

Beveiliging en integriteit (II)

Beveiliging en integriteit zijn twee onderwerpen die sterk met elkaar zijn verweven. Hoe? Dat leest u in een tweetal artikelen. In deel I (*Security Management* 2009, nummer 11) werd ingegaan op het meten van de integriteit van een persoon. Hoe u uw organisatie en uw medewerkers zo integer mogelijk kunt houden, leest u in dit slotartikel. [SANNE SCHALER](#) *

Integriteit is een onderwerp dat in toenemende mate een punt van aandacht is binnen organisaties. Bij profit-, non-profit- en overheidsinstanties is integriteit een opkomend thema. Maar integriteit is een breed en daarom soms vaag begrip. Het woord is afgeleid van het Latijnse 'in-tangere', dat 'niet aanraken' betekent. Hierbij horen de begrippen heelheid, intact zijn, eerlijkheid, maar ook fatsoen en kuisheid. De 'Van Dale' omschrijft integriteit als rechtschapenheid, onomkoopbaarheid en onschendbaarheid van een staat of persoon.

Menselijke integriteit

Menselijke integriteit is moeilijk interpreteerbaar. Wanneer is iemand integer? En waarom is iemand dan integer? Over het algemeen bestempelt men iemand als integer als de persoon blijk geeft van verantwoordelijkheid, van respect voor de medemens, en van ethiek en moraal. Maar ook als de persoon zich van bepaalde zaken onthoudt, zoals fraude, chantage en corruptie.

In de samenleving gelden algemeen geaccepteerde normen en waarden. Deze sociale normen en waarden kunnen *geschreven* zijn, zoals de wetten die we hebben aangenomen. Of ze kunnen *ongeschreven* zijn, zoals sociaal geaccepteerde standaarden. Geschreven en ongeschreven normen en waarden vormen onze cultuur. Zo heeft een organisatie ook een cultuur waar be-



Aanmoedigen en beloningen, zoals een schouderklopje of een bloemetje, worden jammer genoeg vaak vergeten.

aalde geschreven en ongeschreven gedragsregels gelden. Niet-integere mensen kunnen een organisatie veel schade berokkenen.

Denk hierbij niet alleen aan kwaadwillenden van buitenaf, maar ook aan de eigen medewerkers. Door middel van beveiliging en gedragsregels probeert de »

organisatie niet-integere mensen buiten te houden. In deel I werd daarom ingegaan op de methoden om integriteit te meten, die de organisatie kan toepassen bij het selecteren van sollicitanten, bij het aannemen van nieuw personeel of bij zittend personeel.

Beïnvloeden van integer gedrag

Verstandig is het dus voor organisaties om bij sollicitaties goed te kijken naar wat voor vlees men in de kuip heeft. Niet-integere mensen buiten houden is namelijk gemakkelijker en goedkoper dan niet-integere medewerkers integer maken. Dit komt doordat integriteit een onderdeel is van de persoonlijkheid. Ook veranderen mensen niet snel van gedrag, zeker niet als ze zich al jaren op een bepaalde manier gedragen. Er zijn echter manieren om niet-integer gedrag te beïnvloeden, ook van medewerkers die al binnen de organisatie werkzaam zijn.

Verminderen van niet-integer gedrag

Om niet-integer gedrag te verminderen, kan de organisatie simpelweg bepaalde gedragingen onmogelijk maken. Denk aan het ontzeggen van de toegang tot internet of tot bepaalde systemen, of aan het creëren van beveiligingsschillen. Hierbij spreekt men ook wel van het 'need to' principe (*need-to-know, need-to-be, need-to-have*): alleen als iemand iets nodig heeft voor het uitvoeren van zijn of haar functie, wijst de organisatie daarvoor rechten toe.

