

INTEGRITEITS- BELEID EN VERSCHILLEN TUSSEN GENERATIES MEDEWERKERS

Een vernieuwend perspectief voor effectief integriteitsbeleid

1. INLEIDING

Bij het formuleren en uitvoeren van integriteitsbeleid is niet voorbij te gaan aan verschillen tussen generaties medewerkers.

Generaties in organisaties zijn te beschouwen als subculturen met een eigen kenmerkende

identiteit. Typend voor generaties zijn een eigen waardenoriëntatie, een collectieve neiging om bepaalde keuzes te maken en preferente gedragspatronen. De typerende waardenoriëntatie betreft zowel werkwaarden als morele waarden. 'Generatie als subcultuur' is een vernieuwend en verrijkend perspectief

voor effectief integriteitsbeleid. Het is een verbijzondering van de organisatiecultuur, die samen met leiderschapstijl en de integriteitsbenadering de drie meest invloedrijke aangrijpingspunten vertegenwoordigen voor effectief integriteitsbeleid.

Geïntrigeerd

Voor mijn MBA-afstudeerscriptie (Meire, 2009) deed ik onderzoek naar de effectiviteit van integriteitsbeleid binnen de Nederlandse politie. Vanuit mijn functie van HR-manager binnen een van de grotere korpsen was (en ben) ik geïntrigeerd door de vormgeving, werking en doorwerking van dit beleid, specifiek ten aanzien van de huidige aspirant-politieambtenaren en hun feitelijke gedrag en beleving van integriteit.

Uit mijn vooronderzoek bleek dat de effectiviteit van het integriteitsbeleid afstemming vereist. Niet alleen met de organisatie als geheel, maar ook met de verschillende relevante groepen van medewerkers. De aankomende dienders (aspiranten) vormen binnen de korpsen een aparte doelgroep, een generatie, een subcultuur.

Binnen het beschikbaar wetenschappelijk onderzoek naar de effectiviteit van integriteitsbeleid (binnen de politie) is een generatietheoretisch perspectief op het aangrijpingspunt organisatiecultuur en -verandering niet aangetroffen. Niet in Nederland en niet daarbuiten.

Generatietheorie

Getriggerd door mijn (werk)ervaring met het fenomeen generatie en 'mijn doelgroep' van jonge, aankomende dienders, betrok ik de generatietheorie bij mijn onderzoek. De verschillen tussen generaties in gedragspatronen en de verschillen in (werk)waardenoriëntatie bieden essentiële handvatten voor de vormgeving en uitvoering van een effectief integriteitsbeleid. Werkwaarden (werksfeer, organisatiebeleid, leiderschapstijl, persoonlijke ontwikkeling e.d.) stellen eisen, vooral

aan de wijze van aansturing van generaties medewerkers. Morele waarden (eerlijkheid, gehoorzaamheid, rechtvaardigheid e.d.) geven mede richting aan de thema's, de inhoud waarop het beleid zich moet richten.

Dit onderzoeksresultaat biedt nieuwe kansen voor de verbetering van uitvoering en beleid, voor verder onderzoek en voor daaropvolgende theorievorming.

Wat betreft de (werking en doorwerking van de) factoren die de effectiviteit van integriteitsbeleid bepalen: er zijn tussen organisaties en tussen sectoren verschillen, maar vooral overeenkomsten. Dat geldt ook voor de impact van generaties. Het is mijn overtuiging dat elke integriteitsfunctionaris, HR-professional en manager er baat bij heeft het integriteitsvraagstuk in zijn of haar organisatie mede te benaderen vanuit dit vernieuwende generatietheoretisch perspectief.

Context eigen werkomgeving

Genoemde overeenkomsten laten toe en dagen uit om over de grenzen van organisaties en sectoren heen van elkaar te leren. Ik stel me voor dat het de lezer weinig moeite zal kosten om de politiecontext van mijn bijdrage in gedachte te ruilen voor de context van de eigen werkomgeving.

In mijn bijdrage komen de volgende zaken aan bod.

- Aangrijpingspunten voor effectief integriteitsbeleid.
- Generatie als subcultuur in de organisatie.
- Generatie als aangrijpingspunt voor de verbetering van integriteitsbeleid.
- Een beknopte inzage in de resultaten van mijn onderzoek.

Tot slot trek ik – vanuit generatietheoretisch perspectief – conclusies voor de vormgeving van integriteitsbeleid. Ik richt me daarbij op de generaties die centraal staan in het onderzoek van mijn afstudeerscriptie: de Pragmatische Generatie (1970–1985) en vooral de Screenagers (1985–2000).

2. AANGRIJPINGS-PUNTEN EFFECTIEF INTEGRITEITSBELEID

Ik richt mij op drie belangrijke aangrijpingspunten voor integriteitsbeleid: leiderschapstijl, organisatiecultuur en integriteitsbenadering.

