

Integriteitsbeleid: het mensbeeld en de stadia van morele ontwikkeling volgens Kohlberg

Dr. C. Aarsbergen
t.b.v. de reader "Ethiek voor Major 5 HRM"

Inleiding

HR-adviseurs kunnen gevraagd worden om het integriteitsbeleid van de organisatie op te zetten. Er kunnen morele problemen in de organisatie spelen, variërend van diefstal op de werkvloer tot witteboordencriminaliteit in de top. Om de juiste maatregelen te treffen, is het belangrijk om eerst vast te stellen welk mensbeeld er wordt gehanteerd en in welk stadium van morele ontwikkeling (de groep van) medewerkers zich bevinden. Het vooronderstelde mensbeeld is niet altijd bewust en kan zowel negatief of positief zijn. Het bepaalt heel sterk wat voor soort integriteitsbeleid er wordt gekozen: naleven of stimuleren. Ten aanzien van de morele ontwikkeling van mensen, is er het probleem dat het niet gelijk loopt met de intellectuele ontwikkeling. Slimme hoogvliegers kunnen crimineel zijn en schoolverlaters zonder startkwalificatie kunnen de eerlijkheid zelve zijn. De pedagoog Lawrence Kohlberg heeft ten aanzien van de morele ontwikkeling een stadiatheorie bedacht waarin in zes stappen van laag naar hoog wordt onderscheiden. Daarmee wordt op een praktische manier het morele besef van kinderen en volwassenen in beeld wordt gebracht. Alhoewel er wat academische discussie over is, heeft Kohlberg een nog steeds actueel 'meetinstrument' achtergelaten. In overheidsbeleid en in politieorganisaties wordt Kohlberg veelvuldig gebruikt. Ook in het integriteitsmanagement van overige arbeidsorganisaties blijkt deze theorie goede toepassingsmogelijkheden te hebben om te bepalen waar medewerkers in hun morele ontwikkeling staan en welke soort maatregelen het meest effectief zijn. In dit artikel worden de stadia van morele ontwikkeling doorgenomen met het oog op de rol die HR-adviseur kan spelen om integriteit in de organisatie te bevorderen.

Integriteit, een zaak voor HR?

Problemen met integriteit:

incidenteel of structureel?

Het organiseren van ethiek behoort strikt genomen niet tot de primaire taak van een HR-adviseur. Toch kan hij of zij gevraagd worden een integriteitsbeleid op te zetten. Vaak is de aanleiding een incident, waarbij beseft wordt dat er meer aan de hand is en dat de integriteit een meer structureel probleem vormt. Een medewerker wordt betrappt op diefstal, maar de voorraad klopt al een langere tijd niet. Er wordt fraude in de declaraties geconstateerd waarbij het gevoel is dat er de laatste tijd wel erg veel diners worden opgevoerd als zakelijk. Een manager blijkt zijn handen niet thuis te kunnen houden. Er blijkt al een tijd een hoog verloop te zijn onder pas gerekruteerde jonge vrouwen. Of een lid van het management blijkt al jaren geld naar eigen rekeningen te sluizen terwijl de boekhouding niets in de gaten heeft.

Bij HR of bij Kwaliteitszorg?

Het wordt tijd voor een integriteitsbeleid. Vaak wordt dat door de directie aan de HR-afdeling uitbesteed omdat daar meestal de meeste sociaal-psychologische expertise aanwezig is. Vooral een analytisch ingesteld management heeft vaak moeite iets 'softs' als ethiek en schakelt derhalve de hulp van HR in.

Integriteit kan ook ondergebracht worden bij de kwaliteitsmanager. Integriteit gaat immers grotendeels over het houden aan afspraken en regels en die komen vaak overeen met de procedures die ook de kwaliteit van de producten of diensten moeten garanderen. Zo kan een *mystery* guest niet alleen kijken of de klant goed te woord wordt gestaan en snel wordt geholpen, maar ook of de verkoper zich laat verleiden tot een deal met zwart geld. De camera kan signaleren dat de caissière de klant snel helpt en dat er geen rijen ontstaan, maar ook dat ze haar vrienden en familie wel het hele kassabedrag berekent. De instrumenten voor kwaliteit en integriteit kunnen gecombineerd worden.

We gaan er in dit artikel van uit dat HR de taak krijgt om het morele gedrag van medewerkers te verbeteren, maar wat let een goed HR-adviseur om krachten te bundelen?

Het vooronderstelde mensbeeld

Positief / negatief mensbeeld? Alvorens het integriteitbeleid op te zetten is het voor u als (toekomstig) HR-adviseur (en het team waarin u werkt) belangrijk om eerst inzicht te hebben in het mensbeeld dat bewust of onbewust wordt gehanteerd. Het mensbeeld is niet voor iedereen gelijk en kan onderling verschillen. Het gehanteerde mensbeeld is vaak zo impliciet dat het niet uitgesproken is. Het kleurt wel de kijk op de wereld en het handelen. Door positieve of negatieve ervaringen in het leven wordt er in de jeugd een mensbeeld gevormd. Wanneer iemand als kind weinig liefde heeft ontvangen en / of in aanraking is gekomen met geweld en criminaliteit, is de kans vrij groot dat het mensbeeld negatief wordt. Wanneer er alleen maar lieve mensen om je heen zijn geweest en iedereen goed voor je heeft gezorgd, is de kans dat je mensbeeld positief is. Er zijn zelfs mensen die met zo'n roze bril naar de medemens kijken, dat ze ook weer gemakkelijk slachtoffer kunnen worden van misbruik. In een gezegend land als Nederland komt een gemengd mensbeeld het meest voor maar de verhouding positief/negatief kan bij elk mens weer verschillend zijn. In Nederlandse arbeidsorganisaties is het meestal zo dat medewerkers elkaar in principe vertrouwen, totdat het tegendeel wordt bewezen.

