

OP WELKE MANIEREN KAN UW ORGANISATIE INTEGER GEDRAG STIMULEREN?

Grip houden op gedrag werknemers

Integer gedrag van werknemers is erg belangrijk voor non-profitorganisaties. U wilt immers niet dat uw imago een fikse deuk oploopt. De Wet Huis voor klokkenluiders moet het voor uw werknemers makkelijker maken om misstanden te melden. Het betekent ook dat u een klokkenluidersregeling moet invoeren. Daarnaast zijn er nog meer manieren om integer gedrag in uw organisatie te bevorderen. Wat kunt u allemaal doen?

Heeft uw organisatie vijftig of meer werknemers, dan moet u een interne meldregeling hebben voor misstanden. De regeling moet aan een aantal eisen voldoen, zodat uw organisatie effectief en efficiënt met misstanden omgaat. Mocht u een ondernemingsraad (OR) hebben, dan heeft die instemmingsrecht op het vaststellen, wijzigen of intrekken van een klokkenluidersregeling. Daarnaast is het belangrijk dat u zich niet alleen richt op deze regeling, maar dat u misstanden voorkomt en integer gedrag stimuleert. Hoe kan uw organisatie integer gedrag

bij werknemers stimuleren? Integer gedrag is te beïnvloeden. Twee factoren voorspellen hoe een integer iemand zich gedraagt: aanleg en omgeving.

Bevorderen

Iedereen heeft (meer of minder) aanleg voor integer gedrag. Daarnaast kan de omgeving integer gedrag stimuleren of juist ontmoedigen. Deze factoren versterken elkaar. U kunt in deze gedachtegang op drie vlakken maatregelen nemen om integriteit te bevorderen:

werknemers selecteren en plaatsen op de voor hen passende plek; werknemers toerusten om hun integriteit optimaal te benutten; omstandigheden creëren die integer gedrag stimuleren.

Bij het bedenken van maatregelen is het verstandig om deze drie uitgangspunten niet uit het oog te verliezen.

Selecteren

Het sturen op integriteit in uw organisatie begint al bij het sollicitatieproces. U kunt geschikte werknemers selecteren door wetenschappelijk onderbouwde testen te gebruiken die de aanleg voor integriteit van een sollicitant in kaart brengen. Het is namelijk belangrijk om de juiste werknemer op de juiste plek te zetten. Zo is het onverstandig om iemand die het niet zo nauw neemt met de regels aan te stellen als accountant. Als een marketeer daarentegen uw organisatie van de beste kant laat zien en geen nadruk legt op eventuele tekortk

Populaire onderwerpen in de klokkenluidersregeling van Nederlandse organisaties

Bij het opstellen van een klokkenluidersregeling voor uw organisatie moet u bepalen welke onderwerpen u daarin wilt opnemen. Uw ondernemingsraad (OR) kan wellicht ook nog meedenken over de inhoud van de klokkenluidersregeling. De volgende tien onderwerpen komen het meest voor in de codes van Nederlandse organisaties:

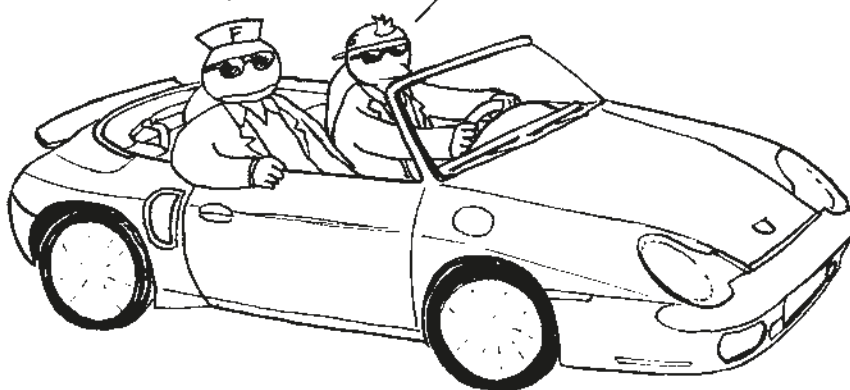
- 1 eigendommen van uw organisatie beschermen;
- 2 omgaan met bedrijfsgegevens;
- 3 corruptie tegengaan;
- 4 giften aannemen;
- 5 giften aanbieden;
- 6 eerlijke en transparante verslaglegging over uw organisatie;
- 7 omgang met de media;

- 8 omgang met social media;
 - 9 omgang met tussenpersonen;
 - 10 besteding van werktijd.
- Gebruik deze top tien als referentiekader en checklist. Besef wel dat dit de meest populaire onderwerpen zijn die in een regeling worden vastgelegd. Dat betekent niet per se dat dit de meest effectieve aanpak is om misstanden op te lossen.

