

Bouwen aan een integere samenleving

Integriteitzorg vanuit de geïntegreerde Ouder

Maarten Kouwenhoven, psycholoog

Integriteit is een kostbaar bezit. Dat merk je pas als het te laat is.

Veel mensen reageren op een integriteitschending met straf en extra regelgeving. Ouders straffen een kind, een docent schorst een leerling of een werkgever ontslaat een medewerker. Zij spannen het paard achter de wagen en creëren een angstcultuur.

In dit artikel leest u hoe je als ouders, docent of leidinggevende met behulp van integriteitzorg het paard vóór de wagen kunt spannen. Zodat je integriteitschendingen kunt voorkomen.

Integriteitzorg is niet alleen gebaseerd op straf als je de regels niet volgt maar ook op een positieve benadering, gebaseerd op recente psychologische inzichten.

De theorie van de Transactionele Analyse is daarbij goed bruikbaar.

Wat is integriteit?

Integriteit betekent letterlijk "heelheid". Integer handelen wil zeggen dat je jezelf, de ander, de organisatie en het milieu "heel houdt".

"Integritas" riepen de Romeinse soldaten 's morgens op het appel. Dat betekende: "wij zijn klaar om het Romeinse rijk te beveiligen en heel te houden". Zij sloegen dan met hun rechter hand tegen hun linker schouder.

In het spraakgebruik is integer handelen hetzelfde als ethisch handelen. Het woord integer verwijst meer naar het doel. Het woord ethisch verwijst meer naar het middel: je geweten.

Wat is integriteitzorg?

Integriteitzorg bestaat uit twee onderdelen:

1. de zorg voor veiligheid,
2. de zorg voor integriteit.

Leidinggevendenden zijn verantwoordelijk voor de integriteitzorg. In een organisatie is dat de werkgever, in een klas de docent en thuis de ouders.

In Nederland zijn burgemeesters wettelijk verantwoordelijk gesteld voor de zorg voor veiligheid en integriteit binnen de gemeentelijke organisatie. Dat is een complexe taak waar de meesten niet voor zijn opgeleid.

Veel mensen denken dat integriteit een onderdeel is van duurzaam ondernemen. Maar dat klopt niet. Het is een voorwaarde. Je zorgt eerst voor een veilig en integer systeem en dan pas kun je maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Integriteitzorg is niet vanzelfsprekend

Integriteitzorg is gebaseerd op het bedrijfsgeweten (corporate conscience). Als het geweten bij een mens tussen de oren zit, dan zit het in een organisatie tussen de oren van de leidinggevendenden. Die moeten dat medewerkers bijbrengen. Dit hoort bij leiding geven. Niet eenmalig, maar doorlopend. Het is de taak van leidinggevendenden om medewerkers en collega's op een positieve manier alert te houden. Voordat er iets mis gaat.

De klokkenluidersregeling is een voorbeeld van hoe het niet moet. Het is een niet integere manier, die ingaat tegen systemische wetmatigheden zoals de onderlinge verbondenheid.

De literatuur

Er is weinig geschreven over integriteitzorg binnen organisaties. Dit is merkwaardig omdat dagelijks ernstige integriteitschendingen het nieuws halen. Datgene wat erover is gepubliceerd kenmerkt zich door een gebrek aan theorie. Het blijft bij een beschrijving van de feiten en de meningsvorming daarover.

Er zijn twee soorten publicaties:

1. op visie niveau: een hoog abstractieniveau, vanuit de filosofie, bestuurskunde en de juridische wetenschappen. Voor leidinggevend en op strategisch niveau moeilijk leesbaar en weinig praktisch.
2. op operationeel niveau: "Toen deden we dit en toen deden we dat...." Deze publicaties komen vooral voor bij de politie. Daar geven ze zelf ook toe dat zij een theorie nodig hebben om de integriteit te bevorderen met behulp van een strategie en niet alleen op basis van operationele tactieken.

Opvallend is het gebrek aan publicaties vanuit de psychologie. Terwijl integriteit toch iets is wat tussen de oren zit: het vakgebied van psychologen.

In dit artikel wordt beschreven hoe de leiding van een organisatie de veiligheid en integriteit op de werkplek kan sturen en bevorderen. Gebaseerd op recente psychologische inzichten met concrete do's en don't's voor leidinggevend en. Zodat medewerkers zich niet alleen veilig voelen maar zich ook meer integer gaan gedragen. Op grond van de "law of attraction" trekt een integere werkplek integere medewerkers aan en houdt het de minder integere mensen buiten de deur.

Transactionele Analyse

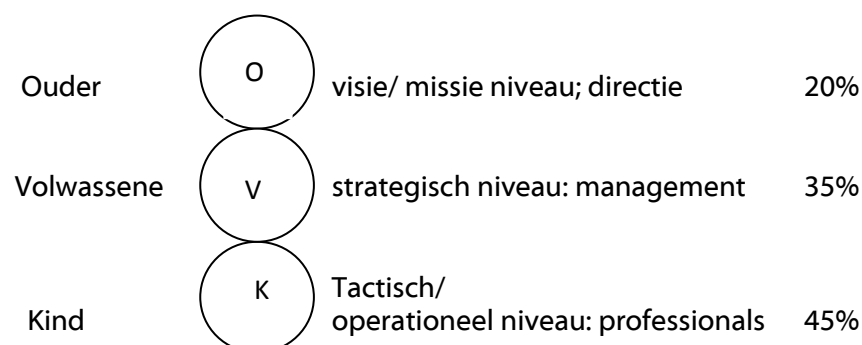
De Transactionele Analyse (TA) biedt een praktijkgerichte theorie, die weliswaar een reductie van de complexe realiteit inhoudt, maar het grote voordeel heeft dat je als leidinggevende geen psycholoog hoeft te zijn om te herkennen wat er allemaal speelt (Berne, 1975).

