

prof.dr. R. van Eijbergen

# INTEGRITEIT EN KWALITEIT VAN ORGANISATIES





# prof.dr. R. van Eijbergen

## INTEGRITEIT EN KWALITEIT VAN ORGANISATIES

Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar Integriteit en kwaliteit van organisaties aan de School of Business and Economics van de Vrije Universiteit Amsterdam op 12 april 2019.



Meneer de Rector Magnificus, zeer gewaardeerde collega's, studenten, toehoorders, lieve Mariette, Pablo, Óscar, familie en vrienden

## Inleiding

Het thema integriteit en ethiek van en binnen organisaties staat zowel in de publieke als in de private sector, met name binnen de financiële sector, volop in de belangstelling. Een belangrijke katalysator hiervoor zijn de uitwassen die tijdens en na de financiële crisis naar buiten zijn gekomen.

Het integer handelen van werknemers is vastgelegd in organisatie- of sectorspecifieke integriteitscodes. Bijvoorbeeld in de financiële sector is een en ander vastgelegd in de zogenaamde Bankierseed. Bij het schenden van deze eed kunnen medewerkers werkzaam binnen de financiële sector voor de tuchtcommissie (van de financiële sector) worden gedaagd.

In deze bijdrage geef ik eerst een omschrijving van het begrip integriteit binnen de context van organisaties. Vervolgens beschrijf ik wat de belangrijkste contextuele factoren zijn die de integriteit van organisaties kunnen versterken c.q. kunnen verminderen met als specifiek aandachtspunt de dynamiek van groepen, in de managementliteratuur *boardroomdynamics* genoemd. Tot slot de vraag welke handelingsperspectieven er zijn om de integriteit van organisaties te bevorderen.

Integriteit is een tijdgebonden begrip. Toen ik in de jaren '80 van de vorige eeuw psychologie studeerde aan de Rijksuniversiteit van Leiden, was het bijvoorbeeld eerder regel dan uitzondering dat docenten en studenten relaties met elkaar kregen. Nu kan dat reden voor ontslag zijn. Toen ik zo'n 25 jaar geleden in Amsterdam kwam wonen, was het heel gebruikelijk om, als je een verbouwing uitvoerde, medewerkers van de vuilnisophaaldienst een fooi te geven om het afval in de vuilniswagen te laden. Niemand die daar raar van opkeek. Nu kun je daar een fikse boete voor krijgen.

Integriteit is ook een cultuurgebonden concept: verschillende culturen hebben verschillende moraliteiten. In sommige landen is het bijvoorbeeld heel gebruikelijk om bij zakelijke transacties een vergoeding te betalen aan degene die de transactie afneemt, zonder dat dit als een integriteitschending gezien wordt. Dat maakt het hanteren van het begrip integriteit in de steeds meer globaliserende wereld er niet makkelijker op. Wat ik wel heb ondervonden tijdens mijn werk voor het ministerie van Buitenlandse zaken en de VN, is dat de omgangsvormen per cultuur verschillen, maar dat de contextuele mechanismen die kans op integriteitschendingen versterken, zoals groepsdruk, overal hetzelfde zijn.

In deze oratie gaat het om de vraag waar, op organisatieniveau, de oorzaken liggen dat organisatieleden dergelijk gedrag vertonen en wat organisaties zouden kunnen doen om integriteitsschendingen te voorkomen. Wat zijn bijvoorbeeld de contextuele factoren die mede het excessief declareren van onkosten verklaren van de leden van de centrale ondernemingsraad van de nationale politie? De natuurlijke neiging bestaat op zoek te gaan naar de schuldige. Veel interessanter is voor mij de vraag: 'wat maakt dat mensen in de context van een organisatie dergelijk gedrag vertonen?', zonder daarmee te willen zeggen dat mensen niet ook een individuele verantwoordelijkheid hebben voor hun keuzes, goed en fout.

Mijn definitie van integriteit -mede gebaseerd op de Bankierseed<sup>1</sup> en het werk van Leo Huberts<sup>2</sup> - is 'het handelen overeenkomstig de (daarvoor) geldende morele waarden en normen en de daarmee samenhangende (spel-)regels'. In die omschrijving gaat het om de morele kwaliteit van het handelen, om 'goed en kwaad', om de waarden en normen die er echt toe doen. Dat een werknemer een zorgvuldige afweging maakt tussen de belangen van alle partijen die bij de organisatie zijn betrokken, te weten die van de klanten, de aandeelhouders, de werknemers en de samenleving waarin de onderneming opereert. Het gaat om handelen dat deugt (of niet deugt) vanuit de geldende moraal. Bij integriteitsschendingen is het handelen in strijd met die moraal. Het gaat dan bijvoorbeeld om de volgende typen integriteitsschendingen:

Corruptie: omkoping
Corruptie: bevoordeling van vrienden, familie, partij
Fraude en diefstal
Dubieuze giften en beloften
Onverenigbare nevenfuncties, activiteiten en/of contacten
Misbruik van bevoegdheden
Misbruik en manipulatie van (de toegang tot) informatie
Discriminatie, (seksuele) intimidatie en onfatsoenlijke omgangsvormen
Uitsluiting, pesten
Verspilling en wanprestatie
Wangedrag in de vrije tijd

Figuur 1. Typen integriteitsschendingen

## Contextuele oorzaken van integriteitsschendingen

Wat is er al in de literatuur bekend over mogelijke contextuele oorzaken van integriteitsschendingen?

Padilla<sup>3</sup> e.a. spreekt van de *Toxic Triangle*. Van een *Toxic Triangle* is sprake als zich een combinatie van de volgende drie factoren voordoet:

- (1) Een leider die volgens de classificatie van Hogan<sup>4</sup> een verhoogd risico heeft een of meer psychopathologische gedragskenmerken te vertonen zoals extreem narcisme. Diverse publicaties laten zien dat een aanzienlijk deel van eindverantwoordelijke bestuurders significant hoog scoort op de schaal van psychopathie vergeleken met de rest van de medewerkers
- (2) Volgzame en afhankelijke medewerkers.
- (3) Een organisatiecultuur die zich kenmerkt door een gebrek aan morele oordeelsvorming en reflectie over het eigen handelen.