FOKKE & SUKKE HEBBEN ZICHZELF GETRAKTEERD

HET HELE JAAR
DOOR HET GOEDE
VOORBEELD GEVEN

DAAR MAG BEST EENS
WAT TEGENOVER STAAN!



RGVT

mingen, is dat juist weer gunstig. Naast wetenschappelijke testen is een assessment ook een middel om talent voor integriteit te meten. Dit is een psychologisch onderzoek met hulpmiddelen – denk aan tests, vragenlijsten, interviews en rollenspellen – om de geschiktheid van een kandidaat voor een functie te bepalen. U kunt er ook voor kiezen om een integriteitsassessment voor bepaalde functies verplicht te stellen. De OR kunt u daarbij niet buitensluiten, want het besluit hiertoe is instemmingsplichtig.

Oplossingen

Hoogleraar bedrijfsethiek Muel Kaptein noemt in zijn boek 'Waarom goede mensen soms de verkeerde dingen doen' acht factoren die integer gedrag aanmoedigen, namelijk:

- helderheid over wat wel en niet mag;
- leidinggevendenden die het goede voorbeeld geven;
- afwezigheid van druk om regels te breken;

persoonlijke betrokkenheid bij de organisatie;

- (ver)grote pakkans;
- normen bespreekbaar maken;
- normen en waarden handhaven;
- aanspreekcultuur stimuleren.

Gebruik deze lijst om de risico's binnen uw organisatie in kaart te brengen en te brainstormen over oplossingen. Bespreek in elk geval of u een gedragscode wilt invoeren. Dit zorgt voor duidelijkheid: werknemers weten zo welk gedrag wel en niet door de beugel kan op de werkvloer.

In deze gedragscode kunt u ook sancties opnemen. Integriteit gaat om meer dan alleen het niet overtreden van de regels zoals die zijn vastgelegd in de gedragscode van uw organisatie. Het bestraffen van de overtreders van die regels helpt wel om de rotte appels eruit te vissen, maar u bent daardoor vooral druk bezig met symptoombestrijding. De echte oorzaak pakt u dan niet aan. Het is belangrijk om te bouwen aan een bedrijfs-cultuur die integer gedrag stimuleert. Start met de signalen van de mensen op de werkvloer. Heerst er een angstcultuur, geven leidinggevendenden het verkeerde voorbeeld, worden werknemers die zich uitspreken behandeld als zwart schaap of is er geen vertrouwenspersoon of commissie om een misstand te melden? Ook een werknemerstevredenheidsonderzoek kan aanknopingspunten verschaffen voor de gedragscode van uw organisatie.

Feedback

U kunt ook een ontwikkeltraject starten waarin werknemers een set aan feedbackvaardigheden meekrijgen, zodat zij zich eerder en makkelijker uitspreken over misstanden. Leidinggevendenden kunnen worden begeleid in coachend leiderschap om vervolgens in teamsessies en onder begeleiding, conflicten en misstanden te bespreken. Als werknemers en leidinggevendenden zelfstandig vorm geven aan een nieuwe, gezondere cultuur, kan de begeleiding worden afgebouwd.

René van Oorschot, consultant HRD Group,
tel: 06 21 87 50 07, e-mail: Rene@hrd-group.nl

Leidraad bij het opstellen van een klokkenluidersregeling

De klokkenluidersregeling van uw organisatie moet antwoord geven op de volgende vijf vragen.

- Wanneer is er sprake van een vermoeden van een misstand?
- Hoe wordt een misstand in uw organisatie gemeld?
- Bij wie wordt een misstand gemeld?

Hoe wordt de melding vertrouwelijk gehouden?

Hoe hoort de melder dat hij recht heeft op een adviseur?

Gebruik deze checklist als leidraad bij het opstellen van de klokkenluidersregeling, zodat u er zeker van bent dat de regeling voldoet aan de eisen.