

De uitdijende wereld van integriteit

Grensoverschrijdend gedrag... kennelijk wat anders dan ongeoorloofd gedrag maar minstens zo vaak in het nieuws. Alle narigheid waar we wet- en regelgeving omheen geregeld hebben en die we met handhaving, opsporing en vervolging in de greep proberen te houden, boeken we onder ongeoorloofd. Maar, over de grens van wet- en regelgeving is ook grensoverschrijdend. Verwarrend eigenlijk...

Grensoverschrijdend en ongewenst gedrag is misschien wel vaak in het nieuws, juist omdat we het nog niet of onvoldoende in wet- en regelgeving hebben kunnen of willen regelen. Die wereld is dynamisch en volop in ontwikkeling. Wie of wat bepaalt de grens die wordt overschreden en wie of wat maakt iets tot ongewenst?

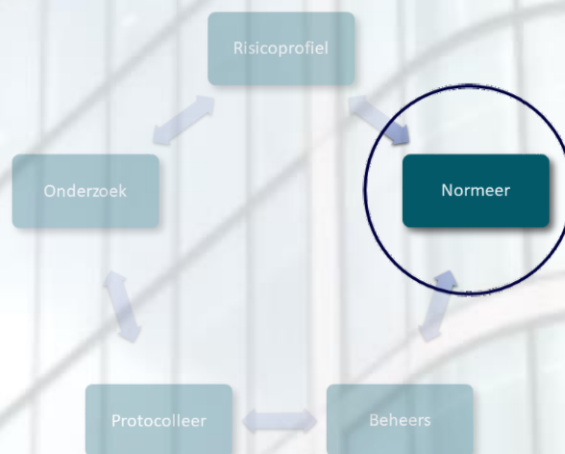
Recente schandalen, van Ajax via The Voice en DWDD tot de Tweede kamer en het Isala-ziekenhuis, allemaal voegen ze toe aan de discussie over – wat ik maar even noem – het integriteitsdomein. Hadden integriteitincidenten voorheen vooral te maken met gedrag waar vanwege wet- en regelgeving een halt aan wordt toegeroepen, de genoemde recente schandalen hebben te maken met gedrag dat we collectief, maatschappelijk niet meer tolereren. Het zijn ethische kwesties die hun intrede doen.

Verwarring en rust

Bij de schandalen die we uit de krant kennen zien we terugkerend: de verbazing. Verbazing over de ontsporing, daarna over het helemaal niet op zichzelf staande-karakter ervan en weer later over de soms klungelige manier waarop in de afhandeling ervan fout-op-fout wordt gestapeld.

Nog niet heel lang geleden ging integriteit over 'het beeld van je betrouwbaarheid schaden door dingen te doen die niet mogen'. Afdelingen Risico management en Compliance probeerden met goed doordachte processen grip op de zaak te houden. Ze vertaalden wet- en regelgeving (de norm) in passend beleid en richtten de daaruit voortvloeiende beheersing in. Van die beheersing bewaakten ze de werking en daarmee de naleving van beleid. Bij geconstateerde narigheid werd vastgelegd sanctioneringsbeleid uitgevoerd.

Deze aanpak helpt ons ook om grip te krijgen op de 'nieuwe' integriteitsproblematiek: die van meer ethische kwesties. Ook daarvoor geldt: Ken je profiel, normeer, beheers, protocollereer en onderzoek. De inhoud is een andere, de sturing erop is dezelfde!



Normeer

Door schofferende communicatie creëren van een onveilige werkomgeving... Ongewenst seksueel getinte opmerkingen maken... Willens en wetens geen rekening houden met klimaat belastende gevolgen van je handelen... Of een gedraging grensoverschrijdend is staat of valt met een gezamenlijk beeld van een zekere grens. Het afwijkende bij ons 'nieuwe integriteitsdomein' is dat níet de wetgever, maar wij als betrokkenen in een zekere context 'de rode lijn' bepalen. Dat noem ik *normeren*.

