

Deugdethiek en management



Introductie

Codes, procedures en wet- en regelgeving zijn niet voldoende om mensen aan te sporen tot goed gedrag. Deugdethiek kan een belangrijke aanvulling bieden als kritische manier om naar zichzelf, de collega en de organisatie te kijken.

- Titel** : Deugdethiek en management
- Auteur** : Marcel Becker
- Verschenen in** : Holland Management Review (HMR 170, november-december 2016)
- Publicatiedatum** : 12-12-2016
- Tags** : deugdethiek
- Geselecteerd door** : Hein Griffioen (info@heingriffioen.nl) op 10-06-2020



DEUGDETHIEK EN MANAGEMENT

Marcel Becker

DEUGDETHIEK

De discussie over ethisch goed handelen is de afgelopen jaren gestuit op de grenzen van regelgeving. Zowel de wet- en regelgeving die de organisatie van buitenaf worden opgelegd, als interne codes, procedures en protocollen, zijn beperkt in staat mensen tot goed gedrag te motiveren. Met die beperkingen is een vorm van ethiek in beeld gekomen die zich richt op de goede houding van de mensen op de werkvloer: de 'deugdethiek', ofwel de ethiek van goede karaktereigenschappen. Na een korte inleiding over deze vorm van ethiek bespreken we haar betekenis voor de hedendaagse organisatie. Zowel de deugdethische visie op organiseren als concrete deugden komen aan de orde.

Ethische theorieën structureren onze verwarde en verwarrende intuïties en bieden ons handvatten voor goed handelen. Zij gaan doorgaans terug op grote klassieke denkers, van wie de gedachten kunnen worden 'geactualiseerd', vaak met interessante resultaten. Zo is de noodzaak om (juist ook in het bedrijfsleven) plichten en contracten na te leven onovertroffen beschreven door de filosoof Immanuel Kant (1724-1804), zijn de voor- en nadelen van het speculeren over de juiste gevolgen zichtbaar in het werk van John Stuart Mill (1806-1873), en is onze hedendaagse opvatting over rechtvaardigheid bij uitstek verwoord door John Rawls (1921-2002). Als we tot de kern van de zaak willen doordringen, heeft een groot denker ons vaak meer te zeggen dan een modieuze opvatting (die trouwens vaak parasiteert op het gedachtegoed van een groot denker).

Afgelopen decennia heeft zich tussen deze theorieën de 'deugdethiek' genesteld, ofwel de theorie over een goed karakter en een goede (professionele) houding. Het begrip 'deugd' zal op menigeen vandaag de dag stoffig – ouderwets en 'burgerlijk' – overkomen. Dat neemt echter niet weg, dat het in organisaties – en in het denken over

organisaties – gebruikelijk is om de mentale instelling van waaruit mensen het werk verrichten (kritisch) te bespreken. Zeker als het gaat om integriteit is het algemeen aanvaard dat niet de regel maar de houding tegenover de regel doorslaggevend is. Bovendien staat een klassieke deugd als 'moed' volop in de belangstelling.

De hedendaagse deugdethiek gaat terug op een klassieke theorie waarvan de basis is gelegd door de Griekse filosoof Aristoteles (384-322 v.Chr.). De vraag waarom deze oude theorie is afgestoft, kan aanleiding zijn tot allerlei cultuurfilosofische bespiegelingen, maar daar hoeven we ons hier (gelukkig) niet aan te wijden. Het zal er zeker mee te maken hebben dat de hedendaagse mens weinig op heeft met regels en voorschriften en des te liever praat over persoonlijke eigenschappen. De deugdethiek spreekt de individuele mens aan. Hiermee is niet gezegd dat dit een subjectieve ethiek is: juist de deugdethiek heeft een uitgebreide visie op samenleven en samenwerken waarmee de hedendaagse organisatie haar voordeel kan doen. Later meer hierover. Eerst geef ik een korte uiteenzetting van het begrip 'deugd'. Vervolgens bespreek ik de sociale dimensie ervan, waarna ik inga op

enkele specifieke deugden. Tot slot geef ik een overzicht van de verschillende manieren waarop deugdzaamheid in een organisatie kan worden bevorderd.

