassen een dag voor het bekend worden van de verkiezingslijst de eer aan zichzelf en stelde hij zich niet verkiesbaar.

477 Geciteerd in: T.J. Whalen (2007), *A Higher Purpose: Profiles in presidential courage*, Ivan R. Dee: Chicago, pagina 229.

478 Aldus bijvoorbeeld Plato zoals in hoofdstuk 34 belicht.

479 Zie: http://www.nu.nl/buitenland/2609109/burgemeester-weigert-excuus-torenseks.html.

480 *De Telegraaf* (2012) 'Prins Harry nog lang niet jarig', 22 augustus.

481 Wat integritisme is wordt behandeld in: L.W.J.C. Huberts (2005), *Integriteit en Integritisme in Bestuur en Samenleving: Wie de schoen past*….Vrije Universiteit: Oratie, 23 februari.

482 Zie: http://vorige.nrc.nl/multimedia/archive/00267/Verklaring_Gerd_Lee_267586a.pdf.

483 G.W. Bush, *Cruciale Beslissingen*, Amsterdam: Uitgeverij Balans, pagina 86.

484 Dit wordt ook wel aangeduid als tweede- of derdegraadsovertreding.

485 *The Independent* (2005), 'Harassment, intimidation and secrecy: UN chief engulfed in sex', 18 februari.

486 *De Volkskrant* (1995), 'Politicus treedt niet als vanzelfsprekend af na financiële affaire', 26 juni.

487 E. Vrijsen (2010), *Wilt u niet aan mijn jasje trekken! Populisme en politieke pers, valkuilen en verkiezingstrucs, scoringsdrift en seksuele intimidatie, de grappen van Balkenende en de gezelligheid van Wilders,* Amsterdam: Balans, pagina 164.

488 *ANP* (2012), 'Berlusconi betaalt getuigen Ruby-gate', 13 april.

489 Zoals Ien Dales ook bepleitte: "Het is van tweeën één: of een gerucht blijkt waar te zijn en dan moet het politiek verantwoordelijk bestuur onverwijld maatregelen treffen, of een gerucht is onwaar: dan moet het politiek verantwoordelijk bestuur, ook ter bescherming van de reputatie van betrokken bestuurders en ambtenaren, het gerucht publiekelijk ontzenuwen. Wat uitermate schadelijk is, is dat deze geruchten in de publieke opinie blijven hangen; dat doet afbreuk aan het aanzien van de politiek en het bestuur." Zie: C.I. Dales (1992), 'Om de integriteit van het Openbaar Bestuur', *Toespraak van de Minister van Binnenlandse Zaken op het congres van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten*, 12-13 juni te Apeldoorn.

490 Koole, R.A. (2009), *Mensenwerk: Herinneringen van een partijvoorzitter*, 2001-2007, Amsterdam: Bert Bakker, pagina 312.

491 Maar ook als men geen verdere actie onderneemt, is het wenselijk dit te documenteren zodat later niet de indruk kan ontstaan dat men geheel niets heeft gedaan.

492 Zo kan eveneens een groot onderzoek naar een kleine overtreding worden opgevat als verkwisting van middelen, blinde paniek, overdreven, misplaatst, oneigenlijk of zelfs vals (om vanwege verkeerde motieven iemand te beschadigen).

493 Zie bijvoorbeeld R. Oudkerk (2005), *Geen Weg Terug*, Amsterdam: Prometheus.

494 Geciteerd in: B. Vuijsje (2006), *Avonturen in Besturen*, Amsterdam: De Bezige Bij, pagina 188.

495 R. Oudkerk (2005), *Geen Weg Terug*. Amsterdam: Prometheus, pagina 15 en 16.

496 Margaret Thatcher zei namelijk: "Being powerful is like being a lady. If you have to tell people you are, you aren't." Zie: http://www.brainyquote.com/quotes/authors/m/margaret_thatcher.html#CkAWB5dbc58tkPRC.99.