Leiderschapstijl

Leiderschap grijpt in op de uitvoering en doorwerking (bekendheid en vooral acceptatie) van beleid. Daarmee is de rol van leidinggevend bij uitstek bepalend voor de effectiviteit van integriteitsbeleid. Leidinggevend hebben een cruciale rol bij het erkennen van integriteitsvraagstukken, wat een voorwaarde is voor het ontstaan van 'sense of urgency' en de noodzaak om handelen te richten, te veranderen of juist te consolideren. Ze hebben ook de taak en verantwoordelijkheid om voorkomende gevallen van niet-integer gedrag te herkennen en bespreekbaar te maken. Dit zijn opdrachten die bij de rol van leidinggevend horen en voorwaarden zijn voor het adequaat uitdragen en uitvoeren van het beleid en het faciliteren van medewerkers bij de acceptatie van beleid, bewustwording en gedragsverandering. Integriteit is geworteld in de diepere lagen van de organisatiecultuur met als gevolg dat gedragsverandering niet vanzelf plaatsvindt. Met name terugkerende integriteitsproblemen (Lasthuizen, Huberts en Kaptein, 2005) vormen in dat licht een stevige uitdaging voor leidinggevend en management. Het zijn vormen van niet-integer gedrag die breed geaccepteerd worden en vaak voorkomen.

Organisatiecultuur

Gedeelde waarden vormen de kern van een organisatie(sub)cultuur (Schein en Hofstede in: Bontekoning, 2007). Deze waarden komen voort uit onderliggende opvattingen en sturen attitude en gedrag. 'Gedeelde waarden impliceren een collectieve neiging om een bepaalde gang van zaken te verkiezen boven een andere' (Bontekoning 2007, p.

27). Waarden zijn daarmee bouwstenen van gedrag, integer of niet-integer. Ook Karssing en Hoekstra (2006) stellen dat de organisatiecultuur, het geheel aan informele waarden en normen die de manier van werken bepalen, van grote invloed is op de integriteit binnen de organisatie. 'Cultuur geeft vorming aan het gedrag en de verhoudingen tussen de medewerkers van de organisatie onderling en aan de omgang met derden en is daarmee een belangrijk borgingsmechanisme van integriteit' (2006, p. 34). De grenzen voor wat aanvaardbaar is en wat niet, zijn cultureel bepaald en contextafhankelijk (Sissener, 2005). Organisatie- of groeps-cultuur, inbegrepen werksfeer, heeft – net als leiderschapstijl – een grote impact op de uitvoering en doorwerking van integriteitsbeleid (Lamboos, 2005; Lasthuizen, Huberts en Kaptein, 2005). Een integriteitsbevorderende cultuur kenmerkt zich door bespreekbaarheid en aanspreekbaarheid, bevordering van professionele verantwoordelijkheid en collegiale toetsing. Het incidentmanagement is transparant en consequent. Er is helderheid over en draagvlak voor de gewenste omgangsvormen met collega's, derden en organisatie-middelen. Tot slot: er is sprake van een lerende organisatie op het gebied van integriteit.

Integriteitsbenadering

Te onderscheiden zijn een nalevingsstrategie met een smal integriteitsbegrip (integriteit als onkreukbaarheid) en een stimuleringsstrategie met een breed integriteitsbegrip (integriteit als goed ambtenaarschap, als professionele verantwoordelijkheid) (Karssing en Hoekstra, 2004). In een nalevingsstrategie ligt de nadruk op '... het voorkomen, opsporen en bestraffen van overtredingen' (Lamboos 2005, p. 73). De mens (de ambtenaar) wordt gezien als geneigd tot het slechte of op z'n minst als iemand die moeilijk de verleiding tot het slechte kan weerstaan. Bewegings- en beslissingsruimte laag in de organisatie, op het niveau van de ambtenaar, wordt geminimaliseerd (Karssing en

Niessen, 2008). Deze benadering staat ver af van het nemen van initiatief en verantwoordelijkheid. Niet het gebruik van macht, maar normen, regels en het voorkomen van machtsmisbruik staan voorop. Een nalevingsstrategie richt zich niet zozeer op het werk zelf, maar vooral op de marges van het werk. Denk bijvoorbeeld aan nevenfuncties, belangenverstrengeling, het aannemen van geschenken e.d. In een stimuleringsstrategie worden de mens en de ambtenaar gezien als bekwaam, bereid en gemotiveerd voor het goede. In deze benadering is ruimte voor de ambtenaar als professional (Karssing en Niessen, 2008). Hier staat de vraag centraal welke gedrag passend is, niet de vraag welk gedrag ontoelaatbaar is. Kwaliteit en effectiviteit van handelen staan voorop. Het integriteitsbeleid is gebaseerd op de morele competentie van de ambtenaar, waarvan integriteit onderdeel is.

Het is mijn overtuiging dat effectief integriteitsbeleid een brede integriteitsbenadering vereist, met het primaat van de stimuleringsstrategie. Integriteit is immers méér dan het voldoen aan een minimale norm. Regels en normen voldoen vaak niet als richtingwijzer voor (integer) gedrag of zijn gewoon niet voorhanden. Een nalevingsstrategie gaat vooral over de marges van het werk en appelleert daarmee niet aan de beroepstrots van vakbekwame en gemotiveerde medewerkers. De morele competentie van medewerkers en leidinggevendenden en gedeelde, richtinggevende waarden vormen de ultieme kracht van een stimuleringsstrategie. Morele competentie moet hierbij worden gezien als de bereidheid en bekwaamheid van de medewerker (ambtenaar, in de openbare sector) om steeds taken adequaat en zorgvuldig uit te oefenen, rekening houdend met alle relevante verantwoordelijkheden (Karssing en Hoekstra, 2006). Het belangrijkste van de stimuleringsstrategie blijft de continue aandacht voor goede communicatie en handhaving van heldere en zinvolle regels.

