

HANDREIKING

MOTIEVEN VOOR NIET-INTEGER HANDELEN

HANDREIKING

MOTIEVEN VOOR NIET-INTEGER HANDELEN

SOCIAALPSYCHOLOGISCHE FACTOREN

CAOP
BIOS

Informatie

W www.integriteitoverheid.nl
E info@integriteitoverheid.nl
T 070 - 376 59 37

November 2009

Gebruiksvoorwaarden

Deze handreiking is ontwikkeld door BIOS (Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector). BIOS, geïnitieerd en ondersteund door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), is per 1 januari 2009 ondergebracht bij het CAOP, het kennis- en dienstencentrum op het terrein van arbeidsmarkt en arbeidsverhoudingen in het publieke domein.

Deze uitgave is specifiek ontwikkeld voor overheidsorganisaties. Het intellectuele eigendom berust bij BIOS en is auteursrechtelijk beschermd. Het is niet toegestaan deze handreiking, of delen ervan, voor andere (commerciële) doeleinden te gebruiken zonder voorafgaande toestemming van BIOS.

Inhoudsopgave

	Inleiding	7
1	Het gedrag van mensen in organisaties	9
2	Veel voorkomende factoren en mechanismen	13
3	Enkele praktische handreikingen	19
3.1	Analyse	19
3.2	Concrete activiteiten	21

Inleiding

‘Motieven voor niet-integer handelen’ gaat over gedrag van werknemers op de werkvloer. Deze handreiking probeert antwoord te geven op vragen als:

- Waarom doen mensen dingen die niet mogen?
- Waarom overtreden medewerkers de regels van de organisatie?
- Waarom nemen andere medewerkers juist heel integere beslissingen?

Antwoorden op deze vragen zijn voor elke organisatie van vitaal belang. Een simpel antwoord is er echter niet. Maar inzicht in sociaalpsychologische factoren kan wel belangrijke mechanismen en factoren verhelderen die het menselijk gedrag bepalen.

In deze handreiking zetten we verklaringen voor al dan niet integer handelen nader uiteen. Verder geven we praktische handreikingen voor functionarissen die in de praktijk aanlopen tegen vragen over het gedrag van medewerkers.

Hoewel het begrip integriteit niet synoniem is aan het begrip corruptie (niet-integer gedrag is breder dan corruptie), gebruiken we bij de verklaringen voor niet-integer gedrag ook gegevens uit onderzoek naar corruptie. Wij achten dat verantwoord omdat in gevallen van corruptie en van overig niet-integer gedrag veelal dezelfde of vergelijkbare sociaalpsychologische mechanismen aan de orde zijn.

Deze handreiking, een eerste verkenning en doordenking van dit thema, is gebaseerd op de bijdragen van A. Nijhof (universiteit Twente), N. den Nieuwenboer (Rotterdam School of Management) en G. de Graaf (VU Amsterdam), tijdens een expertmeeting, georganiseerd door het Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector (BIOS).

1 Het gedrag van mensen in organisaties

Kunnen organisaties niet-integer gedrag voorkomen? Om die vraag te kunnen beantwoorden, zouden we moeten weten wat de oorzaak is van (niet-)integer gedrag.

Een veelvoorkomende reactie op integriteitsincidenten is om in de organisatie te zoeken naar de spreekwoordelijke 'rotte appels', de niet-integere of corrupte ambtenaren. Door deze 'slechte karakters' te bestraffen of uit de organisatie te verwijderen, zou het integriteitsprobleem opgelost zijn. Deze kijk op integriteit blijkt echter veel te simpel. Het belangrijkste bezwaar tegen de theorie van de rotte appels is dat niet-integer handelen niet alleen een kwestie is van karakter, genen of opvoeding. Het wordt ook in belangrijke mate bepaald door allerlei specifieke invloeden van de situatie waarin iemand handelt en werkt. Dit kunnen invloeden zijn in de werk- en/of leefomgeving, bijvoorbeeld collega's, afdeling/departement, maar ook beleidsdoelen/targets, opdrachtgevers/politiek krachtenveld of familie.

