

Een voorbeeld stellen en zijn

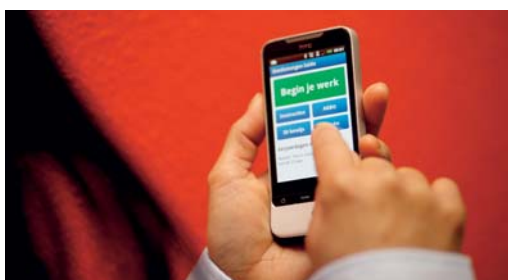
Iemand stelt een vraag...

Het stellen van een voorbeeld is zeer belangrijk bij het vertalen van kernwaarden op papier naar de dagelijkse praktijk van medewerkers in organisaties. Uiteindelijk moet niet alleen het voorbeeld worden gevolgd, maar moet men zelf het voorbeeld zijn.

Elisa Kruijer

Steeds meer organisaties besteden aandacht aan werkzaamheden rondom maatschappelijke betrokkenheid. Veel organisaties hebben tegenwoordig kernwaarden en een gedragscode om integer handelen binnen de organisatie te stimuleren en zich tevens extern te profileren. Dit is een goede zaak: natuurlijk mag een organisatie zich als 'groen' of 'ethisch' profileren, maar alleen als er daadwerkelijk sprake is van (een streven naar) een duurzame, integere bedrijfsvoering. Een organisatie moet antwoord kunnen geven op de vraag: 'Hoe wordt er nu voor gezorgd dat deze visie, deze kernwaarden, meer voorstellen dan een kopje op de website of in het jaarverslag; dat ze daadwerkelijk bijdragen aan een integere organisatie?' Juist op deze lastige vraag kan vaker niet dan wel een antwoord worden gegeven.

In dit artikel laat ik zien dat integer handelen, het daadwerkelijk doorleven van kernwaarden, niet zit in het zoeken naar nieuwe en scherpere regels en afspraken, maar in een verandering in organisatiecultuur. Daarbij is een voorbeeld stellen en zijn essentieel. Dat zal duidelijk worden aan de hand van een praktijkvoorbeeld van Hago Next.



Wat is integriteit?

Vraag verschillende mensen wat 'integriteit' betekent en je krijgt even zoveel verschillende antwoorden. 'Doen wat je zegt en zeggen wat je doet' is een veelgehoorde uitspraak. Of eerlijkheid? Betrouwbaarheid? Onafhankelijkheid? Of integriteit als 'ongeschonden toestand' en 'onschendbaarheid', zoals het woordenboek aangeeft? Veel van deze begrippen zijn op zichzelf al erg abstract en het is allerminst duidelijk wat ze betekenen. Maar waar gaat integriteit dan over? Integer handelen gaat over die situaties die niet zwart en niet wit zijn; juist over die situaties waar het niet direct duidelijk is wat goed is om te doen. Je komt een collega die zich die dag ziek heeft gemeld 's avonds tegen in de kroeg of je krijgt als leidinggevende vertrouwelijke informatie over de te verdwijnen functie van een goede vriend. Integriteit gaat over het grijze gebied. Of, zoals Jeurissen (2009) aangeeft: integriteit betekent dat je je eigen keuzes maakt op die gebieden waar vaak nog niet vaststaat wat goed handelen is. Het gaat daarnaast ook over het willen verantwoorden van die keuze. Waarom maak je een bepaalde keuze? Waarom spreek je de zieke collega wel of niet aan? Integer handelen zegt dus heel veel over datgene wat je belangrijk vindt in je werk, in relatie tot anderen en in relatie tot jezelf. Het betekent: ergens voor gaan staan.

Integriteit als regel?