Wat is een deugd?

Voor Aristoteles is een deugd de optimale verwerkelijking van de natuurlijke capaciteiten van de mens (Aristoteles, 1999). Wanneer we iemand die iets heel goed kan (zijn talent optimaal ontplooit) een virtuoos noemen, klinkt hierin het Latijnse woord voor deugd (*virtus*; Engels: *virtue*) door. In de ontwikkeling van menselijke kwaliteiten moet de hoogste menselijke kwaliteit, het verstand, het voortouw nemen. Het verstand dient de emoties aan te sturen. Aristoteles' schets van deze aansturing is niet achterhaald. De centrale gedachte is, dat de mens vele uiteenlopende emoties heeft; in één situatie zijn ten aanzien van één object tegengestelde emoties mogelijk. Zo voelt iemand bij gevaar angst, die hem ertoe aanzet het gevaar te ontvluchten, of daarentegen de 'durf' (moed) om het gevaar te lijf te gaan. Beide emoties hebben een positief element. Angst zorgt voor lijfsbehoud, door durf gaan mensen uitdagingen aan. Als extreme emotie leiden ze echter tot respectievelijk lafheid en overmoed. De strijdige emoties moeten van hun extreme karakter worden ontdaan, zodat een stabiel evenwicht ontstaat. Deze omvorming betekent niet dat de emoties worden onderdrukt, maar dat ze 'in model worden gebracht' (modelleren). In dit omvormingsproces kunnen ze streng worden aangepakt; eventueel moeten ze met dwang en straf worden bewerkt. Na verloop van tijd verdwijnt het extreme karakter en zijn de emoties duurzaam gevormd. Er ontstaat een evenwichtige *houding*, een gesteldheid van waaruit mensen de situatie tegemoet treden. Een ander voorbeeld: het uitgeven van geld. Ten aanzien van geld zijn er twee extremen: spilzucht en gierigheid. In het midden ligt de juiste omgang met geld.

De deugd als midden tussen emotionele extremen betekent niet dat de deugdethiek pleit voor middelmatig handelen of een risicoloze middenweg die de kool en de geit spaart. De suggestie van middelmatigheid is onzinnig omdat het bij deugd gaat om voortreffelijkheid; door zijn goede handelen onderscheidt de deugdzaam mens

zich juist van de middelmaat. Een treffend voorbeeld hiervan is Nederlands succesvolste Olympische wielrenster, Leontien van Moorsel. Na een periode van succes belandde ze in een persoonlijke crisis, waarvan een eetprobleem een belangrijk onderdeel was. Ze vermagerde sterk en presteerde veel minder. Het eetprobleem overwon ze door zich voor te houden dat ten aanzien van eten een extreme houding niet voldoet. De middenweg die ze hierin vond, ging gepaard met een spectaculaire sportieve wederopstanding.

De ontwikkeling van de goede houding is een complex en nooit eindigend proces, waarin *oefening* een belangrijke rol speelt. Het is door goed te handelen dat de houding zich ontwikkelt. En omgekeerd: vanuit de goede houding komt het goede handelen voort. Regelmatig wordt zo een proces als vicieuze cirkel aangeduid, maar dat is een ongelukkig woord omdat het Engelse woord *vice* 'ondeugd' betekent. Het is beter te spreken van een 'virtueuze' cirkel.

BIJ INTEGRITEIT GEEFT NIET DE REGEL, MAAR DE HOUDING TEGENOVER DE REGEL DE DOORSLAG

DE MENS ALS SOCIAAL DIER

De deugdethiek heeft, in tegenstelling tot ethische theorieën die regels voorschrijven, niet de pretentie precies aan te geven waar de grens tussen goed en kwaad ligt. Tezamen met de sterke nadruk die de deugdethiek legt op de persoon leidt dit wel tot het verwijt dat ze 'subjectief' zou zijn. Dat is niet terecht. In de deugdethiek is de sociale inbedding van groot belang.

