

## INTEGRITEIT EN MORES: WAAR IS DE NAR?

‘Uiteindelijk gaat het om het gesprek in de boardroom over de intrinsieke motivatie van de bestuurder om het goede te doen,’ aldus Ingrid Thijssen bij de uitreiking van de nieuwe Toolkit Commissariaat<sup>1</sup>. Opgelucht haalde ik adem. Ook deze Toolkit staat vol kaders,

regels, codes waar wij ons aan dienen te houden. Handig, want het reikt modellen en concepten aan om goed toezicht te houden. De Toolkit geeft richting en werkt als een ‘wenkend perspectief’<sup>2</sup>. In essentie gaat het om gedrag en het vermogen tot morele oordeelsvorming. Morele oordeelsvorming is ingebed in onze cultuur en tijdgeest. Daarom is het van essentieel belang de tijdgeest te begrijpen en die te toetsen aan het eigen, innerlijk, moreel kompas.

Dat is dus het tegengestelde van ‘zo doen we dat nu eenmaal’. Deze uitspraak refereert aan de mores, de onderstroom,

waarin bestaande patronen zijn ingebed.<sup>3</sup> Zonder deze vaste patronen kunnen we niet functioneren. Niet als mens en niet als organisatie.

Tegelijkertijd wordt van ons verwacht dat we steeds opnieuw kritisch kijken naar onze ‘gewoonten’. Sluiten deze nog aan bij de huidige opvattingen? Bijvoorbeeld als het gaat om integriteit: wanneer is er sprake van (de schijn van) belangenverstrengeling en wanneer niet? Wat we een aantal jaren nog goed gebruik vonden als het gaat om combinatie van rollen en functies, vinden we nu niet meer integer.

Wat van ons gevraagd wordt, namelijk kunnen reflecteren op onze gewoonten, is lastig. Deze gewoonten hebben ons vaak veel opgeleverd: succes, invloed, inkomen. Ons wereldbeeld is daardoor gevormd, bewust en onbewust. Op een bepaald moment gaan we ons stelsel van theorieën (paradigma) als objectief

beschouwen en zijn we ons er niet meer bewust van dat het deze theorieën zijn die ons gedrag bepalen. Als dit paradigma ter discussie wordt gesteld, zal menig commissaris defensief reageren. In wezen zijn we inmiddels ‘paradigmaverkleefd’, zo blijkt uit onderzoek.<sup>4</sup>

De vraag is dan ook actueel: zijn wij bereid te veranderen? Staan we open voor nieuwe inzichten en een nieuwe visie op de werkelijkheid? De sleutel daartoe ligt bij de vraag: laten we ons inspireren door mensen die andere beelden van de werkelijkheid hebben dan wijzelf?

Vroeger kenden we het type van de nar. De nar bracht altijd een ander perspectief in en ontregelde de heersers door grappen te maken en uit te dagen. Deze figuur komt niet meer voor in onze cultuur. Maar juist deze kwaliteit hebben we nodig. Het vermogen te relativiseren, het onverwachte een kans te geven, een ander wereldbeeld te verkennen en toe te laten in de bespreking in de bestuurskamer.

Dat is de essentie van innerlijke integriteit: de wens en het vermogen om het goede te doen. Niet omdat het moet, maar omdat je het wilt.<sup>5</sup> Dat wordt een mooi gesprek in de bestuurskamer.

### Noten

1. Toolkit Commissariaat, Zinvol toezicht begint met inzicht, Nationaal Register e.a., I. Thijssen, voorzitter VNO-NCW, toespraak bij uitreiking 22 mei 2021, Den Haag.
2. Mandaat en moeras, NVTZ 2017, essay, Luyer e.a.
3. Mores Leren. Soft Controls in Corporate Governance, proefschrift Prof. dr. M. Lückerath-Rovers.
4. Hoe het ongezegde de besluitvorming in de bestuurskamer beïnvloedt, proefschrift dr. Marilieke Engberts, 2020.
5. Waardegedreven Leiderschap, Bouwmeester en Luyer, Aspect 2017.

**Marianne Luyer** is kerndocent en moderator bij Avicenna, Academie voor Leiderschap, lid van het netwerk The Midfield en adviseur bij het Nationaal Register

