



Er is een flink incident geweest of men moet 'compliant' zijn, dus alle medewerkers moeten een bewustwordingsbijeenkomst over integriteit volgen. Men vraagt de eigen integriteitsfunctionaris of huurt een externe adviseur in. Iedereen gaat door de wasstraat en het vinkje kan worden gezet: integriteit staat weer op de kaart. Herkenbaar? Toch werkt deze aanpak in de praktijk niet goed, legt Johri Maat uit.

tekst Johri Maat

Integriteitsbewustzijn:

# Geen 'check in the box'

**M**isschien is het wel een van de lastigste kernwaarden binnen organisaties: integriteit. Kernwaarden vormen samen met de missie en de visie de identiteit van een organisatie. Daar waar bij andere kernwaarden zoals samenwerken, klantgerichtheid, flexibiliteit of nauwkeurigheid een ontwikkelpad heel acceptabel is, geldt dat niet voor integriteit. De bewering dat iemand niet integer is, staat

gelijk aan een diepe belediging, want het raakt aan de diepste identiteit van een mens. Niet voor niets wordt wijlen minister Dales nogal eens – overigens onjuist – geparafraseerd: 'Je bent integer of je bent het niet; een beetje integer bestaat niet' (de toespraak van minister Dales op het VNG-congres in 1992 'Om de integriteit van het Openbaar Bestuur' is te raadplegen via <https://bit.ly/2Im21V6>). Hier gaat het vaak al meteen mis, want een gemiddelde medewerker zal zichzelf als integer kwalificeren en voelt wat dat betreft niet snel de noodzaak iets bij te leren.

## **INTEGER HANDELEN IN PLAATS VAN INTEGER ZIJN**

Daarom is het belangrijk de focus te leggen op het integer handelen door en binnen de organisatie. Dat sluit ook aan bij een veel gebruikte wetenschappelijke definitie van integriteit: 'Het handelen overeenkomstig de (daarvoor) geldende morele waarden en normen en de daarmee samenhangende (spel)regels' (L.W.J.C. Huberts, 'Integriteit anno 2015: Pijnpunten op de agenda'. In J. Talsma, & E. Karssing (Eds.), *Jaarboek Integriteit 2015* (p. 12-21). Den Haag: BIOS, 2005, p. 15). Daarmee blijf je als organisatie weg van de identiteit van de medewerker, want in het algemeen is de organisatie of leidinggevende toch niet in staat om die volledig te doorgronden.





## Er is vrijwel altijd een grijs gebied

---

---

Het simpele feit dat een persoon niet integer handelt, betekent daarmee dus niet dat een persoon als mens niet integer is. Er kunnen immers allerlei omstandigheden zijn die iemand tot ongewenst gedrag bewegen. Andersom is het denkbaar dat een medewerker niet integer zou willen handelen (en wat dat betreft niet integer is), maar hier niet toe in staat is door de wijze waarop de werkprocessen zijn ingericht.

Het gewenst en ongewenst handelen binnen de organisatie wordt bepaald aan de hand van de waarden en de hierop gebaseerde normen. Daar waar de normen zwart-wit zijn, levert dat meestal geen problemen op. Maar er is vrijwel altijd een grijs gebied. Neem bijvoorbeeld het privégebruik van de mobiele telefoon van het werk. Beperken tot strikt zakelijk gebruik is veelal niet te doen. Een zekere mate van privégebruik is meestal toegestaan, zeker als bereikbaarheid in de eigen tijd wordt verwacht. Maar onbeperkt bellen, internetten en streamen – ook buiten de EU – zal vooral vanwege de kosten zelden zijn toegestaan. Maar waar ligt dan de grens van acceptabel gebruik? Dat zal afhangen van veel factoren, waaronder de kosten, de functie van de gebruiker en de aard van het gebruik.

### **OPERATIONALISEREN**

De organisatie stelt een integriteitskader op met waarden en normen, maar binnen zo'n kader is ruimte voor nadere invulling. Dat kan niet van bovenaf geschieden, maar moet op de werkvloer gebeuren in een wisselwerking tussen leidinggevende en medewerkers. De nadere invulling vindt namelijk plaats in de werkprocessen van dat organisatieonderdeel en andere lokale omstandigheden. Dit is het operationaliseren van het integriteitsbeleid. Als de leidinggevende zelf geen actieve rol speelt in het operationaliseren zal het integriteitsbeleid nooit worden geïnternaliseerd. Alleen wanneer het integriteitsbeleid is geïnternaliseerd, wordt het eigendom van de medewerkers en voelen zij zich ook medeverantwoordelijk voor het integriteitsmanagement van de organisatie. Een integriteitsfunctionaris of externe adviseur kan hierbij uiteraard wel de nodige ondersteuning bieden door zaken toe te lichten, voorbeelden te geven en de grenzen van het integriteitskader te bewaken.

### **VOORBEELDGEDRAG**

Een leidinggevende is ook maar een mens en er wordt ook op andere vlakken veel van hem gevraagd. Daarom is het van belang een handelingsperspectief te ge-

ven hoe de rol in het integriteitsmanagement kan worden gepakt. Bijvoorbeeld door als leidinggevende te laten zien dat deze de integriteitsregels kent en kan uitleggen wat de onderliggende waarden zijn. Als de organisatie een gedragscode voor integriteit heeft, kan deze als leidraad dienen. Niet om eenmalig integraal te behandelen, maar door per gelegenheid een passage te bespreken.

Een leidinggevende die aangeeft ook wel eens dilemma's te hebben en fouten te maken, nodigt medewerkers uit tot dialoog. Dat geeft vertrouwen, net als het voorleven en handhaven van het integriteitsbeleid, juist op de lastige momenten. Dat is de reden waarom het ongewenst is als alleen de integriteitsfunctionaris of een externe adviseur voor de groep wordt gezet en de leidinggevende fysiek of mentaal – met de aandacht bij de smartphone – afwezig is. Dan wordt het signaal afgegeven dat integriteitsbewustzijn vooral iets voor de medewerkers is. Medewerkers zullen dan uit zelfbehoud terughoudend zijn om de dialoog open aan te gaan, want het voelt onveilig.

In het dagelijks contact, tijdens het werkoverleg en het functioneringsgesprek kan de leidinggevende momenten aangrijpen om integriteit bespreekbaar te maken en open te staan voor vragen hierover. Dat hoeft niet groots en meeslepend, juist voorbeelden uit de dagelijkse praktijk in de organisatie werken het beste. Bij gebrek aan eigen voorbeelden staat elke week wel een integriteitskwestie in de krant dat als startpunt voor een goed gesprek kan dienen. De voorbeelden kunnen ook in het managementteam worden besproken, zodat er een gedeeld beeld ontstaat over gewenst en ongewenst gedrag. Als dan de integriteitsfunctionaris of externe adviseur met een bepaald thema een workshop komt geven, is er een goede basis en kan de leidinggevende met zijn medewerkers daar later weer op voortbouwen. ■

**Mr. Johri Maat MSSM is integriteitscoördinator bij het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport**