

## **IS INTEGRITEIT TE TRAINEN?**

Integriteit is een lastig begrip. Vraag 10 willekeurige mensen wat het is en de antwoorden zullen – als mensen het al kunnen verwoorden – zeer verschillend zijn. En de vraag is of zo'n lastig begrip te trainen is.

### **INTEGRITEIT**

Integriteit staat op de agenda van menig lid van de Raad van Bestuur. Want niet alleen wordt integer handelen in veel gevallen afgedwongen door de wet, klanten willen ook zaken doen met integere partijen. Bovendien willen organisaties zelf ook bekend staan als integer.

Maar wat is het eigenlijk; integriteit? Bent u integer als u de regels volgt? Volgens de wet is dit niet verboden, u doet het en dus bent u per definitie integer? Of komt er toch meer bij kijken?

### **EEN DEFINITIE**

Definities kunnen wellicht houvast bieden bij het inkaderen van integriteit. Een online woordenboek komt met de volgende betekenissen voor het woord integriteit:

- 1 ongeschonden toestand;
- 2 onschendbaarheid van het grondgebied van een staat;
- 3 onkreukbaarheid, onomkoopbaarheid

(Gevonden op <http://www.woorden.org/woord/integriteit>) Met name de laatste betekenis komt in de richting van wat we normaal gesproken met integriteit bedoelen.

Wikipedia zegt het volgende:

*"Integriteit is de persoonlijke eigenschap, karaktereigenschap, van een individu die inhoudt dat de persoon eerlijk en oprecht is. De persoon beschikt over een intrinsieke betrouwbaarheid, zegt wat hij doet, en doet wat hij zegt, heeft geen verborgen agenda en veinst geen emoties. Een persoon met deze eigenschappen wordt integer genoemd. Een integer persoon zal zijn doen niet laten beïnvloeden door oneigenlijke zaken."*

Met bovenstaande definitie kunnen de meeste lezers zich wel een globaal beeld vormen als het over integriteit gaat. Integriteit is dus meer dan alleen de wettelijke regels volgen. Het heeft vooral te maken met eerlijkheid, betrouwbaarheid en daar transparant over zijn.

### **HET WETTELIJK KADER IS BASIS**

De wettelijke regels waar medewerkers zich aan moeten houden – denk hierbij bijvoorbeeld aan bankiers, advocaten, artsen en accountants – worden bekend verondersteld. Het is daarmee de wettelijke basis voor integriteit. Maar integriteit gaat juist ook over het stuk dat niet vastgelegd is in regels. Een training voor bankiers over de Wft (Wet financieel toezicht) is dus geen integriteitstraining maar slechts een randvoorwaarde om integer te kunnen functioneren.

## **AWARENESS**

Integriteit begint bij bewustwording. Bewust worden over wat integriteit is, wat het betekent voor de organisatie, waarom het belangrijk is, hoe (niet)integer gedrag er praktisch uit zou kunnen zien, wat de gevolgen zijn als de organisatie (niet) integer is enzovoort.

KPMG heeft onderzoek gedaan naar integriteit binnen Nederlandse bedrijven. In 25% van de deelnemende bedrijven was er sprake van incorrect omgaan met onkostendeclaraties. De eerste stap is dus de bewustwording van het feit dat dit niet integer is. En in het geval van een foute onkostendeclaratie is dat waarschijnlijk wel helder. Maar het meenemen van wat printerpapier voor thuis? Of uzelf ziek melden als u een lichte verkoudheid heeft?

In de awareness fase gaat het om de reikwijdte van het fenomeen samen te onderzoeken.

## **ATTITUDE**

De tweede fase van het integriteitprogramma zou veel meer moeten gaan over het verkrijgen van de juiste attitude ten opzichte van integriteit. In de awareness fase ligt de nadruk op het (h)erkennen van integriteitproblematiek, bij de attitude fase is van belang om de gewenste houding ten opzichte van integriteit positief te beïnvloeden. Terug naar een eerder voorbeeld: want wat is onze houding dan ten opzichte van onkostendeclaraties? Blijkbaar was die gemiddeld zodanig dat het een probleem geworden is...

## **GEDRAG**

Vervolgens is de volgende stap het gedrag want mensen (h)erkennen het probleem en hebben hun eigen houding ten opzichte van dat probleem helder. Maar welk gedrag is nu wenselijk? Hier is helaas geen eenduidig antwoord op te geven. (Als dat wel had gekund, was integer gedrag af te dwingen geweest met het stellen van regels!)

Integer gedrag heeft te maken met 'doen wat je zegt' en daar eerlijk over zijn te maken. Bovendien gaat integer gedrag uit van de eigen professionele verantwoordelijkheid die horen bij de functie binnen de kaders van de wet. En het juiste gedrag bij het invullen van onkostendeclaraties? Eerlijk zijn en goed optellen.

## **EEN FACILITERENDE ORGANISATIE**

De organisatie speelt een zeer belangrijke rol bij het vraagstuk integriteit; het is niet de individuele werknemer alleen die verantwoordelijk is voor integer gedrag. De organisatie moet de medewerker daar wel in faciliteren door het bieden van de juiste structuur en daarbinnen de juiste cultuur. Voorbeelden van de juiste structuur zijn (realistische) targets, voldoende controles en heldere afrekenmethodieken.

Bij een integere cultuur kunt u denken aan helder communiceren, duidelijkheid, congruentie in woord en daad, belonen van goed gedrag en het passend sanctioneren van niet integer gedrag.

## **DE ROL VAN TRAINING**

Kan een organisatie meer integer worden door training op het gebied van integriteit? Ja, want trainingsvormen die in de awareness en attitude fase hun waarde meer dan bewezen hebben zijn workshops, trainingen met rollenspellen en acteurs, interactieve presentaties, groepsdiscussies en Management Games. Daarnaast is gedrag ook goed trainbaar. Maar wat nog belangrijker is dan de training is de organisatie die haar verantwoordelijkheid neemt om de juiste randvoorwaarden te scheppen die integer gedrag stimuleren en bestendigen.

Kortom, het is de plicht van het senior management om het goede – integere - voorbeeld te geven en daarnaast de geschikte infrastructuur te scheppen. En het is de verantwoordelijkheid van de individuele werknemer om daar concreet invulling aan te geven.

*Dit artikel is geschreven door Peter Siks, initiatiefnemer van **SIMPELVERANDEREN.NL**. Dit is een netwerkorganisatie die organisaties ondersteund bij verandering door middel van training, workshops en advies. U kunt **SIMPELVERANDEREN.NL** bereiken via [info@simpelveranderen.nl](mailto:info@simpelveranderen.nl) of direct op telefoonnummer 0615 004 333.*