Met andere woorden: de organisatiecultuur en -structuur hebben een belangrijke invloed op iemands gedrag. Het gaat dus niet alleen om de kwaliteit van de appel, maar evenzeer om de 'mand'. Dat ook omgevingsfactoren (de 'mand') een belangrijke rol spelen, blijkt een lastige boodschap. Vaak vinden we het zelf al niet eenvoudig om precies aan te geven waarom we iets doen. Bovendien geven mensen meestal moeilijk toe dat ze zijn beïnvloed door krachten uit hun (sociale) omgeving. Uit sociaalpsychologisch onderzoek blijkt dat we onszelf stelselmatig veel meer macht over een situatie toeschrijven dan we werkelijk hebben. Tegelijkertijd erkennen we onvoldoende welke invloed die (sociale) omgeving op ons uitoefent. Deze ingebakken inschattingfout maakt het extra moeilijk om inzicht te krijgen in motieven voor (niet-)integer handelen.

Inzichten uit onderzoek

De laatste vijftig jaar is veel onderzoek gedaan naar het gedrag van mensen in organisaties, zowel in de sociale en organisatiepsychologie als in de bestuurs- en beleidskunde. Wat zijn belangrijke, typische inzichten uit dit onderzoek? We verkennen ze aan de hand van een voorbeeld.

Een ambtenaar heeft, gedurende jarenlange samenwerking, met een aantal leveranciers goede contacten opgebouwd. Vooral met een van de medewerkers van een leverancier heeft de ambtenaar de laatste jaren veel en intensief samengewerkt. Ze bellen elkaar regelmatig op met allerlei vragen en nieuwtjes over hun werkveld. Zo benutten ze hun beider deskundigheid optimaal.

Vaak zitten ze na een zakelijke ontmoeting nog lang na te praten. In de loop der jaren werden deze gesprekken ongedwongener van aard en tegenwoordig vinden ze ook plaats in een kroeg of hotellobby.

Door zijn lange werkervaring en goede prestaties is de ambtenaar iemand bij wie veel jongere collega's graag om raad vragen. Niet zelden kan hij, met enkele telefoontjes, een project dat dreigt vast te lopen, weer vlottrekken.

Bij het laatste grote project is de ambtenaar echter in opspraak gekomen. Door een groot en langlopend project in stukken te knippen zijn, volgens sommigen, de Europese aanbestedingsregels omzeild. Bovendien ligt het niet voor de hand dat alle diensten naar die ene leverancier zouden gaan, maar dat is wel gebeurd.

Daarnaast is gebleken dat de leverancier de afgelopen maanden een aantal hotelovernachtingen en diners van de betreffende ambtenaar heeft betaald.

1 Complex van deelhandelingen

Het is niet altijd gemakkelijk om één onbetwistbare foute handeling aan te wijzen.

Vaak is er sprake van een complex samenstel van moeilijk te onderscheiden deelhandelingen. Over elke deelhandeling kan vervolgens verschil van interpretatie bestaan: vaak zien ambtenaren die voor bepaald gedrag door de strafrechter zijn veroordeeld, dit gedrag zelf niet als niet-integer, ook niet na de veroordeling.

Wat bijvoorbeeld voor een medewerker begon als een noodzakelijke vorm van relatiebeheer kan langzaam maar zeker doorschieten in belangenverstrengeling.

Waar het omslagpunt precies ligt is voor zowel betrokkene als zijn of haar collega's moeilijk vast te stellen en elke specifieke gedraging (een zakenlunch, een etentje, een gezamenlijke reis) kan door iedereen anders worden geïnterpreteerd.

2 Glijdende schaal

Vaak is sprake van een geleidelijk proces dat tot een niet-integere uitkomst heeft geleid, waarin elke deelhandeling weer uiteenlopend kan worden beoordeeld. Dit proces wordt vaak getypeerd als een glijdende schaal.

3 Bewust en onbewust, rationeel en gevoelsmatig

Het voorbeeld laat nog meer zien. Gedrag wordt veroorzaakt door een complex samenspel van factoren, die moeilijk te isoleren of te bepalen zijn. In dit samenspel blijken allerlei specifieke invloeden uit de situatie waarin iemand verkeert, een belangrijke rol te spelen. Bovendien wordt de kracht van die invloeden meestal onderschat.

