

# Is 'tone at the top' voldoende?

Integriteit is net zo iets als duurzaamheid, maatschappelijk verantwoord ondernemen, of een HR-paradepaardje als passie-management. Veel organisaties vinden dat ze er iets mee moeten, maar peinzen zich suf om aan dit soort prachtig gedachtegoed geloofwaardig en werkbaar uitvoering te geven.

Want hoe ga je medewerkers die zelf aangeven 'puur voor het salaris' hun baan uit te oefenen, meenemen in een verhaal over de inzet van passie en talent op je werk? Of wat doe je wanneer je als directeur een prachtig duurzaamheidsbeleid hebt gepresenteerd bij de nieuwjaarsborrel, maar het niet over je hart kunt verkrijgen om die BMW 7-serie met 5 liter V8 in te ruilen voor een hybride Toyota Prius?

Kortom, sommige zaken zijn nu eenmaal eenvoudiger gezegd dan gedaan. Zo ook integriteit. Sterker nog, integriteit dreigt in veel organisaties een boardroomonderwerp te blijven, omdat ze door haar abstractie van nature niet doorsijpelt in de gehele organisatie. En daarmee mist ze elke uitwerking.

Dat de 'tone at the top' in bestuurskamers cruciaal is wanneer het gaat om integriteit binnen ondernemingen, lijdt geen enkele twijfel. Wat de baas vindt, zou immers moeten overslaan op de rest van de organisatie, goed voorbeeld of niet. Maar hoe moeten medewerkers op de werkvloer integer geïnspireerd raken door mensen die zij zelden tot nooit spreken? Laat staan er van gedachten mee wisselen over een toch vaak wat ongrijpbaar en abstract begrip als integriteit? Natuurlijk valt in het personeelsmagazine een bevlogen verhaal te lezen van de directeur (zelf geschreven of ingefluisterd) over *corporate responsibility*, maatschappelijk verantwoord ondernemen en hoe integriteit een belangrijk speerpunt is voor de invulling van het beleidsplan voor het komende jaar. Resultaten, winst en aandeelhouderswaarde zijn natuurlijk prachtig, aldus de directie, maar alleen als we onszelf binnen de organisatie recht in de ogen kunnen kijken. En vanzelfsprekend de maatschappij. Maar ook buiten



**Voorbeeldgedrag  
- goed of slecht -  
doet pas volgen als het  
wordt gezien**

Rotterdam kent men de passage uit het Feyenoord-clublied: 'Geen woorden maar daden'. Voorbeeldgedrag - goed of slecht - doet pas volgen als het wordt gezien. Concrete keuzes, beslissingen en daden. En zie daar het grote knelpunt, want zoals eerder gememoreerd zien medewerkers de organisatieleiding vaak niet of nauwelijks. Om over de afwegingen die zij in hun bestuurlijke beslissingen maken, nog maar te zwijgen. De medewerker op de werkvloer ziet slechts zijn collega's, zijn direct leidinggevende, met wie hij in de dagelijkse praktijk keuzes maakt die zijn integriteit en/of de integriteit van de organisatie raken. Collega's en leidinggevende dienen als voorbeeld, niet wat er allemaal in de bestuurskamer plaatsvindt. Eenzelfde principe geldt voor soldaten op het slagveld. Zij raken bevlogen en geïnspireerd door de woorden en daden van de generaal die aan hun zijde ten strijde trekt. Die ondanks zijn verwondingen en een overtalssituatie 'leve het vaderland' blijft roepen. De abstracte bespiegelingen en ingewikkelde

plannen om het hele continent te veroveren van de defensiestaf, net buiten de vuurlinie, kan hen – als ze die al kennen – meestal wat minder bekoren.

Als u dus als organisatie echt iets wilt met integriteit, volsta dan niet met wat tekst en taal over het onderwerp. Dat is zeker niet genoeg. Maar zorg dat het middenmanagement als 'generaals van integriteit' uw organisatie op sleeptouw neemt. Zij hebben namelijk de sleutel om woorden om te zetten in daden. Kortom: 'tone at the bottom, tone in the middle & tone at the top'!

*Marcel Boekhorst, algemeen directeur Signum Interfocus Riskmanagement*

*Dit is de afsluitende gastcolumn van Marcel Boekhorst in een serie van drie. De eerste twee verschenen in Security Management 2011, nummer 7/8 en nummer 10.*