497 H. van Osch (2010), *Bram Peper: Man van contrasten*, Amsterdam: Boom, pagina 331.

498 M. van Lieshout (2008), 'Wethouder Duivesteijn eist vertrouwen raad', *De Volkskrant*, 1 februari.

499 Zie: http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/n/napoleonbo383851.html.

500 De filmtitel 'Wag the Dog' (kwispel met de hond) wil zeggen dat hetgeen te zien is, niet noodzakelijk het brein achter een actie is. Een hond kwispelt met zijn staart omdat hij slimmer is dan de staart, anders zou de staart met de hond kwispelen.

501 Zie R. Greene (2008), *De 48 Wetten van de Macht,* Amsterdam: Meulenhoff.

502 E. Vrijsen (2010), *Wilt u niet aan mijn jasje trekken! Populisme en politieke pers, valkuilen en verkiezingstrucs, scoringsdrift en seksuele intimidatie, de grappen van Balkenende en de gezelligheid van Wilders,* Amsterdam: Balans, pagina 95.

503 *De Telegraaf* (2010), 'Berlusconi: strenger optreden tegen corruptie', 19 februari.

504 Geciteerd in: H. van den Berg (1997), *De Ritselaars: Beknopte Nederlandse schandaalwijzer*, Amsterdam: De Bezige Bij, pagina 76.

505 B. Vuisje (2004), 'Interview met Eduard Bomhoff: Waarom zijn mijn ideeën zo beschadigd dat ik moet emigreren?', *Binnenlands Bestuur*, 12 maart.

506 *OVT*, gesprek met Jan Baas: 'Vuistslag voor foute boerensenator in 1966: De nasleep van de oorlog in de politiek', 5 oktober 2007.

507 E. Vrijsen (2007), 'Dirty Harry in Jordanië', *Elsevier*, 22 augustus.

508 H. van Osch (2010), *Bram Peper: Man van contrasten*, Amsterdam: Boom, pagina 357.

509 Zie bijvoorbeeld over de publieke verontwaardiging en beschuldigingen van hypocrisie: http://voices.yahoo.com/the-larry-craig-scandal-deepens-691570.html. Eveneens werd hem hypocrisie verweten omdat hij de pogingen had gesteund om het homohuwelijk grondwettelijk te verbieden. Eveneens was hij tegenstander van dat seksuele geaardheid zou worden toegevoegd aan de wetgeving op het gebied van haatmisdrijven en heeft hij tegen beschermende maatregelen gestemd voor homoseksuele werknemers.

510 Jolande Sap in het tv-programma *Knevel en Van den Brink* op 24 augustus 2011.

511 Met andere woorden: het uitsluiten van het tegendeel is moeilijker dan het aantonen van het tegendeel.

512 Zie voor een beschrijving: H. van den Berg (1997), *De Ritselaars: Beknopte Nederlandse schandaalwijzer*, Amsterdam: De Bezige Bij, pagina's 161-165.

513 Zie voor een beschrijving: H. van den Berg (1997), *De Ritselaars: Beknopte Nederlandse schandaalwijzer*, Amsterdam: De Bezige Bij, pagina's 161-165.

514 Televisieprogramma *Andere Tijden* (2006/2007), 'De-VVD-van-Nijpels'. Zie ook: http://www.geschiedenis24.nl/andere-tijden/afleveringen/2006-2007/De-VVD-van-Nijpels.html.

515 B. Oostra, T. Sniekers en H. Goossen (2009), 'Dossier: Villa-affaire Gerd Leers', *De Limburger*.

516 Geciteerd in H. van den Berg (1997), *De Ritselaars: Beknopte Nederlandse schandaalwijzer*, Amsterdam: De Bezige Bij, pagina 34.

517 De Britse premier Gordon Brown stortte 12.415 pond terug, niet omdat hij de regels zou hebben overtreden maar omdat de regels na het onderzoek naar de declaraties in het Britse parlement waren aangescherpt en hij de regels met terugwerkende kracht op zichzelf toepaste.