Zo blijkt niet alleen materieel gewin een belangrijk motief voor corrupte functionarissen, maar bijvoorbeeld ook vriendschap/liefde, status en indruk maken op vrienden.

Dat betekent ook dat meer en minder bewuste, rationele en gevoelsmatige handelingen samengaan.

4 Geen duidelijk karakterprofiel

Een belangrijke terugkerende conclusie in wetenschappelijk onderzoek is dat er vaak geen sprake is van een 'corrupt karakterprofiel'. Integriteit is niet alleen een kwestie van genen en opvoeding.

De werknemer in kwestie geldt juist regelmatig als een gerespecteerd collega die succesvol, deskundig en slagvaardig optreedt. Wel is enig verband gevonden tussen corruptie en een dominante persoonlijkheid. Dominante persoonlijkheden krijgen eerder dingen voor elkaar en zoeken vaker de grenzen van hun bevoegdheden op dan minder dominante collega's.

5 Onvoldoende remmende krachten

Het voorbeeld wijst op een belangrijk en veelvoorkomend probleem bij incidenten: de afwezigheid van tegenkrachten. In veel gevallen van niet-integer handelen zijn er in de omgeving van de betreffende ambtenaar onvoldoende of geen remmende krachten. Het ontbreekt dan bijvoorbeeld aan collega's die de ambtenaar 'bij de les' houden, aan adequaat toezicht door leidinggevenden en aan voorzieningen als het 'vier-ogenprincipe', functiescheiding en functieroulatie.

Collegiale loyaliteit en solidariteit weerhouden veel werknemers ervan vermoedens van corruptie te melden aan de leidinggevende. Aan de andere kant verhoogt bedrijfsmatig opereren door de overheid de risico's op integriteitsschendingen. Daarbij krijgen zaken als effectiviteit en efficiëntie immers meer prioriteit dan zorgvuldigheid, rechtmatigheid en kwaliteit.

Samengevat: de 'beslissende' drijfveer voor de wijze van handelen is vaak niet duidelijk. Zelfs voor de betrokkene is het werkelijke of beslissende motief voor het niet-integer handelen vaak moeilijk te bepalen.

De verklaring moet meestal juist worden gevonden in het samenspel van de factoren. De onvermijdelijke conclusie is dat het vermijden en het verwijderen van de spreekwoordelijke rotte appels onvoldoende soelaas bieden voor een integere organisatie.

Hoe kunnen ambtenaren zich dan wel behoeden voor misstappen?

Hoe kunnen managers zorgen dat de organisatie gewapend is tegen misstappen van ambtenaren?

Om deze vragen te kunnen beantwoorden is meer inzicht nodig in de mechanismen bij de wisselwerking tussen de ambtenaar en diens omgeving. We bekijken deze wisselwerking zowel vanuit het perspectief van de (individuele) ambtenaar als vanuit het perspectief van de organisatie.

2 Veel voorkomende factoren en mechanismen

Hoe verklaren mensen hun eigen keuzes en gedrag? Het antwoord op deze vraag hangt uiteraard af van allerlei details van de persoon en de situatie.

We proberen inzichten te beschrijven op een algemener niveau: factoren en mechanismen die vaak en in veel situaties optreden.

1 De morele kwestie wegedeneren

Om integer te kunnen handelen, moet de medewerker de morele dimensies en aspecten van de situatie of de handeling in voldoende mate herkennen en erkennen. Dit vereist een (adequaat) bewustzijn van de situatie en de morele aspecten.

Dat is lang niet altijd vanzelfsprekend. Mensen kunnen de morele aspecten van een situatie (bewust of onbewust) 'wegredeneren' door de werkelijkheid op een bepaalde manier te benoemen. Bijvoorbeeld door niet te spreken van 'medewerkers', maar van 'fte's'. Daarbij verdwijnt gemakkelijk uit het oog dat het gaat om werk en inkomen voor bestaande mensen.