Veel van de organisaties waar ik onderzoek heb gedaan naar de contextuele factoren van voorgevallen integriteitsschendingen passen in het model van de *Toxic Triangle*.

Bijvoorbeeld binnen het werkbedrijf van de gemeente Amsterdam<sup>5</sup>: Daar mondden goedbedoelde pogingen om mensen aan werk te helpen er uiteindelijk onder andere in uit dat bijstandsgerechtigden te werk werden gesteld bij ambtenaren thuis om kleine verbouwingen uit te voeren, terwijl de verbouwingsmaterialen bij de gemeente werden gedeclareerd. Jarenlang werd dit beschouwd als een zeer succesvol programma wat zelfs nationaal en internationaal als voorbeeld werd gezien. De organisatie werd geleid door een bevlogen, charismatische directeur, het personeel bestond veelal uit werknemers die na een periode van arbeidsongeschiktheid en/of werkloosheid op kortdurende contracten geplaatst waren en dus zeer afhankelijk waren van hun nieuwe werkgever voor het continueren van hun contract. Binnen deze organisatie was ook geen ruimte voor het geven van professionele feedback aan elkaar.

Aanvullend op het model van de *Toxic Triangle* zie ik de kwaliteit van de besluitvorming als onderdeel van de groepsdynamica van teams, en met name de dynamica van eindverantwoordelijke teams, als een belangrijke contextuele factor die de kans op integriteitsschendingen kan vergroten. Veel van de door mij geïnterviewde werknemers die betrokken waren bij integriteitsschendingen in organisaties, geven aan meegesleurd te zijn in een groepsdynamisch proces, in die zin dat ze hun eigen normen in de loop van de tijd hebben bijgesteld om bij de groep te kunnen horen.

## Boardroomdynamics

Binnen het voor de gemiddelde leidinggevende weinig toegankelijke vakgebied van de sociale psychologie is veel onderzoek gedaan naar het fenomeen wat in de populaire managementliteratuur *Boardroom dynamics* wordt genoemd.

We leren dat groepen ongelooflijk belangrijk zijn voor mensen<sup>6</sup>. Je ontleent voor een groot deel je identiteit aan de groep(en) waar je bij hoort. De buurt waarin je woont, de voetbalvereniging, de studentenvereniging, maar vooral de afdeling waar je werkt. De groep waartoe je behoort biedt veiligheid, de mogelijkheid tot het reguleren van emoties en bepaalt voor een groot deel je identiteit.

Stel, je werkt bij een regiokantoor van een bank. Dan bestaat er de natuurlijke neiging je af te zetten tegen de medewerkers van het hoofdkantoor, zodanig dat er zelfs een vorm van bewustzijnsvernauwing bij je ontstaat. Het gevolg hiervan is dat je de verschillen gaat personificeren: *Dat is typisch iemand van het hoofdkantoor die weer eens iets over ons komt uitrollen. Kijk maar hoe hij zich kleedt en het soort grappen dat hij of zij maakt.*

Vervolgens verander je van baan en kom je op het hoofdkantoor werken en twee weken later begin je je op dezelfde manier af te zetten tegen medewerkers van de regionale kantoren 'die maar niet willen luisteren naar de richtlijnen van het hoofdkantoor'. Dit alles is te verklaren vanuit de sterke behoefte bij een groep te horen.

Een klassieke Sociaal Psychologische studie heeft het fenomeen van *groupthink*<sup>7</sup>, in het Nederlands groepsdenken, onderzocht.

Groepsdenken is een psychosociaal fenomeen, waarbij een groep van op zichzelf zeer bekwame personen zodanig wordt beïnvloed door groepsprocessen, dat de kwaliteit van groepsbesluiten vermindert. Dit fenomeen treedt op als de groepsleden bij een beslissingsproces primair letten op het behoud van overeenstemming en eensgezindheid, in plaats van op een kritische overweging van de feiten.

Een voorbeeld van extreme besluiten waarbij uit de analyse achteraf bleek dat mogelijk het fenomeen van *groepsdenken* tijdens de besluitvorming is opgetreden, is de crisis rond de *Varkensbaai* in Cuba. Voormalig president Kennedy en zijn adviseurs besloten Cuba binnen te vallen met 1400 in de VS opgeleide Cubaanse bannelingen, terwijl Cuba beschikte over een leger van een paar honderdduizend goed opgeleide militairen. Het succes van deze actie was voor een buitenstaander te voorspellen.



Kenmerken van groepen waarin dit fenomeen kan optreden zijn:

- Een hechte en homogene groep
- Een gesloten groep met weinig invloed van buiten
- Een groep met een dominante en charismatische leider
- Het ontbreken van besluitvormingsprocedures die kunnen bijdragen aan objectieve besluitvorming
- Druk van buiten om een beslissing te nemen
- Een groepscultuur waarin het niet gebruikelijk is om te reflecteren op de kwaliteit van de besluitvorming en waarin de overtuiging bestaat dat besluiten op basis van consensus genomen moeten worden
- Groepsdynamica waarin druk wordt uitgeoefend op groepsleden met een afwijkende mening om zich te conformeren aan de mening van de meerderheid.

Symptomen van het fenomeen van *groepsdenken* zijn:

- Een groep die haar eigen kunnen overschat en een gevoel van onaantastbaarheid heeft
- Een groep die een onvoorwaardelijk geloof heeft in de eigen moraal en een vijandbeeld van de buitenwereld, en daarnaast de neiging heeft de eigen beslissingen - hoe extreem ook - te rationaliseren.

De recente gebeurtenissen rond de beloning van de bestuursvoorzitter van de ING-bank zouden mogelijk verklaard kunnen worden vanuit het fenomeen van *groupthink*. Een raad van commissarissen die, zonder rekening te houden met wat er leeft in de samenleving, een beslissing neemt over het verdubbelen van de beloning van de topman, terwijl elke gemiddelde Nederlander had kunnen voorspellen tot wat voor reacties dit in de samenleving zou leiden. Dit leverde dusdanig heftige reacties op, dat de beslissing over beloning voorlopig is opgeschorst.