Negatief mensbeeld Wanneer u (of het merendeel van de HR-afdeling / directie) naar een negatief mensbeeld neigt, is de kans groot dat er een rigide integriteitbeleid tot stand komt. Vooral bij een ernstig incident is de kans hiertoe vrij groot. De schok is enorm dat een medewerker of directielid, die we toch zo goed hebben vertrouwd, een boef blijkt te zijn. Het vertrouwen is geschokt. Als reactie hierop wordt er gekozen voor een zogenaamde nalevingsstrategie¹ dat gebaseerd is op straffen en belonen.

Nalevingsstrategie De (vaak onbewuste) vooronderstelling is dat de mens uiteindelijk niet te vertrouwen is en alleen door straffen en belonen op het rechte pad te houden is. Er worden strenge gedragscodes opgesteld met daarin regels waar medewerkers zich strikt aan moeten houden. Er wordt gekozen voor een *zero tolerance* beleid, waarbij er strenge straffen of zelfs ontslag volgt wanneer de medewerker wordt gesnapt bij het geven of ontvangen van steekpenningen of omkoperij. Het integriteitbeleid is overigens breder dan alleen preventie van fraude. Ook de onderlinge relaties tussen medewerkers vallen er onder. Pesten en rattengedrag

¹ Zie ook 'de nalevingsstrategie' in het artikel 'Ethiek organiseren' uit: "Bedrijfsethiek een goede zaak", H. Hummels en E. Karssing, 2006.

	kan niet worden niet getolereerd en intimiteiten op de werkvloer zijn ook ongewenst.
Extrinsieke motivatie	Wanneer er een negatief mensbeeld is, wordt eigenlijk voorondersteld dat mensen alleen extrinsiek gemotiveerd zijn om in moreel verleidelijke situaties het goede te doen. Met extrinsiek ² wordt bedoeld dat de stimulans buiten de persoon zelf ligt. In dit geval is het voorkomen van straf of het bevorderen van beloningen wat het gedrag reguleert.
Voordelen naleven: het werkt	Het voordeel van een nalevings- of compliancestrategie is dat het in de praktijk vaak heel goed werkt. De zekerheid dat het werkt, neemt dus toe. De reden hiervoor is dat voor de meeste medewerkers de angst om de baan te verliezen toch een hele goede reden blijkt te zijn om zich aan de regels te houden.
procedures voor elkaar	Een ander voordeel is dat de directie aan de buitenwereld kan laten zien dat integriteit in de organisatie serieus genomen wordt. De organisatie heeft ervoor gezorgd dat er regels en procedures zijn. Mocht een medewerker ondanks alle strenge regels, toch een overtreding maken, dan kan de directie zelf niets kwalijk genomen worden. In de Verenigde Staten wordt om deze reden veelvuldig de compliance strategie toegepast. Meer dan in Europa, heerst daar een 'sue culture'. Voor het minste en geringste kan het management juridisch aangeklaagd worden voor het falen van de medewerkers. Zeker wanneer er niet aangetoond kan worden dat de juiste maatregelen zijn getroffen, dan moet de organisatie 'het slachtoffer' een flinke compensatie betalen.
voorkomen aanklagen	
Nadelen naleven: basis wantrouwen	Een nalevingsstrategie heeft ook nadelen. De belangrijkste is dat het uitgaat van wantrouwen. Medewerkers die wel te vertrouwen zijn, worden eigenlijk als potentiële misdadigers behandeld. Ze moeten in al hun handelen kunnen aantonen dat ze niet frauderen of iets verkeerd doen.
bureaucratie	Verder leiden die al regeltjes tot meer bureaucratie. Al het handelen van medewerkers moet immers gecontroleerd worden. Niet altijd wordt beseft dat de extra medewerker die aangetrokken moet worden om declaraties te controleren of de kantoorbehoefte te beheren waaruit gestolen wordt, het veelvoud kost wat er aan fraude wordt voorkomen. Accountants die alle posten moeten controleren, zijn ook peperduur. Deze organisaties zijn dan, zoals de treffende Engelse uitdrukking zegt: " <i>Penny wise, pound foolish</i> ".
keurslijf creativiteit	En <i>last but not least</i> , al dat regelgestuurd gedrag bevordert bepaald niet dat medewerkers de beste oplossing voor afwijkende situaties zoeken. In sommige situaties kan het beter voor een klant of de organisatie zijn om van de strikte regels af te wijken, maar dat mag niet. Vooral hoogopgeleide medewerkers voelen zich in zulke situaties een keurslijf gedwongen. Ze willen in hun werk hun creativiteit en expertise kwijt, maar dat mag niet. Het HR-risico van een strenge nalevingstrategie is dat innovatieve en creatieve mensen hun heil elders zoeken en niet voor de organisatie behouden kunnen worden.
Positief mensbeeld	In organisaties kan er (bewust of onbewust) een positief mensbeeld heersen. Er wordt ervan uitgegaan dat mensen wel in staat zijn in morele afwegingen voor het

² De term extrinsieke motivatie wordt ook gebruikt wanneer medewerkers gestimuleerd worden door het salaris of de secundaire arbeidsvoorwaarden (auto) en niet de inhoud van de baan zelf.