Als we een organisatie beschouwen als een mens dan kun je met de TA de ontwikkeling van een organisatie als volgt verbeelden:

- Een organisatie ontstaat vanuit het Kindsysteem waarin behoeften en gevoelens centraal staan.
Meneer Ford begon met een auto te bouwen in zijn schuurtje. Hij was zo druk bezig dat hij vaak de tijd vergat: operationeel niveau, de passie in het Vrije Kind.
- Vervolgens ontwikkelt zich het Volwassene systeem. Daarin staat de logica centraal:
Meneer Ford dacht: hoe kan ik met een lopende band vijf auto's tegelijk maken zodat de vijfde auto winst oplevert: het strategisch niveau.
- Tenslotte ontwikkelt zich het Oudersysteem: visie/ missie niveau. Daarin staat de (integriteit)zorg centraal:
Meneer Ford bleef met een aantal auto's zitten. Vervolgens liet hij zijn medewerkers daarin rondrijden. Toen wilden hun burens ook zo'n auto hebben.

Deze drie subsystemen hebben ieder hun eigen kracht (Schiff, 1975).

Dit kan als volgt worden weergegeven:



Figuur 1: De drie subsystemen van een integere organisatie

Ontwikkelingsfasen

Een bedrijf maakt, net als een mens, een ontwikkeling door. Ieder fase kent een behoefte, een probleem en een taak die geleerd moeten worden. Een organisatie naar een volgende fase als de voorgaande fase is voltooid. Dat gaat van Kind naar Volwassene en van Volwassene naar Ouder.

- Een therapie is bedoeld om de ontwikkeling van het Kindsysteem te bevorderen
- Een coachtraject is bedoeld om de ontwikkeling van de Volwassene te bevorderen
- Integriteitzorg is bedoeld om het Oudersysteem te bevorderen.

Tenslotte worden de drie subsystemen geïntegreerd in een geordend groter systeem. Dan is het bedrijf autonoom en kan bijdragen aan een integere samenleving.

Integriteitzorg is gebaseerd op een systeem

Integriteitzorg is een functie van het Oudersysteem.

Hoe kun je nu als leidinggevende de veiligheid en integriteit bevorderen? En hoe kun je bijdragen aan de ontwikkeling van het bedrijfsgeweten?

- Hoe niet:

Als leidinggevende is het niet de bedoeling dat je medewerkers als individu meer integer maakt. Dan zou je therapie of een coachtraject gaan doen. Dat is een ander vakgebied.

- Hoe wel:

Het is de bedoeling dat je als leidinggevende ervoor zorgt dat je de werkplek zodanig inricht dat medewerkers als groep meer integer gedrag gaan vertonen. Dat je op die manier het goede in de mens naar bovenhaalt. Dan hebben we het niet over gedragsbeïnvloeding vanuit een interactie tussen twee mensen zoals bij therapie en coachen, maar vanuit een systemische en situationele benadering.

De optimisten en de pessimisten

In de literatuur zijn er optimistische en pessimistische opvattingen te vinden als het gaat om het bevorderen van veiligheid en integriteit.

Een gebrek aan integriteit wordt vaak beschouwd als een kenmerk van een persoon. "Eens een dief, altijd een dief". Die opvatting strookt niet met de opvattingen binnen de TA. Integriteit is gebaseerd op een scriptbesluit. En scriptbesluiten kun je herzien. Dat geldt niet alleen voor individuen maar ook voor een lerende organisatie.

Opvallend veel agenten hebben mij verteld dat ze als jongetje begonnen zijn als diefje. Toen ze vervolgens in aanraking kwamen met de politie dachten ze: "dat wil ik later ook worden". Nu vormt de politie een lerende organisatie die het goede naar boven haalt en de boefjes naar binnen haalt.

De pessimisten

Taylor (2010), stelt dat het kwaad is geworteld in de architectuur van onze hersenen. Daarin verschillen we niet zo veel van dieren. Er is maar weinig voor nodig om ons waardesysteem uit te schakelen.

Volgens Taylor reageren we veel negatiever op mensen die tot de outgroup behoren dan op mensen die tot onze inner circle behoren. Wij schrijven vreemde eigenschappen toe waarmee we onze vijandigheid kunnen rechtvaardigen en legitimeren.

Kohlberg (1969) is ook niet optimistisch als het gaat over het bevorderen van integriteit bij individuen. Volgens hem zijn er drie redenen waarom mensen bijvoorbeeld geen suikerzakjes van de zaak mee naar huis nemen:

- | | | | |
|----|------------------------------|--------------------|-------------------------|
| 1. | Je wordt ontslagen | preconventioneel: | strafvermijndend |
| 2. | Het hoort niet | conventioneel: | goedkeuring zoekend |
| 3. | Vanuit een innerlijke waarde | postconventioneel: | een persoonlijke keuze. |

Het postconventionele niveau is volgens Kohlberg slechts voor weinigen weggelegd.

Straf alleen helpt niet

Ik denk dat Kohlberg er gelijk in heeft dat je integriteit binnen een organisatie niet kunt bevorderen door regelgeving en straf. Dan krijg je "het zakkenrollers effect":

In de middeleeuwen werden zakkenrollers opgehangen op de markt. Dit om een voorbeeld te stellen en op die manier de veiligheid en integriteit in de stad te bevorderen. Er werden nergens meer zakken gerold dan tijdens deze gebeurtenissen.

Dergelijke interventies zijn heel begrijpelijk. Er is alleen meer nodig. Het bevorderen van veiligheid en integriteit moet gebaseerd zijn op een beïnvloeding van het hele systeem gebaseerd op een theorie. Door je alleen op de zakkenrollers te richten vergeet je het effect op het publiek en het effect op de collega zakkenrollers. Die leren ervan en worden betere zakkenrollers dan die sukkel die zich liet pakken. Door mensen te verwijderen uit het systeem door hen op te hangen, of te ontslaan verander je het systeem dus niet. In tegendeel.

Straf werkt soms averechts

Uit onderzoek van Gneezy en Rustichini (2000) blijkt dat het bestraffen van mensen die te laat komen op een vergadering averechts werkt. Na negen weken was het aantal te laatkomingen verdubbeld.