Binnen het vakgebied van de sociale psychologie is ook veel onderzoek gedaan naar hoe besluiten tot stand komen binnen en door groepen. Veel onderzoek gaat over hoe relevante informatie verkeerd kan worden geïnterpreteerd of zelfs genegeerd bij besluitvormingsprocessen, met alle gevolgen van dien voor de kwaliteit van de besluitvorming.

Stel dat ik u aan het eind van deze oratie zou vragen wat u van de inhoud van mijn bijdrage vindt en niemand van u reageert op mijn vraag, dan is de kans groot dat u, ondanks dat u het maar een heel saai verhaal vindt, denkt dat rest van de zaal mijn bijdrage zeer interessant vindt. Dit fenomeen wordt ook wel de *pluristic ignorance*<sup>8</sup> genoemd. Dit is het

fenomeen waarbij individuele groepsleden ervan uitgaan dat de overige groepsleden ergens vóór zijn, zolang die geen tegengeluid laten horen, ondanks het feit dat jij zelf tegen bent.

Andere biases zijn:

*The shared information bias*<sup>9</sup>, waarbij een groep de neiging heeft meer aandacht te besteden aan informatie die al beschikbaar en bekend is, dan aan informatie die nieuw wordt ingebracht in een groepsdiscussie, hoe relevant deze informatie ook is.

Een vergelijkbaar fenomeen is dat van *The confirmation bias*<sup>10</sup>. Dit is de neiging van een groep om meer aandacht te besteden aan informatie die de bestaande hypothesen en opvattingen ondersteunt, dan aan informatie die mogelijke alternatieven ondersteunt.

*The availability bias*<sup>11</sup> is de neiging van een groep meer aandacht te besteden aan beschikbare en toegankelijke informatie, dan aan minder toegankelijke informatie omdat de beschikbare informatie als meer relevant wordt ervaren. Vooral persoonlijke ervaringen, hoe lang geleden ook, worden als zeer relevant gezien om een mening te onderbouwen.

*The anchoring bias*<sup>12</sup> is de neiging van individuen en groepen bij ingrijpende beslissingen te focussen op een deel van de beschikbare informatie als een soort anker. Bijvoorbeeld bij de aanschaf van een auto alleen te focussen op de kilometerstand en de leeftijd van de auto en alle andere factoren te negeren, of bij de aanschaf van een huis alleen te letten op de voorzieningen in de keuken en niet op de bouwkundige staat van het huis.

#### Een praktijkvoorbeeld

Een vierkoppig directieteam van een woningbouwcoöperatie moet een ingrijpende investeringsbeslissing nemen. De manager Projecten is al een jaar bezig om het plan voor te bereiden en is er zeer enthousiast over, evenals de meeste collega directieleden. De controller van de organisatie heeft in samenspraak met zijn collega's een contra-expertise laten uitvoeren, waaruit blijkt dat het een zeer risicovol project is. Bij de bespreking van het rapport raakt het merendeel van de directieleden geïrriteerd en komt met allerlei irrationele argumenten om de conclusies van de contra-expertise te neutraliseren of zelfs volledig te ontkrachten.

Een ander bekend sociaalpsychologisch fenomeen is de *Abilene Paradox*<sup>13</sup>: Op een erg warme dag speelt een familie een spelletje domino op de veranda. De schoonvader denkt dat iedereen zich aan het

vervelen is en stelt een etentje voor in Abilene, bijna 90 kilometer verderop. Stuk voor stuk gaan de familieleden akkoord met het idee. Als de familie vier uur later uitgeput terugkeert van een mislukt, oververhit tripje met slecht eten, blijkt plots dat iedereen mee is gegaan om de anderen niet teleur te stellen en het eigenlijk prima naar de zin had met het dominospelen. Deze paradox geeft aan dat door bepaalde omstandigheden groepen mensen besluiten kunnen nemen die contrair zijn aan al hun afzonderlijke overtuigingen of voorkeuren. Met andere woorden, er is sprake van groepsconformisme om de verkeerde redenen; niemand durft tegen de aangenomen heersende opvatting in te gaan.

Samengevat hebben groepen de neiging als gevolg van hun groepsdynamiek belangrijke informatie te negeren of zelfs te ontkennen en hebben individuele groepsleden de neiging zich aan te passen aan de groep. Een en ander verklaart waarom groepen soms heel risicovolle en voor een buitenstaander onbegrijpelijke beslissingen nemen, die in voorkomende gevallen in strijd zijn met gedragscodes van een organisatie of zelfs met de wetgeving en ook indruisen tegen individuele morele waarden van de groepsleden.

*Het concept van Risky Shift*<sup>14</sup> bevestigt dit en laat zien dat groepen over het algemeen risicovollere beslissingen nemen dan individuen, zelfs wanneer individuen, voorafgaand aan een groepsbeslissing, om hun individuele mening wordt gevraagd. Voorbeelden van dergelijke beslissingen zijn grote risicovolle investeringen en strategische beslissingen die gevolgen kunnen hebben voor de continuïteit van een organisatie.

Een verklaring voor het fenomeen van de *Risky shift* is - naast de eerdere genoemde informatiebias - dat groepsleden een gezamenlijke verantwoordelijkheid ervaren en als gevolg daarvan een deel van de verantwoordelijkheid kunnen afschuiven. Een andere verklaring is dat individuen die bereid zijn om risico's te nemen, vaak een hogere status hebben in een groep. Nog een verklaring is dat het nemen van risico's vaak als sociaal wenselijk wordt gezien.

Wat we ook uit sociaalpsychologisch onderzoek kunnen leren, is dat groepsprocessen volledig kunnen ontsporen. De beroemde experimenten van Milgram en Zimbardo laten zien hoe het te verklaren is dat groepen in staat zijn tot extreem gedrag zoals in oorlogsgebieden, maar ook wat dichterbij huis: extreme fraudegevallen zoals bij de Lehman Brothers aan het begin van de financiële crisis.