Doordat integriteit gaat over het grijze gebied, is het een lastig gebied voor (HR) managers. Het is ongrijpbaar en vaak niet concreet. Wat goed is en wat niet, moet immers per context worden ingevuld. Eerder werd – en wordt – integriteit dan ook vaak gedefinieerd als het tegenovergestelde van fraude en corruptie –

rakend aan de definitie die in het woordenboek wordt gegeven (Bruning & Strijp, 2007). Een vrij magere definitie, die in de loop van de jaren is verbreed en verrijkt. Er trad een verschuiving op, van de beheersing van risico's naar integriteitsbeleid, bijvoorbeeld gericht op waarden en normen of organisatiecultuur (Karssing & Hoekstra, 2006). Hoewel er dus een ruimere definitie van integriteit wordt gehanteerd, blijven organisaties zoeken naar manieren om integriteit te vertalen. Om toch handen en voeten te geven aan integriteit zoeken organisaties nu vaak hun heil in gedragscodes, ondernemingscodes en bijvoorbeeld protocollen rondom giften. Een antwoord op de vraag naar de vertaling van integriteitsbeleid naar de dagelijkse praktijk – de manier waarop integriteit op papier wordt omgezet in integer handelen – wordt dus vaak gezocht in het aanscherpen en het opstellen van (nieuwe) regels. Ethische dilemma's – het voorbeeld van de zieke collega – worden teruggebracht tot protocollen, stappenplannen en gedragscodes. Heeft het bedrijf een gedragscode? Dan kan integriteit 'afgevinkt' worden. Is er sprake van een moreel dilemma – als dit al als zodanig wordt ingezien? We volgen een stappenplan en we zijn klaar.

Dit zag je bijvoorbeeld begin 2014, toen er misstanden in een tbs-kliniek in Venray aan het licht kwamen. Patiënten zouden worden verwaarloosd, zo stelde Vrij Nederland (2014). Een zwakbegaafde man zou in 2012 zelfmoord hebben gepleegd, na drie jaar eerder te zijn

Integer handelen vraagt meer dan regels

mishandeld door een medepatiënt. Aan Vrij Nederland zou de tbs-kliniek hebben laten weten: '*...dat er inmiddels een suïcidepreventieprotocol is ingevoerd. Ook zou de procedure voor het controleren van kamers, waarbij onder meer naar scherpe voorwerpen wordt gezocht, zijn herzien.*' (NRC Handelsblad, 2014). Ook hier werd de toevlucht dus gezocht in regels en protocollen. Maar je bent niet



Hago Next

Hago Next is in 2012 opgericht als duurzaam alternatief in de schoonmaakbranche. Het schoonmaakbedrijf wil een voorbeeld stellen voor de branche om het respect voor de schoonmaker terug te brengen. Hago Next start vanuit zeven principes; hun schoonmaakideaal (Hago Next, 2014):

1. De schoonmaker maakt overdag schoon, uit respect en waardering voor de schoonmaker.
2. Doordat de klant en de schoonmaker direct contact hebben, verloopt de afstemming beter.
3. Hago Next zet in op sociale innovatie door mensen verantwoordelijkheid te geven voor hun eigen werkproces.
4. Hago Next zet daarnaast in op technische innovatie, door bijvoorbeeld het inzetten van een *app* die de communicatie tussen klant, opdrachtgever en schoonmaker vergemakkelijkt.
5. Hago Next wil transparant zijn in de opbouw van de prijs en in de communicatie.
6. Hago Next wil nakomen wat wordt beloofd en geeft harde garanties. Zo hoeft de klant alleen de winst te betalen als zowel de klant als de schoonmakers een score acht of hoger geven voor de samenwerking.
7. Het bedrijf richt zich op maximale duurzaamheid, voor de mens, voor het milieu en het resultaat.

Begin oktober kwam het bericht dat de omzet van Hago Next sinds de start in 2012 met 30% is gestegen (Hago Next, 2013)

klaar met integriteit wanneer je een gedragscode hebt. Het is hooguit een belangrijke stap, die noodzakelijk, maar niet voldoende is om ethisch handelen te doorleven. Integer handelen vraagt meer dan regels. Het grijze gebied is immers niet goed te vatten in regels.