	<p>goede te kiezen. Ze zijn in principe te vertrouwen en hoeven niet voor elk wisselwasje gecontroleerd te worden.</p>
Intrinsieke motivatie	<p>Wanneer het mensbeeld positief is, wordt eigenlijk voorondersteld dat mensen ook intrinsiek gemotiveerd zijn om zich aan de waarden en normen van de maatschappij of organisatie te houden. Ze hebben de regels verinnerlijkt en houden zich aan de regels vanwege de waarden en normen zelf en niet om er iets anders mee te bereiken (zoals het voorkomen van straf of het krijgen van een beloning). In een verleidelijke situatie zullen zij de rug recht houden, ook als er niemand kijkt. (Wanneer medewerkers 'intrinsiek gemotiveerd' zijn voor hun werk, betekent dit dat ze het werk op zich interessant vinden. Het gaat hen niet primair om het salaris of de secundaire arbeidsvoorwaarden maar om de arbeidsinhoud zelf.)</p>
Stimuleringsstrategie	<p>Een integriteitbeleid dat uitgaat van een positief mensbeeld is meestal gebaseerd op de <i>stimuleringsstrategie</i>.³ Een stimuleringsstrategie bevordert integriteit door het formuleren van morele waarden die de organisatie wil nastreven en daarbij doelen te formuleren om deze morele waarden te behalen. In het Engels heet een stimuleringsstrategie dan ook een <i>value oriented strategy</i>.</p>
Voorbeelden	<p>Een voorbeeld is dat wanneer de waarde betrouwbaarheid moet worden gerealiseerd, het doel wordt gesteld dat de voorraadadministratie slechts 2% mag afwijken. Hoe diefstal of een slordige administratie wordt voorkomen, mag de organisatie zelf weten.</p> <p>Een waarde die gesteld kan worden is dat de organisatie fraudebestendig moet zijn, als doel daarbij wordt gesteld dat er in principe geen steekpenningen mogen worden betaald of ontvangen. En mocht er een uitzonderlijke situatie zijn, dan kan de organisatie ook besluiten af te wijken van het fraude bestendige beleid. Zo kan er bij export naar bepaalde landen het uitklaren van goederen zeer traag gaan wanneer er geen klein bedrag aan smeergeld aan de douanier betaald worden. Bij goederen die kunnen bederven, kan er dan afgesproken worden, dat dit smeergeld toch wordt betaald. Om erger te voorkomen wordt er wel afgesproken dat het bij een klein bedrag blijft, de administratie ervan transparant is en de medewerker er zelf niet financieel wijzer van mag worden.</p> <p>Een belangrijke waarde die ook nagestreefd kan worden is ketenverantwoordelijkheid. Als doel wordt gesteld dat in de productieketen geen grondstoffen of halffabrikaten mogen voorkomen die tot stand zijn gekomen door uitbuiting, kinderarbeid of milieuvriendelijke processen. De wijze waarop deze doelen worden bereikt, daar is de organisatie vrij in. Het ene land of streek vraagt immers om een andere aanpak dan de andere.</p>
Voordelen stimuleren: ruimte uitzonderingen discretionaire ruimte basis vertrouwen	<p>De voordelen van de stimuleringsstrategie voorkomen grotendeels de nadelen die aan de nalevingsstrategie verbonden zijn. Omdat er binnen een stimuleringsstrategie geen <i>zero tolerance</i> is en de regels 'in principe' gelden, is er ook ruimte voor uitzonderingen. Medewerkers kunnen in lastige situaties dan wel hun creativiteit kwijt om de beste oplossing voor de organisatie of de klant te zoeken. Vaak vinden hoogopgeleide medewerkers deze 'discretionaire ruimte' (ruimte waarin je zelf afwegingen mag maken) ook zeer bevredigend. Ze kunnen dan in hun werk veel beter 'hun ei kwijt'. Verder vinden medewerkers het fijn dat de organisatie uitgaat van vertrouwen en niet vanuit wantrouwen. Ze voelen zich dan niet als kinderen behandeld. Medewerkers die vertrouwen krijgen, voelen zich</p>

³ Zie ook 'stimuleringsstrategie' in het artikel 'Ethiek organiseren' uit: "Bedrijfsethiek een goede zaak", H. Hummels en E. Karssing, 2006.

voorkomen recalcitrantie	trots en zullen er alles aan doen om dat vertrouwen niet te beschamen. Voor Nederlandse medewerkers geldt dit stimulerend effect in het bijzonder. In tegenstelling tot onze Oosterburen, zijn veel Nederlanders wars van regeltjes en procedures en kunnen flink recalcitrant (tegendraads) worden. Bij een al te strikte nalevingstrategie kan het zelfs voorkomen dat medewerkers hun creativiteit gebruiken om slimme trucs te bedenken om onder de regeltjes uit te komen. Bij een stimuleringsstrategie wordt deze creativiteit in de juiste richting ingezet.
Nadelen stimuleren:	Voor wat betreft de nadelen van de stimuleringsstrategie, geldt eigenlijk ook weer het omgekeerde van de voordelen van de nalevingstrategie.
minder zekerheid	Allereerst, de zekerheid. Om er echt zeker van te zijn dat mensen zich aan de regels houden, is de stimuleringsstrategie wat minder geschikt. Er zijn immers ook altijd mensen die het gegeven vertrouwen misbruiken. Je geeft één vinger en ze pakken de hele hand. Probleem is dat je niet altijd van te voren weet wie dat zijn.
misbruik vertrouwen	De behoefte aan zekerheid betreft ook bepaalde processen die echt volgens vaste procedures moeten verlopen omdat anders de veiligheidsrisico's of financiële risico's te groot worden. Denk aan medische beroepen of het werken in de chemische sector, of de distributie van exclusieve juwelen of <i>high tech</i> goederen. Dan kan een organisatie zich eigenlijk geen zelfdenkende mensen permitteren die naar eigen bevinden afwijken van procedures. Mocht er iets fout gaan, dan wordt de organisatie aangeklaagd dat er intern onvoldoende wordt gedaan dat medewerkers zich aan de regels houden.
te grote risico's	
morele competentie nodig	De morele waarden en doelen waarnaar gestreefd dient te worden, kunnen voor medewerkers ook te vaag en abstract zijn. Aan ethiek wordt niet in alle opleidingen aandacht besteed en veel medewerkers zijn hierin niet competent. Het gevolg hiervan is dat niet iedereen zich iets bij de waarden kunnen voorstellen. Er vindt dan ook geen vertaling naar concrete doelen plaats c.q. er wordt door het management onvoldoende op de concretisering van de waarden gestuurd.
Naleven of stimuleren?	In de praktijk laveren veel organisaties – vaak onbewust - tussen naleven en stimuleren. Bij een ernstig incident volgt meestal een strenge nalevingstrategie. Geschrokken van het geschonden vertrouwen, worden de touwtjes binnen de organisatie flink aangetrokken. Wanneer echter de nadelen van de nalevingsstrategie zichtbaar worden (bijvoorbeeld door het vertrek van creatieve medewerkers die zich in hun vrijheid beknot voelen) dan volgt een stimuleringsstrategie. Het gaat in het begin vaak nog wel goed, maar dan zijn er toch weer medewerkers die van het gebrek aan controle misbruik maken en het schipperen tussen naleven en stimuleren begint weer van voor af aan.
Gemengde strategie: naleven waar moet, stimuleren waar kan	In een land als Nederland is het vaak toch het beste om beide strategieën te combineren: naleven waar moet, stimuleren waar kan. Er zijn nu eenmaal processen en afdelingen die om strikte naleving van de regels en procedures vragen om ongelukken te voorkomen. Maar dat hoeft niet voor de hele organisatie te gelden. Er zijn ook processen en procedures die goed kunnen verlopen met principe afspraken en een bandbreedte waarbinnen medewerkers zelf hun afwegingen kunnen maken. Waar naleven moet en waar stimuleren kan, is voor elk soort proces en daarmee elk soort organisatie weer anders. Dit vraagt maatwerk.
Moreel stadium?	Naast de soort processen die er plaats vinden is echter ook het stadium van morele ontwikkeling van medewerkers belangrijk om te bepalen wanneer naleven moet of