Een andere maatregel om niet-integer gedrag te verminderen, is het hebben van sancties. Een sanctie is een negatief gevolg van het vertonen van niet-integer gedrag. De sanctie kan verschillende gradaties hebben naar gelang de aard van de niet-integere handeling. Te denken valt aan een waarschuwing, een berisping, een boete, een schorsing en in het ergste geval ontslag. Deze sancties voorkomen dat medewerkers niet-integer gedrag vertonen of na een overtreding opnieuw niet-integer gedrag vertonen. Zaak is dat de organisatie deze regels naar de medewerkers communiceert en er op toeziet dat de regels worden nageleefd, zodat het voor iedereen duidelijk is wat de normen zijn.

Bevorderen van integer gedrag

Naast het verbinden van negatieve gevolgen aan niet-integer gedrag, is het belangrijk om integer gedrag aan te moedigen. Dit kan al bij binnenkomst van een nieuwe medewerker. Door het bijvoorbeeld laten afleggen van een eed of belofte, verklaart de medewerker zich te gedragen volgens de normen en waarden van de organisatie. Doordat de medewerker de verklaring zelf uitsprekt en ondertekent, gaat men er van uit dat het gedrag dat de medewerker zal vertonen, hier consistent aan zal zijn.

Een andere manier om integer gedrag te bevorderen, is het verbinden van positieve gevolgen aan integer gedrag. Op deze wijze benadert de organisatie niet-integer en onveilig gedrag niet alleen

doelstellingen te behalen. Daarnaast kunnen andere externe factoren, zoals een economische crisis, een bezuiniging, reorganisatie of taakstelling, integere medewerkers verleiden om niet-integer gedrag te vertonen. Om deze verschuiving van gedrag te voorkomen is het belangrijk dat de organisatie het accent bij de medewerker legt en houdt en een persoonlijke aanpak hanteert. Denk hierbij aan het hebben van persoonlijke gesprekken met de medewerker of een workshop waarin met een kleine groep medewerkers over integriteitstkwesies wordt gepraat of waarin een integriteitsspel wordt gespeeld.

Persoonlijke waardering en het gepast belonen van integer gedrag geven een signaal af naar de medewerkers: dit is wat wij als organisatie waarderen en dit

Verbind negatieve gevolgen aan niet-integer gedrag

op een negatieve manier. Aanmoedigingen en beloningen worden jammer genoeg vaak vergeten: het schouderklopje, de lovende woorden in een vergadering, een bloemetje, een bonus en de promotie.

Behouden van integer gedrag

Integere medewerkers kunnen echter door omstandigheden worden verleid tot het vertonen van niet-integer gedrag. Bij geldelijke beloningen zoals bonussen en promoties, moet de organisatie er voor oppassen dat geld niet een doel op zich wordt; de beloning moet duidelijk gerelateerd blijven aan integer gedrag. Als de organisatie het accent verschuift van integer gedrag naar bonussen, prestaties en targets, zal dit medewerkers verleiden om juist niet-integer gedrag te vertonen om deze

is hoe wij te werk gaan. Gepaste beloningen kunnen dienst doen om medewerkers over een streep te trekken om integer te handelen. Een persoon die niet precies weet wat hij of zij in een bepaalde situatie nou eigenlijk moet doen en nooit uit zichzelf dit gedrag zou vertonen, kan worden overgehaald met een kleine beloning en de waardering van collega's. Nadat eenmaal iemand over de streep is getrokken, is het makkelijker om hetzelfde gedrag nog een keer te vertonen. Op deze wijze creëert men een bepaalde organisatiecultuur, een integere en veilige manier van werken, zodat uiteindelijk minder maatregelen nodig zijn en kosten worden bespaard. «

*Sanne Schaler is psycholoog bij LBVD (www.lbvd.nl)

Samenvatting

Wat kunt u doen om uw medewerkers integer te krijgen of te houden?

- » Niet-integer gedrag onmogelijk maken (via maatregelen).
- » Integer gedrag gepast belonen.
- » Persoonlijke aanpak: 1-op-1-gesprekken of integriteitstworkshops.
- » Blijf geven van persoonlijke waardering: geef complimenten!