Kernwaarden als een weten waar je voor staat

Ook het formuleren van kernwaarden past in deze 'meer regels' trend. Het formuleren van kernwaarden hangt samen met het weten waar je voor staat als organisatie. Wat vindt een organisatie belangrijk en welke maatschappelijke doelen heb je geformuleerd? Maar ook: wat is het bestaansrecht van de organisatie? Ook al kunnen kernwaarden dienend zijn bij de ontwikkeling van een duurzame en integere bedrijfsvoering, het formuleren van kernwaarden is op zichzelf niet voldoende. Want het daadwerkelijk laten leven van de kernwaarden in een organisatie is een interessante en uitdagende klus. Een noodzakelijke klus ook: zonder deze vertaling blijven het waarden op papier. Maar hoe zorg je ervoor dat de kernwaarden landen bij alle medewerkers en hoe zorg je voor gemotiveerde mensen die trots zijn op hun werkplek?

Walking the talk

Bik (2011) geeft aan dat gedrag mede wordt bepaald door de boodschappen die binnen de organisatie worden uitgezonden, en wel langs drie lijnen. Ten eerste het gedrag van leidinggevende en collega's: hoe wordt er gereageerd op foute beslissingen? Wanneer een leidinggevende elke maand een pak printpapier mee naar huis neemt, lijkt dit de norm te zijn, die door medewerkers zal worden gespiegeld. Ten tweede de symbolen die worden geuit in de organisatie. Blijkt een bepaald punt altijd van de agenda af te vallen? Dan zegt dit iets over de mate van belangrijkheid van het punt.



Ben ter Horst

Als derde en laatste lijn noemt Bik de systemen en structuren binnen de organisatie. Hoe werkt het beloningssysteem? Is het systeem alleen gericht op targets of spelen ook andere zaken een rol bij de manier van belonen en waarderen? Eenvoudig gezegd betekent dit dat 'als je consistent langs deze drie lijnen van gedrag, symbolen en systemen én consistent over de tijd dezelfde boodschappen uitstraalt in lijn met de kernwaarden, medewerkers hun gedrag langzaam maar zeker zullen aanpassen. Meer in lijn met het gewenste gedrag.' (Bik, 2011: 36). Met andere woorden: *Walking the talk* (Taylor, 2005). Veel leidinggevendenden zijn zich er niet van bewust dat zij dubbele boodschappen uit-

Goed voorbeeld doet goed volgen

zenden. Bijvoorbeeld door het benadrukken van het belang van klantvriendelijkheid en tegelijkertijd afrekenen op targets en winstmarges die daarmee in spanning kunnen staan.

Hago Next walks the talk

De vertaalslag van papieren kernwaarden naar het daadwerkelijk doorleven van kernwaarden vraagt dus vaak om verandering van cultuur, waarbij organisaties en leidinggevendenden dezelfde boodschappen moeten uitstralen. Goed voorbeeld doet goed volgen (Kaptein, 2011; Kalshoven, 2013). Het schoonmaakbedrijf Hago Next is een goed voorbeeld van een organisatie die vanuit kernwaarden een grote stap vooruit heeft gezet in de ontwikkeling van de organisatie. Het bedrijf heeft een cultuurverandering op gang gebracht; bij klanten en bij het eigen bedrijf. Hago Next heeft op een heel eigen manier zijn principes geconcretiseerd.

Met Ben ter Horst, zeer nauw betrokken bij de oprichting van het bedrijf, sprak ik over de vertaling van de kernwaarden van Hago Next naar de praktijk. Een van de belangrijkste principes van Hago Next was het terugleggen van de verantwoordelijkheid daar waar zij ook thuishoort. Schoonmaken is het vak van schoonmakers, en deze mensen weten dus zelf ook het beste hoe zij hun vak kunnen uitvoeren. Schoonmakers hoeven bij Hago Next niet volgens een standaardprotocol te werken, maar stellen zelf, in samenspraak met de klant, het programma op. Dit proces verliep goed: de schoonmakers, de vakmensen, pakten deze verantwoordelijkheid en vrijheid op. Door het eigenaarschap terug te geven aan mensen nemen zij veel meer deel aan het werkproces en zijn mensen betrokken op elkaar. Bovendien merkte Hago Next dat het werkverzuim sterk afnam. Voor de middenlaag verloopt dit proces lastiger: de praktijkcoaches, de teamleiders, waren gewend om aangestuurd te worden en hebben meer tijd nodig om zich deze nieuwe verantwoordelijkheid en zelfsturing eigen te maken. De cultuuromslag om meer horizontaal dan verticaal te gaan denken, en daarmee een platte organisatie te creëren, vroeg veel van mensen. Teveel verantwoordelijkheid in één keer zorgde voor onzekerheid bij mensen die gewend waren van bovenaf aangestuurd te worden. Dit proces is nog steeds gaande bij Hago Next. Ter Horst geeft aan dat het nemen van genoeg tijd ontzettend belangrijk is bij het slagen van een dergelijk proces.

