

Verslag Jaarlijkse Bijeenkomst Integriteit: Ben ik OK, ben jij OK?

17-11-2014 09:32

Hoe bevorder je integer gedrag in organisaties? Hoe herken je onethisch gedrag op de werkvloer? Wist u dat maar liefst de helft van uw medewerkers of collega's wel eens onvoldoende commitment toont? Deze interessante kwesties kwamen stuk voor stuk aan de orde op de Jaarlijkse Bijeenkomst Integriteit. Een verslag door Claudia van Haften van www.claudiavanhaftencommunicatie.nl

Vrijheid en Macht

Het statige klooster in Amersfoort leende zich bijzonder goed voor het goed bezochte congres van 11 november jl., waar ruim 230 gasten zich verzamelden. Het integriteitcongres wordt al sinds 2011 inhoudelijk en organisatorisch verzorgd door RICS en NeVaP. Dit jaar hebben ook IVBN en VGM NL zich hieraan verbonden.

De vaart zat er direct goed in bij dagvoorzitter Erwin van Aken. Hij refereerde naar het artikel van Oscar David van zaterdag 8 november jl. in het FD over macht en integriteit. De aanwezigen waren vol aandacht naar zijn relaas over de geuite waardebevestigingen van de primaire macht, naar de macht van bevoegdheden en procedures waar onze leiders mee dealen, tot aan de benoeming van de uiteindelijke macht die in ons allen zetelt, oftewel de macht 3.0. De vraagstelling was duidelijk. Welke waarde voegen we als individu toe vanuit de ethische component? Er bestaat volgens Erwin van Aken geen twijfel over, vrijheid geeft macht, maar waar ligt de grens van vrijheid van macht wanneer het gaat om het misbruiken van de macht?

Integriteit in de wetenschap

De aftrap werd genomen door Dr. Sanne Ponsioen, deskundige op het gebied van integriteit. Haar hamvraag was helder: "Hoe bevorder je integer gedrag in organisaties?". Onethisch, weinig integer gedrag; we zien het overal om ons heen: in de wetenschap, in het bedrijfsleven, in de zorg. De problemen binnen organisaties kenmerken zich vooral door tijdsfraude. Maar ook het meenemen van kantoorartikelen en het pesten op het werk, wat leidt tot ziekteverzuim, gebeurt met regelmaat. Al deze items leiden tot directe kostenposten. Het zit blijkbaar in ons allen, daarom gaat het zo vaak fout en blijkt de verleiding steeds een herkenbare compagnon van de werknemers.

De verbazing in de zaal groeide toen vanuit wetenschappelijk onderzoek aangetoond werd dat 50% van de medewerkers wel eens onvoldoende inzet toont op de werkvloer. Het gaat dus nogal eens fout, de verleiding is groot en het commitment niet optimaal.

Integriteit op de werkvloer

Wat daarbij een bijzonder aspect is, is dat niet-integer gedrag van mensen met een hoge(re) status niet wordt overgenomen (de zogenoemde social justification). De hoge(re) status kan het normbesef bevorderen waarbij het helder is dat een leider meer privileges geniet dan anderen. Wanneer iemand met een hoge(re) status zich integer gedraagt, zal dit gedrag juist wèl worden overgenomen binnen de organisatie.

Daarnaast speelt organisatie identificatie een grote rol. Mensen die zich sterk met de organisatie identificeren hebben het beste voor met de organisatie. Dit geeft hun commitment weer. Hoewel deze mensen minder ontvankelijk zijn voor niet integer gedrag dat tegen de organisatie gericht is (denk bijvoorbeeld aan tijdfraude of het meenemen van kantoorartikelen), kunnen deze hoog gecommiteerde mensen juist wel gevoelig zijn voor niet-integer gedrag wat voordelig is voor de organisatie. Denk hierbij bijvoorbeeld aan steekpenningen, of "creatief boekhouden". Het mag duidelijk zijn, commitment heeft helaas ook een keerzijde als het gaat om integriteit op de werkvloer.

Hoe bevorder je integer gedrag?

Het is van cruciaal belang dat je je bewust bent van de invloed van sociale interacties op integer gedrag. Daarnaast is het mogelijk een nieuwe medewerker te testen op zijn integriteit door het helder stellen van zijn persoonlijkheid door middel van een assessment. Ook is het belangrijk om aandacht te hebben voor de gedragscodes, te investeren in de socialisatie en commitment van medewerkers, geen beloning voor niet-integer gedrag af te geven, te investeren in trainingen, en het helder te stellen dat leiders (of mensen met een hoge status) de lead moeten nemen in het nemen van integere keuzes en de discussie te allen tijde open te houden.