518 R. van der Kloor (2010), 'Tineke Huizinga betaalt reis met privéjet terug', 25 augustus.

519 Zie: http://nrcboeken.vorige.nrc.nl/recensie/hoogmoed-komt-na-de-val.

520 *De Volkskrant* (2012), 'Spaanse koning biedt excuses aan na olifantenjacht', 18 april.

521 Zie: http://vorige.nrc.nl/multimedia/archive/00267/Verklaring_Gerd_Lee_267586a.pdf.

522 R. Oudkerk (2005), *Geen Weg Terug*, Amsterdam: Prometheus, pagina 419.

523 R. Greene (2008), *De 48 Wetten van de Macht*, Amsterdam: Meulenhoff, pagina 246.

524 Zie: http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/s/spirotagn389900.html.

525 J. Marijnissen (1997), 'Liever geen sorry-democratie', *de Volkskrant*, 11 november. Zie ook: E. van Thijn e.a. (1998), *De Sorry-Democratie: Recente politieke affaires en de ministeriële verantwoordelijkheid*, Amsterdam: Van Gennep

526 J.H.J. van den Heuvel, L.W.J.C. Huberts, Z. van der Wal en K. Steenbergen (2010), *Integriteit van het Lokaal Bestuur: Raadsgriffiers en gemeentesecretarissen over integriteit*, Den Haag: Boom Lemma.

527 Bureau Integriteit (2011), *Gemeente Schiedam: Integriteitonderzoek*, Amersfoort: BING, pagina 150.

528 Daarom pleitte Emile Kolthoff in zijn inaugurele rede op 9 december 2011, getiteld 'Integriteit in publieke sector: Moedwil, misverstand of onvermogen', voor het creëren van mogelijkheden om gekozen volksvertegenwoordigers uit hun functie te ontheffen.

529 In de Provinciewet, artikel 49, wordt wel de mogelijkheid tot ontslag van een gedeputeerde door de provinciale staten genoemd: "Indien een uitspraak van provinciale staten inhoudende de opzegging van hun vertrouwen in een gedeputeerde er niet toe leidt dat de betrokken gedeputeerde onmiddellijk ontslag neemt, kunnen provinciale staten besluiten tot ontslag." Ditzelfde artikel is opgenomen in de Gemeentewet, artikel 49: "Indien een uitspraak van de raad inhoudende de opzegging van zijn vertrouwen in een wethouder er niet toe leidt dat de betrokken wethouder zijn ontslag indient, kan de raad besluiten tot ontslag."

530 Zie: http://www.hpdetijd.nl/2011-11-25/hoe-bernhard-ontsnapte/.

531 P. 't Hart en M. ten Hooven (2004), *Op Zoek naar Leiderschap: Regeren na de revolte*, Amsterdam: De Balie, pagina 181.

532 P. 't Hart en M. ten Hooven (2004), *Op Zoek naar Leiderschap: Regeren na de revolte*, Amsterdam: De Balie, pagina 195.

533 Zie *Binnenlands bestuur* (2010), 'Leers bedong wachtgeld tijdens schorsing debat', 28 januari.

534 H. Staal (2010), 'Ik voel me hier zo onbehaaglijk bij', *NRC Handelsblad*, 31 augustus.

535 J.P. Dobel (1999), *Public Integrity*, Baltimore: John Hopkins University Press, pagina 126.

536 P. van den Dool (2012), 'Kamervoorzitter Gerdi Verbeet stopt en keert niet terug in parlement', *NRC Handelsblad*, 2 mei.

537 D. Haakman (2012), 'Oud-staatssecretaris Albayrak verlaat de politiek', *NRC Handelsblad*, 3 mei.

538 E. Vogelaar en O. Bosma (2009), *Twintig Maanden Knettergek: Dagboek van een ministerschap*, Amsterdam: Balans, pagina 337.