Kennelijk is straf voor sommige mensen ook een vorm van erkenning, Zij vinden dat je beter bestraft dan genegeerd kunt worden. Je zenuwbanen maken geen onderscheid tussen positieve en negatieve prikkels. Dat doet je zelf. Mensen die in hun jeugd opgevoed zijn met straf zoeken dat later vaak weer op. Het past in hun script. Ze kunnen hun negatieve opvattingen over autoriteiten ermee bevestigen en zich bij anderen erover beklagen. Straf is ook een vorm van aandacht. En waar je aandacht aan schenkt wordt groter.

De optimisten

Er zijn gelukkig ook positieve opvattingen over het bevorderen van veiligheid en integriteit.

Shalvi (2011) deed een onderzoek naar de integriteit van mensen door hen met een dobbelsteen te laten gooien. Als ze een 1 gooiden kregen ze € 1,- Als ze een 2 gooiden kregen ze € 2,- enz. Niemand kon zien wat ze gooiden zodat ze makkelijk konden liegen. Uit het onderzoek blijkt dat de deelnemers maar weinig onwaarheden vertelden.

Diplomaten uit landen met een lage corruptie maken weinig parkeerovertredingen in New York, ondanks hun diplomatieke onschendbaarheid. Zij konden gedurende hun hele verblijf in New York de verleiding weerstaan om hun auto neer te zetten waar het niet mocht (Fishman en Miguel, 2006). Dat betekent dat zij hun innerlijke waarden konden handhaven.

Uit onderzoek van Nathanson en Paulhus (2010) blijkt dat 98% tot 99% van de bevolking zich niet doelbewust schuldig maakt aan niet integer gedrag. Het is vooral "the dark triad" die dat doet. Bij die groep gaat het om een combinatie van psychopathie, machiavellisme en narcisme. Het gedrag van deze 1 à 2 % kan heel verstorend werken. Net zoals dat het geval is als 1 à 2% van de orkestleden tijdens een uitvoering vals zou spelen.

Wat werkt wel?

In de leertheorie is bekend dat belonen van gewenst gedrag beter werkt dan bestraffen van het negatieve.

De dolfijnen in het Dolfinarium leren door een hoepel te springen door middel van het belonen van gewenst gedrag. Eerst met visjes met een klikje. Dan steeds minder visjes en op den duur volstaat alleen het klikje.

Topsporters die elkaar aanraken in de vorm van high fives en chest bumps, vertonen meer coöperatieve gedrag. Zij spelen elkaar bijvoorbeeld meer de bal toe in plaats van zelf te scoren. Hoe meer aanrakingen hoe groter de kans op succes. Dat geldt zowel voor individuele sporten als voor teamsporten. (Kraus, Huang & Keltner, 2010).

Empathie

Szalavitz en Perry (2010) stellen dat de mens wordt geboren met een talent voor empathie. Dat talent hoeven we alleen maar te bevorderen door het aan te spreken. Menselijke gemeenschappen zijn uitstekend uitgerust voor liefdevolle zorg. Ook getraumatiseerde kinderen, die in hun jeugd verstoken blijven van wederkerige liefdevolle relaties zoeken een substituut in de vorm van speelgoedknuffels.

Een lerende organisatie

Kouwenhoven (1984, 2006) wist een veilige en integer systeem te creëren binnen een afdeling van een psychiatrisch ziekenhuis.

Niet integer gedrag van patiënten werd niet bestraft door hen te isoleren of te verwijderen, maar de betrokkene werd voor de keuze gesteld:

1. of je biedt je excuus aan en vraagt aan alle betrokkenen hoe je de schade weer kunt herstellen. Daar krijg je een herstelperiode voor.
2. of je doet dat niet en daarmee verspeel je je plaats in de kliniek. Dan krijg je een time out om je ontslag te regelen. Maar: als je bedenkt dan ben je alsnog welkom.

Het aantal integriteitschendingen in de vorm van geweld, alcoholmisbruik en suïcidepogingen liep drastisch terug. Separeerruimtes bleven ongebruikt en het medicijngebruik werd met 90% teruggebracht.

Van rode school naar groene school

Oosterik, Ruigrok en Vroonhoven (2005) en Ruigrok (2007) pasten deze methode toe op scholen. In zijn boek "In plaats van schorsen", staat de vraag centraal: wat moet de overtreder doen om de schade aan het systeem weer te herstellen. Dit herstelrecht is een alternatief voor het strafrecht. De overtreder wordt niet verwijderd uit het systeem maar wordt aan het herstel van het systeem gezet.

Iedereen leert ervan. Ook de andere leerlingen. De docent kan nu gewoon zijn werk weer doen en de klas let met elkaar op of het systeem nog in tact is. Dat bevordert de onderlinge loyaliteit en een positief gevoel van eigenwaarde: de groene energie. Dit is in tegenstelling tot straf. Dat leidt tot rode energie in de vorm van boosheid, wrok en ongenoegen.

Als de overtreder de probleemoplossende sanctie niet wil verrichten, dan plaatst hij zichzelf buiten het systeem. Op die manier stuurt iemand zichzelf weg en kan bij inkeer altijd weer terugkeren om alsnog de schade aan het systeem te herstellen.

Een leerling sluit een integriteitconvenant omdat hij frequent te laat komt en de les verstoort. Hij spreekt met de conciërge af dat hij de volgende keer de tijd die hij te laat komt zal nablijven om de conciërge te helpen met vervelende klusjes. De conciërge is blij als hij te laat komt, de relatie verbetert en de klas is blij als de volgende dag alle toiletten en het lokaal weer schoon zijn.

Een aantal medewerkers van een ziekenhuis komt tot ergernis van de collega's vaak te laat op een vergadering. Er wordt nu een collectief integriteitconvenant gesloten. Degene die te laat komt neemt het werk van de notulist over.

Daar gaat iedereen mee akkoord.

Er komen nu nog steeds mensen te laat, maar veel minder en met reden. Maar, de ergernis is over. Je ziet zelfs gegrinnik als de notulist blij opveert en zijn papieren doorschuift.