Kenmerkend voor dit mechanisme van 'depersonaliseren' is dat, door een kwestie op een bepaalde manier te benoemen, de rechten, belangen, wensen en het welzijn van concrete individuen uit het zicht verdwijnen.

Ook is de neiging groot om allerlei morele waarden (zoals veiligheid, bereikbaarheid, leefbaarheid of hygiëne) liever in termen van euro's te gieten, waardoor de belanghebbenden uit beeld verdwijnen.

Een andere vorm is die van het eufemisme als beschrijving van de werkelijkheid, om de morele lading te camoufleren. Bijvoorbeeld 'collateral damage' als term voor de burgerslachtoffers van militaire operaties.

2 Discrepantie tussen oordelen en doen

Zorgvuldig oordelen is één, handelen conform dit oordeel is een tweede. De medewerker moet de situatie beschouwen als zijn of haar 'pakkie an', er verantwoordelijkheid voor nemen en het ook echt doen.

Dat is soms een lastige opgave. Als het gaat om echt datgene te doen waarvan men vindt dat het zou moeten, blijkt de mens zeer bedreven in het zichzelf voor de gek houden.

Morele excuses

In een studie over verantwoordelijkheid beschrijft Mark Bovens tien morele excuses. Excuses zijn niet-steekhoudende argumenten die we gebruiken om te rechtvaardigen dat we onze verantwoordelijkheid verzaken. We verklaren waarom we niet mogen wor-

den aangesproken op niet-integer gedrag en waarom ons niets te verwijten valt. Met andere woorden: met excuses ontkennen we dat we verantwoordelijk zijn terwijl we dat wel degelijk zijn.

Veelgebruikte morele excuses:

- Ik was slechts een klein radertje in het geheel.
- Anderen deden veel meer dan ik.
- Als ik het niet had gedaan, had iemand anders het wel gedaan.
- Zonder mijn bijdrage zou het ook gebeurd zijn.
- Zonder mijn bijdrage zou het nog erger zijn geweest.
- Ik had er niets mee te maken.
- Ik was mijn handen in onschuld.
- Ik wist nergens van.
- Ik deed slechts wat mij werd opgedragen.
- Ik had geen keus.

Initiatief en verantwoordelijkheid

Een belangrijke stap in integer gedrag is het omzetten van een oordeel in een handeling. Kortom: doen wat we zeggen en verantwoordelijkheid nemen voor een besluit, een handeling of een situatie.

In organisaties, waarbij we te maken hebben met gedeelde verantwoordelijkheden, kan al snel het 'vele handen'-probleem ontstaan: veel medewerkers die iets 'vinden', maar niemand die iets doet.

Deze situatie ontstaat wanneer iedereen ervan uitgaat dat de bal bij een ander ligt, doordat:

- medewerkers vinden dat het initiatief niet past bij hun taak, functie of rol;
- de verantwoordelijkheid niet (formeel) is belegd;
- mensen bang zijn dat ze worden gestraft voor hun initiatief.

Het is dan ook van belang dat:

- verantwoordelijkheden duidelijk worden gekoppeld aan personen in de organisatie;
- mensen ook verantwoordelijkheid nemen voor hun handelingen en de resultaten daarvan.

3 Groepsproces en groepsdynamiek

In het beoordelingsproces zelf spelen diverse factoren mee die het oordeel kunnen beïnvloeden. Iedereen heeft in zijn of haar werk te maken met verschillende verantwoordelijkheden, belangen en loyaliteiten die kunnen conflicteren.

Voorbeeld:

Een organisatie in Nederland wilde meer inzicht krijgen in de hoeveelheid geschenken die medewerkers ontvingen van externe relaties. Daarvoor werd een lijst aangelegd waarop iedereen de ontvangen geschenken moest vastleggen.

Omwille van de transparantie konden alle medewerkers zien wie iets op die lijst had

ingevoerd. Na verloop van tijd bleken steeds meer mensen steeds meer geschenken in te vullen, zonder dat ze die werkelijk hadden ontvangen.

De reden voor dit gedrag was dat personen die iets van een derde ontvangen, meetellen in de groep. Op de lijst staan werkt statusverhogend. Er is hier dus geen sprake van financieel gewin of (begin van) corruptie, wel van afwijkend gedrag.