De rode lijn

De eerste stap bij normeren is het gezamenlijk vaststellen van die rode lijn: situationeel met elkaar eens worden wat over-de-schreef is en wat niet! Waaraan zie je dat, waaraan merk je dat? Welke alarmbellen bestaan er en welke symptomen

kunnen we daarbij in de toekomst als gehesen rode vlaggen vertrouwen? Antwoorden daarop scheppen helderheid. Niet in de laatste plaats voor potentiële 'plegers' om, wat aan de verkeerde kant van die grens ligt, te laten. En het creëert duidelijkheid voor mogelijke gedupeerden om niet door te slaan over gedragingen die evident aan de goede kant van de streep liggen, maar resoluut aan de bel te trekken over die andere! De hysterie van groep 8-meiden moet als benoemde norm van ontoelaatbare stemmingmakerij voorkomen dat mannelijke leerkrachten op basisscholen bijna niet meer kunnen functioneren, terwijl het echte kwaad natuurlijk nooit mag plaatsvinden!

Wat in de ene sociale omgeving niet kan, moet soms in de andere. Waar lichamelijk contact in de kantooromgeving tussen leidinggevende en medewerker zich aan de verkeerde kant van de rode lijn bevindt, doet dat zich in de gezondheidszorg tussen zorgvrager en -verlener onder omstandigheden niet. Normenkaders *als eenheidsworsten* gaan ons niet helpen. Wat wel helpt is een maatwerk rode lijn, die terugkerend kan worden herijkt. Helder en meetbaar beschreven!

Oorzaak en gevolg

De tweede stap bij normering gaat over het goed onderscheiden van indicatoren, oorzaken, het schadelijke gedrag zelf, negatieve gevolgen en symptomen van de laatste twee zijn. Het maakt het beeld van de rode lijn scherper.

De indicator leert ons iets over de mate waarin we, als we niks doen, de kans op een incident lopen. Het vertelt ons iets over onze kwetsbaarheid. Voorbeelden van indicatoren zijn: hoe is er georganiseerd, leeftijdsratio's, verloop van betrokkenen (personeel, klanten, leden, etc.), vestigingsomgeving, bestuursstijl, en mate van inclusiviteit.

Het kennen van oorzaken geeft ons zicht op het ontstaan van de kwesties en geeft daarmee handvatten om 'slimme meters' te plaatsen om mogelijk ontstaan van incidenten in een vroeg stadium waar te nemen en te voorkomen.

De schadelijke gebeurtenis zelf, daarover lezen we in de krant. Het kwaad is dan al geschied. Natuurlijk dient juist die voorkomen te worden.

Maar het spreekwoordelijke *dweilen met de kraan open*, willen we niet.

De gevolgen kennen is belangrijk om te kunnen corrigeren. Dat geldt allereerst voor gedupeerden maar daarna ook de organisatie zelf. Wilden we al niet dweilen met de kraan open, alleen maar gevolgen bestrijden zeker niet.

Symptomen bestrijden gaan we natuurlijk niet. Maar symptomen kennen, en weten waar ze zich voordoen, geeft wel veel in handen om te kunnen detecteren en er dus 'vroeg bij te zijn'!

Detectie, preventie en correctie

Dat brengt me op de derde en laatste stap van normeren: de lat en de hoogte ervan bepalen (de norm stellen) als het gaat om hoe, en in welke mate we het integriteitrisico willen beheersen. Wat stellen we ons ten doel om zo goed en zo vroeg mogelijk te signaleren (detectie)? Wat willen we voor elkaar hebben om gedrag buiten de rode lijn te voorkomen (preventie)? En wat willen we klaar hebben staan om in een geval van een misstand te kunnen verzachten en te herstellen (correctie).

Ook, of misschien wel: juist, in de uitdijende wereld van integriteit hebben we houvast nodig. Dat begint bij een gedeeld beeld over wat de rode lijn is, hoe we die bewaken, hoe we voorkomen dat daarbuiten wordt getreden en hoe we met overschrijding omgaan. Denk daar als organisatie met zo breed mogelijke vertegenwoordiging over na. Dat start dus met normeren...

Februari 2023,
Sj. (Sjoerd) Vredenberg

Lakatos

Corporate Integrity

a • Databankweg 26
3821 AL Amersfoort
e • info@lakatos-integrity.nl
i • www.lakatos-integrity.nl
t • +31 33 799 95 05
8941 15 60 KvK

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt worden in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch of door fotokopieën, opname, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Lakatos BV.

Aan de inhoud van dit artikel kunnen geen rechten worden ontleend.

© Lakatos BV 2023