In bovenstaande voorbeelden gaat het er niet om het gedrag van de individuele mensen te beïnvloeden maar om de veiligheid en integriteit van het systeem te bevorderen.

Het systeem

Er zijn een aantal experimenten gedaan waaruit blijkt dat (het gebrek aan) integriteit vooral een gevolg is van het systeem en veel minder een kenmerk van een persoon.

- Het oudste en meest bekende onderzoek is dat van Stanley Milgram (1963). In dat experiment werden proefpersonen geïnstrueerd om elektrische schokken toe te dienen aan mensen, zogenaamd om hun geheugen te verbeteren. Die mensen waren in werkelijkheid acteurs die in een andere ruimte verbleven. Het blijkt dat ongeveer 65% van de proefpersonen bereid was om schokken toe te dienen tot wel 450 volt ondanks het afgrijselijke gekrijs van het slachtoffer. En dat zonder dat zij onder druk werden gezet. Dit onderzoek is later meerdere malen herhaald met steeds dezelfde resultaten.
- Een tweede experiment is het Stanford Prison Experiment van Philip Zimbardo (2010). Een groep studenten werd als gevangenisbewakers aangesteld over een andere groep studenten die als gevangenen optraden. Het experiment zou 14 dagen duren maar werd na 6 dagen gestopt wegens de onmenselijke toestanden waarin de gevangenen inmiddels verkeerden. De bewakers deden sadistische spelletjes en de gevangenen werden steeds lijdzamer. Niemand greep in totdat de verloofde van Zimbardo een tussenevaluatie kwam doen. Zij was geen onderdeel van het systeem en was geschokt door de onmenselijke situatie. Ze wilde dat haar vriend er onmiddellijk mee stopte. Zimbardo was woedend over dat voorstel, maar toen hij weer bij zinnen kwam realiseerde hij zich dat hij zelf ook de grenzen van het toelaatbare uit het oog was verloren. De conclusie van Zimbardo is dat het gebrek aan integriteitszorg binnen het systeem de oorzaak was. Er was binnen dat systeem geen autoriteit met bevoegdheden die daar eind verantwoordelijk voor was.

Een systeem zonder autoriteit voor de integriteitszorg is vergelijkbaar met een gezin zonder ouders. Als binnen een systeem de Ouder ontbreekt dan leidt dat volgens Schiff (1975) tot een "No parent system". In de psychiatrie valt dat onder Cluster B persoonlijkheidsstoornissen. Met als kenmerken: oneerlijkheid, impulsiviteit, prikkelbaarheid, roekeloosheid, ontbreken van spijtgevoelens, instabiele relaties, woede anderen uitbuiten, gebrek aan empathie en arrogantie (DSM-IV, 1994).

De conclusie is hoopgevend

De schokkende resultaten van de experimenten van Milgram en Zimbardo zijn ook hoopgevend. De leiding van een organisatie kan kennelijk veel doen om integer gedrag te bevorderen en niet integer gedrag te beperken en dat te borgen in een management beheersysteem met een eindverantwoordelijke leidinggevende.

Dit betekent dat integriteitszorg een vak is wat in geen enkele management opleiding mag ontbreken. Er is scholing en nascholing nodig om de recente kennis op het gebied van integriteitszorg meer bekend te maken.

Bevorderen van veiligheid en integriteit

Voor het bevorderen van veiligheid en integriteit is nodig:

- een eindverantwoordelijk leidinggevende
- een theoretisch model
- een management beheersysteem voor de uitvoering en de borging.

Een theoretisch model

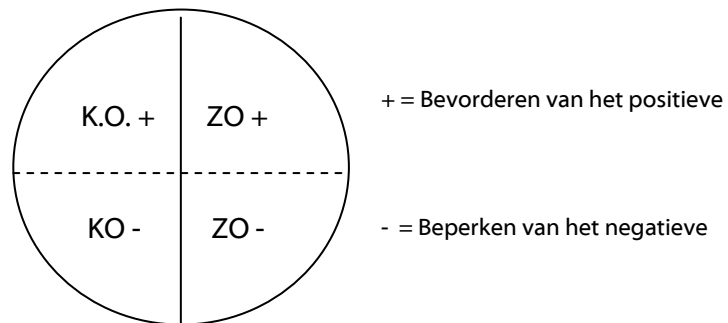
Zorg wordt in de TA gekoppeld aan de Ouder. Integriteitszorg dus ook. De Ouder bestaat uit twee delen:

- de Kritische Ouder (KO). Een leider reageert uit zijn KO als hij kritisch reageert vanuit regels, procedures en sancties. Ook al is het doel het positieve te bevorderen.
- de Zorgende Ouder (in de zin van Nurturing Parent) die nagaat wat medewerkers nodig hebben om integer te handelen. Die term Zorgende Ouder (ZO) sluit goed aan bij de zorgplicht van de werkgever.

Beide kunnen adequaat zijn. Samen vormen zij een zorgsysteem dat erop gericht is het positieve gedrag te bevorderen (+) en het negatieve gedrag te beperken (-). Op die manier

ontstaan er vier gebieden van waaruit veiligheid en integriteit zijn te bevorderen, zoals weergegeven in figuur 2.

De bovenste twee: de KO+ en de ZO+ zijn gericht op het bevorderen van het positieve gedrag
De onderste twee: de KO- en de ZO- zijn gericht op het beperken van het negatieve gedrag.

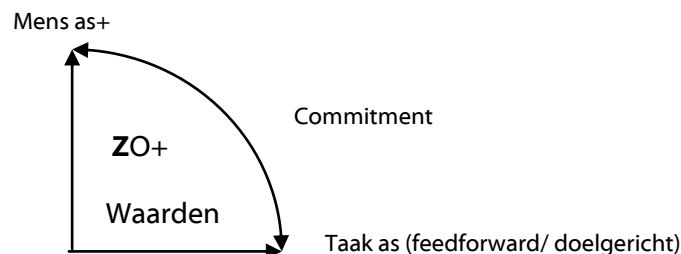


Figuur 2: De vier gebieden van de Ouder
KO= Kritische Ouder ZO= Zorgende Ouder

Bevorderen van het positieve

Als leidinggevende kun je sturen op de mens as en de taak as.

