

Je bedrijfsvoering op orde



### Definitie:

#### Integriteit

Staat voor onkreukbaar, eerlijk en oprecht, respectvol en fatsoenlijk gedrag. Men is onafhankelijk en dus niet omkoopbaar en maakt geen misbruik van machtspositie(s) (corruptie). Daarnaast is men is betrouwbaar m.b.t. gemaakte afspraken en gedane beloftes en m.b.t. (gevoelige) informatie en het nemen van beslissingen. Er is geen sprake van verborgen agenda's of geveinsde emoties (manipulatie). Men handelt zorgvuldig, gewetensvol en professioneel op basis van eigen, sociaal-maatschappelijke en in de organisatie geldende normen en waarden.

Man kan reflecteren op het eigen handelen, daarover verantwoording afleggen. Integriteit staat voor het juiste willen doen of het herstellen van schade wanneer deze voortkomt uit acties of beslissingen.

Let op: deze definitie is een korte en daarom niet volledige omschrijving om een algemeen beeld te geven.

### Spanningsveld en overtuigingen

#### Integriteit

Als integriteit (telkens) ondergeschikt is aan het behalen van omzet of het uitvoeren van beleid komt de bedrijfsvoering in het gedrang. Het imago raakt aangetast, de cultuur vergiftigd. Het kan leiden tot emoties als angst voor verlies van bijvoorbeeld iemands baan of reputatie (het lot van vele klokkenluiders).

Overtuigingen spelen een belangrijke rol bij integriteit en zijn per definitie subjectief. Vanuit overtuigingen kun je van mening zijn het juiste te doen, terwijl een ander vindt dat het je juist aan integriteit ontbreekt. Integriteit kan vanuit overtuigingen ook bijdragen aan zingeving en mogelijk zo juist een positieve uitwerking hebben.

Er zijn diverse gedragscodes voor integriteit, organisaties en trainingen die kunnen helpen richting te bepalen en hier vorm en uitvoering aan te geven.

Voorbeelden van gedragscodes, organisaties en trainingen m.bt.:

### Integriteit

Overheid:

<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kwaliteit-en-integriteit-overheidsinstanties/integriteit-overheid>

Onderwijs, de zorg en de overheid:

<https://www.caop.nl>

Handhaving (BOA's):

<https://www.handhavingsacademie.info/blogs/1/wv8k92-wat-is-de-betekenis-van-integriteit>

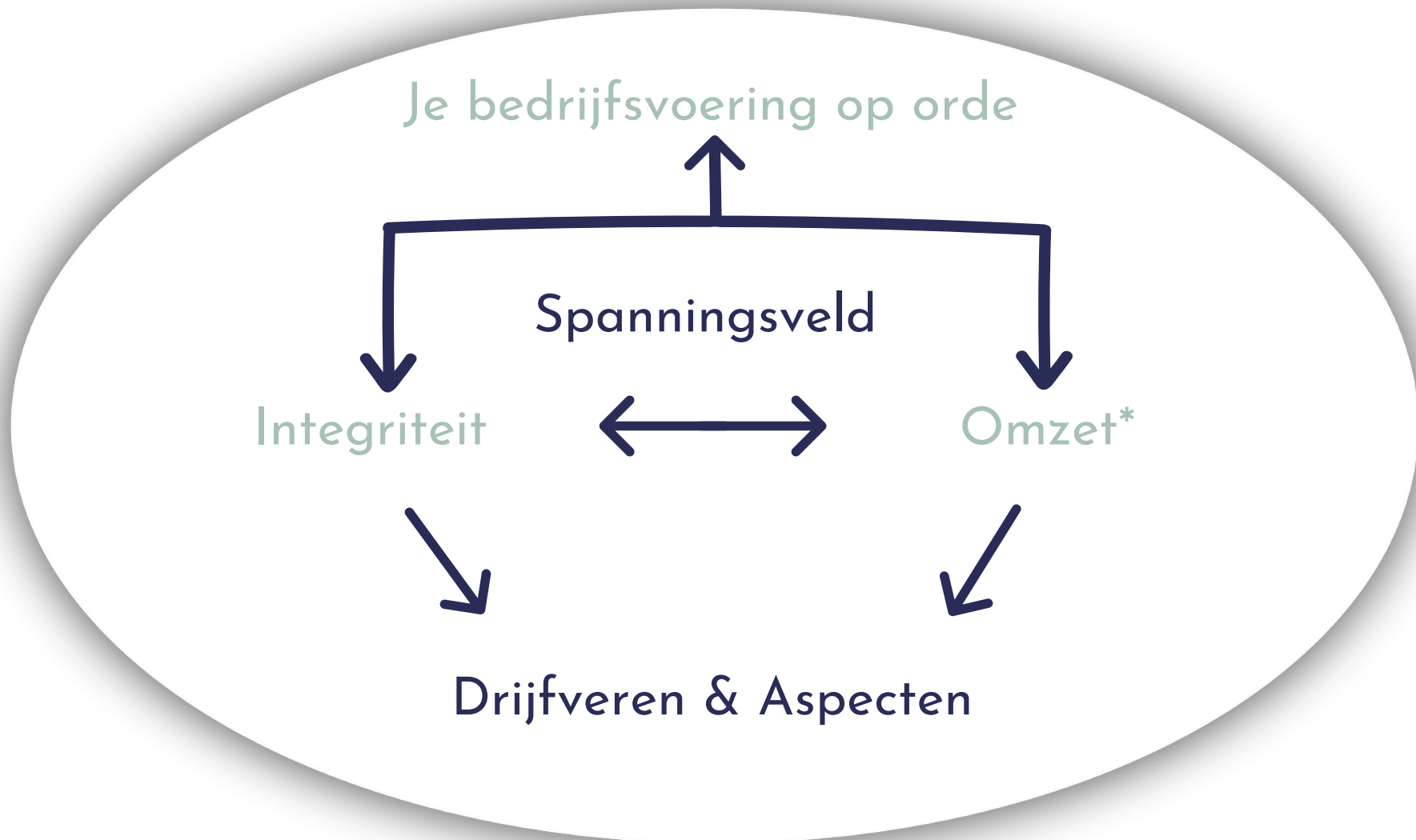
Inkopers (private en publieke sector):