### *Het beroemde Obedience by authority van Milgram<sup>15</sup>*

Gefascineerd door de gebeurtenissen tijdens WO II vroeg Milgram zich af wat maakt dat mensen in staat zijn tot dergelijk extreem en wreed gedrag. In het experiment van Milgram werden proefpersonen via een krantenadvertentie geworven voor deelname aan een leerexperiment. Leerlingen (acteurs) kregen in dit experiment elektrische schokken toegediend als ze rijtjes van woorden niet wisten te onthouden. Ondanks de *leerlingen* het uitschreeuwden van de pijn, gingen de proefpersonen door met het toedienen van schokken. Er waren slechts enkele deelnemers die vragen stelden over dit experiment en de meesten van hen gingen door als hen verteld werd dat ze niet verantwoordelijk waren voor het effect en als ze aangemoedigd werden door de onderzoeker in een witte jas die autoriteit uitstraalde, om door te gaan in het belang van dit onderzoek.

### *Een ander klassiek experiment is dat van Zimbardo<sup>16</sup>*

Een groep van 24 doorsnee Amerikaanse jongens uit de middenklasse, geselecteerd op psychische stabiliteit, die aan het begin van het experiment niet op algemene kenmerken van elkaar verschilden, zou twee weken lang gesplitst worden in de rol van bewaker of gevangene in een namaakgevangenis. Het toeval bepaalde de rollenverdeling. Twaalf jongens mochten een uniform aandoen en kregen als opdracht: zorg voor orde, maar gebruik geen geweld. Al snel gebruikten de 'bewakers' opdrukken met een hand op de rug als straf. Opstandelingen werden met de brandblusser neergespoten. Ook het zich publiekelijk uitkleden was een straf. Evenals eenzame opsluiting. De agressie van de bewakers werd sterker naarmate het onderzoek vorderde. Sommige bewakers hadden er lol in om de gevangenen zeer wreed te behandelen. Niemand van de deelnemers zei tijdens het experiment: "Zo kan het niet meer verder."

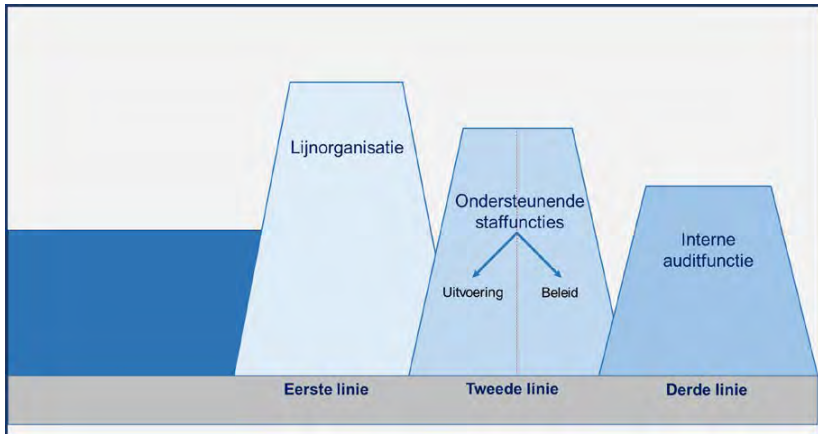
Deze onderzoeken gaan over groepsdruk en het effect van autoriteit op menselijk gedrag. Het toont aan dat mensen in een bepaalde context tot extreem gedrag in staat zijn. Ter geruststelling: het is over het algemeen niet gebruikelijk in organisaties willens en wetens elektrische schokken toe te dienen, maar wat we hiervan kunnen leren is dat mensen in zijn algemeenheid gevoelig zijn voor autoriteit en groepsdruk, wat maakt dat het gedrag van de top van een organisatie van belangrijke invloed is op het gedrag van de medewerkers.

## Wat kunnen organisaties doen om integriteitsschendingen te voorkomen?

Als reactie op de toenemende belangstelling voor integriteit heeft zich een hele *integriteits-industrie* ontwikkeld die haar diensten aanbiedt aan organisaties die integriteitsschendingen willen voorkomen. Diensten als trainingen morele oordeelsvorming, het schrijven van integriteitscodes, het adviseren over de inrichting van de control organisatie, et cetera.

Een andere reactie is dat binnen organisaties steeds complexere compliance-systemen worden opgezet, bestaande uit procedures en ander type regelgeving. De interne organisatie van het beheer is binnen de meeste organisaties gebaseerd op het *lines of defence model*<sup>17</sup>. De term *lines of defence*, of verdedigingslijnen, heeft betrekking op de verschillende rollen die afdelingen of functionarissen aannemen ten aanzien van het uitvoeren van beheersmaatregelen om (financiële) risico's te beperken. De verdedigingslijnen die onderscheiden worden, vormen een belangrijk uitgangspunt om te komen tot evenwichtige driehoeksrelaties rondom de aspecten van beheer. De eerste lijn wordt vertegenwoordigd door het bestuur, dat eindverantwoordelijk is en blijft voor alle bedrijfsactiviteiten en het beheersen van het daaraan verbonden risico. De tweede lijn ondersteunt de eerste lijn met het opzetten en uitvoeren van een effectief risicoraamwerk en houdt toezicht op de naleving van de wet- en regelgeving en de interne regels. De derde lijn wordt ingevuld door de onafhankelijke interne audit. Het doel van dit model is voldoende *checks and balances* te hebben als *countervailing power* voor de lijnorganisatie.