Dit voorbeeld illustreert hoe de groep waarin de medewerker functioneert, definieert wat belangrijk is en daarmee ook wat medewerkers moeten doen om binnen de groep in aanzien te stijgen.

(Dit voorbeeld is ontleend aan N. den Nieuwenboer)

Aanzien en status verwerven binnen de groep is een belangrijke verklaring voor corrupt gedrag. Zo kunnen medewerkers elkaar via sociale processen onbewust en ongewild aanzetten tot corrupt gedrag. De oorzaak van deze processen ligt in de organisatie zelf en daar liggen dan ook de mogelijkheden om het probleem op te lossen. Waarom gaan mensen die de vrije keus hebben, zich corrupt gedragen? Vanuit de wens naar sociale status. Velen koesteren deze wens, al is het niet altijd in dezelfde mate, en proberen hem in het werk te vervullen. Mensen zijn gemotiveerd om hun status te verhogen, omdat daarmee hun zelfwaardering toeneemt. De motivatie om datgene te doen wat hen meer aanzien zal geven, kan ertoe leiden dat mensen zich corrupt gedragen. Op die manier besmetten medewerkers elkaar met een druk om bepaald gedrag te vertonen. Groepen noch groepsleden zijn zich daar over het algemeen van bewust. Meestal gaat het goed. Als iemands aanzien wordt gedefinieerd door positieve dingen, heeft het verschijnsel goede effecten. Maar het kan dus ook mis gaan.

4 Invloed van autoriteit

Mensen doen in het algemeen wat van ze gevraagd wordt. Bovendien is meer of minder expliciet gedrag van leidinggevend van grote invloed op het gedrag van medewerkers en een belangrijke integriteitsfactor in de organisatie. De beste manier om medewerkers te motiveren is dan ook met het goede voorbeeld.

Mensen laten zich leiden door allerlei krachten uit hun (sociale) omgeving van collega's of leidinggevend, burgers of burens, klanten of opdrachtgevers. Doorgaans onderschatten we die invloed op ons eigen gedrag, ook al is die in de jaren 1960 en 1970 duidelijk aangetoond met sociaalpsychologische onderzoeken.

Berucht voorbeeld is het onderzoek van Stanley Milgram. De vraag was in hoeverre mensen toegeven aan (psychische/mentale) druk van een autoriteit (de onderzoeker) om onschuldige medeburgers elektrische schokken toe te dienen. Ongeveer tweederde van de deelnemers gaf gehoor aan de aanwijzingen van de autoriteit en ging door tot een potentieel dodelijk voltage. Dit ondanks het duidelijk hoorbare geschreeuw van de 'slachtoffers'. (Uiteraard was het experiment zodanig opgezet dat de proefpersonen dachten dat zij echte schokken toedienden, maar feitelijk was dat niet zo.)

5 Rolidentificatie

Mensen identificeren zich sterk met een rol of taak die ze in hun sociale omgeving vervullen. Dit kan zowel een rol of taak zijn die de medewerker zichzelf heeft toebedeeld als een door anderen toegewezen rol of taak. Hoewel deze menselijke eigenschap voor de organisatie van groot belang is, zijn er ook risico's aan verbonden.

Zo kunnen medewerkers zich zozeer met één rol identificeren dat dit ten koste gaat van verantwoordelijkheden die voortkomen uit andere rollen/taken of eventuele andere, hogere (morele) verplichtingen. Een medewerker kan zich bijvoorbeeld zo verliezen in zijn rol als vakspecialist dat hij geen oog meer heeft voor efficiëntie of voor negatieve gevolgen die zijn handelwijze voor derden kan hebben.

Periodieke bepaling van de verschillende kerntaken van en binnen het team kan helpen om vastgeroeste rolpatronen te doorbreken. Ook functieroulatie en het 'vier-ogensysteem' zijn hierbij belangrijke instrumenten.