Voor de ontwikkeling van een deugdzaam houding is een goede omgeving vereist. Over deze omgeving spreekt Aristoteles in *Politica* (Aristoteles, 2013), het vervolg op zijn boek *Ethica*. In de *Politica* zet Aristoteles uiteen aan welke eisen de organisatie van het samenleven moet voldoen wil het tot goed (samen)leven komen. Deze schets is toe te passen op iedere hedendaagse organisatie. Aristoteles opent met een schets van de geschiedenis van de Griekse *polis*-gemeenschap, voor hem het sociale referentiekader. Aanvankelijk leefden mensen in kleine groepen samen. Het samenleven werd bepaald door de natuurlijke behoefte aan bescherming en aan de overlevingsdrang. De groepen werden steeds groter

totdat de polis ontstond. Op dit punt van het historisch proces vindt een ommekeer plaats. De mensen die aanvankelijk vanuit natuurlijke behoeften en bittere noodzaak bij elkaar zijn gekomen om te overleven ontwikkelen na verloop van tijd een gerichtheid op goed samenleven. Aristoteles legt deze gerichtheid uit aan de hand van de beroemde formule dat 'de mens van nature een polis-dier (politiek dier)' is. Omdat in de polis uiteenlopende menselijke activiteiten worden uitgeoefend, komt de mens in het polis-leven het meest tot zijn recht. Dit geldt bij uitstek voor het hoogste menselijke vermogen, het verstand (*logos*). Met het verstand onderkent de mens morele kwaliteiten en betekenissen van zaken. Het is het vermogen de morele dimensie te vatten.

Nu stelt het verstand de mens niet alleen in staat om morele betekenissen te begrijpen. Het verstand is ook de capaciteit om te communiceren over morele betekenissen, zoals blijkt uit de Nederlandse vertaling van het woord *logos*: 'taal'. De betekenis gevende mens leeft niet in een isolement, maar komt in oriëntatie op en overleg met anderen tot besef van goed en kwaad. Tussen samenleven en betekenisgeving bestaat dus een intrinsieke band. Het vermogen betekenissen te vatten bepaalt het samenleven, en slechts in het samenleven komt de mens als betekenisgever tot ontwikkeling. Aristoteles geeft zo de organisatie van het samenleven een opdracht mee: deze moet worden bepaald door een oriëntatie op, en het gesprek over, het goede en waardevolle. In onderlinge discussie beslissen mensen hoe zij macht en andere zaken verdelen.

Dat gesprek gaat over de meest uiteenlopende zaken, maar altijd vanuit het perspectief van de betekenis die de zaken hebben. De mensen zullen het nooit helemaal met elkaar eens worden; het gesprek gaat altijd door. Deze omslag van noodzaak naar betekenisgeving zien we regelmatig terug in fusie- en samenwerkingsprocessen. De oorzaak van fusie en samenwerking ligt doorgaans in de orde van de noodzaak. Zo hadden afgelopen decennia veel organisaties geen andere keuze dan met andere verder te gaan om te overleven. Het fusieproces was niet zelden een 'moetje'. Vervolgens is het de uitdaging om, eenmaal bij elkaar,

LAAT HET BREIN DOEN
WAAR HET GOED IN
IS: OPEREREN OP
HET SCHERPST VAN
DE SNEDE, MET EEN
GOEDE BALANS TUSSEN
BELONING EN RISICO

het gesprek over een gezamenlijke oriëntatie op gang te krijgen. Het 'moetje' leidt dan tot liefde. Als het goed gaat, landen na verloop van tijd de vernieuwingen in de hoofden en harten van de mensen.

Zo ontwikkelt in de geprivatiseerde dienst de attitude van klantvriendelijkheid zich aanvankelijk onder druk van de winst- en verliescijfers. Na verloop van tijd verdwijnt de druk en handelen mensen spontaan; ze vinden zelf dat dit een goede manier is om met de klant om te gaan. Er ontstaat een nieuwe bedrijfscultuur, waarin mensen met elkaar zijn verbonden door een nieuw weefsel van gemeenschappelijke houdingen en overtuigingen. De gezamenlijke waarden en betekenisgeving hebben een vanzelfsprekendheid gekregen; ze zijn 'verinnerlijkt'. Maar de ontwikkeling staat nooit stil; het gesprek gaat altijd door. Op zich genomen is 'klantvriendelijkheid' een abstracte *feel good*-notie; iedereen krijgt er een warm gevoel bij. Wat 'klantvriendelijkheid' concreet betekent, in de dagelijkse praktijk, moet echter wel steeds worden ingevuld in reactie op wisselende omstandigheden en verwachtingen. Een voortdurend gesprek over de betekenis en concretisering van 'klantvriendelijkheid' houdt het begrip levend.

