

LEARNINGS

Integriteit



De links en navigatie in dit document werken het best met Adobe Acrobat Reader. Nog niet geïnstalleerd? Download gratis via get.adobe.com/reader.

DEEL 2 VAN 3:

Bewustzijn

Inleiding

Deze learning is de tweede in een driedelige serie die vanuit de context van de haven integriteit centraal stelt. Meer kennis en begrip hierover zorgt ervoor dat organisaties in staat zijn om integer gedrag te stimuleren en/of te bevorderen. De learnings zijn bedoeld voor iedereen die hierin een rol speelt, of het nu is als bedrijf of organisatie, werknemer, HR-specialist, leidinggevende, PFSO-er, etc. De learnings worden aldus in een serie van drie aangeboden en behandelen het onderwerp vanuit de thema's: herkennen, bewustzijn, voorkomen.

Wil je de eerste learning over '**herkennen**' ook lezen, klik dan [hier](#).

Deel 2: bewustzijn

In deze learning wordt behandeld:

- integriteit, normen, waarden en regels
- mechanismen en oorzaken van niet-integer gedrag
- niet-integer gedrag in de haven



Integriteit, normen, waarden en regels

In de eerste learning is besproken dat integriteit kort samengevat kan worden als 'het goede doen' op 'de goede manier' en meer specifiek als het handelen volgens geldende waarden en normen.

De vraag naar wat integriteit is, is daarmee dus altijd een vraag naar wat op dat moment de geldende waarden, normen en regels zijn. Bij waarden gaat het om gewenste gedragingen, maar dat blijft vaak best abstract. Voorbeelden van waarden in organisaties zijn eerlijkheid, transparantie en collegialiteit. Normen zijn meer concreet en specifiek. Het zijn in feite de regels die van de waarden zijn afgeleid en zij stellen vaak een duidelijke grens stellen aan wat in een bepaalde situatie mag en moet. Voorbeelden van normen zijn; regels ten aanzien van declaraties op het werk- of de omgang met vertrouwelijke informatie.

Integriteit wordt in de volksmond vaak op negatieve wijze gedeut, bijvoorbeeld als corruptie. Integer zou dan betekenen dat er geen sprake is van corruptie. Integriteit is echter een veel breder geladen begrip dan niet-corrupt. Integriteit gaat over gewenst moreel gedrag, terwijl corruptie gaat over ongewenst (crimineel) gedrag.



Integer handelen op het werk houdt dus in dat men een functie goed en zorgvuldig uitoefent, met inachtneming van de verantwoordelijkheden en de geldende normen en waarden binnen de organisatie en je functie. Maar, niet alles kan in regels vastgelegd worden. Als regels ontbreken of niet helder zijn, geldt het eigen oordeel en handelt men volgens algemeen aanvaarde sociale en ethische normen.



Integer werken kan ook **professioneel, dienstbaar, onafhankelijk, betrouwbaar** en **zorgvuldig** omvatten. Verantwoordelijkheid nemen, aanspreekbaar zijn en anderen aanspreken, vanuit het bewustzijn dat anderen vertrouwen in je stellen.



Klinkt als vanzelfsprekend? Je zou zeggen van wel. Toch hebben organisaties te maken met integriteitsschendingen, in vele verschijningsvormen, groot of klein. In Deel 1 zijn de verschillende typen integriteitsschendingen behandeld, als je dit wilt nalezen, klik dan [hier ↗](#).



Hoe ontstaat niet-integer gedrag? Er zijn veel verschillende oorzaken aan te wijzen voor niet-integer gedrag op verschillende niveaus, en deze oorzaken vormen vaak een samenspel van factoren die ten grondslag liggen aan de integriteitsschending(en). Als we weten hoe niet-integer gedrag ontstaat en daarmee dit gedrag kunnen verklaren, draagt dit bij aan ons bewustzijn van de verschillende factoren die invloed uitoefenen. Vanuit dit bewustzijn kunnen organisaties preventief en reactief werken op het vlak van integriteit.

Hoe om te gaan met integriteitsschendingen of hoe deze te voorkomen, staat centraal in de derde en laatste learning in deze serie.