3. GENERATIE: SUBCULTUUR IN DE ORGANISATIE

Generatiebegrip

Voor mijn onderzoek sloot ik aan bij het generatieconcept en de generatie-indeling van socioloog Henk Becker. Hij hanteert voor Nederland het volgende onderscheid.

- De Protestgeneratie (1940–1955).
- De Generatie X (1955–1970), ook bekend als de Verloren Generatie.
- De Pragmatische generatie (1970–1985).
- De Screenagers (1985–2000), ook bekend als de Internetgeneratie of Generatie Einstein.

Becker (1992) stelt dat een generatie zich kenmerkt door onder meer een specifieke historische ligging en door gemeenschappelijke individuele kenmerken, zoals levenslopen, waardeoriëntaties en gedragspatronen. (Leef)tijdsgenoten binnen een generatie voelen zich onderling verbonden door een gedeelde levensgeschiedenis ofwel eenzelfde tijdsbeleving, gedeelde omstandigheden, de gedeelde invloed van en een gedeelde reactie op de tijdgeest en een gedeelde bestemming (Bontekoning, 2007).

Generatieve subcultuur en cultuurverandering

Hofstede beschouwt generaties in organisaties als subculturen als ze een eigen kenmerkende collectieve identiteit vormen en invloed hebben op de ontwikkeling en vernieuwing van een organisatiecultuur (Bontekoning, 2007). De gedeelde waarden die de kern van de organisatie(sub)cultuur vormen, resulteren in een collectieve neiging om bepaalde keuzes te maken en in preferente gedragspatronen. Morele waarden geven richting voor goed gedrag en goed zijn. Van zogenaamde werkwaarden (Burgers, 2008) is sprake wanneer ze die aspecten van het werk betreffen, die medewerkers stimuleren en motiveren. Aangezien waarden de kern vormen van een (sub)cultuur en generaties te beschouwen zijn als subculturen, vormen

Tabel Generatiekenmerken in organisaties in Nederland op basis van literatuuronderzoek

(Bontekoning 2007, p. 92–93)

GENERATIE X 1955–1970	SCREENAGERS 1985–2000
Mentaliteit Nuchter, behoudend, kijken wat werkt, postmaterialistisch, hedonistisch, bescheiden, binden zich zolang het hen uitkomt.	Eigenzinnig, authentiek, werken is prettig tijdverdrijf en leren, ontdekken en verkennen, samenwerken moet voldoening opleveren, autoriteit is relatief.
Sturen, leiden Verbinden, eigen koers, democratie als instrument, instrumenteel, bedrijfsmatig.	Controleerbare macht, transparantie, accepteren van leiders die authentieke ontwikkeling steunen, houden zich niet aan 'oude' grenzen.
Communicatie Realistisch, praktisch, mensen weten zelf wat goed is, concreet.	In sociale netwerken, snel, zinvolle contacten, constructief kritisch, werken doelgericht en zolang het nodig is met belangengroepen, geen energie verspillen, kunnen veel tegelijk doen.
Analyseren Snel, oppervlakkig.	Zoeken naar het echte en realistische, zowel positief als negatief.
Besluiten	Snel, soms is er geen goed antwoord.
Veranderen Kijken wat werkt, professionaliseren, werken met prestatiesystemen, maatwerk.	Doelmatig, snel, duurzaam, langetermijnbeleid, snelle technologische veranderingen is een gegeven, geen halfslachtige maatregelen.
Opleiden, leren Hoger opgeleid dan vorige generaties.	Hoger en internationaler opgeleid dan vorige generaties, doen waar je goed in bent, gaat om wie je echt bent en wat je wel en niet kunt, kennis is vergankelijk, authentiek ontwikkelen, zelfontplooiing in interactie met anderen.
Conflicten hanteren Zoeken naar balans.	Leven en laten leven.

generatiewisselingen een weg van cultuurverandering en organisatieontwikkeling.

Verschillen tussen generaties: werkwaarden en gedrag patronen

(Werk)waarden zijn de bouwstenen van gedrag, integer of niet-integer. Elke generatie met de eigen

gedeelde waarden en preferente gedrag patronen en de voortdurende dynamiek tussen generaties zijn van grote invloed op de integriteit binnen de organisatie. In mijn onderzoek staan voornamelijk de Generatie X (1955–1970) en de Screenagers (1985–2000) centraal. Ter illustratie bracht ik in bovenstaande tabel de (verschillen tussen de) generatiekenmerken van beide

generaties in beeld, in termen van werkwaarden-oriëntaties en preferente gedragspatronen. Zoals eerder gesteld: werkwaarden stellen vooral eisen aan de wijze van aansturing van generaties medewerkers.

In paragraaf 4 ga ik nader in op morele waarden en het oordeel over de aanvaardbaarheid van incidenten.