De vraag of de deugdeethiek een persoonlijke ethiek is, krijgt dus een genuanceerd antwoord. Zeker is de deugdeethiek persoonlijk in de zin dat de persoon de plaats is waar de overtuiging leeft, en waar moreel psychologische processen (als verinnerlijking van ethische normen) plaatsvinden. De deugdeethiek is echter niet persoonlijk als het gaat om de inhoud van de overtuiging. De deugdzaam onderscheidt zich niet van zijn sociale omgeving met eigen opvattingen of solistisch gedrag. Mensen die in dezelfde organisatie werken hebben in grote lijnen dezelfde meningen en opvattingen over de zin en de waarde van hun werk. De normen die ze delen zijn 'bovenpersoonlijk'.

De deugdeethiek biedt verscheidene handvatten om te werken aan verbetering van de (ethische) kwaliteit van het handelen. We werken deze handvatten uit langs twee lijnen: een bespreking van enkele deugden en een deugd-ethische visie op de organisatie.

ENKELE VOORBEELDEN VAN DEUGDEN

Verstandigheid

Een deugdzaam houding leidt pas tot goede daden wanneer iemand goed inschat hoe hij of zij in de concrete situatie dient te handelen. Nu is iedere situatie uniek, en dit stelt specifieke eisen aan dit inschattingsvermogen. Men kan niet volstaan met het vaststellen van algemene regels die precies voorschrijven hoe te handelen. De samenleving is te ingewikkeld om in regels te vangen. Meer dan ooit is er behoefte aan 'praktische verstandigheid', een vorm van denken waarbij weliswaar gebruik wordt gemaakt van algemene inzichten, maar waarbij die algemene inzichten worden afgestemd op de gegeven situatie.

Het perspectief van verstandigheid verandert het kijken naar morele kwesties. Voor veel mensen is ethiek een zaak van het trekken van een grens. Een positief antwoord op de vraag 'mag dit wel?' betekent dat de grens van goed en kwaad in ieder geval niet is overschreden; een ontkennend antwoord betekent dat we aan de verkeerde kant van de grens zitten. Nu is het zeker in het zakelijke en sociale verkeer van belang dat we grenzen vaststellen – en mensen erop aanspreken als ze die overschrijden. Maar in veel kwesties wordt dat steeds moeilijker. Omstandigheden die voortdurend wisselen, nieuwe (door de inzet van technologie opgevoerd) situaties, normen die door erosie van tradities en mondialisering onder druk staan, individuen die zich verzetten tegen van bovenaf opgelegde directieven, dit alles leidt ertoe dat grenzen onder druk staan. De deugd-ethische notie 'verstandigheid' biedt een alternatief: formuleer de centrale waarden en goederen die op het spel staan, en daag mensen uit in de concrete situatie na te denken hoe zij 'het goed' kunnen realiseren. Ethiek is dan geen opgeheven vinger die bij een grens staat, maar een uitdaging om in positieve termen te benoemen hoe de doelen kunnen worden gerealiseerd. Dat gebeurt niet alleen in reflectie en deliberatie. In de aristotelische verstandigheid speelt ook het aanvoelen en inschatten van de situatie een rol: intuïtie, gevoed door ervaringskennis.

**'PRAKTISCHE
VERSTANDIGHEID'
IS EEN VORM VAN
DENKEN DIE ALGEMENE
INZICHTEN OP DE
SITUATIE TOEPAST**

Moed

In de klassieke deugdethiek geldt moed als een centrale deugd; in alle deugden schuilt moed. Ieder goed handelen heeft op een of andere manier het vermogen in zich om ondanks alle mogelijke weerstand die men ontmoet te volharden in het goede. Dat roept meteen de kritische vraag op wat dat 'goede' zou zijn: is datgene waarvoor je strijdt die moeite wel waard? Er zijn mensen die genieten van het conflict; zij gaan de strijd aan omwille van de strijd. Deze mensen zijn niet moedig maar een last voor de organisatie. Als er een goed op het spel staat, moet er echter voor worden gestreden.