539 Zie: http://www.rtl.nl/components/financien/rtlz/2004/04_april/27-ingbank_wim_kok_top_geen_zelfverrijking.xml.

540 *Algemeen Dagblad* (2012), 'Ophef bij Britten over 'belastingontduiking' Blair', 9 januari.

541 B. Hinke (2011), 'Nieuwe baan Camiel Eurlings bij KLM zet kwaad bloed', *NRC Handelsblad*, 15 februari.

542 Geciteerd in: P. 't Hart en M. ten Hooven (2004), *Op Zoek naar Leiderschap: Regeren na de revolte*, Amsterdam: De Balie, pagina 197.

543 Zie: http://www.fordlibrarymuseum.gov/library/speeches/761015.asp.

544 Geciteerd in: E. van Thijn (2008), *Kroonprinsenleed: Machtswisselingen in de politiek*, Amsterdam: Augustus, pagina 133.

545 E. van Thijn (2008), *Kroonprinsenleed: Machtswisselingen in de politiek*, Amsterdam: Augustus, pagina 15.

546 R. Oudkerk (2005), *Geen Weg Terug*, Amsterdam: Prometheus, pagina 32.

547 E. van Thijn (2008), *Kroonprinsenleed: Machtswisselingen in de politiek*, Amsterdam: Augustus, pagina 99.

548 Zie bijvoorbeeld P. 't Hart en M. ten Hooven (2004), *Op Zoek naar Leiderschap: Regeren na de revolte*, Amsterdam: De Balie, pagina 177.

549 Bureau Integriteit (2010), *Gemeente Maasdriel*, Amersfoort: BING.

550 http://www.nu.nl/politiek/2809367/kandidaat-lijsttrekkers-cda-hebben-weinig-charisma.html.

551 De verdere tekst over integriteit luidde: "Kandidaten voor het partijbestuur worden daarom gevraagd bij hun kandidaatstelling een verklaring van goed gedrag te overleggen. Voorafgaande aan een mogelijke voordracht wordt in het gesprek van de kandidaatstellingscommissie met de kandidaten voor het partijbestuur het aspect van integriteit nadrukkelijk aan de orde gesteld." Zie: http://nu.pvda.nl/pagina/Profielschets-partijbestuur-PvdA-2012---2015.html.

552 Geciteerd in: C. Ryan (2009), *The Chickenhawk Syndrom: War, sacrifice, and personal responsibility*, Lanham: Rowman & Littlefield Publishers, pagina 140.

553 Geciteerd in: C. Ryan (2009), *The Chickenhawk Syndrom: War, sacrifice, and personal responsibility*, Lanham: Rowman & Littlefield Publishers, pagina 140.

554 E. Vrijsen (2010), *Wilt u niet aan mijn jasje trekken! Populisme en politieke pers, valkuilen en verkiezingstrucs, scoringsdrift en seksuele intimidatie, de grappen van Balkenende en de gezelligheid van Wilders,* Amsterdam: Balans, pagina 53ev; zie ook: http://www.trouw.nl/tr/nl/4324/Nieuws/archief/article/detail/1665818/2007/02/06/Kamp-ziet-complotten.dhtml.

555 Daarom dat er ophef ontstond over de integriteit van staatsecretaris Frans Weekers toen bleek dat een wethouder van zijn partij tijdens de verkiezingen een groot billboard langs de snelweg had gesponsord met een foto van Weekers. Zie S. van der Laan (2012), 'Weekers overleeft debat over sponsoring Van Rey', *Elsevier*, 20 december.

556 B. Obama (2007), *De Herovering van de Amerikaanse Droom*, Amsterdam: Atlas, pagina 118.

557 Geciteerd in: H. Shittu en C. Query (2006), *Absurdities, Scandals & Stupidities in Politics*, Boston: Genix Press, pagina 72.

558 Zie: http://www.quotesdaddy.com/quote/150637/carl-sandberg/a-politician-should-have-three-hats-one-for-throwing.

559 Q. Cicero, *Verkiezingshandleiding*, vertaald en ingeleid door J.A. van Rossum en H.C. Teitler (1994), Baarn: Ambo, pagina 33.