- De mens as zetten we vertikaal. Een ontwikkeling gaat meestal van onder naar boven.
- De taak as zetten we horizontaal, van links naar rechts. We stellen ons een doel en bereiken dat door stappen te nemen van links naar rechts. Dat heet feedforward gericht denken en handelen. Feedforward gericht denken en handelen is doelgericht.



Figuur 3: Waarden in het gebied van de Zorgende Ouder +

Er zijn twee manieren om het positieve te bevorderen: commitment en compliance

Commitment: feedforward gericht

Commitment is gebaseerd op twee aspecten:

1. contact
2. contract.

We zoeken contact met mensen die voor ons van waarde zijn. En we kiezen ook een doel dat waardevol is. In de samenwerking eren en respect-eren we die waarden.

Je verbinden met iemand en/of met iets op grond van waarden heet commitment.

Mensen die zich binnen een systeem met elkaar verbinden zijn tot grote, waardevolle prestaties in staat.

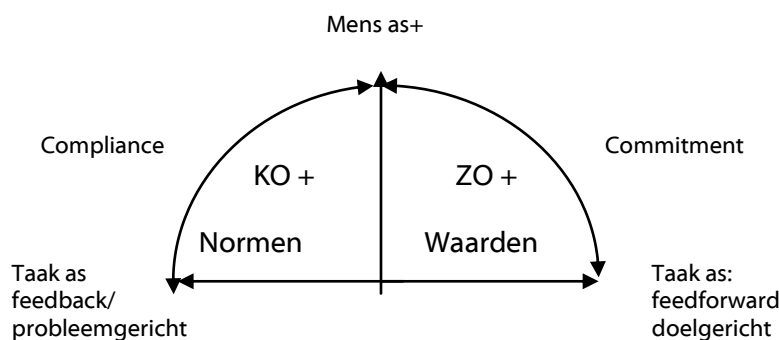
In 1962 lukte het Mies Bouwman het goede in miljoenen Nederlanders naar boven te halen door te vragen om geld in een luciferdoosje te doen en af te leveren bij de melkboer op de hoek.

Zij koos voor een laagdrempelig systeem waarbij iedere Nederlander belangrijk was. Het middel was de televisie en een groot podium in de RAI waar je zo naar binnen kon. Dit open systeem werd steeds effectiever

naarmate er meer mensen aan meededen. Die commitment was niet meer te stoppen toen zich tijdens de live uitzending steeds meer ontroerende momenten voordeden. Dat stimuleerde nog meer kijkers om vanuit hun ZO+ ook een luciferdoosje te vullen met geld en in te leveren. De uitzending duurde 23 uur en bracht 50 miljoen gulden op. Dat was nog nooit vertoond.

Compliance: feedback gericht

De taak as kunnen we ook van rechts naar links tekenen. Dat kijken we terug om te toetsen of er geen fouten zijn gemaakt (error controled). Deze probleemgerichte vorm van denken is feedback gericht. We toetsen dan om te kijken of we aan de norm voldoen. Het doel is dan handhaven. We denken in de vorm van regels en procedures of van te voren vastgelegde kwaliteits,- of productienormen. In de financiële wereld heet dat compliance. Een handhaver heet dan een compliance officer.



Figuur 4: Bevorderen van het positieve

Compliance kan niet zonder commitment.

Eerst een voorbeeld vanuit alleen compliance:

In Utrecht lopen twee mensen in uniform over straat. Op hun rug staat heel groot: HANDHAVEN. Niet voorop maar achterop. Feedback gericht dus. Zij constateren een overtreding en bellen bij iemand aan. "Heeft u die vuilniszakken buiten gezet?" vragen zij. Er staan er wel vijftig. Keurig dichtgebonden, langs de kant van de weg. Een van die zakken is eraf gegleden. Dat vinden de Handhavers gevaarlijk want een moeder met een kindwagen kan er niet langs. Volgens hen dan. De man die opendoet komt kennelijk net onder de douche vandaan na een dag hard werken met die vuilniszakken. Hij krijgt een reprimande omdat een zak verkeerd ligt. De man reageert boos. Dan escaleert het gesprek. Hij moet zijn legitimatie tonen. Er wordt van beide kanten tegen de deur geduwd. De Handhavers dreigen met de politie. Wat een ondankbare baan denken ze.

Als we compliance en commitment combineren, dan ontstaat het volgende gesprek:

De man die open doet komt net onder de douche vandaan. "Dag meneer, wij constateren dat er een zak vanaf gegleden is en dat kan lastig zijn voor een moeder met een kindwagen. Ik zie dat u net onder de douche vandaan komt. Zal ik u even helpen en de zak goed leggen?" "Toffe peer" denkt de veroorzaker en hij wil de handhaver een fooi geven. "Dat mogen we helaas niet aannemen zegt de handhaver, maar bedankt voor het gebaar". De man gaat fluitend naar binnen en de handhavers lopen fluitend door. Wat een leuke baan, denken ze.

In de tweede situatie werkt zowel het voorbeeldgedrag als de communicatie vanuit de Zorgende Ouder van de Handhavers positief. Bovendien wordt het systeem benadrukt. "Zorgzaamheid in de buurt doen we samen".

Management beheersysteem

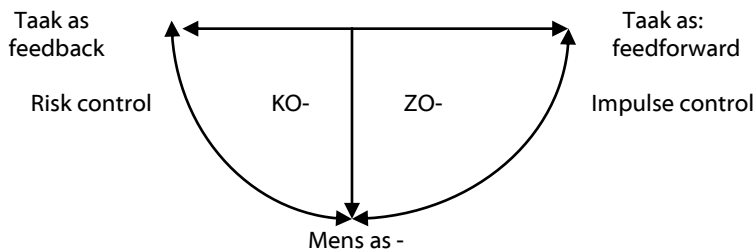
Feedforward en feedback gericht denken vormen samen een cybernetisch programma. Net zoals je in je auto afwisselend door je voorruit (feedforward) kijkt of je de goede kant op gaat en via je achteruitkijkspiegel (feedbackgericht) toetst of je niemand hebt aangereden. Normen en waarden vullen elkaar aan in een consistent cybernetisch systeem: het bedrijfsgeweten.