Maat

Traditioneel sprak men vaak van matigheid, maar die term heeft een klank gekregen die geen recht doet aan de deugd als middenweg (Van Tongeren 2007). Het gaat niet om ascese of wegdrukken van begeerte. Uitgangspunt is de volledige erkenning dat mensen primaire verlangens hebben naar eten, drinken, macht en seks. Het is de uitdaging in de omgang met deze verlangens het juiste midden te vinden. Nemen we het voorbeeld van ambitie, het streven om (in de organisatie) hogerop te komen. Zo een drijfveer zorgt ervoor dat iemand niet 'indut'. Hij blijft gemotiveerd, iets waar de organisatie veel baat bij heeft. We herinneren ons nog de aanklacht van minister-president Balkenende tegen de 'zesjesmentaliteit' die (volgens hem) heerste in ons land. Echter: iemand met teveel ambitie is een gevaar voor zichzelf en zijn omgeving. Zo iemand verliest andere belangrijke zaken in zijn/haar persoonlijke en professionele leven uit het oog. Onderzoek naar schendingen van integriteit heeft geleerd dat over-ambitie een rol speelt; men spreekt van 'doorschietgedrag': de ambtenaar is dermate gretig om contact te leggen met de samenleving dat hij of zij zich laat verleiden tot het aannemen van geschenken; de directie van een (hoge)school is zo bezeten van groei dat ze zich laat verleiden tot onverantwoorde investeringsbeslissingen. In de deugd van de maat wordt de juiste middenweg gevonden.

De regelmatig terugkerende verontwaardiging over extreme salariering is goed te begrijpen vanuit de deugd

van de maat. Mensen zien de extreme beloning als een gevolg van iemands hebzucht; hij/zij zou de organisatie zien als graaibak waar men zoveel mogelijk voor zichzelf uit haalt. Een andere, niet te onderschatten mogelijkheid is dat de salariseis wordt gepercipieerd vanuit de behoefte aan erkenning, en die wordt betrokkene niet gegund. Wie denkt hij wel dat hij is, dat hij zich zo ver boven anderen verheven voelt? Iedereen werkt toch hard voor de organisatie? Door de extreme salariëring voelen de 'gewone' werknemers zich miskend.

Uit deze schets van enkele deugden blijkt dat de deugdethiek werkt met een positieve inzet, maar zij maakt het mensen niet gemakkelijk. De deugdethiek biedt juist een kritische manier van kijken naar zichzelf, de collega en de organisatie. Vanuit de deugden zijn vragen te stellen als 'kom ik wel genoeg op voor de belangrijke zaken?', 'Ben ik wel voldoende gericht op waar het in onze organisatie uiteindelijk om gaat?', 'Schieft mijn drang naar prestige niet door?'

DEUGDETHIEK IN DE ORGANISATIE

De deugdethiek biedt naast een visie op de houding van de individuele mens ook een visie op de organisatie. Geïnspireerd door Aristoteles presenteerde Alisdair MacIntyre in zijn geruchtmakende boek *After Virtue* (MacIntyre, 1981) het onderscheid tussen twee soorten goederen waarop mensen gericht zijn: 'interne' en 'externe' goederen, waarbij het woord 'goederen' een brede betekenis heeft. Interne goederen zijn kwaliteiten die mensen als intrinsiek zinvol ervaren, en daarmee als invulling van goed leven en goed handelen. Zij realiseren deze goederen in (door middel van) het handelen. Om welke goederen het gaat, verschilt per organisatie. Denk aan goed onderwijs, (wetenschappelijk) onderzoek, goede dienstverlening aan de burger, etc. Deze goederen zijn alleen te verwerven door deel te nemen aan de praktijken waarin ze worden 'uitgeoefend' en waarin de criteria van goed handelen (*standards of excellence*) worden overgedragen. Iemand die niet voor de klas staat, onderzoek verricht of achter het loket zit, zal nooit het betreffende

goed realiseren. Interne goederen hangen direct samen met vakmanschap: de vakman ('professional') is degene die de interne goederen produceert.