Bewustwording van waarden en gedragspatronen

Generaties, beschouwd als subculturen, zijn zich slechts deels bewust van hun collectieve waarden, voorkeuren en gedragspatronen. Dit komt omdat deze cultuurelementen zodra ze niet meer ter discussie staan, indalen in het onbewuste niveau van de groep. Dit fenomeen kan verklaren waarom bijvoorbeeld jonge mensen van een nieuwe generatie zich niet thuis voelen in een organisatie of dingen anders willen, maar niet goed kunnen formuleren waarom. De voorkeuren zijn immers onbewust intuïtief geworden. Zo kan het gebeuren dat botsingen tussen generaties niet te verklaren zijn, omdat de collectieve neigingen van die generaties niet op het bewustzijnsniveau verkeren (Bontekoning, 2007). Dit verklaart volgens Hofstede waarom bewustwording en kennis van de waarden en gewoonten die ertoe doen, voorwaarden zijn om verschillen tussen (sub)culturen, dus ook tussen generaties, te overbruggen. Het zijn dus ook voorwaarden voor organisatieontwikkeling en vernieuwing. Immers, ontwikkeling en vernieuwing vereisen dat de confrontatie met iets nieuws leidt tot een vorm van integratie van het nieuwe in het oude. 'Onderzoek naar onbewuste waarden- en gedragsverschillen tussen generaties kan bijdragen aan de bewustwording van de verschillen, enerzijds om mogelijke spanningsbronnen vroeg op te sporen, anderzijds om de integratie van het nieuwe in het bestaande te bevorderen' (Bontekoning 2007, p. 55).

Een perspectief van belang

Waarden- en gedragsverschillen tussen generaties zijn een potentiële bron van zowel spanningen als innova-

tie. Generaties zijn dynamisch en de generatieconstellatie in de organisatie is voortdurend in beweging. Bewustwording en kennis van de waarden en normen van generaties en subculturen in organisaties zijn voorwaarden voor een positieve doorontwikkeling van de organisatie én voor effectief integriteitsbeleid en -uitvoering. Met andere woorden: een integriteitsbeleid dat effectief is voor een generatie, vereist kennis van en afstemming met de subcultuur die de generatie is.

Generatie is een perspectief van belang voor de vormgeving en uitvoering van integriteitsbeleid. Voor mijn onderzoeksdoelgroep van aspiranten zal het beleid optimaal effectief zijn als in de aansturing van medewerkers 'het nieuwe' van de aspirantencultuur wordt geïntegreerd in het bestaande beleid. Door de organisatiesubcultuur van aspiranten gelijk te stellen met die van de Pragmatische Generatie en de Screenagers (Bontekoning, 2007), zijn de werkwaarden en preferente gedragspatronen van aspiranten in relatie tot de aangrijpingspunten van effectief integriteitsbeleid als volgt te formuleren.

- Voor de huidige generatie aspiranten staan het onafhankelijke individu (Pragmatische Generatie) en de authentieke, eigenzinnige persoon centraal.
- Oude grenzen en macht in handen van de autoriteit worden niet geaccepteerd. Dominant, overtuigend leiderschap moet plaats maken voor expliciet aandacht voor de 'authentieke ontwikkeling van professionals in het werk' (Bontekoning 2007, p. 149).
- Meerdere waarden kunnen naast elkaar bestaan.
- Communicatie wordt steeds directer, meer open en realistisch.
- Planmatig, monovocaal, topdown en instrumenteel veranderen moet plaats maken voor organisch, continu veranderen in kleine stapjes.
- Het werk is een manier van zinnig leven. Ontwikkelen, plezier hebben en ontdekken horen bij werken, maar ook hoge prestatie-eisen. Opleiden

en werken komen dichter bij elkaar.

- Direct toepasbare kennis is van belang, niet een lange staat van dienst.
- Diversiteit en multiculturaliteit winnen aan waardering en krijgen meer ruimte. Beide zijn nodig om de organisatieprestaties te verbeteren.
- Leren, het ontwikkelen van sociale vaardigheden, processen en persoonlijke groei (meer feminie waarden en gedrag) krijgen meer waardering. Nieuwe generaties hechten steeds meer aan het kunnen hebben van meervoudige identiteiten.

4. EMPIRISCH ONDERZOEK: GENERATIE ASPIRANT-POLITIEAMBTENAREN

Kenmerken van generaties en onderlinge verschillen betreffende werkwaarden onderzocht ik op basis van literatuur. Om de morele waardenoriëntatie en het oordeel over de aanvaardbaarheid van typen van niet-integer gedrag (integriteitschendingen) te onderzoeken, maakte ik naast literatuuronderzoek ook gebruik van perceptieonderzoek binnen mijn organisatie. Werkwaarden zijn richtinggevend, voornamelijk voor de wijze van aansturing. Morele waarden en het oordeel over de aanvaardbaarheid van integriteitschendingen geven input voor de inhoud, de thema's, waarop effectief beleid zich richt.

Eerst behandel ik de onderzoeksgroep en -populatie, daarna de morele waarden en aanvaardbaarheid van integriteitschendingen.

Onderzoeksgroep en -populatie.

Mijn onderzoeksdoelgroep betreft jonge, aankomende dienders. Aspiranten in de leeftijd tot en met 30 jaar, die de driejarige basisopleiding tot executief politiemedewerker volgen. Daarnaast betrok ik bij het onderzoek een controlegroep, bestaande uit ervaren, executieve collega's in de

leeftijdsklasse van 41 t/m 55 jaar en met minimaal vijftien dienstjaren (verder aangeduid als de Generatie X).

De Generatie X (1955–1970) is de derde generatie-laag van dit moment. De betreffende medewerkers bevinden zich in de leiderschaps(levens)fase van hun levensloop. Deze Generatie X, samen met de jongere vertegenwoordigers van de Protestgeneratie (1940–1955), beschikt daardoor over de grootste bestuurlijke power en het grootste beïnvloedingsgebied in de organisatie. De heersende organisatiecultuur draagt vooral hún stempel. De generatie aspiranten in mijn onderzoek (Pragmatische Generatie en vooral Screenagers) bevindt zich in een formatieve periode in hun levensloop en wint gestaag aan invloed op de organisatiecultuur.