Hoe herken je niet-integer gedrag?

Drs. Job Boersma, auteur, trainer en psycholoog, stelde met zijn open vraag de zaal meteen op scherp: "Wie heeft ooit te maken gehad met een niet-integere zakenpartner?" Vele handen gingen spontaan omhoog. Boersma nam ons mee waarin helder werd gesteld dat gedurende 1/5 van een seconde je uiterlijk gewenst of ongewenst wordt getaxeerd, en je emotie daarbij onomwonden getoond wordt.

Zo blijkt lachen een emotie te zijn die het meest wordt gebruikt om negatieve emoties te maskeren. Het geeft echter vaak irritatie aan en kan een gecamoufleerde boosheid zijn. De getoonde beelden en filmpjes riepen verbazing en herkenning op. Duidelijk werd gesteld dat boosheid en walging eveneens vaak met elkaar worden verward. Naar binnen krullende lippen, gebalde vuisten, fixatie in de ogen, voorbereidingen die aangaven dat er geprepareerd werd om het gevecht aan te gaan. Zo bleken ook blijdschap en minachting dicht bij elkaar te liggen, waarbij werd geattendeerd op het feit dat minachting in de meeste gevallen niet persoonlijk opgevat diende te worden. De andere persoon denkt het simpelweg beter te weten.

Verbazing en angst bleken een onbekende tweeling die vaak met elkaar worden verward bij het tonen van deze emoties. Verbazing, liphoeken gekruld, meer spanning op de beide ogen, waarbij angst de mondhoeken naar achteren trok. Bij verbazing wordt het niet begrijpen en het niet verwachten helder gesteld. We kunnen hier niets aan wijzigen, wanneer emoties getriggerd worden, kunnen wij dit niet tegenhouden (high stakes situation). De spierspanning blijkt lastig te manipuleren, omdat emotie de spier aanspant. Het heeft echter wel een keerzijde, zelfbewustzijn van je emoties en de opvolgende spierspanning zorgt er uiteindelijk voor dat je deze uiterlijke kenmerken ook bij anderen herkent.

Intrigerend

Dat werd nog versterkt toen na de pauze een workshop uitgerold werd voor alle aanwezigen, waarin verschillende ethische vraagstukken verwerkt waren. Er was sprake van een mogelijke verkoop van een groot kantoorpand (van een accountant), een aflopend huurcontract, een buitenlandse investeerder, een taxateur, een bezorgde beheerder en een laconieke asset manager. De verschillende stadia van de case werden voortreffelijk ingeleid door de acteur Marcel Oosterwijk. Er ontstonden levendige discussies. Zodra het gaat om het verliezen of winnen van business, wordt het ingewikkeld en staat tijdens het vaak complexe proces integriteit ter discussie.

Vorbereidende bewustwording

Na de workshops hield Ponsioen ons voor dat we ons moesten realiseren dat deze middag was samengesteld ter voorbereiding op een verhoogde bewustwording. We werden daarbij concreet bewust gemaakt van onze morele rationalisatie, al dan niet in grote of kleinere mate aanwezig.

Mensen blijken eerder niet integer gedrag te vertonen wanneer ze een niet integer voorbeeld voorgeschoteld krijgen. Daarbij blijkt dat mensen met een hoge morele rationalisatie gemakkelijker te verleiden zijn tot niet integer gedrag. De conclusie is duidelijk: focus houden op onze eigen bewustwording en investeren in zelfkennis. Aandacht geven aan moral stretching, oftewel train je (gewenste) karakter. Denk na over de morele

VASTGOED JOURNAAL

verbeelding, en kijk daarbij naar de alternatieven, die zijn er immers altijd. Vermijd groepsbeïnvloeding, zorg voor je eigen mening. En ten slotte, kom uit je vertrouwde context, ga erboven staan en zet je helikopter view in.

Deze boodschap herhaalde Boersma door de gestelde vraag te herhalen, die binnen de discussie kan leiden tot het juiste antwoord. Daarbij is meeleven met een ander de hoogste vorm van integriteit, waarbij het belangrijkste aspect is, terug te gaan naar jezelf om een open reflectie met jezelf aan te gaan. Op die wijze krijg je een concreet antwoord op de vraag of je inderdaad OK bent.

Claudia van Haften is eigenaar van Claudia van Haften Communicatie. Zie ook www.claudiavanhaftencommunicatie.nl