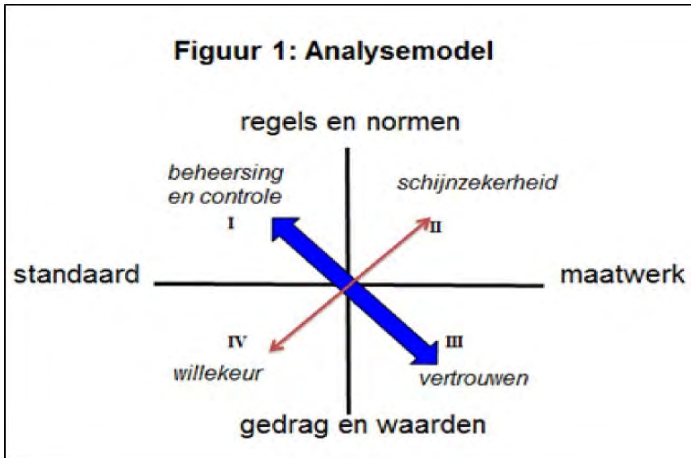
Het *three lines of defence* model geeft een heldere ordening aan van bevoegdheden als onderdeel van de *checks and balances* in de organisatie. In de praktijk mondt het vaak uit in een soort loopgravenmodel: de ene lijn moet het niet adequaat uitvoeren van controles door de vorige lijn compenseren. Van belang is juist dat de drie lijnen samenwerken en er in de hele organisatie een moreel besef is over handelen volgens de integriteitscodes. Als uitvloeisel hiervan is de functie van business controller ontwikkeld: deze controleert niet achteraf, maar denkt actief mee in de besluitvorming en wijst de lijn op mogelijke risico's. Dit is een vergelijkbare emancipatie met die van HRM-functionarissen in de jaren '90, die ook businesspartner van de lijn werden.



Figuur 2. De drie interne verdedigingslijnen binnen een organisatie

Uit onderzoek, maar ook in de praktijk, blijkt dat het opzetten van systemen en het ontwikkelen van procedures alleen niet voldoende zijn om ethisch handelen te bevorderen en integriteitschendingen te voorkomen. Integendeel. Het blijkt namelijk dat, als mensen te veel regels opgelegd krijgen, ze de neiging hebben zich niet aan deze regels te houden<sup>18</sup>.

Het expertforum van het Zijlstra Center, bestaande uit onderzoekers en practitioners op het gebied van management control, onderschrijft dit en heeft een alternatief denkmodel uitgewerkt met als uitgangspunt dat het type van controle afhankelijk is van het type werkproces. Ze onderscheiden bulkprocessen en maatwerk. Bij gestandaardiseerde bulkprocessen volstaat het uitvoeren van standaardcontroles. Bij maatwerkprocessen, zoals de indicatie voor een uitkering in het kader van de wet langdurige zorg, leiden routinecontroles tot schijnzekerheid. Hierbij past het sturen op vertrouwen door verantwoording achteraf, bijvoorbeeld aan de hand van casuïstiek, terwijl sturen op vertrouwen bij standaardprocessen, zoals het toekennen van een vergunning, juist kan leiden tot willekeur.



Figuur 3. De Kwadrantenmethode<sup>19</sup>

Als regels en controles alleen niet de oplossing zijn om integriteitsschendingen te voorkomen, wat dan wel?

Een term die steeds meer opgeld doet is die van de *soft-control*:

Controlemaatregelen en interventies die erop gericht zijn risicovol gedrag vroegtijdig te signaleren en een cultuur, gericht op het bevorderen van ethisch handelen. Muel Kaptein heeft het *Soft Controls* model<sup>20</sup> uitgewerkt.



Figuur 4. Het model van *Soft Controls* van Muel Kaptein

Helderheid: Hoe helderder medewerkers weten wat er van hen wordt verwacht, hoe groter de kans dat ze dat ook echt doen.

Bespreekbaarheid: Hoe meer ruimte er is binnen de context van een organisatie om morele dilemma's voor te leggen, hoe meer zij leren van anderen.

Voorbeeldgedrag: Hoe beter het voorbeeldgedrag van de top van een organisatie, hoe beter het gedrag van medewerkers, en omgekeerd; slecht voorbeeld doet slecht volgen.

Betrokkenheid: Hoe meer leidinggevendenden betrokken zijn bij medewerkers, hoe beter het gedrag.

Uitvoerbaarheid: Hoe meer mensen kunnen beschikken over de juiste kennis en kunde, hoe beter ze kunnen doen wat van hen wordt verwacht.

Transparantie: Hoe beter mensen het gedrag van anderen en zichzelf kunnen waarnemen, hoe beter ze in staat zijn het eigen gedrag aan te passen aan de verwachting van anderen.

Aanspreekbaarheid: Hoe veiliger mensen zich voelen om calamiteiten en morele kwesties te melden en om andere mensen daarop aan te spreken, hoe meer ze dat ook daadwerkelijk zullen doen.

Handhaving: door middel van belonen van gewenst en straffen van ongewenst gedrag.

Het gaat dus om een combinatie van harde factoren (het formuleren van kaders en het handhaven daarvan) en de zachtere factoren, zoals gedrag en cultuur.

Deze manier van denken is ook binnen de financiële sector leidend, in die zin, dat er ook binnen deze sector steeds meer aandacht is voor de organisatiecultuur als belangrijke contextuele variabele om de integriteit van een organisatie en haar medewerkers versterken.

Onder andere met behulp van de techniek van oorzaak-gevolganalyses worden uitgebreide studies aan de hand van stroomdiagrammen gemaakt om bloot te leggen wat de diepere oorzaken zijn van integriteitsschendingen.

De vraag is of een dergelijk technocratische manier van kijken naar menselijk gedrag behulpzaam is bij het veranderen daarvan.



Veel aandacht is er voor het concept van moreel leiderschap, waarbij de leidinggevende van een organisatie voorbeeldgedrag moet laten zien, zodat de rest van de organisatie, geïnspireerd door dit voorbeeldgedrag, vergelijkbaar gedrag zal vertonen. In de praktijk blijkt dat echter niet zo simpel. Uit het vakgebied van de sociale psychologie leren we dat mensen die morele waarden uitdragen vaak negatief beoordeeld worden door de directe collega's<sup>21</sup>, omdat deze laatsten geconfronteerd worden met hun eigen gebrek aan morele waarden.