De controlegroep – de Generatie X – laat toe de onderzoeksresultaten over de generatie aspiranten in perspectief te plaatsen. Tegelijk is naast kennis van de (bewuste en onbewuste) waarden- en gedragspatronen van de generatie aspiranten ook kennis nodig van (de verschillen met) genoemde patronen van de dominante generaties. Zo valt te achterhalen welke eisen de jongste generatie stelt aan de vormgeving, werking en doorwerking van het integriteitsbeleid.

Morele waarden en aanvaardbaarheid integriteitschendingen

Mijn perceptieonderzoek onder de generatie van aspiranten (Pragmatische generatie en Screenagers) en ervaren dienders (Generatie X) levert voor beide generaties relevante informatie over de morele waardenoriëntatie en de mate van acceptatie (aanvaardbaarheid) van diverse typen van integriteitschendingen. Ook de verschillen tussen beide groepen worden inzichtelijk. Zoals eerder gesteld: inzicht in de verschillen in gedragspatronen en waardenoriëntaties ten opzichte van de dominante organisatiecultuur (van de Generatie X) is nodig om het 'eisenpak-

Gepercipieerd voorkomen				Type integriteitschending	Aanvaardbaarheid			
Vaak, geregeld of soms		Nooit of 1 keer			Altijd, meestal of soms		Nooit of zelden	
Asp.	Gen.X	Asp.	Gen.X		Asp.	Gen.X	Asp.	Gen.X
0,9	0,2	99,1	99,8	Corruptie: omkoping	5,5	6,3	94,5	93,7
19,0	53,9	81,0	46,1	Corruptie intern: vriendjespolitiek	7,3	13,7	92,7	86,3
2,6	3,8	97,4	96,2	Corruptie extern: bevoordeling	6,9	8,5	93,1	91,5
24,0	40,7	76,0	59,3	Fraude: privégebruik van organisatie-middelen	10,1	24,4	89,9	75,6
6,0	10,2	94,0	89,8	Diefstal	6,4	7,0	93,6	93,0
3,5	5,9	96,5	94,1	Giften	7,3	9,4	92,7	90,6
1,7	9,2	98,3	90,8	Nevenfuncties	13,0	23,3	87,0	76,7
3,9	6,7	96,1	93,3	Bevoegdheden	6,4	8,9	93,6	91,1
3,0	5,8	97,0	94,2	Misbruik informatie	6,1	9,4	93,9	90,6
5,8	5,4	94,2	94,6	Discriminatie	5,2	6,7	94,8	93,3
2,6	0,4	97,4	99,6	Seksuele omgang collega's	5,6	6,1	94,4	93,9
22,7	21,8	77,3	78,2	Omgang collega's	7,6	9,8	92,4	90,2
7,8	12,3	92,2	87,7	Omgang klanten	5,1	7,0	94,9	93,0
16,5	29,2	83,5	70,8	Verspilling en wanprestatie	5,3	9,3	94,7	90,7
9,7	10,7	90,3	89,3	Wangedrag vrije tijd	7,4	14,3	92,6	85,7

Tabel 1: Gepercipieerd voorkomen en aanvaardbaarheid integriteitschendingen aspiranten (n=117) en Generatie X (n=121) (in % van de respondenten) (Meire, 2009, pp. 54–57)

ket' van de huidige generatie van aspiranten voor effectief integriteitsbeleid scherp te krijgen.

De door een generatie gepercipieerde omvang van integriteitschendingen in de organisatie en het morele oordeel over de aanvaardbaarheid van die schendingen levert belangrijke input voor de thema's waarop het beleid zich dient te richten, en voor de wijze van aanpak. Deze onderzoeksresultaten laten namelijk toe uitspraken te doen over de mate van herkenning respectievelijk erkenning van integriteitsvraagstukken en daarmee van de mate waarin sprake is van sence of urgency en veranderbereidheid. Zo spreekt het voor zich dat vormen van niet-integer gedrag die vaak voorkomen en een relatief grote mate van acceptatie (morele aanvaardbaarheid) 'genieten', een andere aanpak vergen dan typen van schendingen die weinig

voorkomen en op relatief weinig 'sympathie' kunnen rekenen.

Onderstaand schets ik een aantal opmerkelijke onderzoeksbevindingen.^[1]

Perceptie aard en omvang niet-integer gedrag

Voor de perceptie van de aard en omvang van niet-integer gedrag blijkt dat – in vergelijking met executieve collega's van de Generatie X – aspiranten in hun werkomgeving duidelijk minder integriteitschendingen waarnemen. (Dit verschil bedraagt 20 tot 30 procentpunt voor het privégebruik van organisatie-

[1] Voor de ordening van integriteitschendingen is aangesloten bij het model, dat onder andere door Van den Heuvel, Huberts en Lasthuizen (2008) is gehanteerd.