560 R. Lenaers (2005), *Tacitus: Het drama van een imperium*, Antwerpen: De Boeck, pagina 57.

561 Het bewaren van rust in politiek en bestuur kan daarom een belangrijke deugd zijn. De lijfspreuk van Willem van Oranje was ook 'Rustig te midden van woelige golven' (Saevis tranquillis in undis), hetgeen staatsman Hendrikus Colijn koos als titel voor zijn partijprogram. Zie H. te Velde (2002), S*tijlen van Leiderschap: Persoon en politiek van Thorbecke tot Den Uyl*, Amsterdam: Wereldbibliotheek, pagina 127.

562 Bijvoorbeeld door Geert-Jan Knoops in een interview met de KRO op 25 oktober 2005.

563 'De verbeelding aan de macht!' is een beroemde slogan uit de meirevolte van 1968.

564 Zoals Hillary Clinton zei: "…a moral obligation to ensure the integrity of our voting process." Zie: http://usliberals.about.com/od/liberalpersonalprofiles/p/HillaryClinton.htm.

565 Zo zei partijvoorzitster Tineke Lodders: "Ik heb een geweldige hekel aan lekken. Het gebeurt zoveel. En zo vaak. En overal." Geciteerd in B. Vuijsje (2006), *Avonturen in Besturen*, Amsterdam: De Bezige Bij, pagina 187. Zo zei ook Eerste Kamerlid Jan Nagel dat maar weinig politici die als het ze goed uitkomt niet lekken: "Politici zijn altijd wel bereid om te lekken, want je bent gek als je daarvan geen gebruik maakt." Zie: B. Vuijsje (2006), *Avonturen in Besturen*, Amsterdam: De Bezige Bij, pagina 167.

566 T. Lagas (2003), 'Bij zulke ruzies is de VVD in de buurt', *Trouw*, 26 september.

567 N. Watt (2011), 'Alastair Campbell: Blair was angry at Prince's interference', *The Guardian*, 2 juli.

568 Interview in: S. Verheij en E. Karssing (red.), (2011), *Jaarboek Integriteit 2011*, Den Haag: BIOS.

569 G. Zalm (2009), *De Romantische Boekhouder*, Amsterdam: Balans, pagina 113.

570 Zie: http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/e/edwardkenn177291.html.

571 In: E. Karssing en M. Zweegers (red.) (2010), *Jaarboek Integriteit*, BIOS/CAOP, pagina 56.

572 Aristotle (2000), *Politics*, vertaald door B. Jowett, New York: Dover.

573 C. de Montesquieu (1748), *Over de Geest van de Wetten*, vertaald door Jeanne Holierhoek, Amsterdam: Boom.

574 Zie: http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/a/alijaizetb180954.html

575 De onafhankelijkheid staat ook centraal in de eed voor de koning: "Ik zweer (beloof) aan de volkeren van het Koninkrijk dat Ik het Statuut voor het Koninkrijk en de Grondwet steeds zal onderhouden en handhaven. Ik zweer (beloof) dat Ik de onafhankelijkheid en het grondgebied van het Koninkrijk met al Mijn vermogen zal verdedigen en bewaren; dat Ik de vrijheid en de rechten van alle Nederlanders en alle ingezetenen zal beschermen, en tot instandhouding en bevordering van de welvaart alle middelen zal aanwenden welke de wetten Mij ter beschikking stellen, zoals een goed en getrouw Koning schuldig is te doen. Zo waarlijk helpe Mij God almachtig! (Dat beloof Ik!)."

576 Zie: http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/l/laurabush335914.html.

577 Zie M. Kaptein en J. Wempe (2002), *The Balanced Company: A theory of corporate integrity*, Oxford: Oxford University Press.