Beperken van het negatieve: risk control en impulse control

Tot nu toe hebben we ons gericht op het ontwikkelen van de positieve kant van de mens: de zonzijde. Hier zitten onze positieve eigenschappen die we willen bevorderen. Ieder mens heeft ook een schaduwzijde. Hier zitten onze onhebbelijkheden, onze negatieve begeertes en onze impulsen.

Als manager kun je ook iets doen om het negatieve gedrag te beperken. Anders ontstaat er een groot afbreukrisico. Het gebied van het beperken van het afbreukrisico wordt weergegeven door in figuur 5 de mens as- naar beneden te tekenen.

De laatste twee vakgebieden van dit management beheersysteem zijn: risk control en impulse control.



Figuur 5: Beperken van het negatieve

Risk control

In het gebied links onder ga je ervan uit dat je het slechte in de mens niet moet stimuleren door hen in verleiding te brengen. Dat doe je door het nemen van maatregelen: als er een klusjesman in je huis rondloopt, dan berg je je portemonnee op. Dat heet risk control. In Nederland was Pieter van Vollenhoven de man van de risk control. Hij keek na een ongeval wat er is mis was gegaan. Vanuit zijn KO. En hoe je dat risico vervolgens kunt beperken bijvoorbeeld door het nemen van maatregelen. Niet alleen technisch maar ook door gedragsbeïnvloeding.

Het aanbrengen van technische veiligheidsmiddelen in een auto kan dan wel de veiligheid bevorderen (risk control) maar het kan mensen er ook toe verleiden meer risico's te nemen. Risk control moet dus passen in het systeem, anders is het effect nihil of negatief.

Impulse control

Het gebied rechts onder is het gebied van de impulse control: het bevorderen van de morele weerbaarheid. Dat is een psychologisch vakgebied.

- Bij risk control gaat het om het managen van externe verleidingen.
- Bij impulse control gaat het om zelfmanagement van je interne impulsen.

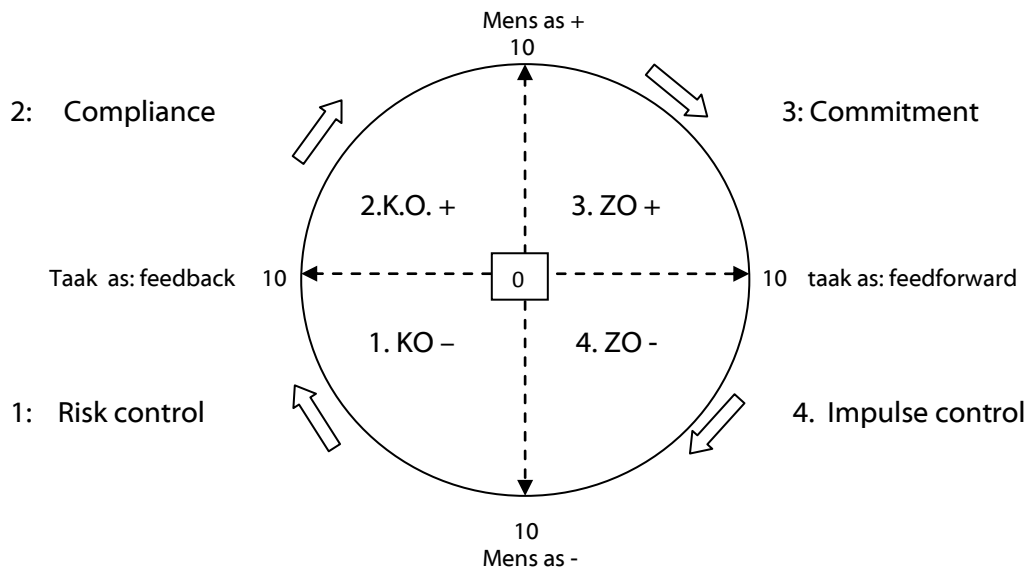
Bij de politie is impulse control een onderdeel van de professionele weerbaarheid. Impuls control kun je bevorderen door microsimitaties (Kouwenhoven, 2007). Met microsimitaties, het naspelen van complexe situaties met behulp van symbolische voorwerpen, kun je mensen zonder schade de gevolgen laten ervaren van niet integer handelen. Daardoor kun je beslissen: "wat voor mens wil ik zijn?". Dit leidt tot een besluit dat vaststaat. Op die manier wordt er in de hersenen van te voren een soort neurologisch pad gemaakt. Dat pad gebruik je als de verleiding zich daadwerkelijk voordoet.

Marshmellow test

In de jaren 60 van de vorige eeuw deed Walter Mischel aan de Stanford University een onderzoek bij vierjarige kinderen. Zij kregen een marshmellow en werden vervolgens alleen gelaten. Hen werd een tweede marshmellow beloofd als ze 20 minuten lang de eerste marshmellow niet op zouden eten (Mischel, W., Shoda, Y., & Rodriguez, M. L. 1989). Sommige kinderen konden hun verlangen uitstellen, andere kinderen lukte dat niet. Vervolgens werd de ontwikkeling van die kinderen gevolgd tot in de adolescentie. De conclusie was dat de kinderen die hun impulsen konden beheersen, later beter aangepast waren

De geïntegreerde Ouder

De structuur van de geïntegreerde Ouder ziet er dan als volgt uit.



Figuur 6: De geïntegreerde Ouder

Een strategisch management beheersysteem

De vier vakgebieden vormen samen het management beheersysteem. Als een vierspan voor de wagen. De directie heeft als koetsier de leidsels in handen en stemt zijn interventie af op het doel en het soort paard. Dat doet hij vanuit een strategie.