stimuleren kan. Kort gezegd: bij een lage morele ontwikkeling geniet het naleven de voorkeur, want daar ligt de focus op straffen en belonen. Bij een hoger stadium van morele ontwikkeling is een stimuleringsstrategie beter om de motivatie van hoog opgeleide creatieve medewerkers te behouden. Maar hoe wordt eigenlijk het morele stadium van mensen bepaald?

De stadia van morele ontwikkeling van Kohlberg

Kohlberg Lawrence Kohlberg onderscheidt als ontwikkelingspsycholoog in zijn proefschrift (1958) de volgende stadia in de morele ontwikkeling van de mens. Deze stadia ontdekt hij na veel onderzoek. Zijn methode was om aan kinderen en volwassenen en aantal morele dilemma's voor te leggen en hun reactie te onderzoeken.

Overzicht stadia De 6 stadia in morele ontwikkeling die Kohlberg⁴ heeft onderscheiden, zijn als volgt:

Preconventioneel

1. Oriëntatie op gehoorzaamheid en straf.
2. Oriëntatie op eigenbelang (wat zit er voor mij in?)

Conventioneel

3. Oriëntaties op goedkeuring ouders en de groep (good boy / good girl attitude)
4. Oriëntatie op autoriteit en sociale orde (law and order)

Postconventioneel

5. Oriëntatie op het sociale contract
6. Oriëntatie op de universele ethische principe

Pre / post / conventioneel Kohlberg onderscheidt 3 hoofdstadia: preconventioneel, conventioneel en postconventioneel en daartussen 6 subniveaus. Het woord 'conventioneel' betekent dat men handelt volgens de waarden en normen die heersen in de samenleving. 'Pre-conventioneel' betekent dat de heersende conventie (waarden en normen) in de afweging niet of nauwelijks worden mee genomen. De reden hiervoor is meestal om er zelf beter van te worden. 'Post-conventioneel' betekent dat men zelf kritisch over die waarden en normen in de samenleving nadenkt. Niet uit egoïstische motieven, maar omdat de heersende conventie ook niet altijd het goede antwoord geeft.

Het preconventionele stadium van het morele denken

Stadium 1: Oriëntatie op gehoorzaamheid en straf

Eerste stadium Het eerste stadium "*Oriëntatie op gehoorzaamheid en straf*" vinden we meestal terug bij jonge kinderen tot ongeveer 10 jaar, maar komt ook nog bij menig volwassene komen niet verder. Typisch voor dit stadium is dat men kijkt naar de gevolgen van een handeling en als dat straf oplevert dan wordt de foute daad toch niet verricht. Het kind pikt dan toch niet het koekje uit de trommel. Wanneer volwassenen in dit eerste stadium blijven steken, dan zijn de motieven nog

⁴ Lawrence Kohlberg, "The Development of modes of Thinking and Choices in Years 10 to 16", Ph.D Dissertation, University of Chicago, 1958

egocentrischer. Ten koste van de ander worden regels overtreden met als motief om er zelf beter van te worden. De angst voor straf weerhoudt vaak iemand de verkeerde handeling te doen, maar als er geen controle lijkt te zijn dan slaat men toch toe.

Gedrag medewerkers

Wanneer medewerkers zich op niveau 1 bevinden, dan zien we een weinig begerenswaardige situatie op de werkvloer. Er is geen behulpzaamheid richting collega's of de klant. De medewerkers lopen de kantjes ervan af om vooral niet moe te worden. Er wordt onderling rattengedrag vertoond. Er wordt van elkaar of van de baas gestolen en klanten worden onbeschoft behandeld. In dit stadium kunnen alleen hele hoge straffen en vooral de sanctie van ontslag helpen.

Extrinsieke motivatie

Medewerkers die zich in stadium 1 bevinden en zich wel aan de regels houden, zijn extrinsiek gemotiveerd. De reden ligt buiten de waarden en normen zelf, namelijk de angst voor straf. De angst om naar de gevangenis te gaan, om de baan te verliezen (en daarmee wellicht ook de relatie met de partner), schrikt voldoende af om de verleidingen van diefstal, drinken, pesten en vechten te weerstaan.

Maatregelen :

Wanneer een deel van een afdeling zich in het eerste stadium van Kohlberg bevindt, is de nalevingsstrategie natuurlijk de geijkte strategie om toe te passen. De regels moeten gecommuniceerd worden en de straffen moeten helder zijn.

nalevingsstrategie

Het excuus dat men het niet wist, kan dan in ieder geval niet gemaakt worden.

preventieve controles

Maar weten is nog niet voldoende in het eerste stadium. Voor een preventieve werking is het belangrijk de medewerkers ook te laten weten dat zij te allen tijde gecontroleerd kunnen worden.

Sommige bedrijven waar er gewilde artikelen worden verhandeld of gedistribueerd, controleren elke dag (alle of steekproefsgewijs) de tassen of fouilleren zelfs de medewerkers bij de poort.

Bij kassa's hangen er camera's om te voorkomen dat familieleden of vrienden 'proletarisch' mogen winkelen.

