

# Vragen en commentaar van lezers

mr. M. Engelbertink\*

Een reactie op bijdragen die verschenen  
in *TvCo* 2008-1 en 2

## **Intrinsieke drijfveren, gevaar voor paternalisme en comply/apply or explain en cultuur**

Graag geef ik een reactie op de *TvCo*-uitgave januari/februari 2008 ten aanzien van de items die aan de orde komen: intrinsieke drijfveren, gevaar voor paternalisme, comply/apply or explain en cultuur. Ik ben het volstrekt eens met Raf Houben en Sjoerd Boerma wat betreft de intrinsieke drijfveren en dat het er bij regels om gaat achterliggende doelstellingen te verwezenlijken, dat regels een hulpmiddel zijn en geen doel op zich. Echter ik krijg de kriebels van 'naleving van wet en regelgeving tussen de oren komen'. Er zal meer gekeken moeten worden naar: gedrag, gedragsverandering en tevens de verwachtingen over en weer. Net als Edgar Karssing krijg ik de kriebels van 'mindset tussen de oren krijgen'. Persoonlijk denk ik dat er helemaal geen sprake hoeft te zijn van paternalisme (paradox). Doordat je gebruikmaakt van de vrijheid van verschillende inzichten, zal de sturing van een organisatie voornamelijk neerkomen op observatie en communicatie. Daarbij is het een 'two way street'. Ik zou graag willen bepleiten om meer te denken vanuit het individu, persoonlijke mindset, die past binnen de cultuur van een organisatie. Wat betreft het 'pas toe of leg uit'-principe, denk ik dat de nadruk te allen tijde dient te liggen op het 'leg uit'-principe. Op die manier kun je de verschillende brillen opzetten die nodig zijn om naar een situatie te kijken. Een mooie zin uit het artikel van Reinet Maas is, dat het moet gaan om de intrinsieke drijfveren van een bestuurder. Idealiter slaan we in deze eeuw nog de fase comply/apply or explain over en belanden we met spoed in de situatie van de eigenlijke waarde, waarbij explain en imagebuilding de situatie zal bepalen. De vorm zal daarbij net zo belangrijk zijn als de inhoud.

Uit *TvCo* 2008-2 spreekt mij het artikel van K. Klaver aan, waarin zij stelt dat bij integriteitsbeleid er aandacht moet zijn voor naleving van richtlijnen, toezicht en sancties en anderzijds voor bewustwording en versterking van de moraliteit binnen de onderneming. Evenals Klaver heeft 't Hart het over de belangrijke factor van cultuur in een organisatie en dat er gewerkt moet worden aan bewustwording en bewustzijn.

Ik verwijs in dit verband graag naar het zeer lezenswaardige artikel van Mirko Noordegraaf in de *NRC, Opinie & Debat* van 22 maart 2008 over 'leve de managers' en 'de autonome ruimte van de professional', met het adagium 'operatie geslaagd, patiënt overleden' en vooral ook naar de reacties op het artikel vanuit de ogen van professionals. Tevens is over dit onderwerp het essay van dr. M. Coeckelbergh aan te raden, met als titel: *Imagination and Principles*<sup>1</sup>.

\* Marjolein Engelbertink is adviseur op het terrein van compliance verbonden aan [Imagine.nl](http://Imagine.nl).

1. Mark Coeckelbergh, *Imagination and Principles; An Essay on the Role of Imagination in Moral Reasoning*, Basingstoke/New York: Palgrave MacMillan 2007.