<https://www.pianoo.nl/nl/themas/integriteit/integriteit-van-inkopers>

BING:

<https://www.bureauintegriteit.nl/sectoren>

<https://www.bureauintegriteit.nl/training-en-opleiding>



\*Indien overheid vervangen door: Beleid

### Drijfveren & Aspecten

#### Omzet/Beleid

Het behalen van omzet in een commerciële organisatie of het uitvoeren van beleid in een overheidsinstelling is in principe de voornaamste drijfveer voor het uitoefenen van het vakgebied.

Diverse aspecten zijn onderhevig aan het leveren van goed werk om je bedrijfsvoering op orde te krijgen, hebben en houden. Als er echter geen plaats is voor persoonlijke integriteit van de uitvoerder krijg je schandalen op gebied van imago en die daadwerkelijke slachtoffers maken. Te denken valt aan de diplomaafraude in de accountancy of de reeks schandalen\* waar de overheid voor verantwoordelijk is, die zich met rap tempo uitbreiden en welke maar niet (structureel) opgelost worden.

(Toxische cultuur bij o.a. politie, brandweer & defensie. Toeslagenaffaire, Groningen gaswinning & Ter Apel. Institutioneel racisme bij o.a. de Belastingdienst, DUO, ministerie van BuZa, politie, etc.)

\*Indien overheid vervangen door 'Uitvoeren van: Beleid'

## Drijfveren & Aspecten

Doet beroep op/Schadelijk voor:

### Integriteit

- Leiderschap & werkgeverschap
- Cultuur
- Imago
- Kwaliteit
- Macht / Corruptie
- Politiek
- Overtuigingen
- Emoties
- Etc.

Gericht op behalen van:

### Omzet\*

- Missie, visie, strategie
- Klantgerichtheid
- Kwaliteit
- Processen / Procedures
- Marketing & sales
- Financiële administratie
- Inkoop
- Etc.

### Integriteit, empathie en compassie

Empathie en compassie kunnen je helpen bij het vast stellen of je integer handelt. Empathie is het je verplaatsen in de ander. Hoe pakken jouw beslissingen uit voor andere betrokkenen? Houd je voldoende rekening met hen? Maakt jouw beslissing slachtoffers? Wat als een zelfde soort beslissing jou zou raken? Wat als jij die ander zou zijn? Zou je de beslissing dan alsnog maken?

Compassie richt zich op het bevorderen van het geluk van anderen en diens mogelijke leed voorkomen of verlichten.

Welke andere opties zijn er om je doel te behalen, zonder roekeloos te werk te gaan? De samenleving dienen met een mooi product of dienst of beleidsplan vergt dat je verder kijkt dan wat het oplevert en dat je bijkomende schade aan anderen voorkomt.



## Je bedrijfsvoering op orde

### Goede intenties alleen zijn niet genoeg

Een ondernemer die in zijn eigen onderhoud wil voorzien heeft een nobel streven, maar wanneer deze ongegeneerd de content van een andere ondernemer kopieert of een concurrent online met valse slechte reviews in diskrediet brengt om dat mogelijk te maken, ontbreekt het aan integriteit en dan worden diens bedoelingen ineens een stuk minder bewonderingswaardig.