Commerciële medewerkers kunnen onaangekondigde bezoeken verwachten van *mystery guests*. Deze controleren niet alleen of ze snel en kwalitatief goed geholpen worden, maar ook of de verkoper verleid kan worden met zwart geld.

Bij het vermoeden van hoger opgeleide medewerkers kunnen ook bedrijfsrechercheurs ingeschakeld worden. Zo'n rechercheur kent ook de kneepjes van het vak en gaat discreet te werk mocht er toch loos alarm zijn. Pas wanneer er echt bewijs is, wordt de dader met zijn praktijken geconfronteerd.

communicatie pakkans

Het ontslag dat op diefstal of fraude volgt, moet ook goed gecommuniceerd worden. Medewerkers die in stadium 1 verkeren worden extra gemotiveerd zich aan de regels te houden wanneer ze weten dat de pakkans groot is.

goed selecteren

antecedentenonderzoek

Het is als HR-adviseur natuurlijk verstandig om geen mensen aan te nemen uit het eerste stadium. Vaak voelt de HR-adviseur wel intuïtief aan dat er iets mis is met de kandidaat. Toch kan een standaard antecedentenonderzoek geen kwaad. Rond 5% van de Nederlanders blijkt crimineel te zijn, heeft een strafblad of is uit een beroepenregister gezet. Toch wordt niet altijd voorkomen dat er een rotte appel in de mand wordt gerekruteerd. Een nachtmerrie voor de HR-adviseur, maar het preconventionele stadium van de mens is niet altijd aan de neus van de kandidaat te zien. Juist in de top komen witteboordencriminelen voor die tot nu toe de justitiële dans hebben weten te ontspringen. In tijden van arbeidsschaarste kan het zijn dat sommige vacatures zo lastig te vervullen zijn, dat er weinig keuze is dan in de kaartenbakken van Bureau Reclassering te kijken of er nog ex-gedetineerden zijn die hun leven willen beteren.

Stadium 2: Wat zit er in voor mij?

Tweede stadium	In het tweede stadium (Wat zit er voor mij in?) staat ook het eigen belang centraal. Er is al wel een begin met de oriëntatie op anderen, maar dat is puur instrumenteel voor zichzelf. Het principe geldt: voor wat, hoort wat. Een bekende Engelse slogan is: <i>I will scratch your back if you scratch my back</i> . In het harde zakenleven komt dit stadium vaak voor.
Gedrag medewerkers	Wanneer de medewerker in stadium 2 iets doet voor een ander, dan is dat altijd om ook iets terug te krijgen. Er zijn zelfs medewerkers die een virtuele boekhouding bijhouden om ervoor te zorgen dat er evenwicht is in wat er voor de ander gedaan wordt en wat er terug wordt gekregen. Al het handelen van medemensen wordt langs meetlatten gelegd. Probleem is dat collega's niet altijd dezelfde meetlatten hanteren, met als gevolg conflict op de werkvloer.
Extrinsieke motivatie	De motivatie is in stadium 2 extrinsiek. De redenen om zich aan de regels te houden is het vooruitzicht op beloning en niet omdat men de regels zelf heeft geaccepteerd. Er zijn in stadium 2 ook mensen die vinden dat vooral de ander zich aan de regels moet houden. Voor zichzelf maken ze dan een uitzonderingspositie. Wanneer alle burens het volume laag houden en een koptelefoon gebruiken, kunnen deze mensen lekker luid hun eigen muziek laten schallen.
Maatregelen nalevingsstrategie	Wanneer medewerkers zich in stadium 2 bevinden, is een nalevingsstrategie nog steeds belangrijk. Naast straffen wordt ook belonen ingezet als stimulans voor goed gedrag en het zich houden aan de regels. Het moet een eerlijk en transparant beloningssysteem zijn, want anders voelt de stadium 2 medewerker zich snel miskend. In een distributiecentrum blijkt jaarlijks toch 1% van de voorraad computer supplies te verdwijnen door diefstal. Het lijkt weinig, maar het gevolg is ernstig voor de klanten die hun bestelde artikelen niet ontvangen. Controles bij de poort blijken niet te helpen. De medewerkers hebben kennelijk slimmere methoden om de gestolen handelswaar buiten de organisatie te brengen. De directie weet niet hoe. Met stroop vangt men meer vliegen dan met azijn, is het devies. Gecommuniceerd wordt dat wanneer het distributiecentrum de diefstal weet terug te brengen tot 0,5 % er voor alle medewerkers van de afdeling een eindejaarsbonus krijgen. Ook bestaat er de mogelijkheid om anoniem bij een vertrouwenspersoon vermoedens van diefstal te rapporteren.
Prijs: eenzaamheid	Het komt in organisaties voor dat medewerkers de weg naar de top <i>rücksichtlos</i> bewandelen door anderen te misbruiken voor hun eigen doel. Ze vergeten wederdiensten te verrichten en zagen de poten onder andermans stoel door. Het eigenbelang gaat zo ver, dat ze de prijs die ze uiteindelijk moeten betalen, niet zien, namelijk eenzaamheid. Zo'n medewerker zal uiteindelijk vroeg of laat het veld ruimen omdat er onderweg veel teveel vijanden zijn gemaakt en te weinig vrienden. Omdat de meeste mensen ook sociale wezens zijn die niet graag in eenzaamheid wegwijnen, stapt gelukkig de meerderheid van de jongvolwassenen naar het conventionele stadium.