De mate waarin mensen zich door hun rol laten leiden is goed zichtbaar geworden in een bekend experiment van Philip Zimbardo in de jaren '70. Hierbij kregen proefpersonen de rollen van gevangene en cipier toebedeeld. Binnen enkele dagen hadden cipiers en gevangenen zich zo met hun rol vereenzelvigd, dat de cipiers zich in hun rol verplicht voelden om te vernederen en te mishandelen, terwijl de gevangenen dit agressieve gedrag lijdzaam ondergingen. Het experiment zou twee weken duren maar moest al na zes dagen worden stopgezet omdat de mishandelingen onacceptabele vormen hadden aangenomen. Zowel de gevangenen als de cipiers verklaarden hun gedrag later vanuit de rol die hun was toebedeeld.

6 Consistentie

Mensen houden bij voorkeur vast aan een gekozen (beleids)lijn, ook al zijn er duidelijke aanwijzingen dat die lijn niet leidt tot het gewenste resultaat. Bekend zijn de voorbeelden van projecten die worden voortgezet ondanks dat ze niet meer wenselijk blijken (bijvoorbeeld omdat de baten van het eindproduct tegenvallen, of omdat het project veel te duur is geworden). De enige reden om toch met het project door te gaan wordt dan gevonden in het feit dat er in het verleden al veel geld, energie en middelen in zijn geïnvesteerd. Om dit mechanisme te corrigeren is periodieke evaluatie van beleidsdoelen onontbeerlijk.

7 Groepsconformiteit

Doorgaans passen mensen zich aan aan de omgeving waarin ze werken en kopiëren ze het gedrag van anderen in hun nabijheid. De groep bepaalt de norm. Deze processen onttrekken zich vaak aan het directe zicht, maar voor medewerkers en leidinggevenden is het belangrijk dat zij zich er goed bewust van zijn.

Aandacht voor de vaardigheid van bespreken en aanspreken, bijvoorbeeld in de vorm van training of teambuildingactiviteit, kan dit proces beïnvloeden. Een goede regeling voor het melden van misstanden vormt een noodzakelijke 'vluchtstrook', maar is een laatste redmiddel.

8 Organisatorische prikkels

Mensen zijn geneigd te doen wat wordt beloond en te vermijden wat wordt bestraft. Hoe logisch dit ook klinkt, er zijn nog tal van organisaties waar integer gedrag niet (expliciet) wordt aangemoedigd en niet-integer gedrag niet wordt gestraft of soms zelfs (impliciet) beloond.

Wanneer bijvoorbeeld louter wordt gestuurd op financiële targets, kan dat ten koste gaan van andere verantwoordelijkheden (regels, zorgvuldigheid, kwaliteit, klantgerichtheid).

Het beeld dat medewerkers hebben van de mate van rechtvaardigheid waarin de organisatie omgaat met straf en beloning, is op zichzelf een belangrijke drijfveer voor het eigen gedrag. Een periodiek, kritisch onderzoek van de beoordelings- en beloningsstructuur in de organisatie is daarom belangrijk.

In meer algemene zin zijn binnen organisaties handelingen, situaties en processen aan te wijzen die vanuit het oogpunt van integriteit potentieel kwetsbaar of risicovol zijn.

Om de organisatorische kwetsbaarheden en integriteitsrisico's in kaart brengen heeft BIOS instrumenten ontwikkeld als het Handboek Integriteitsonderzoek en het Self Assessment INtegriteit (SAINT).^[1]

[1] Meer informatie over deze en andere instrumenten vindt u op de website van BIOS: www.integriteitoverheid.nl.

3 Enkele praktische handreikingen

De belangrijkste conclusie van het wetenschappelijk onderzoek is dat niet-integer gedrag bijna altijd het resultaat is van een optelsom van factoren die kunnen worden toegerekend aan zowel de persoon als de omgeving.

In praktische zin betekent dit, dat we een eenzijdige gerichtheid op één verklaring van gedrag moeten vermijden. Integriteitsbeleid kan daarom niet volstaan met het detecteren van ‘rotte appels’ door bijvoorbeeld sollicitanten te screenen.

Om recht te kunnen doen aan de omgevingsfactoren is het nodig om:

- die factoren zo goed mogelijk in kaart te brengen;
- de medewerkers ervan bewust te maken.