Het management beheersysteem kent vier chronologische stappen:

1. Begin met risk control: dat is bedoeld voor mensen die onbewust onbekwaam zijn. De communicatie is Ouder naar Kind.
2. Ontwikkel dan de compliance; bedoeld voor mensen die bewust onbekwaam zijn. De communicatie is Ouder naar Volwassene.
3. Ontwikkel dan de commitment: bedoeld voor mensen die bewust bekwaam zijn. De communicatie is van Ouder naar Ouder.
4. Verhoog tenslotte de impulse control: bedoeld voor mensen die onbewust bekwaam zijn. De communicatie is dan gericht op de interne dialoog.

Hoe niet

De meeste organisaties organiseren hun integriteitszorg vanuit één van de vier gebieden. Compliance is vaak favoriet: handhaven door middel van regelgeving. Dat kan ten koste gaan van de ontwikkeling van de andere vakgebieden. Dat kan tot zoveel regels leiden dat niemand meer iets doet uit angst voor straf.

Een gemeente in Twente heeft inmiddels zoveel regels dat ambtenaren overal advies voor vragen aan externe consultants. Vorig jaar waren de kosten voor externe adviseurs opgelopen tot 7 miljoen euro. Onvoorzien.

Hoe wel

Belangrijk is dat alle gebieden een systeem vormen met orde en balans. Daardoor ontstaat een lerende in plaats van een belerende organisatiecultuur. Dit bespaart kosten, leidt tot voortschrijdende inzichten, een prettiger arbeidsklimaat en minder integriteitschendingen.

Een Friese gemeente had zoveel verkeersborden dat ze die allemaal hebben weggehaald. De verkeersdeelnemers moeten nu zelf gaan nadenken hoe snel ze verantwoord kunnen rijden. Het aantal ongevallen nam af.

Het Keurmerk Integriteitzorg

Voor een onafhankelijke toetsing heb je een organisatie nodig die onafhankelijk, onpartijdig, deskundig en betrouwbaar is. Een slager keurt niet zijn eigen vlees.

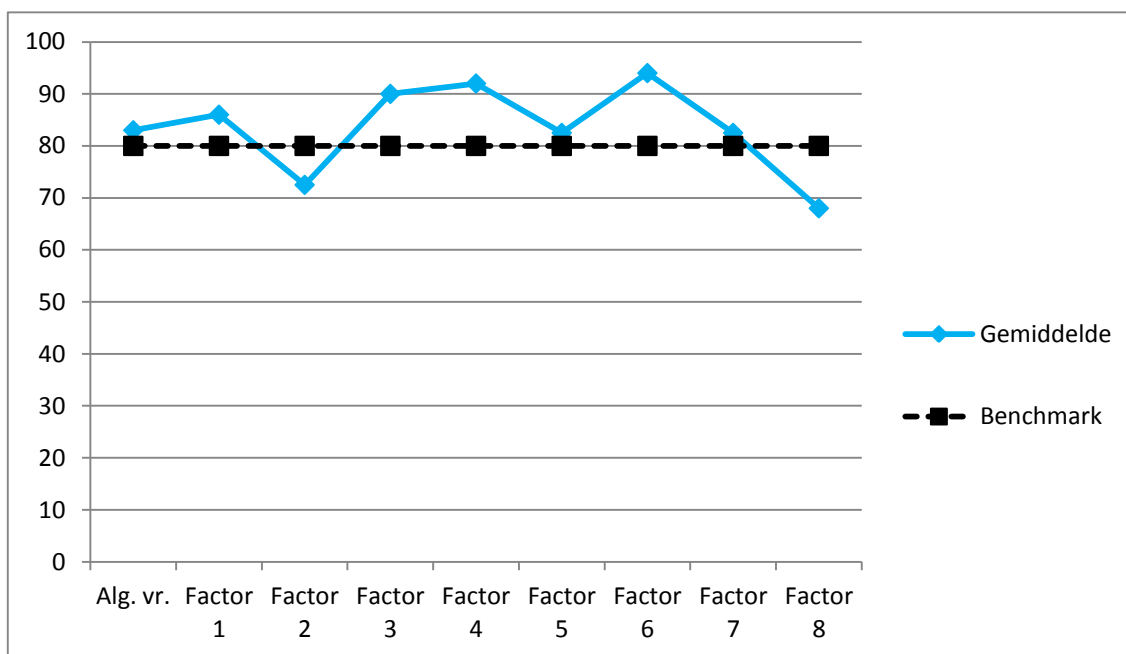
In Nederland is in 2010 de Stichting Bevordering Veiligheid en Integriteit (Stichting BVI) opgericht. Deze stichting geeft een Keurmerk Integriteitzorg aan organisaties die voldoen aan een aantal objectieve criteria. Die worden getoetst door middel van een 360 graden interview. Bij de leiding, de medewerkers, cliënten en toeleveranciers. Daarmee worden de effecten van de integriteitzorg op de vier vakgebieden in beeld gebracht.

Als de integriteitzorg op orde is, kan de organisatie dit laten zien door middel van het Keurmerk integriteitzorg. Als dat niet het geval is, dan volgt een verbetertraject.

Je hoeft met deze aanpak dus niet te wachten op een integriteitschending. Die ben je dan voor.