Vooruitlopend: integriteitsschendingen voorkomen is één ding, maar het is daarnaast van belang dat integriteitsschendingen altijd (direct) worden aangepakt, of ze nu groot of klein zijn. Dit hangt samen met de effecten die integriteitsschendingen hebben op de schender zelf, de omgeving en de organisatie. Maar, daarover meer in Deel 3.

Mechanismen en oorzaken van niet-integer gedrag

Een lastig vraagstuk, waar niet één antwoord op te vinden is. Gedrag staat nu eenmaal niet op zichzelf en wordt door allerlei factoren beïnvloedt. Daarnaast is er sprake van onbewust en bewust, rationeel en irrationeel gedrag. Er kan ook niet gesproken worden van één beslissende drijfveer in gedrag. Om grip te krijgen op het waarom van niet-integer gedrag kan inzicht in de verschillende factoren en mechanismen die gedrag beïnvloeden en het samenspel daartussen helpen.



X_RAY

De onderstaande factoren/mechanismen kunnen een rol spelen bij het ontstaan van integriteitsschendingen, en veelal ook bij de continuering van het niet-integere gedrag. Als we het toespitsen op de werkvloer wordt zichtbaar dat niet-integer gedrag kan voortkomen uit de persoon zelf, uit de groep waar men onderdeel van is, of de autoriteit die men ervaart. Voor de continuering van niet-integer gedrag gelden mechanismen zoals bijvoorbeeld het rechtvaardigen van het niet-integere gedrag.

Het bewustzijn van de mechanismen die hieronder genoemd worden, maakt de slagingskans van preventieve en reactieve interventies groter.

- **Individuele factoren**
- **Groepsdynamiek**
- **Invloed van autoriteit**
- **Organisatorische prikkels**
- **Rechtvaardigen van niet-integer gedrag**
- **Onbewust zijn van niet-integer gedrag**

Niet-integer gedrag in de haven?

Nu we een aantal factoren/mechanismen hebben benoemd die het niet-integer gedrag verklaren, maken we de stap naar niet-integer gedrag in de haven.

Uit criminologisch onderzoek (Eski & Buijt, 2014) waarin de verklaring van niet-integer gedrag onder medewerkers in de haven centraal stond, blijkt ook dat verschillende factoren maken dat men overgaat tot niet-integer gedrag en het gedrag continueren. Deze komen voor een groot gedeelte overeen met de eerdere genoemde factoren en mechanismen.

Primaire factor die genoemd wordt: de financiële baten. Dat loopt uiteen van snel geld verdienen (status en aanzien) tot pure noodzaak om financiële problemen op te lossen.





Andere factoren die een rol spelen, zijn in te delen in:

1. Sociale factoren

- sociale bindingen met partner, gezin en familie
- neutralisering en rechtvaardiging van niet-integer gedrag
- groepsprocessen onder collega's

2. Psychologische factoren

- een lage zelfcontrole

3. Situationele factoren

- de gelegenheidsstructuur die de aard van het werk met zich mee brengt

Bronnen/achtergronden

- **Boschma & Kaptein (2016)**

Leiderschap in ethiek. Inspiratie voor een baanbrekende ethiek voor bedrijven ↗ (PDF)

Den Haag: VNO-NCW en MKB Nederland.

- **Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector**

Leidraad motieven voor niet-integer handelen ↗ (PDF)

- **Buijt, R. & Eski, Y. (2014)**

Om een integere haven. Een criminologisch onderzoek naar niet-integer gedrag van medewerkers in de haven van Rotterdam. Onderzoek vervaardigd in het kader van het Programma Integere Haven.

- **Huberts, L.W.J. (2005)**

Integriteit en integritisme in bestuur en samenleving. Wie de schoen past... Amsterdam: VU.

- **Huis voor klokkenluiders (2021)**

Integriteitsmanagement & de integriteitsmanager – Stand van zaken en ontwikkelingsperspectieven ↗

3

De derde learning in deze serie zal gaan over het **voorkomen** van niet-integer gedrag.

Endigior