Gepercipieerd voorkomen				Type integriteitschending	Aanvaardbaarheid			
Vaak, geregeld of soms		Nooit of 1 keer			Altijd, meestal of soms		Nooit of zelden	
Asp.	Gen.X	Asp.	Gen.X		Asp.	Gen.X	Asp.	Gen.X
19,0	53,9	81,0	46,1	Corruptie intern: vriendjespolitiek	7,3	13,7	92,7	86,3
19,0	53,9	81,0	46,1	Vriendjespolitiek door leidinggevend.	7,3	13,7	92,7	86,3
18,3	43,2	81,7	56,8	Oneerlijke verdeling van werk over medewerkers.	12,8	23,7	87,2	76,3
24,0	40,7	76,0	59,3	Fraude: privégebruik van organisatie-middelen	10,1	24,4	89,9	75,6
14,9	34,5	85,1	65,5	Gebruik organisatiemiddelen voor privédoeleinden.	13,8	23,3	86,2	76,7
26,1	47,5	73,9	52,5	Gebruik werktijden voor privédoeleinden.	8,3	29,9	91,7	70,1
22,7	21,8	77,3	78,2	Omgang collega's	7,6	9,8	92,4	90,2
25,4	19,3	74,6	80,7	Seksueel getinte complimentjes over uiterlijk of kleding.	11,9	13,8	88,1	86,2
57,8	55,1	42,2	44,9	Roddelen over elkaar.	9,3	17,2	90,7	82,8
16,5	29,2	83,5	70,8	Verspilling en wanprestatie	5,3	9,3	94,7	90,7
14,2	28,6	85,8	71,4	Ten onrechte uren schrijven.	5,6	9,6	94,4	90,4
13,0	29,1	87,0	70,9	Ten onrechte ziekmelden of thuisblijven.	3,7	9,5	96,3	90,5
31,6	48,3	68,4	51,7	Minimale inzet van medewerkers (luidheid).	5,5	16,4	94,5	83,6
9,6	16,9	90,4	83,1	Onzorgvuldig omgaan met vertrouwelijke politie-informatie.	5,5	6,0	94,5	94,0
16,4	38,7	83,6	61,3	Onzorgvuldig gebruik van eigendommen van de organisatie.	5,5	9,4	94,5	90,6
9,7	10,7	90,3	89,3	Wangedrag vrije tijd	7,4	14,3	92,6	85,7

Tabel 2: Gepercipieerd voorkomen en aanvaardbaarheid integriteitschendingen aspiranten (n=117) en Generatie X (n=121) (in % van de respondenten) (Meire 2009, p. 54–57)

middelen en werktijden, het onzorgvuldig omgaan met organisatie-eigendommen en vriendjespolitiek.) Op deze 'regel' zijn twee uitzonderingen. Ten eerste nemen aspiranten, zij het beperkt, méér ongewenste omgangsvormen waar dan hun oudere collega's. Voor het maken van seksueel getinte complimentjes over uiterlijk of kleding, is het verschil zelfs beduidend. Ten tweede: er is géén noemenswaardig verschil waar het wangedrag in de vrije tijd betreft.

Moreel kompas

Mijn onderzoeksresultaten over morele waarden ondersteunen eerdere bevindingen van onder andere Denkers en Lasthuizen en anderen (2001; 2005), dat het moreel kompas van politieambtenaren vrij stabiel is. Eerlijkheid, betrouwbaarheid en collegialiteit zijn voor de Generatie X en voor de aspiranten de top 3 van morele waarden. Anders dan de aspiranten voegt de Generatie X daaraan deskundigheid en openheid toe. Voor de

Gepercipieerd voorkomen				Type integriteitschending	Aanvaardbaarheid			
Vaak, geregeld of soms		Nooit of 1 keer			Altijd, meestal of soms		Nooit of zelden	
Asp.	Gen.X	Asp.	Gen.X		Asp.	Gen.X	Asp.	Gen.X
2,6	3,8	97,4	96,2	Corruptie extern: bevoordeling	6,9	8,5	93,1	91,5
3,5	6,9	96,5	93,1	Bevoordelen van vrienden en familie buiten de organisatie.	7,3	9,6	92,7	90,4
3,5	5,9	96,5	94,1	Giften	7,3	9,4	92,7	90,6
7,0	10,1	93,0	89,9	Aannemen van goederen en diensten met korting van (horeca)ondernemer-tijdens dienstuitoefening.	10,1	12,0	89,9	88,0
1,7	9,2	98,3	90,8	Nevenfuncties	13,0	23,3	87,0	76,7
2,6	5,0	97,4	95,0	In vrije tijd actief zijn als beveiligingsmedewerker.	15,6	22,0	84,4	78,0
0,9	16,9	99,1	83,1	In vrije tijd actief zijn als adviseur op het eigen vakgebied.	15,9	38,5	84,1	61,5
1,7	5,8	98,3	94,2	Bezigheden buiten het werk (neven-activiteiten/functies) die mogelijk in strijd zijn met het belang van het korps.	7,4	9,3	92,6	90,7
9,7	10,7	90,3	89,3	Wangedrag vrije tijd	7,4	14,3	92,6	85,7
19,0	22,2	81,0	77,8	Overmatig alcoholgebruik in vrije tijd.	9,2	23,3	90,8	76,7
4,3	5,1	95,7	94,9	Gebruik van softdrugs in vrije tijd.	10,1	13,2	89,9	86,8
0,9	3,4	99,1	96,6	Gebruik van partydrugs in vrije tijd.	5,5	11,5	94,5	88,5
0,0	3,4	100,0	96,6	Prostitutiebezoek in vrije tijd.	17,4	22,8	82,6	77,2

Tabel 3: Gepercipieerd voorkomen en aanvaardbaarheid integriteitschendingen aspiranten (n=117) en Generatie X (n=121) (in % van de respondenten) (Meire 2009, p. 54-57)

organisatie hechten aspiranten veel belang aan effectiviteit en vooruitstrevendheid, de Generatie X stelt dienstbaarheid voorop. Echter, voor de mate waarin beide generaties diverse typen van integriteitschendingen accepteren, stelde ik aanzienlijke verschillen vast. Het is aannemelijk dat aspiranten en de Generatie X verschillend belang hechten aan hun morele waarden, wat zich uit in een verschillend aanvaardbaarheidsoordeel.