Hetzelfde geldt voor de overheid die fraude wil bestrijden. Eveneens een nobel en zelfs noodzakelijk streven. Helaas gaat het nu alleen steeds gepaard met institutioneel racisme, waarbij mensen op basis van hun afkomst (zoals het hebben van een dubbele nationaliteit) worden getarget. Zoals we gezien hebben bij de Toeslagenaffaire heeft dit de levens van onschuldige burgers verwoest. Een bijkomstig gevolg is dat het lijkt alsof onder deze groepen de fraude vele malen hoger ligt dan is werkelijkheid het geval is, wat verdere polarisatie in de hand werkt, maar statistisch gezien niet het hele en ware verhaal vertelt. Zowel de intentie als de aanpak vragen om integriteit.

## Je bedrijfsvoering op orde

### Nuance: Fundamentele attributiefout

Mensen maken fouten. Vaak zonder opzet en gaan we daar te snel van uit. Soms omdat ze de impact van hun (goede) intenties niet voldoende hebben ingeschat of konden inschatten.

Er moet ruimte zijn om fouten te mogen maken én deze te herstellen. Berouw motiveert dat ook al. Aanspreken en verantwoordelijk houden is heel gezond, volwassen gedrag. En met die feedback om kunnen gaan ook. Een nieuwsgierige open vraagstelling doet vaak meer dan veroordeling en verwijten. En hoe moeilijk feedback ook kan zijn om te ontvangen, als deze hout snijdt is het integer, volwassen en professioneel om daar voor uit te durven komen en één en ander recht te zetten. Op veroordelend en verwijtend gedrag van de ander mag je diegene overigens net zo goed aanspreken. Ook de ander dient integer te blijven.



Bij anderen wanneer dingen niet goed gaan of ongewenst gedrag vertonen (te laat komen) zaken dat toedichten aan persoonlijkheid. Echter bij onszelf dichten wij dergelijke zaken eerder toe aan situaties, bijvoorbeeld dat de brug openstond en er een file was. Hiermee zijn wij naar onszelf toe milder dan naar anderen.

### Moeilijke keuzes & slachtofferschap

Soms ontkom je niet aan moeilijke keuzes en het ontnemen of afnemen van bepaalde privileges of en ander confronteren met gevolgen. Zeker niet als het om overheidsbeleid gaat. In bepaalde gevallen zul je moeten compenseren. In bepaalde gevallen horen teleurstellingen en tegenslagen bij het leven. Mogelijk zullen sommige mensen/burgers zich dan toch slachtoffer voelen en zich er naar gaan gedragen.

Ook hier kan het lastig zijn een balans te vinden, want wie bepaalt welke schade en gevolgen (on)overkomelijk zijn?

Het leven is geven en nemen en rekening houden met elkaar. Maar in de meeste gevallen is het wel duidelijk of het belangen of levens van anderen dusdanig schaadt dat het moreel niet juist is om daar aan voorbij te gaan. En waar we soms te makkelijk verzanden in het compenseren van slachtofferschap, stappen we bij echte slachtoffers er te makkelijk over heen.

### Moeilijke keuzes & willen bijdragen

Afkijken van vergelijkbare andere situaties kan mogelijk inzage geven in hoeverre er commotie te verwachten valt, maar ook gewoon het gesprek aan gaan met de getroffen en samen tot een oplossing komen kan uitkomst bieden. Met luisteren creëer je ruimte bij de ander om ook naar jou te luisteren. En vervolgens over en weer begrip en de wil om er samen uit te komen. Mogelijk komt iemand tot inkeer door elkaars standpunten te kennen.

Integriteit begint met willen. Willen luisteren naar de anderen, de gevolgen voor de ander willen zien en willen bijdragen aan een oplossing. Constructief willen bijdragen. Een betere samenleving willen creëren.

Uitvoering geven aan beleid naar de geest van de wet in plaats van naar de letter van de wet kan ook verschil maken in hoe de gevolgen van het beleid zich ontwikkelen. Waar kies je als organisatie met elkaar voor? Welke regelruimte kun je innemen?

### Omzet behalen /Beleid uitvoeren

Het behalen van omzet of uitvoeren van beleid vragen om integriteit. Integriteit kan voorkomen dat er koste wat het kost omzet wordt behaald of beleidsplannen worden uitgevoerd en daarmee slachtoffers van macht, corruptie, beleidsfalen\* en/of overheidsfalen\*\* voorkomen.

Het weigeren van pasfoto's die niet voldoen aan het beleid is alleen mogelijk als het beleid vooraf duidelijk kenbaar is voor de burgers. Communicatie van de kaders is hier dus essentieel. Dit gaat gepaard met een stukje integriteit, waarbij je je burgers wil informeren en bedienen en je daarin je verantwoordelijkheid neemt. Achteraf (willekeurig) de kaders bepalen geeft onduidelijkheid, maar maakt het ook bijna onmogelijk om er aan te voldoen en wordt terecht als oneerlijk en dus frustrerend ervaren.