Deelnemers die in het Milgram-experiment gehoorzaam hadden meegewerkt en achteraf hoorden over de weigeraars, zeiden soms enigszins verontwaardigd: 'Als iedereen zo moeilijk doet, kan de onderzoeker z'n werk niet doen.' Een ander voorbeeld: als iemand binnen een afdeling aan de orde stelt dat hij of zij het niet vindt kunnen dat de collega's grappen maken ten koste van een van de collega's, zal een deel van de afdeling reageren in de trant van *'het valt toch wel mee, zo'n erge grap was toch ook weer niet'*.

Doordat zij het pestgedrag zelf niet aan de orde hebben gesteld, voelen mensen zich geconfronteerd met hun eigen morele falen. Mensen hebben over het algemeen een bovengemiddeld moreel zelfbeeld<sup>22</sup>. Zo denkt zo'n 70% van de werknemers dat hij of zij harder werkt dan haar of zijn collega's. De confrontatie met een goedgevoeler leidt tot een confrontatie met het zelfbeeld van iemand, wat maakt dat de goedgevoeler als een betweter wordt ervaren. Ik zie dat ook als breder maatschappelijk fenomeen, waarbij bijvoorbeeld mensen die zich zorgen maken over klimaatverandering worden uitgemaakt voor klimaat-sektariërs. Wat we hiervan leren is, dat het van belang is hoe morele kwesties aan de orde worden gesteld. Het alleen maar voorschrijven van morele waarden is niet voldoende en heeft zelfs een tegenovergesteld effect. Het veranderen van gedrag als onderdeel van het versterken van de integriteit van organisaties is een complex vraagstuk waar geen standaard aanpak voor is.

Complexe vraagstukken vereisen leiders die de juiste vragen kunnen stellen, herkennen welke condities nodig zijn en deze condities vervolgens kunnen scheppen.

Geen eenvoudige opgave, zoals onder andere blijkt uit het boek *Macht van*<sup>23</sup> Oscar David. Hij stelt daarin dat macht verslavend is, niet alleen psychologisch, maar ook biologisch. Macht en integriteit zijn nauw met elkaar verbonden, maar niet eenvoudig met elkaar te combineren.

Wat nodig is, is waarde gedreven leiderschap, waarbij niet alleen aandacht is voor wat medewerkers moeten doen en hoe ze het doen, maar ook waarom ze dingen moeten doen.

Een leiderschapsstijl die daarbij past is die van wat <sup>24</sup> Van Loon noemt dialogisch leiderschap. Vanuit dit perspectief op leiderschap staat niet het leiderschap van het individu centraal, maar komt het leiderschap tot stand in relatie en interactie met partijen. Het leiderschap is niet alleen van de leiders, maar ook van de volgers. Dialoog speelt daarbij een belangrijke rol.

Met een dialoog<sup>25</sup> wordt een gesprek bedoeld waarin partijen door een onderzoekende houding aan te nemen met elkaar nieuwe gemeenschappelijke betekenissen genereren en van daaruit tot een gemeenschappelijke werkelijkheidsconstructie komen en tot collectief handelen. Een dialoog onderscheidt zich hiermee dan ook van andere gespreksvormen, zoals een debat of discussie. Van een debat of discussie is sprake wanneer mensen hun eigen standpunten verdedigen, vasthouden aan de eigen opinies, ideeën en betekenissen. Onder andere uit het promotieonderzoek van Claudia van Mourik<sup>26</sup> naar het functioneren van publieke leiders blijkt echter dat leiders van nu niet of nauwelijks interesse hebben in het voeren van een dialoog op waardeniveau en veel liever kiezen voor het uitwisselen van inhoudelijk standpunten.

Om tot een dialoog te komen is het van belang dat leiders in staat zijn om op verschillende niveaus naar anderen, maar ook naar zichzelf te luisteren, in staat zijn om hun oordeel of mening uit te stellen, respectvol met anderen om te gaan en de moed hebben om zich uit te spreken. In de praktijk worden integriteitsproblemen te vaak (of veelal) opgepakt als eendimensionale problemen, waarbij de schuldige moet worden gezocht en nieuwe regels worden opgesteld om toekomstige integriteitsproblemen te voorkomen. In plaats daarvan zou je met elkaar in gesprek moeten gaan over moraliteit en ethiek en dilemma's bespreken. Het heeft weinig zin uitgebreid integriteitscodes op te stellen en steeds grotere compliance-afdelingen en -systemen te bouwen, zonder dat dit gesprek plaatsvindt.

Gerda van Dijk beschrijft in haar model over de levenscyclus van organisaties<sup>27</sup>, dat organisaties onderhevig zijn aan een interne, onderliggende, autonome dynamiek: die van de levenscyclus. Zij onderscheidt vier fasen. Fase 1 is een pioniersorganisatie, fase 2 een organisatie die wat meer is geprofessionaliseerd, fase 3 kenmerkt zich door regels en procedures. Aan het einde van deze fase is de organisatie overgeorganiseerd, over-gestructureerd; medewerkers raken verstrikt in de regels en systemen. Er dreigt 'zuurstoftekort'. De organisatie komt in de vierde fase, waarin de tegenvallers groter zijn dan de meevallers. In deze fase is men gericht op de eigen positie, heeft

ieder zo zijn eigen bedoeling. Veiligheid en vertrouwen zijn issues. Het is een defensieve, onveilige organisatie waar men zich indekt en er is gedoe in de top, met veel potentiële integriteitsrisico's. Wat we van dit model kunnen leren is dat organisaties levende systemen zijn die zuurstof nodig hebben omdat ze anders vanzelf in de terugval fase terecht komen met alle integriteit risico's van dien.

Een manier van organiseren die het 'zuurstofgehalte' verhoogt, is die van kleinschalig organiseren. Niet voor niets staat het in de jaren '50 ontwikkelde concept van zelfsturing inmiddels weer volop in de belangstelling<sup>28</sup>. Binnen dit concept zijn groepen medewerkers zelf verantwoordelijk voor een afgeronde hoeveelheid werkzaamheden. Deze zelfsturende teams worden afgerekend op hun resultaat en minder op hoe ze hun werk uitvoeren. Onderzoek laat zien dat naar mate mensen meer zelf hun werk mogen organiseren, zij zich meer verantwoordelijk voelen voor hun werk en ook beter in staat zijn een waarde-afweging te maken. Van belang is wel dat deze teams voldoende vrije uitwisseling hebben met hun omgeving.