Het conventionele stadium van het morele denken

Stadium 3: Oriëntatie op de goedkeuring van ouders en de groep

Derde stadium	In het derde stadium houden mensen zich aan de regels omdat ze goedkeuring willen hebben van hun sociale omgeving. Bij pubers en jong volwassenen gaat het om de ouders en hun vrienden- en kennissengroep. Bij volwassenen wordt de sociale omgeving uitgebreid met burens en collega's door wie men ook aardig gevonden wenst te worden. In dit stadium worden de regels van de samenleving en de organisatie geaccepteerd. Men houdt zich aan de 'conventie'.
Extrinsieke motivatie	De motivatie om zich goed te gedragen is extrinsiek, het gaat om een waarde buiten de integriteit zelf, namelijk de goedkeuring van anderen. In dit stadium kunnen mensen nog steeds de regels overtreden, vooral wanneer het handelen stiekem kan, in de anonimiteit. Denk aan de snelheidsduivels die de ramen van hun auto's blinderen.
Gedrag medewerkers	Medewerkers in dit stadium staan graag bekend als een prettige collega en goed werknemer. Dit betekent dat er iets extra's gedaan kan worden zonder dat er meteen een wederdienst tegenover hoeft te staan. Toch wordt er ook in deze fase ook wel een virtuele boekhouding bijgehouden. Mocht er teveel misbruik van de goedheid gemaakt worden door collega's of de baas, dan trekt men uiteindelijk wel aan de bel. Deze medewerkers houden zich in het algemeen aan de gestelde regels. Het idee om als dief of als fraudeur bekend te staan, doet hen al bij voorbaat schamen.
Maatregelen: naleven	Ook in deze fase is de nalevingsstrategie nog steeds de beste optie. De motivatie is immers extrinsiek en wanneer er geen controle is, is de kans groot dat de medewerker terugvalt naar het preconventionele niveau.
sociale controle	Het sleutelwoord in deze fase is 'sociale controle'. Belangrijk is dat de omgeving ook het goede gedrag ziet. Gebrek aan sociale controle is dan ook meteen de valkuil. Wanneer de medewerker zich onbespied acht, bestaat er het risico op terugval. Vooral verkopers in het buitenland denken dat ze ongecontroleerd hun werk kunnen doen. In veel landen is corruptie bovendien gebruikelijk. Vanuit een geheim potje worden steekpenningen aangeboden om de opdracht te verkrijgen. De anonimiteit valt tegenwoordig tegen. De wereld is er dorp geworden en met verborgen camera's en Youtube, is de frauduleuze daad zo wereldkundig gemaakt.
naming and shaming	Een zeer preventieve werking gaat uit van "naming and shaming". De naam van overtreders wordt op het Intranet bekend gemaakt en die durft zich daarna uit schaamte niet meer onder collega's te vertonen. Het idee dat jou hetzelfde kan overkomen, weerhoudt menigeen om zelf te frauderen of regels te overtreden.

Stadium 4: Oriëntatie op autoriteit en sociale orde

Vierde stadium	In het vierde stadium vinden mensen het erg belangrijk dat er een sociale orde is waarin mensen zich aan de regels houden. Voor het goed functioneren van de samenleving (de sociale orde), vinden zij ook dat het essentieel is dat alle mensen zich houden aan de regels. Er moet volgens hen ook een autoriteit zijn die ervoor
----------------	--

waakt dat alle mensen zich aan de regels houden en straffen uitdeelt . Regels zijn regels en daaraan moet je jezelf ook aan houden, ook in situaties waar je niet zelf beter van wordt en niemand je goede gedrag ziet. Ook is "afpraak een afspraak" en die kom je na, ook al komt het je achteraf niet goed uit.

Intrinsieke motivatie	Mensen, die stadium 4 hebben bereikt, zijn intrinsiek gemotiveerd om zich aan de regels te houden. Ze hebben de regels van de samenleving verinnerlijkt, de regels zijn van henzelf geworden. Dit betekent dat zij zich ook houden aan de regels als er geen toezicht of sociale controle is. Het geldt ook in situaties wanneer het houden aan de regels betekent dat ze er zelf niet beter van worden. Denk aan het weigeren van omkoping. Van dat geld had privé toch mooie dingen gekocht kunnen worden.
Gedrag medewerkers	Voor de integriteit in de organisatie is het een zegen wanneer medewerkers stadium 4 hebben bereikt. Medewerkers houden hun rug recht in verleidelijke situaties, ook wanneer niemand kijkt. Op deze medewerkers kan volledig gebouwd worden. Accountants en juristen bevinden zich vaak op dit niveau.
Maatregelen: naleven	Wanneer een deel van de medewerkers stadium 4 heeft bereikt, is toch een nalevingsstrategie belangrijk. Dat willen deze medewerkers eigenlijk het liefst zelf omdat ze van <i>law and order</i> houden. De regels die zij zelf hebben verinnerlijkt, moeten ook door anderen nageleefd worden. Stadium 4 medewerkers beseffen dat niet alle collega's zover zijn als zij.
Nadelen stadium 4: Befehl ist Befehl	Toch is er ook een nadeel aan de gezagsgetrouwe stadium 4 medewerker. Zij kunnen ook een <i>Befehl ist Befehl</i> mentaliteit hebben, waarbij ze rigoureuze de regels toepassen, zonder te kijken naar wat de consequenties op de werkvoet of voor de klant zijn. Regels kunnen in bepaalde situaties ook hun doel missen en zelfs negatief uitpakken. De flexibiliteit om pragmatisch met regels om te gaan ontbreekt dan.

Het postconventionele niveau van het morele denken

Stadium 5: oriëntatie op het sociale contract

5 ^e stadium	In het vijfde stadium kijken mensen meer naar de geest dan naar de letter van de wet of regelgeving. De achterliggende gedachte van de wet is voor hen belangrijk, maar het moet dan wel ten goede van de samenleving komen. Nu is het zo dat in in de praktijk situaties veranderen en regels nogal rigide dictaten kunnen worden. Dan moeten regels veranderd worden en dat vereist het vermogen om de waarden, normen en regels tegen een kritisch licht te laten schijnen. De motivatie om de regels te veranderen of zich niet aan de regels te houden is niet om er zelf beter van te worden (zoals in het preconventionele niveau) maar om de samenleving of de organisatie beter te verlaten lopen.
Rigide wetten	
Het Heinz dilemma	De casus die Kohlberg gebruikt om te kijken in welk stadium jonge mensen zijn in hun morele ontwikkeling het dilemma dat bekend is geworden als 'Het Heinz Dilemma'. is de volgende: In de Verenigde Staten, in de periode voor Obama Care, was het zo dat zonder geld ook geen zorgverzekering afgesloten kon worden. De situatie is de volgende: Heinz, een onverzekerde man kan zich niet een peperduur medicijn voor zijn doodzieke

vrouw en moeder van zijn kinderen permitteren. Wanneer zij het medicijn niet snel krijgt, zal ze dood gaan. Hij heeft gesmeekt bij de apotheker om het medicijn op afbetaling te krijgen, maar de apotheker weigert. (In Amerika waren er veel onverzekerde patiënten en de kans dat het geld nooit terugkwam, was groot). Ook bij familieleden heeft Heinz geprobeerd, maar die zijn ook arm. Op een avond breekt de man in bij de apotheek en steelt het medicijn. De vraag is of de man goed gehandeld heeft?

