



FOTO: GETTY IMAGES

ARBEIDSMARKT

De coronacrisis vraagt om verscherpte aandacht voor integriteit op de werkvloer



Wilbert Tomesen is voorzitter van het Huis voor Klokkeluiders en Alain Hoekstra is beleidsadviseur van datzelfde Huis.

Zorgen over de negatieve invloed van de coronacrisis op de ethiek en integriteit van organisaties nemen toe. Zo stelde hoogleraar bedrijfsethiek Muel Kaptein in zijn bijdrage 'Hoe langer deze crisis aanhoudt, hoe groter de druk op onze ethiek' dat onder de huidige druk alles vloeibaar wordt, ook onze waarden en normen (FD, 24 maart). 'Staan bedrijven nog steeds voor hun ethiek als hun financiële middelen uitgeput raken, klanten weglopen, concurrenten valsspelen en toezichthouders uit de lucht zijn? En wat gebeurt er met medewerkers als ze vervreemden van hun werk en de verveling of paniek toeslaat?' Kaptein pleit voor moreel leiderschap en collectieve waakzaamheid om onze ethiek te beschermen. Femke de Vries, bijzonder hoogleraar toezicht en voormalig AFM-bestuurslid, riep een week later in haar bijdrage 'Een moreel appel op je werknemers maakt geen enkele kans zonder betrokkenheid' eveneens op tot waakzaamheid (FD, 2 april). Zij vroeg om de alertheid van managers voor de effecten van de crisis op gedrag. Waar

zijn mensen geneigd een bocht af te snijden, wat doet tijdsdruk met de kwaliteit van ethische besluitvorming en wat zijn de ethische gevaren van het werken op afstand?

Om deze vragen te kunnen beantwoorden is het belangrijk te leren van de eerdere kredietcrisis in de bankensector. Daar zagen we dat de integriteitsrisico's toenamen, terwijl de zorg en aandacht voor integriteitsmanagement juist afnamen. Een gevaarlijke combinatie.

Volgens de Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen (LVV) veranderde de werkvloer in een arena, een strijdperk waarin medewerkers elkaars tegenstanders werden, concurrerend voor baanbehoud. Dit uitte zich in een verslechtering van de onderlinge omgangsvormen. Pesten, intimidatie, conflicten, elkaar de loef afsteken, zich projecten toe-eigenen, elkaar niet informeren: allemaal voorbeelden van oncollegiaal gedrag dat sterker de kop opstak. Spanningen brengen medewerkers dus eerder tot niet-integer gedrag.

Crisis en onzekerheid hebben ook impact op de relatie met de werkgever. Werknemers die teleurgesteld raken door projecten of promoties die niet doorgaan, door versoberde opleidingsmogelijkheden, door contracten die niet worden verlengd, of door ontslag, zijn eerder geneigd te zoeken naar vormen van compensatie en vergelding. Gevoelens van onrecht, frustratie of persoonlijke financiële problemen kunnen leiden tot onterecht ziekteverzuim, het lekken van vertrouwelijke informatie of zelfs tot toename van diefstal en misbruik van bedrijfsmiddelen.

Tot zover de integriteitsrisico's. Maar hoe staat het dan met de zorg en aandacht voor integriteitsmanagement? Het bedrijfsleven, de Algemene Rekenkamer en de organisatie Transparency International wezen destijds op het gevaar dat

aandacht voor integriteit binnen organisaties in de crisis onder druk zou komen te staan. Veranderingen en herstructureeringen brengen de continuïteit van integriteitsprogramma's in gevaar. Integriteit wordt helaas nog te vaak gezien als een 'luxartikel', dat niet direct bijdraagt aan het primaire werkproces en wat in crisistijd dus best wat minder kan. Het lijkt logisch dat managers ook nu vooral oog hebben voor simpelweg overleven, waarbij de zorg voor integriteit en het welbevinden van medewerkers op de achtergrond raakt. Niet zelden wordt de prestatiestress van managers neergelegd bij de werkvloer. Het resultaat wordt belangrijker dan het proces. Zo komen procedures en zorgvuldigheid in het gedrang.

Het Huis voor Klokkeluiders ontving al de eerste signalen hierover die direct verband houden met de coronacrisis. Het gaat om zaken waarbij druk wordt uitgeoefend op medewerkers om door te blijven werken, werkgevers die zich niet aan de gezondheidsmaatregelen houden, of in onvoldoende mate daarop toezien. Omdat het nu in eerste instantie om mensenlevens en gezondheid gaat, kunnen werkgevers minder streng zijn op integriteitsaspecten en meer door de vingers zien.

Het risico op integriteitsschendingen, misstanden en ongewenste omgangsvormen is nu dus beduidend groter dan anders. We moeten daarom onverminderd investeren in integriteit en *on high alert* zijn. Dat geldt voor management, ondernemingsraden, *compliance officers*, integriteitsfunctionarissen, interne en externe toezichthouders, de media en natuurlijk ook de werknemers zelf. Wijze werkgevers blijven openheid betrachten en dilemma's bespreekbaar maken, houden vertrouwenspersonen in positie en moedigen werknemers nog steeds aan onregelmatigheden aan te kaarten.

Integriteit wordt helaas nog te vaak gezien als 'luxartikel' dat in crisistijd best wat minder kan