

“Wie geen slecht geweten heeft, heeft geen geweten”

Het benoemen van één functionaris als het morele geweten van een organisatie kan een ongewenst tegengesteld effect hebben. Neem de specialistische verpleegkundige voor doorligwonden. Andere verpleegkundigen en zorgverleners dachten dat zij ‘er niet van waren’. Er was toch een speciale verpleegkundige voor? Dit resulteerde in een toename van doorligwonden bij patiënten. Dat kan ook met integriteit gebeuren; iedereen is verantwoordelijk voor zijn eigen doen en laten. En toch kan een integriteitfunctionaris een nuttige rol vervullen.

☰ Barend Koch, Louise Boelens, Karen Hillege, Mieke Verbaarschot, Godfried Westen

Een integriteitfunctionaris kan vertrouwenspersoon of aanjager zijn. In de voor een HR-professional meest waarschijnlijke rol van aanjager, focust deze medewerker zich op inbedding in de organisatie, het uitwerken van een aanpak en activiteitenplanning. De concrete acties en werkvormen kunnen zich het beste richten op bewustwording en het alert houden van alle medewerkers, óók managers.

Integriteit-SJT's

Een goede manier om inzicht te krijgen in situaties waar een beroep wordt gedaan op het professionele geweten is de situationele beoordelingstest, ook wel SJT (Situational Judgement Test) genoemd. SJT's bestaan uit praktijk-situaties met verschillende reacties. Een voorbeeld: een P&O-medewerker ontdekt dat er een fout is gemaakt in een sollicitatieprocedure waardoor een deel van de sollicitanten sterk is benadeeld. De medewerker meldt dit bij zijn leidinggevende. Die reageert: “Goed dat je dit aankaart, maar wat wil je er nog aan doen? We

kunnen moeilijk de hele procedure opnieuw beginnen. Als we hier verder geen aandacht aan besteden, zal niemand er lastig over doen. Laten we nu maar gewoon verder gaan, want de tijd begint te dringen.”

De reactie van de P&O-medewerker kan dan zijn:

- a) Het valt me erg van je tegen dat jij je verantwoordelijkheid niet neemt. Als leidinggevende geef je hiermee een verkeerd voorbeeld.
- b) Daar heb je wel gelijk in. Wie doen we er nu eigenlijk een plezier mee als we de procedure vertragen? Grote kans dat kandidaten dan gaan afhaken.
- c) Ok, maar het is dan wel jouw verantwoordelijkheid. Ik heb geen zin om hier later problemen mee te krijgen. Afgesproken?
- d) De hele procedure opnieuw doen is misschien wat overdreven. Maar kunnen we niet kijken of we de benadeelde sollicitanten alsnog een eerlijke kans kunnen geven?

DAN ARIELY THE (HONEST) TRUTH ABOUT DISHONESTY



bron: Cognitive Media

De gelegenheid maakt de dief

Mensen met een narcistische persoonlijkheid of kenmerken van een psychopaat hebben de meeste moeite om onderscheid te maken tussen integer en niet-integer handelen. Pakkans blijkt weinig invloed te hebben op het al dan niet over de schreef gaan. Cultuur en gelegenheid zijn de grootste risicofactoren, zo blijkt uit onderzoek. Dat is waarschijnlijk ook de verklaring voor de bevinding dat bepaalde sectoren minder goed bekend staan in dit opzicht. Medewerkers in rollen die meer gelegenheid bieden om te frauderen, zoals leidinggevenden, blijken dat ook vaker te doen.

De deelnemer moet van elk van de reacties aangeven hoe effectief deze is. Hoe dichter het oordeel ligt bij die van de experts, hoe beter het inzicht in de betreffende context. Uit onderzoek blijkt dat SJT's goed kunnen voorspellen hoe iemand zal functioneren en dat ze toegevoegde waarde hebben bovenop klassieke instrumenten als intelligentietests en persoonlijkheidsvragenlijsten.

Een ander voorbeeld. Een team besluit aandacht te besteden aan het thema 'vertrouwelijke informatie'. Deelnemers doorlopen individueel een aantal SJT-situaties rond dit onderwerp en geven hun oordeel over de verschillende gedragsalternatieven. Daarna worden deze gezamenlijk besproken. Het gaat dan niet om goed of fout, hoge of lage score, maar om het bespreken van de verschillende inzichten en de vertaling naar de dagelijkse praktijk. Een variant die nog meer impact heeft, is wanneer deelnemers de reacties niet beoordelen, maar individueel inspreken in een webcam. Pas daarna worden de reacties met elkaar besproken. De ervaring leert dat de discussie zo vlot op gang komt, omdat het om concrete situaties gaat en iedereen zich blootgeeft.

HEXACO

Een tweede benadering is het testen op integriteit met een vragenlijstmethode. In de Verenigde Staten is dat gebruikelijker dan in Nederland. Hiervoor wordt steeds vaker het HEXACO-model

gebruikt. Na analyse van het Big Five-model blijkt namelijk dat er nog een belangrijke zesde persoonlijkheidsfactor bestaat: integriteit. Van deze dimensie – die in de vragenlijst bestaat uit de facetten oprechtheid, rechtvaardigheid, hebzucht vermijden en bescheidenheid – is aangetoond dat het een goede voorspeller is voor integer gedrag en moreel redeneren. Hoewel je iemand op basis van een testuitslag moeilijk gebrek aan integriteit kunt verwijten, is het wel zo dat mensen met lage scores verhoogde integriteitrisico's lopen.

HR heeft geen exclusieve rol als gewetensfunctie van de organisatie, maar kan wel een belangrijke rol spelen door integriteit te agenderen, de juiste hulpmiddelen in te zetten en activiteiten te faciliteren die gericht zijn op bewustwording en beleidsontwikkeling. Het gaat dan niet om een eenmalige actie, maar vooral om het onderwerp op de agenda houden. Vanuit het besef dat iedereen voortdurend het risico loopt niet integer te handelen. Daarbij moet worden gewaakt voor de impliciete suggestie dat de verantwoordelijkheid niet bij iedereen ligt, omdat één functionaris het onderwerp heeft toegewezen gekregen. 🔄

De auteurs zijn Register A&O-psychologen NIP en brengen praktijkrelevant wetenschappelijk onderzoek over duurzame inzetbaarheid onder de aandacht van management en professionals in organisaties. Reacties? Interesse in de literatuurlijst? mieke.verbaarschot@gmail.com of l.boelens@bureauboelens.nl