De kinderen en jonge mensen uit het experiment die vonden dat er niet ingebroken mag worden, zitten volgens Kohlberg in stadium 4. Regels zijn regels en die mogen niet overtreden worden.

Er zijn ook respondenten die vonden dat de man gelijk had om te stelen. Het redden van leven van zijn vrouw gaat voor het verbod om niet te stelen. De gezondheidszorg in Amerika zit gewoon niet goed in elkaar. Het sociale contract werkt hier niet meer. Volgens Kohlberg bevinden deze jonge mensen in stadium 5. De in principe terechte regel om niet te mogen stelen, mag bij een falende gezondheidszorg in een levensbedreigende situatie gebroken worden.

Bij het experiment bleek overigens ook dat meisjes vaak anders reageerden dan jongens. Ze probeerden vaak om nog een keer met de apotheker te praten of op een andere manier de lening te krijgen. Ze probeerden het dilemma op een meer relationeel niveau op te lossen.

Het sociaal contract

Het gaat in stadium 5 om de geest en niet zozeer om de letter van de regelgeving. Hierbij is het belangrijk dat het 'sociaal contract'⁵ in stand wordt gehouden. Het sociaal contract is niet een echt contract met handtekeningen maar een hypothetisch verdrag dat elke nieuwe burger die geboren wordt 'virtueel afsluit' met de overheid. In dat contract wordt afgesproken dat de burger zich aan de regels houdt teneinde een leefbare samenleving mogelijk te maken. Ook levert de burger wat van de vrijheid in en laat het over aan de overheid, zoals het straffen of het plegen van geweld door politie of het leger. Het is ten behoeve van het sociaal contract belangrijk, dat burgers de regels ook begrijpen en het nut ervan inzien. Anders hebben zij het idee dat zij hun vrijheid voor niets inleveren.

Een belangrijke recht dat burgers in het sociale contract opgeven is de vrijheid om als slachtoffer wraak te nemen op de dader. De overheid neemt deze taak van hen over om eerst vast te stellen dat de dader niet vals beschuldigd is en om te voorkomen dat er eindeloze vendetta's ontstaan. De overheid krijgt in zo'n sociale contract het mandaat om ervoor te zorgen dat mensen zich daadwerkelijk aan de afgesproken regels houden. Ook krijgt de overheid het monopolie om straffen uit te delen.

Het verbreken van het sociaal contract komt regelmatig in het nieuws. Het gaat dan vooral om winkeliers die een gepakte en aan de politie overgeleverde draaideur-crimineel even later weer op straat zien lopen. Deze burgers krijgen weer de neiging om het heft in eigen handen te nemen. Ze hebben het idee het sociaal contract verbroken is.

Gedrag medewerkers

Medewerkers die het vijfde stadium hebben bereikt houden zich in principe aan de gestelde regels uit de gedragscode, de bedrijfscode en de wet- en regelgeving. Maar wanneer ze van mening zijn dat de regels negatief uitpakken, kunnen zij ook

⁵ De term 'sociaal contract' komt van de Franse Verlichtingsdenker Jean-Jacques Rousseau.

	<p>uitzonderingen maken of zich sterk maken voor het veranderen van regels teneinde de organisatie weer beter te laten draaien.</p>
Intrinsieke motivatie	<p>Medewerkers in het vijfde stadium zijn ook intrinsiek gemotiveerd om zich aan de regels te houden en het goede te willen voor de organisatie of de samenleving. Het motief ligt dus niet buiten de waarden en normen zelf, om er privé beter van te worden, maar het gaat om een betere sociale omgeving of maatschappij.</p>
HR-adviseur in stadium 5	<p>HR-adviseurs bevinden zich vaak ook in stadium 5. Zij komen – meer dan in andere functies - in moreel lastige situaties terecht waarbij de gestelde regels in de individuele situatie vooral voor de werknemer verkeerd kunnen uitpakken. Te denken valt aan het toepassen van soms wel erg rigide uitpakkende ziekte-verzuimregels waardoor de werknemer naar het oordeel van de HR-adviseur veel te snel aan het werk moet. Juist bij het oplossen van morele dilemma's, waar waarin regels en belangen kunnen conflicteren, zal een goede HR-adviseur naar de specifieke situatie kijken en eventueel van de regels afwijken.</p>
Gevaren stadium 5 Precedentwerking	<p>Afwijken van de regels heeft echter ook een groot nadeel: wat aan de één gegund wordt moet ook aan de ander gegund worden. Wanneer medewerkers het idee hebben dat er uitzonderingen worden gemaakt op de regel, zullen zij ook vinden dat er sprake is van ongelijke behandeling. Zij zullen zich onrechtvaardig behandeld voelen. In stadium 5 dient er dan ook altijd rekening gehouden te worden met de precedentwerking. Dat kan betekenen dat hoe graag je ook een uitzondering wilt maken in deze individuele situatie, je het toch niet doet om precedentwerking te voorkomen.</p>
Achterkant medaille	<p>Een ander gevaar zijn de ondoordachte gevolgen van het afschaffen van de regels. Wanneer men van de regels afgeweken wenst af te wijken, is het ook belangrijk om te kijken naar de consequenties. Het afschaffen of veranderen van de regels brengt vaak ook weer de nodige nadelen met zich mee. De regels zijn indertijd niet voor niets in het leven geroepen. Het is belangrijk om in dit soort situaties ook naar de andere kant van de medaille te kijken.</p>
Maatregelen: stimuleringsstrategie	<p>Een organisatie waarin de meerderheid van de medewerkers zich in het vijfde stadium van ontwikkeling bevinden, gedijt bij een stimuleringsstrategie. Vaak zijn dat toch organisaties waarin hoogopgeleide professionals werken. Volgens Kohlberg zegt de intellectuele ontwikkeling in principe niets over de morele ontwikkeling, maar hoog opgeleide professionals blijken in hun vak toch vaker met lastige beroepsdilemma's te worden geconfronteerd en het oplossen daarvan vraagt een zekere levenswijsheid. Deze medewerkers willen graag de nodige discretionaire ruimte krijgen om bij lastige keuzes zelf hun afwegingen te kunnen maken.</p>
ethiek- en dilemmatrainingen	<p>Om ook goede keuzes te kunnen maken is het belangrijk dat de medewerkers ook de juiste trainingen krijgen. Vooral dilemmatrainingen zijn essentieel om de belangenconflicten en de achterkant van het gelijk te laten zijn.</p>
Het zesde stadium	<p><i>Stadium 6: oriëntatie op universele principes</i></p> <p>Het zesde stadium is het hoogste stadium. Mensen die volgens Kohlberg dit stadium bereiken overstijgen hun eigen belang en doen alleen het goede om het goede. In de praktijk zelden bereikt. Puur altruïsme komt slechts bij een enkeling voor. Kohlberg had daarbij mensen voor ogen als Martin Luther King en Gandhi.</p>