Bij het realiseren van interne goederen en het bereiken van de kwaliteitsnormen is een goede houding nodig: er komen deugden bij kijken. Iemand moet bereid zijn weerstand te overwinnen (moed, dapperheid) om het goed te realiseren, zijn/haar affectieve gerichtheid bij te stellen (maat) en in concrete situaties de prioriteiten goed te leggen (verstandigheid).

De tweede categorie goederen zijn de 'externe goederen'. Deze vallen buiten de activiteit en zijn op vele manieren te verwerven. Dit zijn bijvoorbeeld macht, geld en prestige. Externe goederen zijn nodig om aan de institutionele voorwaarden te vol-

doen. Zonder geld, macht of prestige kan geen organisatie draaien. Doorgaans verwerven mensen de externe goederen door de activiteiten die horen bij de organisatie goed te verrichten. Iemand die zijn werk goed doet, kan rekenen op promotie en een betere honorering van zijn/haar werk.

Interne en externe goederen verschillen niet alleen in de manier waarop mensen deze verwerven, maar ook in de manier waarop mensen ze bezitten. Interne goederen delen mensen met elkaar. Denk aan samen muziek maken. Het gaat er daarbij niet om boven de ander uit te klinken, maar de eigen partij zo goed mogelijk te spelen, wat de ander stimuleert tot beter spel. Een goed college leidt tot een goede vraag van de student, die de docent aanzet tot nadenken. Door de goede uitleg aan het loket denkt de klant na over wat een maatregel, waarover hij een scherpe vraag stelt, voor hem betekent.

Externe goederen, daarentegen, zijn, zoals MacIntyre het noemt, *objects of competition*. Van geld, macht of prestige is slechts een beperkte hoeveelheid beschikbaar, die in onderlinge strijd (competitie) wordt verdeeld. Wat de een wint gaat ten koste van de ander. Het verschil in goederen gaat dus samen met andere menselijke relaties. In het eerste geval (interne goederen) versterken mensen elkaars gerichtheid op de goederen, in het tweede geval (externe goederen) is er wedijver.

De verhouding tussen interne en externe goederen is in de hedendaagse organisatie delicaat. Externe goede-

HET IS DE UITDAGING
IN DE OMGANG MET
VERLANGEN NAAR
ETEN, MACHT EN GELD
HET JUISTE MIDDEN TE
VINDEN

ren zijn nodig voor het functioneren van een organisatie. Zonder macht, geld of prestige kan deze niet functioneren. Externe goederen spelen dikwijls een dwingende of stimulerende rol om mensen aan te zetten tot het realiseren van interne goederen. Het is dus naïef externe goederen te negeren of de betekenis ervan te bagatelliseren. Veel organisaties, zoals overheidsorganen en/of *non-profit*-organisaties, zijn er niet voor bedoeld om zoveel mogelijk externe goederen voort te brengen. We verwachten van ze dat ze een bepaald goed aan de samenleving leveren, zoals goed onderwijs. Zij dienen eerst en vooral gericht te zijn op een product van goede kwaliteit, volgens de normen die de samenleving ten goede komen. Dus moeten de externe goederen een afgebakende plaats hebben. Doordat iemand zijn werk goed doet, verwerft hij macht, geld en prestige.

In de externe goederen schuilt echter een verleiding om ze binnen te halen op slinkse manieren, die niet bij de organisatie passen. De verhouding tussen interne en externe goederen raakt dan verstoord: de externe goederen zijn een doel op zich. De bestuurder laat zich bijvoorbeeld leiden door winstbejag op korte termijn of een hang naar publiciteit. Of hij/zij verliest zich in machts-spelletjes, waarin de focus meer ligt op het overwinnen van een tegenstander dan op het leveren van een goed product. Regelmatig vernemen we van *professionals* dat ze lijden onder een dwang van externe goederen. Wanneer de dominantie van externe goederen extreme vormen aanneemt, corrupteert de organisatie.