## Conclusie

Welke handelingsperspectieven heeft een organisatie om haar integriteit en daarmee de kwaliteit te vergroten? Het gaat om een combinatie van harde en zachte factoren. Belangrijk is dat het thema integriteit op alle niveaus van een organisatie op de agenda staat, vooral in de bewustwordingsfase.

1. Belangrijk is het, dat het niet een losstaand concept is, maar een onderdeel van het reguliere werk. Bijvoorbeeld door het een onderdeel te maken van leiderschapsprogramma's en niet een apart integriteitsprogramma te ontwikkelen. Ik zou er een pleidooi voor willen houden om de functionaliteit compliance te integreren in het primaire proces zodat integriteit een onderdeel wordt van de zelforganisatie, en dus de organisatiecultuur en niet alleen de verantwoordelijkheid is van goedwillende medewerkers van afdelingen compliance, die een voortdurende strijd moet leveren voor de financiering van hun activiteiten en voor tijd in de agenda van de medewerkers in het primaire proces.
2. Tegelijkertijd moet duidelijk zijn aan welke regels en normen medewerkers zich moeten houden, hetgeen moet zijn neergelegd in een gedragscode. Van belang is dat deze code levend wordt gehouden door het permanent op de agenda te hebben staan als onderdeel van het primaire proces.
3. Ook belangrijk is het hebben van een adequaat systeem om te kunnen melden wat fout gaat, zoals een vertrouwenspersoon en een meldpunt voor misstanden. De aanwezigheid van een onafhankelijke klachtencommissie en/of een onafhankelijke instantie voor (integriteits-)onderzoek hoort daarbij, evenals een klokkenluidersregeling. Ondanks het feit, zoals blijkt uit mijn onderzoek, dat deze regeling regelmatig misbruikt wordt door medewerkers die een arbeidsconflict hebben.
4. Maar bovenal is voorbeeldgedrag op alle niveaus cruciaal. Voorbeeldgedrag bevordert een feedback-cultuur, onder andere door openheid, transparantie en toetsing van het eigen idee aan dat van anderen, door te stimuleren dat medewerkers zich houden aan geldende regels en afspraken, door het onderling bespreekbaar maken van dilemma's en zelf aanspreekbaar zijn.

Het bevorderen van een dialoog over waarde en moraliteit<sup>29</sup> is nodig over waarom werk wordt uitgevoerd, in plaats van alleen aangeven wat er gedaan moet worden en volgens welke regels. Bij voorkeur wordt deze dialoog geïntegreerd in het primaire proces door bij de strategische besluitvorming ook een meervoudige waarde-afweging te maken en niet alleen maar te sturen op bijvoorbeeld, het aandeelhoudersbelang. Recentelijk heeft de monitoringcommissie corporate governance (opvolger van de commissie Tabaksblat) <sup>30</sup>geadviseerd in raden van commissarissen en raden van bestuur ook het maatschappelijk belang als perspectief op te nemen door een vertegenwoordiger van een maatschappelijke organisatie te laten deelnemen.

5. Voer ook de dialoog en reflectie over, zoals ik eerder in deze oratie betoogde, de onderlinge groepsdynamiek, teneinde de kwaliteit van de samenwerking en de kwaliteit van besluitvorming te verbeteren. Ik durf de stelling aan dat in een organisatie waarin men zich voldoende veilig voelt om feedback te geven en te ontvangen en waarin een zorgvuldige afweging wordt gemaakt tussen organisatie, werknemers en het maatschappelijk belang, niet alleen de kans op integriteitschendingen lager is, maar dat deze in het algemeen gemiddeld succesvoller is dan organisaties waarin dat niet het geval is.

## **De leerstoel**

De leerstoel “integriteit en kwaliteit van organisaties”, verankerd bij het Zijlstra Center van de Vrije Universiteit, ambieert meer inzicht te krijgen in de vraag welke contextuele factoren binnen een organisatie de kans op integriteitsschendingen versterken c.q. doen afnemen en welke handelingsperspectieven leidinggevenden hebben om de integriteit en kwaliteit van een organisatie te vergroten.

Onderzoek naar de integriteit en kwaliteit van organisaties zal zich met name richten op de praktijk en binnen de praktijk worden uitgevoerd.

Het type onderzoek dat ik wil blijven doen, is onderzoek in de praktijk als een ‘reflective practitioner’ samen met andere ‘reflective practitioners’. En bovenal wil ik mij inzetten voor het stimuleren van uitwisseling en samenwerking tussen wetenschap en de dagelijkse praktijk van organisaties.

De academische, reductionistische benadering heeft ons veel gebracht, maar de huidige tijd vraagt naast academische kennis ook kennis van en door de praktijk. Publicaties zullen naast reguliere artikelen ook in de vorm van White Papers worden uitgebracht, naast andere bijdragen aan het maatschappelijk debat.

Verder ga ik door met het begeleiden van buitenpromovendi in Nederland en in Zuid-Afrika. Promovendi die zelf in de dagelijkse praktijk van organisaties werkzaam zijn en met hun onderzoek reflecteren op die praktijk. Dit aan de hand van de volgende algemene onderzoeksvragen:  
Wat is het fenomeen?  
Wat kunnen we daarvan leren?  
Hoe kunnen we het geleerde terugbrengen in het systeem?

## **Dankwoord**

Mijnheer de Rector Magnificus, zeer gewaardeerde collega's, studenten en toehoorders, lieve familie en vrienden,

Graag wil ik als laatste publiekelijk een dankwoord uitspreken.

Mijn bijzondere dank gaat uit naar het College van Bestuur van de Vrije Universiteit, het Faculteitsbestuur van de School for Business and Economics en de collega's van het Zijlstra Center voor het in mij gestelde vertrouwen.