Als het gaat om de vertaling van de geformuleerde principes, zo haalt Ter Horst aan, moeten grenzen worden afgetast. Hij geeft het voorbeeld van het principe van transparantie. Voor Hago Next is transparantie zeer belangrijk, in hun begroting en in hun communicatie. Maar betekent transparantie en openheid, heel concreet, ook de openbaarheid van de notulen van een managementteamvergadering? Ter Horst geeft aan dat hierbij de afweging was dat het volledig transparant en open zijn, afdeed aan de functionaliteit van het bedrijf. Het volledig openbaar zijn is niet werkbaar en zorgt voor te veel ruis in een organisatie. De vertaling van kernwaarden vraagt dus altijd om reflectie en om het verkennen van de grenzen.

Volgens Ter Horst is het van het allergrootste belang dat de geformuleerde principes door de hele organisatie gedragen worden. De mensen op de werkvloer, het middelmanagement, het managementteam, maar ook aandeelhouders hebben hierin een belangrijke rol. In het geval van Hago Next moeten de principes en werk-

Iemand stelt een vraag

...
jezelf een vraag stellen
daarmee begint verzet

en dan die vraag aan een ander stellen.

...
Remco Campert (1970)

wijze ook gedragen worden door de klant. Aan twee kanten moet het bedrijfsmodel dus passend zijn. Het vraagt een andere manier van leidinggeven om verantwoordelijkheden af te staan, om echt samen het bedrijf tot een succes te maken.

Trouw zijn aan jezelf

Om een integere cultuur tot stand te brengen, om kernwaarden daadwerkelijk te laten leven, is het geven van het goede voorbeeld door leidinggevendenden essentieel. Wanneer leidinggevendenden open zijn over hun handelen, zich kwetsbaar durven opstellen en fouten durven erkennen, zullen medewerkers ook meer geneigd zijn dit te doen. Maar het praktijkvoorbeeld van Hago Next laat ook zien dat er altijd iemand het voorbeeld moet durven stellen. Hago Next durft, tegen de status quo in, voor bepaalde waarden te gaan staan en daarin een voorbeeld te zijn. Uiteindelijk moet iemand dus ook zelf kiezen voor openheid, voor het toelaten van twijfel, voor het kwetsbaar durven zijn en voor het stellen van die ene lastige vraag. *Is deze grote klant, ondanks het commerciële belang, niet te groot voor ons als startend Hago Next en gaan we daarbij niet voorbij aan onze principes? Kunnen we dan nog het bedrijf zijn dat we willen zijn?* De organisatie zou een plek moeten zijn waar mensen deze stap durven nemen. Maar vooral pleit ik voor het ontwikkelen van het oordeelsvermogen van elk mens afzonderlijk: dat iedereen verantwoordelijkheid neemt voor zijn eigen keuze, voor zijn eigen oordeel en dit oordeel ook goed kan verwoorden. Dit betekent ook dat een manager verantwoordelijkheid moet durven afstaan – vertrouwen moet hebben – en dat coaching- en ontwikkeltrajecten sterk gericht moeten zijn op het ontwikkelen van het redeneervermogen van mensen. Kan iemand uitleggen wat er schuurt en waarom? Want uiteindelijk moet niet slechts het voorbeeld worden gevolgd, maar moet men zelf het voorbeeld durven zijn.

Iemand stelt een vraag...