Het zijn mensen die zelfs hun geluk of leven opofferen om het universeel goede te bereiken.

Wat is het goede? Los van het feit of een dergelijk altruïsme echt mogelijk is, is het in onze pluralistische wereld ook lastig vast te stellen wat het goede is en wat de beste weg daar naartoe is. Daarover is veel verschil van mening. Bovendien blijkt in de geschiedenis dat mensen achteraf hun leven gegeven hebben voor de verkeerde zaak. Te denken valt aan de Japanse kamikaze piloten die in de Tweede Wereldoorlog geheel onbaatzuchtig hun vliegtuigen lieten neerstorten op de vliegdekschepen in Pearl Harbor.

Niet geschikt bedrijfsleven Los van het feit dat slechts een enkeling echt onbaatzuchtig is en het goede nastreeft (mocht altruïsme überhaupt bestaan), is het zesde stadium van Kohlberg ook ongeschikt voor het bedrijfsleven en werknemers en werkgevers. Daar spelen altijd belangen en belangenconflicten een rol. We laten dit stadium van Kohlberg dan ook verder rusten, maar het vijfde stadium in het postconventionele denken, dat blijft wel interessant!

Kohlberg in de praktijk

Discussie over stadia: volgtijdelijk? In de academische wereld is er rond Kohlberg de nodige discussie. Een belangrijke kritiek is dat mensen niet altijd de stadia één, twee, drie, vier, vijf volgtijdelijk doorlopen. Soms kunnen mensen door ervaringen stappen overslaan. Zo kunnen jonge straatcriminelen op niveau 1 zich bekeren tot het geloof en meteen doorstoten naar stadium 4 en zich vervolgens rigide aan alle geloofsregels te houden.

Meerdere niveaus tegelijk Wat de stadia van Kohlberg ook complex maakt, is dat soms mensen op verschillende terreinen in het leven zich op andere niveaus bevinden. Neem een modelmedewerker die als manager in op stadium 5 lijkt te functioneren. Het blijkt dat dezelfde persoon in Rome is opgepakt als voetbal hooligan die in eeuwenoude fonteinen plast. Mensen leven in verschillende werelden, in het verkeer, op het werk, thuis, in de verschillende hobby's. Ze kunnen in deze werelden verschillende waarden en normen hanteren. Ook zijn mensen prima in staat hun slechte eigenschappen te verbergen en zich als modelwerknemers voor te doen, terwijl ze dat eigenlijk niet zien.

Hulpmiddel integriteitbeleid Dit gezegd hebbende blijkt in de praktijk dat de stadia van morele ontwikkeling van Kohlberg toch een goed hulpmiddel te zijn om het integriteitbeleid van een organisatie gestalte te geven. Met name in het opzetten van een gemengd integriteit beleid tussen "naleven waar moet en stimuleren waar kan", biedt Kohlberg een hulpmiddel om in te schatten waar de werknemers te staan en maatwerk te bieden.

Common sense Het bedenken van geschikte instrumenten is vaak een zaak van creativiteit, slimheid en *common sense*. Wat voor de ene organisatie werkt, hoeft niet voor de andere organisatie te werken. Zo vinden medewerkers het in de ene organisatie volstrekt normaal dat dagelijks hun tas steekproefsgewijs gecontroleerd wordt, terwijl in de andere organisatie het ophangen van een camera tot opstand leidt.

Postconventioneel denken In de ethieklessen op Windesheim streven we er – eenvoudig gezegd – dat toekomstige HR-adviseurs het postconventionele perspectief kunnen nemen. Dit

Phronesis

betekent dat niet alleen de waarden en normen van de samenleving en de organisatie worden geaccepteerd, maar dat er ook een kritische positie tegenover genomen kan worden. Ook betekent dit het besef dat achter dilemma's tegenstrijdige regels en principes kunnen zijn. Elke situatie vraagt om een unieke oplossing, waarbij goed naar de gevolgen gekeken moet worden voor de betrokken stakeholders en de organisatie. Pasklare oplossingen zijn er niet en moeten met de nodige wijsheid en met elkaar bedacht worden. Daarom wordt van een HR-adviseur de nodige praktische wijsheid, minimaal op niveau 5 van Kohlberg, gevraagd om toch de beste oplossing te vinden. In de Griekse oudheid werd dat overigens phronesis genoemd. Het is de hoogste deugd die bereikt kan worden om telkens het juiste midden te vinden in lastige dilemma's.

Zwolle, september 2015
Dr. Connie Aarsbergen-Ligtvoet
t.b.v. de reader "Ethiek voor Major 5 HRM"