Bewustwording alleen volstaat echter niet. Medewerkers moeten ook het idee hebben dat ze met hun oordelen, beslissingen en kritiek ergens heen kunnen (leidinggevende, integriteitsfunctionaris, vertrouwenspersoon integriteit) en dat er iets met hun oordelen wordt gedaan.

Tevens zal de leiding ondubbelzinnige signalen moeten afgeven over het belang en de betekenis van het integriteitsbeleid.

Ook is adequaat toezicht nodig van de (direct) leidinggevendenden op medewerkers.

3.1 Analyse

Er zijn verschillende manieren om relevante omgevingsfactoren op praktische wijze in kaart te brengen:

Inzicht in normen en gedrag

Probeer inzicht te krijgen in de soorten gedrag die mensen aanzien of status geven binnen een groep (team of afdeling) van de organisatie. Het aantal klantcontacten in plaats van de kwaliteit van dienstverlening bijvoorbeeld, of het aantal waarnemingen ter plaatse in plaats van de kwaliteit van de rapportage. Hierbij kunt u gebruik maken van het normale begeleidings- en beoordelingstraject van medewerkers.

Daarnaast is het zaak goed te kijken naar de heersende sociale normen: wat bezorgt mensen aanzien in de organisatie en is het gedrag dat daarmee gepaard gaat wel wenselijk gedrag?

Inzicht in de organisatie

Probeer te achterhalen wat de bedoelde en onbedoelde effecten zijn van (de afwezigheid) van structuren, processen en regels. De organisatie vormt op zichzelf een belangrijke drijfveer voor (niet-)integer handelen.

Leidt bijvoorbeeld een systeem dat de fysieke aanwezigheid van medewerkers controleert, ook tot grotere productiviteit?

Leidt projectmatig werken inderdaad tot betere samenwerking?

Een (periodiek) onderzoek naar de deugdelijkheid van structuren, processen en regels strekt tot aanbeveling. Zo kunnen onnodige risico's en verleidingen worden weggenomen.

Ook hier kunt u instrumenten als het Handboek Integriteitsonderzoek of het Self Assessment INTegriteit (SAINT) inzetten om de organisatorische kwetsbaarheden en integriteitsrisico's in kaart te brengen.^[2]

Hierbij is het belangrijk na te gaan in hoeverre medewerkers die integer willen handelen, dit ook kunnen en geen belemmeringen vinden in structuren en processen in de organisatie. Ook de mate waarin de regelgeving als relevant en ondersteunend wordt ervaren, is een belangrijke factor voor integer handelen.

Inzicht in het integriteitsbeleid

Probeer inzicht te krijgen in de effecten, de samenhang en de doorloop van het gevoerde integriteitsbeleid. Ook het integriteitsbeleid zelf is natuurlijk een belangrijke omgevingsfactor die invloed heeft op het gedrag van medewerkers.

Belangrijke aspecten van dit beleid zijn:

- **Komt het integriteitsbeleid rechtvaardig over?**
Voeren de leidinggevenden het beleid ook daadwerkelijk uit?
Staan de maatregelen in verhouding tot de thema's?
Wordt bij integriteitsbreuken op een rechtvaardige manier gehandeld, staat de straf in verhouding tot het vergrijp en wordt geen ongelijkheid van strafmaat ervaren?
- **Is het beleid consistent?**
Wordt het beleid in alle delen van de organisatie op een gelijke manier uitgevoerd en gehandhaafd?
Als er verschillen zijn, zijn die dan gerechtvaardigd (bijvoorbeeld door verschil in proces, structuur of doel van de organisatie)?
- **Voorbeeldgedrag en leiderschap**
Geeft het management het goede voorbeeld?
Neemt het management initiatief om het thema integriteit te bespreken?
- **Voldoende communicatie**
Praten medewerkers (ook onderling) en het management van de organisatie voldoende, en op een voldoende professionele wijze, over integriteit en de integriteitsaspecten van het werk?

[2] Meer informatie over deze en andere instrumenten: www.integriteitoverheid.nl.

