



Zeger van der Wal

Houd niet-integer gedrag continu op de agenda

Hoe denken medewerkers van het Rijk, provincies, gemeenten en waterschappen over het integriteitsklimaat in en het integriteitsbeleid van hun organisaties? En hoe vaak nemen ze niet-integer gedrag waar? Dat laatste gebeurt maar weinig, stelt Zeger van der Wal (Universiteit Leiden).

Van der Wal schreef er het essay 'Integriteit bij de overheid: een sfeerimpressie' over. Hij baseert zich daarin op de resultaten van het WERKonderzoek 2019. Waar mogelijk maakt hij vergelijkingen met de resultaten van de Monitor Integriteit en Veiligheid 2016, waarin aan een vergelijkbare populatie deels dezelfde vragen zijn gesteld.

Belangenverstrengeling

Zijn eerste bevinding: zowel in 2016 als in 2019 geeft een overgrote meerderheid van de geënquêteerde medewerkers aan in het afgelopen jaar geen enkele vorm van niet-integer gedrag te hebben waargenomen. Op de tweede plaats: de meest waargenomen gedragingen zijn belangenverstrengeling en oneigenlijk gebruik van personeelsregelingen. "Medewerkers die niet-integer gedrag waarnemen, oordelen ook een stuk minder positief over de werkhouding van collega's en de effectiviteit van het integriteitsbeleid", zegt Van der Wal. Dit lijkt evident, zeker als je het omdraait: medewerkers die niets van fout gedrag merken, zullen er sneller van uitgaan dat het wel snor zit met het integriteitsbeleid.

Integriteitsparadox

Maar deze bevinding komt niet overeen met de in de literatuur vaak genoemde integriteitsparadox. Deze stelt dat meer (positieve) aandacht voor integriteit en de wil om integriteitsaffaires ook serieus te onderzoeken, vaak samenhangen met een hogere constatering en/of frequentie van schendingen: 'zoek en gij zult vinden.' "Het is wel denkbaar", aldus Van der Wal, "dat medewerkers die



Meer weten?
Scan de QR-code!

vaker schendingen constateren ook een striktere opvatting hebben van wat een schending van norm of regel behelst. Daarnaast zijn ze minder snel geneigd collega's als eerlijk en betrouwbaar te typeren.”

‘Wie niet-integer gedrag heeft waargenomen, oordeelt minder positief over de werkhouding van collega's en het integriteitsbeleid van de organisatie.’

Regelmatig evalueren

Van der Wal adviseert beleidsmakers het onderwerp integriteit wel op de agenda te zetten en te houden, en ook de effectiviteit van bestaand beleid regelmatig te evalueren. “Wees niet bang voor externe toetsing en toezicht”, zegt hij, “en voer frequente en volwassen gesprekken over het onderwerp in een zo veilig mogelijke omgeving. Ga daarbij uit van integriteit in de brede zin: ook issues ten aanzien van collegialiteit, inzet, prestatie en omgangsvormen raken aan de perceptie van integriteitsklimaat.”

Aanbevelingen

- Integriteit verdient continu en op alle niveaus aandacht.
- Voorbeeldgedrag en ethisch leiderschap zijn cruciaal.
- Gebrek aan aandacht kan leiden tot het ‘see no evil, hear no evil’-syndroom

Direct doen:

“Zet en houd het onderwerp integriteit op de agenda. En evalueer de effectiviteit van bestaand beleid regelmatig.”