INVLOED OP VORMING TOT DEUGD

In de omgang met interne en externe goederen kan ook een collega worden beïnvloed. Deze omgang is langs hiërarchische en niet-hiërarchische manieren uit te tekenen, zodat vier kwadranten ontstaan (zie figuur 1).

In de hiërarchische manier van beïnvloeding door externe goederen worden mensen gestraft of beloond met materiële middelen en verdeling van macht. In de niet-hiërarchische manier van beïnvloeding door externe goederen worden mensen door hun directe collega's in staat gesteld deel te nemen aan rendabele activiteiten. Zo worden aan collega's (kleinere) voordelen gegeven. Denk aan een prettige inroosting of het krijgen van al dan niet lucratieve of interessante taken.

Prestige speelt hierbij een belangrijke rol.

De hiërarchische manier om mensen te beïnvloeden langs de lijnen van interne goederen is zeer belangrijk voor integriteitsprocessen: de leidinggevende die het inspirerende voorbeeld geeft. Het grote belang van het goede voorbeeld is allerwegen erkend. Het vierde kwadrant, non-hiërarchische invloed volgens de lijn van interne goederen, betreft de vele immateriële manieren waarop het handelen en de houding van de collega op meer informele manier kan worden beïnvloed. Denk aan de wijze waarop mensen spreken over de organisatie (optimistisch of cynisch), de manier waarop ze (bewust of onbewust) elkaars gedrag imiteren en elkaar het goede voorbeeld geven. In dit kwadrant vallen de 'kleine dingen' die op zich genomen weinig betekenis hebben, maar

GAANDEWEG ONTSTAAT
EEN EVENWICHTIGE
GESTELDHEID VAN
WAARUIT MENSEN DE
SITUATIE TEGEMOET
TREDEN

FIGUUR 1. VIER VORMEN VAN BEÏNVLOEDING VOLGENS DE DEUGDETHIEK

	Externe goederen	Interne goederen
Hiërarchisch	Straf/beloning met materiële of machtsmiddelen	Aanmoedigen goed gedrag door goede voorbeeld te geven
Niet-hiërarchisch	Groepsprocessen van straf/beloning	Informele invloed binnen de groep

tezamen kunnen bijdragen tot integriteitsrisico's. Het spreekt voor zich dat geen van deze kwadranten zalgigmakend is; elk ervan moet aandacht krijgen. De verhouding kan wel sterk verschillen, van organisatie tot organisatie, van tijd tot tijd.

TOT SLOT

De hedendaagse organisatie kampt met vele, uiteenlopende problemen. Geen enkele theorie biedt een panacee ter oplossing, ook niet de deugdethiek. Wat de deugdethiek wel biedt, is een perspectief op de kwaliteit van menselijk (samen)leven en werken. Het helpt om, zeker wat betreft de menselijke motivatie, dieper liggende problemen zichtbaar te maken en aan te pakken.

Noten

1. De relevantie van deze deugden voor het openbaar bestuur wordt behandeld in Becker e.a., 2010.

Literatuur

Aristoteles (1999). *Ethica*. Nederlandse vertaling door C. Pannier en J. Verhaege. Groningen: Historische Uitgeverij.

Aristoteles (2013). *Politica*. Nederlandse vertaling door J.M. Bremer en T. Kessels. Groningen: Historische Uitgeverij.

Becker, M., P. van Tongeren, A. Hoekstra, E. Karssing & R. Niessen (2010). *Deugdethiek en integriteit*. Assen: Van Gorcum.

MacIntyre, A. (1981). *After Virtue. A Study in Moral Theory*. Londen: Duckworth.

Tongeren, P. van (2007). 'Maat', in: M. Becker, B. van Stokkom, P. van Tongeren & J.P. Wils. *Lexicon van de ethiek*. Assen: Van Gorcum, pp. 198-201.

Over de auteur

Dr. M. Becker (M.Becker@ftr.ru.nl ; www.marcel-becker.com) is universitair docent praktische wijsbegeerte (ethiek) aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Hij is actief op verscheidene gebieden van toegepaste ethiek, die hij steeds benadert vanuit de deugdethiek. Recentelijk verscheen van hem *Ethiek van de digitale media*, Amsterdam: Boom, 2015.