Inzicht in de omgeving van de ambtenaar

Wanneer een incident zich voordoet, is het belangrijk om niet alleen te kijken naar de ambtenaar of ambtenaren die de 'misstap' hebben begaan. Maak ook een goede analyse van de omgeving van de ambtenaar:

- Wat zegt het incident over structuren, processen en de organisatiecultuur (in het team of binnen de groep medewerkers)?
- Wat zegt het incident over de 'checks and balances' in de organisatie, etc.?

Handvatten voor het systematisch en verantwoord onderzoeken van integriteitsincidenten kunt u vinden in het BIOS-instrument 'Handreiking onderzoek integriteits-schending', via www.integriteitoverheid.nl/handreikingen.

3.2 Concrete activiteiten

Bewustwording

De beste manier om het bewustzijn van medewerkers te versterken, is door de verschillende factoren die gedrag beïnvloeden, bespreekbaar te maken. In persoonlijke gesprekken, op natuurlijke momenten of tijdens groepsbijeenkomsten. Doe dit niet op theoretische wijze, maar door concrete beslissingen en situaties te bespreken.

U kunt dergelijke reflectiemomenten ook institutionaliseren, bijvoorbeeld in de vorm van een integriteitsoverleg of (tussentijdse) evaluatiemomenten. Daarnaast kunt u de Integriteitkubus als instrument inzetten.

Meer informatie over integriteitsoverleg en de Integriteitskubus vindt u op www.integriteitoverheid.nl

Kernwaarden en morele aspecten

Kies de juiste waarden voor de organisatie en draag die uit. Actieve promotie van de kernwaarden van de organisatie (eventueel de afdelingen) en van de processen, kan de negatieve dynamiek van groepsprocessen keren.

Groepsdynamiek kan juist tot positieve resultaten leiden wanneer de basiswaarden van de organisatie (bijvoorbeeld betrouwbaarheid, geloofwaardigheid, zorgvuldigheid, klantgerichtheid) gekoppeld worden aan status en aanzien.

Wees ook helder over de morele aspecten van het werk. Verhullend taalgebruik kan ertoe leiden dat de morele verantwoordelijkheid vervaagt.

Maak mechanismen zichtbaar

Training en communicatie over zorgvuldige morele oordeelsvorming maken de mechanismen zichtbaar die het integer handelen kunnen belemmeren. Zulke belemmerende mechanismen zijn:

- onvoldoende herkennen van de morele aspecten van het werk;
- onvoldoende herkennen van de mechanismen die het morele oordeel kunnen verstoren, zoals drogredenen en rationalisaties.

Inzicht in deze factoren versterkt het morele oordeel van medewerkers.

Maak de effecten van het gedrag zichtbaar

Deelhandelingen waarvan het negatieve effect beperkt is of niet goed zichtbaar, kunnen op grotere schaal toch ernstige effecten hebben. Het is dan zinvol om medewerkers goed van de (totale) effecten te doordringen. Ook is het belangrijk om ieders individuele aandeel in het gewraakte resultaat zichtbaar te maken.

Een krachtig middel is om medewerkers via directe feedback zelf te laten ervaren welke gevolgen kunnen ontstaan.

Bevorder een cultuur van verantwoordelijkheid

Wees helder over verantwoordelijkheden, maar ook over eigen initiatief. Heldere en eenduidige vastlegging van verantwoordelijkheden helpt het ‘vele handen’-probleem bestrijden.

Daarnaast moeten medewerkers zich ervan bewust zijn dat niet alle verantwoordelijkheid in regels is vastgelegd en dat eigen initiatief nodig blijft. Goede, periodiek herhaalde communicatie hierover is nodig. Daarbij kan het management ook aangeven in hoeverre er ruimte is voor eigen oplossingen van medewerkers.

Organisatie doorlichten

Licht uw organisatie periodiek door op kwetsbare processen en de daaraan inherente integriteitsrisico's.



BUREAU INTEGRITEITSBEVORDERING OPENBARE SECTOR

**CAOP
BIOS**

Postbus 556
2501 CN Den Haag
Lange Voorhout 13
2514 EA Den Haag

T 070 - 376 59 37
F 070 - 345 78 28
E info@integriteitoverheid.nl
W www.integriteitoverheid.nl