578 Zie: http://en.wikipedia.org/wiki/Arthashastra.

579 Volgens de politicoloog Bernard Crick gaat het bij politiek om verzoening van verschillende en tegenovergestelde belangen. Hij definieert politiek als "the activity by which differing interests within a given unit of rule are conciliated by giving them a share in power in proportion to their importance to the welfare and the survival of the whole community." Zie: B. Crick (2000), *In Defence of Politics*, vijfde editie (eerste editie in 1962), New York: Continuum, pagina 21.

580 Zo omschrijft Harold Lasswell politiek als de strijd om de vraag wie wat krijgt en waarom. De Britse premier definieert politiek als het bezit en de verdeling van macht. Zie: http://thinkexist.com/quotes/benjamin_disraeli.

581 Deze elite keert zich tegen iedereen die haar positie ter discussie stelt, zoals Socrates 2500 jaar geleden al heeft ondervonden. Als filosoof kon hij niet zwijgen; dan nog liever de gifbeker.

582 B. Clinton (2004), *Mijn Leven*, Amsterdam: Balans, pagina 1068.

583 'Eendracht maakt macht' is nog steeds de nationale wapenspreuk van bijvoorbeeld België en Bulgarije. De huidige wapenspreuk van Nederland, Je maintiendrai (ik zal handhaven), bevat ook integriteit, in de zin van doen wat wordt verwacht (het onderhouden van de grondwet) en het bewaren en verdedigen van de onafhankelijkheid en het grondgebied van Nederland.

584 Zoals besproken in S.L. Carter (1996), *Integrity*, New York: HarperPerennial, pagina 222. En zoals Carter het zelf stelt: "discernment makes integrity possible" (pagina 59).

585 Het zogenaamde 'agree-to-disagree'.

586 Geciteerd in G. van Westerloo (2007), *Niet Spreken met de Bestuurder*, Amsterdam: De Bezige Bij, pagina 312.

587 B. Obama (2007), *De Herovering van de Amerikaanse Droom*, Amsterdam: Atlas, pagina 27. Vicepresident van Amerika Al Gore (2007) bekritiseert in zijn boek 'De Aanval op de Redelijkheid' (Amsterdam: Meulenhoff) eveneens het gebrek aan kritisch denken in de landelijke politiek.

588 E. van Thijn (2008), *Kroonprinsenleed: Machtswisselingen in de politiek*, Amsterdam: Augustus, pagina 100.

589 Zie: http://www.quotationspage.com/quote/22712.html.

590 T.J. Whalen (2007), *A Higher Purpose: Profiles in presidential courage*, Ivan R. Dee: Chicago, pagina 150.

591 T.J. Whalen (2007), *A Higher Purpose: Profiles in presidential courage*, Ivan R. Dee: Chicago, pagina 150.

592 B. Clinton 2004, *Mijn Leven*, Amsterdam: Balans, pagina 1065.

593 L.B. Lindsey en M. Sumerlin (2008), *What a President Should Know: An insider's view on how to succeed in the oval office,* Maryland: Rowman & Littlefield Publishers.

Over de auteur

Muel Kaptein is sinds 1991 als adviseur en wetenschapper werkzaam op het gebied van de integriteit. In zijn functie als partner bij KPMG ondersteunt hij, samen met een team van collega's, organisaties en functionarissen in de publieke en private sector in het doorlichten en verbeteren van hun integriteit.

In zijn functie als hoogleraar Bedrijfsethiek en Integriteit aan de RSM Erasmus Universiteit Rotterdam doet hij onderzoek naar het meten van integriteit en doceert hij in de vakken leiderschap, duurzaamheid en goed bestuur. Muel is (co)auteur van onder meer: *Ethische bedrijfscodes* (1992), *Ethics Management* (1998), *The Balanced Company* (2002), *De Integere Manager* (2002), *The Six Principles for Managing with Integrity* (2005), *The Living Code* (2008) en *Waarom goede mensen soms de verkeerde dingen doen* (2011).

Meer informatie is te vinden op www.muelkaptein.com.