Voor mijzelf vat Remco Campert (1970) in enkele regels uit zijn gedicht 'Iemand stelt een vraag' de kern van dit zelf-denken, van integer handelen, samen (zie kader). Vragen stellen. Jezelf een vraag stellen. Het erkennen van de noodzaak om een vraag te stellen over een situatie die raakt aan hetgeen je belangrijk vindt. Een vraag die resoneert aan een waarde in jezelf. Jezelf een vraag stellen is daarmee het onder ogen komen van je geweten en daarmee het trouw zijn aan jezelf. De vraag vervolgens aan een ander stellen – je leidinggevende, een collega – is een grens aangeven, is het aangaan van de discussie en het op gang brengen van verandering. Het bevragen van jezelf is daarnaast ook een manier om je standpunten waar nodig te heroverwegen, het kritisch bekijken van je eigen handelen – het (h)erkennen van het grijze gebied. *Sapere aude*: durf te denken, durf te weten, zoals de Duitse filosoof Kant al schreef.

Integer handelen is een houding, trouw zijn aan jezelf en aan kernwaarden; te allen tijde. Ook bij een spanning tussen financieel gewin en geweten. Ook wanneer



het moeilijk is om integer te zijn, bijvoorbeeld wanneer je weet dat je vraag je niet in dank wordt afgenomen. Integriteit is dan ook niet alleen iets *niet* doen, maar vaak het tegenovergestelde: iets juist *wel* doen. Integriteit is een activiteit, het actief aangaan van je eigen vragen, het actief proberen te verwoorden waar het in een situatie schuurt. Uiteindelijk zijn het dus jij en ik, elk in onszelf, hier en nu, die aan de basis staan van integer handelen. ●

Literatuur

- Bik, O. (2011). Cultuur centraal in zorgplicht: de liefde voor de klant zit 'm in de kleine dingen. *Tijdschrift voor Compliance* (1/2), pp. 35-38.
- Bruning, H. & P. Strijp (2007). *Dilemma's aan de top: Topmensen in de publieke sector en semi-publieke sector over integriteit*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Campert, R. (1970). Iemand stelt een vraag. Uit: R. Campert. *Betere tijden*. Amsterdam: De Bezige Bij.
- Hago Next (2013). *Hago next bewijst het: een andere aanpak loont*. <http://www.hagonext.nl/nl-nl/news/67/1180/5598/hago-next-bewijst-het-een-andere-aanpak-loont.aspx?review=true>
- Hago Next (2014). *Het schoonmaakideaal*. <http://www.hagonext.nl/nl-nl/67/1162/schoonmaakideaal.aspx>
- Jeurissen, R.J.M. (2009). *Bedrijfsethiek een goede zaak*. Assen: Van Gorcum.
- Kalshoven, K. (2013). Wie kijkt er mee over je schouder? Deel 1. Persoonsfactoren. *Tijdschrift voor Compliance* (3), pp. 256 -263.
- Kaptein, M. (2011). *Waarom goede mensen soms de verkeerde dingen doen*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Karssing, E. & A. Hoekstra (2006). Het gelijk van Ien Dales. Integriteit en het openbaar bestuur. In: F. Kok & T. van der Maas (Red) (2006). *Zuiver op de graat. Hoe integer is Nederland*. Assen: Van Gorcum.
- NRC Handelsblad (2014). *Ernstige misstanden bij TBS-kliniek Venray*. 19 februari 2014. <http://www.nrc.nl/nieuws/2014/02/19/ernstige-misstanden-bij-tbs-kliniek-venray/>
- Taylor, C. (2005). *Walking the Talk: Building a Culture for Success*. London: Random House Business Books.
- Vrij Nederland (2014). *Verwaarlozing in een TBS-kliniek*. <http://www.vn.nl/Archief/Samenleving/Artikel-Samenleving/Verwaarlozing-in-een-tbskliniek.htm>



Elisa Kruijer MSc MA studeerde politicologie en filosofie. Ze is oprichter van Blik op ethiek (www.blikethiek.nl) en richt zich op het vormgeven van integer handelen binnen organisaties.
E-mail: Elisa@blikethiek.nl