Een praktijkvoorbeeld

Bij een middelgrote onderwijsinstelling zijn de resultaten als volgt:



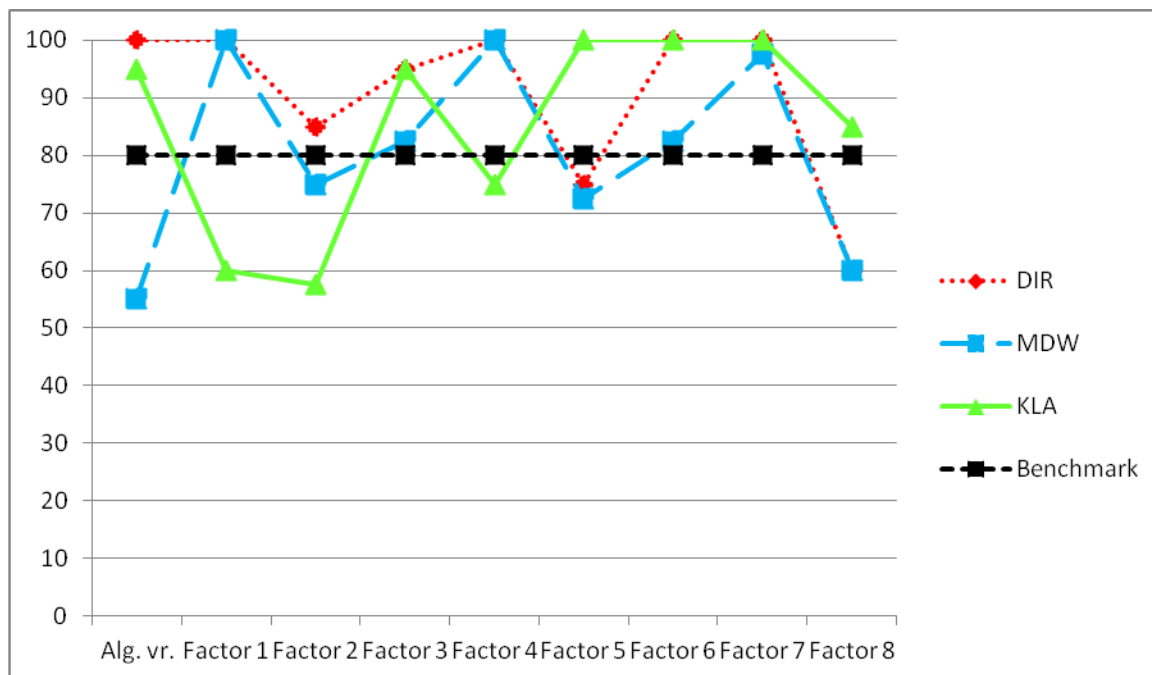
Figuur 7: Gemiddelde scores t.o.v. de benchmark

algemene vragen
factor 1
factor 2 en 3
factor 4, 5,6 en 7
factor 8

Integriteitzorg: systeem vragen:
Vakgebied I: Risk control:
Vakgebied II: Compliance:
Vakgebied III: Commitment:
Gebied IV: Impuls control:

Op factor 2 en factor 8 scoort de organisatie onder de benchmark (het markeerpunt). Dat is nader onderzocht. Daaruit bleek dat er te weinig instructies op papier staan zodat een docent/trainer niet weet wat te doen in geval van een calamiteit.

Factor 8 is lager omdat bij navraag impuls control in het opleidingsgebouw nauwelijks een issue blijkt te zijn.



Figuur 8: Scores uitgesplitst per doelgroep

Opvallend is dat:

- Medewerkers zich minder bewust zijn van het integriteitszorg systeem dan de directie. Dat betekent meer voorlichting en uitleg door de directie.
- Zowel medewerkers als klanten/ cursisten ervaren een gebrek aan veiligheid. Daar wordt nu iets aan gedaan door het verschaffen van meubilair waar mensen hun persoonlijke spullen in op kunnen bergen (risk control).
- Dat klanten en medewerkers verschillende scores. Dit betekent dat interne signalen nog niet tot externe reacties leidt.

De directie en de medewerkers vragen zich nu af of morele weerbaarheid in de organisatie meer aandacht behoeft bijvoorbeeld in de vorm van een cursus.

Literatuur

Berne, E. (1975). *Wat er allemaal speelt*. Den Haag: Bert Bakker.

DSM-IV (1994). Washington: D.C. APA.

Fishman, R. en Miguel, E. (2006). *Cultures of corruption: Evidence from diplomatic parking tickets*.

Hellinger, B. (2001). *Verborgene dynamiek van familiebanden*. Haarlem: Altamira-Brecht.

Kohlberg (1969). *Stages in the development of moral thought and action*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Kouwenhoven, M. e.a. (2006). *Werken met non-agressiecontracten in scholen*. 's-Hertogenbosch: KPC groep.

Kouwenhoven, M. (1984). Non-contracten en probleemoplossende sancties. *Tijdschrift voor psychiatrie*, pp 574-591.

Kouwenhoven, M. (2007). *Strategisch Coachen*. Barneveld: Nelissen.

Kraus, M.W., C. Huang & D. Keltner. (2010). Tactile communication, cooperation and performance: an ethological study of the NBA. *Emotion*, 2010. Ol. 10. P. 745-749.

Milgram, (1974). *Obedience to Authority: An Experimental View* .

Mischel, W., Shoda, Y., & Rodriguez, M. L. (1989). Delay of gratification in children. *Science*, 244, 933-938.

Oosterik, H. Ruigrok, J. & Vroonhoven, P. (2005). *De verbindende school. Herstelrecht in het Nederlands onderwijs*. 's-Hertogenbosch: PKC groep.

Ruigrok, J. Oostrik, H. (2007). *In plaats van schorsen*. Esch: Quirijn.

Schiff, J. (1975). *Cathexis reader*. New York : Harper & Row.

Shalvi, S. (2011). *Ethical decisionmaking: on balancing Right and Wrong*. Univeriteit van Amsterdam.

Szalavitz, M. en B.D. Perry (2010). *Het liefdevolle brein. Waarom liefde zo belangrijk is*. Schiedam: Scriptum.

Taylor, K. (2010). *Het wrede brein. Waarom in elk van ons een moordenaar schuilt* Tilet. Lannoo

Williams, K.M. C. Nathanson en D.L. Paulhus. (2010). Identifying and profiling scholastic cheaters: their personality, cognitive ability, and motivation. *Journal of Experimental Psychology: Applied*. Vol. 16, p. 293-307.

Zimbardo, P. (2010). *Het lucifer effect. Hoe gewone mensen zich laten verleiden tot het kwaad*. Rotterdam: Lemniscaat