Aanvaardbaarheidsoordeel

In hun aanvaardbaarheidsoordeel over niet-integer gedrag zijn aspiranten over de hele breedte minder tolerant dan hun collega's van de Generatie X. Het aantal integriteitschendingen dat aspiranten niet als zodanig erkennen, is geringer dan voor de Generatie X het geval is. Toch is dit voldoende reden voor beleidsintensivering. Tot de zogenaamde terugkerende integriteits-

problemen^[2] – relatief breed geaccepteerd^[3] c.q. niet erkend en relatief wijd verbreid^[4] – behoren oneerlijke verdeling van het werk, seksueel getinte complimentjes onder collega's, roddelen en overmatig alcoholgebruik in de vrije tijd.

De jonge generatie is ook relatief mild in haar aanvaardbaarheidsoordeel over het privégebruik van organisatiemiddelen (anders dan werktijden en communicatiemiddelen), het aannemen van kortingen tijdens de dienst, het uitoefenen van nevenfuncties, het gebruik van softdrugs in de vrije tijd en prostitutiebezoek in de vrije tijd. Wel is er de duidelijke afkeuring door aspiranten van enkele veelvoorkomende integriteitsproblemen. Het gaat dan met name om minimale inzet van medewerkers (luiheid), het geven van een slecht voorbeeld in de vrije tijd en in mindere mate, het maken van racistische grappen en opmerkingen onder collega's.

In lijn met de gepercipieerde omvang van integriteitschendingen is het aanvaardbaarheidsoordeel van de Generatie X beduidend minder strak dan dat van aspiranten. Er is meer tolerantie voor onder andere het geven van een slecht voorbeeld in de vrije tijd, het ten onrechte schrijven van uren, het ziekmelden of thuisblijven, een minimale inzet van medewerkers (luiheid), het gebruik van partydrugs in de vrije tijd en het bevoordelen van vrienden, familie of collega's.

[2] In mijn onderzoek is aangesloten bij het model dat onder andere door Lasthuizen et al. (2005) wordt gehanteerd. Een integriteitsschending wordt gekwalificeerd als een terugkerend integriteitsprobleem wanneer

[3] meer dan 10 procent van de medewerkers het voorkomen ervan op de werkplek als (altijd, meestal of soms) acceptabel beschouwt én

[4] meer dan 20 procent van de medewerkers meent dat de schending (vaak, redelijk vaak of soms) voorkomt.

5. CONCLUSIE

Ik onderzoek in welke mate (de effectiviteit van) het integriteitsbeleid voor aspirant-politieambtenaren verbetering behoeft. Ook onderzoek ik hoe die verbetering is vorm te geven. Vast staat dat er drie aangrijpingspunten zijn voor effectief integriteitsbeleid: leiderschap, organisatiecultuur en de integriteitsbenadering. Generaties in organisaties zijn te beschouwen als subculturen en daarmee – als aspect van de organisatiecultuur – een (vernieuwend) perspectief van belang voor de formulering en uitvoering van effectief integriteitsbeleid. Elke generatie heeft als kern eigen gedeelde waarden (werkwaarden en morele waarden) en daaruit resulterende preferente gedragspatronen. Vormgeving en uitvoering van – de aangrijpingspunten van – het integriteitsbeleid dienen afgestemd te zijn op de respectieve generaties en de verschillen tussen de generaties binnen de organisatie.

Kern van mijn betoog is dat het fenomeen generatie – als subcultuur in de organisatie – en het dynamisch samenspel tussen generaties deel moeten uitmaken van het perspectief op de effectiviteit en de verbetering van het integriteitsbeleid in organisaties. Dit geldt onverkort voor mijn onderzoeksdoelgroep van de huidige generatie aspirant-politieambtenaren. Deze aankomende dienders maken met een leeftijd tot circa dertig jaar deel uit van de Pragmatische Generatie (1970–1985) en vooral van de Screenagers (1985–2000).

Collega's en vooral leidinggevendenden dienen het gesprek aan te gaan met deze generatie van jonge dienders. Ze moeten weten wat aspiranten belangrijk vinden in het werk en in welke mate afstemming van hun subcultuur met het bestaande (instrumentarium) mogelijk is. In dit afstemmingsproces worden kansen en risico's gewogen en vertaald naar inhoud en vooral uitvoering van beleid. Instrumenten die daarbij bijzondere aandacht verdienen, zijn de aangrijpings-

punten van effectief integriteitsbeleid. Op basis van mijn onderzoek is het 'eisenpakket' van de generatie aankomende dienders als volgt te formuleren.

Leiderschapstijl

De jongste generatie dienders wil leiders met wie open en direct contact mogelijk is. Ze verwachten van hun leiders ruimte voor diversiteit en multiculturaliteit. Beide zijn naar hun mening nodig om de prestaties van de organisatie te verbeteren. Autoriteit op basis van positie of oude verworvenheden wordt niet erkend. Rule based, top-down verordeningen van beleid wordt verworpen. Bestaan de grenzen of regels hebben op zich steeds minder waarde en zijn niet richtinggevend voor denken en doen. Een dominante leiderschapstijl leidt hoogstens tot ja zeggen en nee doen. Deze jonge generatie moet de zin van het beleid ervaren en 'er wat van kunnen vinden', in lijn met hun waardenoriëntatie en preferente gedragspatronen. Het beleid moet gebracht worden met respect voor hun beleving van authenticiteit en behoefte aan ontplooiing als mens en professional, ook in het werk.