Bijzondere dank wil ik uitspreken aan mijn beide promotores René van der Vlist en Herman Kuipers en daarnaast aan Joop Ramondt, Barbara Wisse, Erwin Schwella, Gerda van Dijk, Rens van Loon en natuurlijk Mariette, Pablo en Oscar.

Ik heb gezegd.

## Literatuur

1. Bankierseed: <https://www.tuchtrechtbanken.nl/de-bankierseed>
2. Huberts, L., & Hoekstra, A. (2016). *Integrity management in the public sector: The Dutch Approach*. Den Haag: Bios.
3. Padilla, A., Hogan, J., & Kaiser, R.B. (2007). The toxic triangle: Destructive leadership, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
4. Hogan, R., Hogan, J., & Warrenfeltz, R. (2007). *The Hogan Guide: Interpretation and uses of Hogan*. New York: Hogan assessment systems, Incorporated.
5. Van Eijbergen, R., & Huberts, L. (2015). *Onderzoeksrapport naar het reilen en zeilen van de Herstelling naar aanleiding van de integriteitsschendingen binnen het Amsterdamse Bos*. Amsterdam.
- 6a. Baumeister, R. F., de Wall, C. N., Ciarocco, N. J. and J.M. Twenge(2005) Social exclusion impairs self- regulation *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 88(4), 589-604.
- .
- 6b. Brewer, M. B. (Eds). (2001). *Individual self, relational self, collective self* . (pp. 219-237). New York: Psychology Press.
7. Janis, I.L. (1972). *Victims of Groupthink: A Psychological Study of foreign – policy decisions and fiascos*. Oxford: Houghton Mifflin.
8. O’Gorman, H.J. (1986). The discovery of pluralistic ignorance: An ironic lesson’, *Journal of the History of the Behavioural Sciences* 1986, 22(4), 333-347.
- 9a. Greitemeyer, T., & Schulz-Hardt, S. (2003). Preference-consistent evaluation of information in the hidden profile paradigm: Beyond group-level explanations for the dominance of shared information in group decisions. *Journal of personality and social psychology*, 84(2), 322-339.
- 9b. Henningsen, D. D., & Henningsen, M. L. M. (2003). Examining social influence in information-sharing contexts. *Small Group Research*, 34(4), 391-412.
10. Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of general psychology*, 2(2), 175-220.
11. Schwarz, N., Bless, H., Strack, F., Klumpp, G., Rittenauer-Schatka, H., & Simons, A. (1991). Ease of retrieval as information: another look at the availability heuristic. *Journal of Personality and Social psychology*, 61(2), 195-202.
12. Sugden, R., Zheng, J., & Zizzo, D. J. (2013). Not all anchors are created equal. *Journal of Economic Psychology*, 39, 21-31.



13. Harvey, J. B. (1988) *The Abilene Paradox, Organizational dynamics*. New York. American Management Association.
- 14a. Stoner, J. A. (1968). Risky and cautious shifts in group decisions: The influence of widely held values. *Journal of Experimental Social Psychology*, 4(4), 442-459.
- 14b. Myers, D. G., & Bishop, G. D. (1971). Discussion effects on racial attitudes. *Science*, 169(3947), 778-779.
- 14c. Collins, B. E., & Guetzkow, H. (1964). *Social Psychology of Group Processes for Decision Making*. Hoboken, N.Y; John Wiley & Sons Inc.
15. Milgram, S. (1974). *Obedience to authority: An experimental view*. New York: Harper Perennial.
16. Zimbardo, P.G. (2017) *The Lucifer effect*. Wiley Online Library.
17. Budding, G.T. (2018). Control in de Publieke en non-Profitsector. In G.T. Budding en M. C. Wassenaar (Ed.), *De veranderende rol van public controller*, 45 -71, Den Haag: Boom.
- 17b. Van Eijbergen, R. (2018) Integriteit van organisaties: een sociaal psychologisch perspectief. In M. Jurgens en R. Stijen, *Compliance in het financieel toezicht*, 37 -43. Den Haag: Wolters Kluwer.
- 18a. Katz-Navon, T. A. L., Naveh, E., & Stern, Z. (2005). Safety climate in health care organizations: A multidimensional approach. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1075-1089.
- 18.b. Kaptein, M., & Vink, H.J. (2014). The soft side of hard controls: a control coding theory. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2378437> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2378437>
19. Zijlstra Center, (2018) Expertforum: *Rechtmatigheid in een nieuwe tijd*. Whitepaper.
20. Kaptein, M. (2016) in: *Basis voor soft control* KPMG te vinden op <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/20160218-acht-basis-soft-controls.pdf>
21. Vonk, R. (2019). *Goeddoeners Waarom vinden we do-gooders irritant?* Amsterdam: Volkskrant.
22. Allison, S. T., Messick, D. M., & Goethals, G. R. (1989). On being better but not smarter than others: The Muhammad Ali effect. *Social Cognition*, 7(3), 275-295.
23. David, O. (2014). *Macht! Van Instinct tot Integriteit*. Amsterdam: Mediawerf.
24. Van Loon, R. (2017). *Creating organizational value through Dialogical Leadership. Boiling rice in still water*. Tilburg: Springer International Publishing AG.

25. Brennickmeijer, A. (2019) *Moreel Leiderschap*. Amsterdam: Prometheus.
26. Van Mourik, C. (2019). Presentatie Zijlstra PE dag integriteit *voorlopige onderzoeksresultaten promotieonderzoek*]. Amsterdam.
27. Van Dijk, G.M. (2018). *Game of Thrones, regels en bedoelingen*. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.
28. Van Eijbergen, R. (2003). *De invoering en het effect van zelfsturende teams in organisaties* (3de ed). Utrecht: Lemma.
29. Hoekstra, M. (2019) *Rosetta Hoe kunnen we moraliteit een stevigere plek te geven binnen de wereld van compliance en commercie?* In Jaarboek compliance 2019 Binnenkort gepubliceerd, Cappelle a/d Ijssel:Nederlands compliance instituut.
30. Monitoring commissie corporate governance. o.l.v. Paulien van der Meer Mohr (2019)