\*Bestuurskundige definitie op basis van legitimiteit van het proces, wel of niet behalen van voorgenomen doelen en wel of niet succesvol politiek beleid (waarover burgers meebeslissen).

\*\*Economische definitie op basis van maatschappelijke kosten en baten van een ingreep.

### Omzet/Beleid: Kwaliteit door integriteit

Alle acties die je uitvoert ter bevordering van het behalen van omzet of uitvoeren van beleid dienen dan ook tegen het licht te worden gehouden. Wie wordt hier door geraakt en hoe? Is dat moreel aanvaardbaar?

Wanneer de kwaliteit van je product of dienst niet op orde is, komen er klachten vanuit de afnemers of anders lopen op zijn minst de verkoopaantallen terug, doordat men in het vervolg naar de concurrent stapt.

Integriteit leidt tot het willen leveren van kwaliteit. Het jezelf daartoe dwingen en verplichten. Niet alleen om de continuïteit van je onderneming te waarborgen, maar om zinnig bij te dragen en eerlijk en oprecht deel te nemen in het onderlinge handelsverkeer. Zonder verliezers te creëren of deze in een dergelijk onvoorzien geval op zijn minst te compenseren. Toch zijn er nog veel organisaties én instanties die ook op dat vlak nog heel wat kunnen verbeteren.

### Omzet/Beleid: Reflectie en compensatie

Het is vaak makkelijker en sneller om de grip op de kosten te houden en het negatieve imago en frustraties die het bij de klant oplevert voor lief te nemen.

Maar integriteit vraagt van je om te kijken wat voor een ieder de juiste oplossing is en daar naar te handelen. Dat behoeft zelfreflectie, kritisch kijken naar processen en jezelf uitdagen om tot nieuwe oplossingen te komen en mogelijk een beetje (financieel) risico lopen. Het positieve imago dat hierdoor ontstaat levert uiteindelijk meer op en is dus een lange termijninvestering.

Het compenseren van leed én het leren van fouten, wat minstens zo cruciaal is - omdat men doorgaans niet wil dat anderen hetzelfde hoeven door te maken als zij, is niet alleen moreel juist en goed voor het imago, het geeft ook aan dat je je verantwoordelijkheid neemt.

### Kies de juiste pijler

Door integriteit een speerpunt te maken van je organisatie kun je voorkomen dat de verkeerde keuzes worden gemaakt en dat omzet najagen of beleid klakkeloos uitvoeren slachtoffers maken.

Realiseer je als werkgever, leidinggevende, maar ook als professional dat ook degene die het ontbreekt aan integriteit (laten zien) uiteindelijk slachtoffer is of wordt. Het schandaal komt vroeg of laat aan het licht en men dient dan verantwoording af te leggen. De rekening komt. Hoe dan ook. En de vraag is of de organisatie dan nog beschikbaar is om achter de betreffende verantwoordelijke/uitvoerende te staan.

Maak integriteit en integer handelen onderdeel van je missie, visie, strategie en kernwaarden. Veranker het in je cultuur. Maak het een essentieel en vast onderdeel binnen het leiderschap. Creëer een veilige en gezonde werkplek.



## Je bedrijfsvoering op orde

### Breng je bedrijfsvoering en -cultuur op orde

Van daaruit kun je een basis ontwikkelen waarmee je je totale bedrijfsvoering, dus ook het behalen van omzet en het uitvoeren van beleid, op orde kunt brengen en succesvol kunt maken.

Investeer in het ontwikkelen en stellen van kaders en het daadwerkelijk volgen van trainingen. Vergroot kennis en kunde rondom het onderwerp integriteit en integer handelen om dubieus of kwaadaardig opereren te herkennen en voorkomen. Zorg voor een aanspreekcultuur en waardeer integer handelen. Moedig het aan en faciliteer waar nodig. Onderzoek andere opties als een idee, plan of beleid tegenstrijdig is met integer handelen of bijkomende schade aan derden berokkent.

Integriteit leent zich niet voor een leuk lege huls-imago. Maar wel voor een oprecht positief imago. En dát trekt klanten en personeel aan.



### Je bedrijfsvoering op orde

Ik help jou en je team met het creëren van een gezonde en constructieve bedrijfscultuur, het ontwikkelen van optimale processen, het leveren van gedegen kwaliteit en de vertaalslag te maken naar dé klantbeleving waarmee je het verschil maakt.



Stuur me gerust een connectieverzoek, volg me voor meer content over het op orde brengen van je bedrijfsvoering of neem contact met mij op!

*Fleur*



06 51 82 00 17



fleur@veranderinginbedrijf.nl



veranderinginbedrijf.nl