Wanneer beleid minder lijkt te passen binnen hun preferente reacties, moeten de noodzaak en zinvolheid goed worden uitgelegd. Er moet ruimte zijn om het gesprek erover te voeren. Ze willen ruimte krijgen om te leren, kansen krijgen en gestimuleerd worden.

Integriteitsbenadering

Appèl op de beroepstrots van deze jonge generatie en hun behoefte om (professionele) verantwoordelijkheid te nemen, is van groot belang. Aspiranten wijzen een nalevingsstrategie expliciet af. Het zwaartepunt moet verschuiven van een nalevingsstrategie naar een stimuleringsstrategie. Hierbij passen sturing op basis van richtinggevende waarden, de ontwikkeling van de morele competentie en leiderschap dat bewust en gepast ruimte geeft. Ze hechten ook aan de ruimte om meerdere identiteiten te kunnen hebben. Dit kan spanning opleveren met het acteren in lijn

met de richtinggevende beroepsstandaarden. Ruimte impliceert groter belang van grenzen. Het hanteren en communiceren van duidelijke normen en grenzen zijn en blijven van eminent belang.

Organisatiecultuur

Binnen de politie is sprake van een zwijg- en machocultuur. Een groot deel van de leidinggevendenden heeft moeite met het bespreekbaar maken van lastige kwesties, elkaar aanspreken op gedrag en openlijk communiceren over integriteitsincidenten. Van de jongste generatie dienders kan worden verwacht dat ze door hun waardering van diversiteit, open communicatie, lerend vermogen, authenticiteit, het bestaan van meerdere waarheden, etc. minder aansluiting vinden bij een zwijg- en machocultuur. Hun subcultuur versterkt het belang van morele competentie als richtingwijzer in minder begrensde omstandigheden, maar ook van heldere normen en regels. Een bijzondere uitdaging voor het beleid vormen de omgangsvormen waarvan de regels grotendeels helder zijn, maar schendingen terzake breed worden geaccepteerd én tegelijk vaak voorkomen. De meeste van deze terugkerende integriteitsproblemen onder aspiranten betreffen verspilling en wanprestatie, wangedrag in de vrije tijd en ongewenste omgangsvormen.

Gegeven de invloed van de omgeving (cultuur, leidinggevendenden en collega's) op het individuele keuzeproces bij zowel morele verleidingen als dilemma's en het gerede vermoeden van een proces van normverschuiving (aspiranten nemen het gedrag van hun omgeving over), blijft verbetering van het integriteitsbeleid voor de gehele organisatie van primair belang.

Luc Meire, sociaal pedagoog, is HR-manager bij het Korps landelijke politiediensten. In zijn Public Sector MBA-afstudeerscriptie (Nyenrode, 2009) voegt hij met 'generaties medewerkers' een vernieuwend perspectief toe aan het onderzoek naar effectief integriteitsbeleid.

Geraadpleegde literatuur

- Becker, H., (1992), *Generaties en hun kansen*, Amsterdam: Meulenhoff
- Bontekoning, A.C. (2007), *Generaties in organisaties: Een onderzoek naar generatieverschillen en de effecten daarvan op de ontwikkeling van organisaties*, Ridderkerk: Labyrint Publications
- Burgers, R.G.B.M. (2008), Leeftijdsbewuste arbeidsrelaties. *Opleiding en Ontwikkeling*, oktober, 24
- Karssing, E en R. Niessen (2008), *Geroepen om het algemeen belang te dienen: Ambtenaren, integriteit en beroepstrots*, Den Haag: CAOP
- Karssing, E. en A. Hoekstra (2006), 'Het gelijk van Ien Dales: Integriteit en het openbaar bestuur', in F. Kok en T. Maas, van der (Eds.), *Zuiver op de graat. Hoe integer is Nederland?* (p. 20–44), Assen: Van Gorcum
- Karssing, E. en A. Hoekstra (2004), *Integriteitsbeleid als evenwichtskunst*, Bestuurswetenschappen, 58(3), 139–151
- Lamboo, T. (2005), *Integriteitsbeleid van de Nederlandse politie*, Delft: Eburon
- Lasthuizen, K. (2008), *Leading to integrity: Empirical Research into the Effects of Leadership on Ethics and Integrity*, proefschrift VU Amsterdam.
- Lasthuizen, K., L.W.J.C. Huberts en M. Kaptein (2005), 'Analyse van integriteitsopvattingen', in L.W.J.C. Huberts en J. Naeyé (Eds.), *Integriteit van de politie: Wat we weten op basis van Nederlands onderzoek* (p. 69–94), Zeist: Kerckebosch
- Meire, L.P.L. (2009), *Aspirant politieambtenaren en integriteit: Een onderzoek naar de effectiviteit van het integriteitsbeleid ten aanzien van aspiranten*, Afstudeerscriptie Public Sector MBA Nyenrode Business Universiteit
- Sissener, T.K. (2005), De vele gezichten van corruptie: Een antropologische kijk, *Justitiële verkenningen*, 7(9), 76–89

