



ETHISCH GEDRAG OP HET WERK IS ALS EEN SPIER: BLIJF VERNIEUWEN EN TOON LEIDERSCHAP

SJOERD HOGENBIRK EN DESIRÉE VAN DUN

53

Werkelijk integer en ethisch werken lijkt logisch, maar blijkt in de praktijk enorm lastig. Het is tijd voor de ommezwaai naar een vernieuwende veranderaanpak door een andere houding en gedrag. Wij onderzochten hoe je dat als organisatie voor elkaar krijgt.

De Haagse rechtbank heeft Shell recentelijk opgelegd dat het concern zijn CO₂-uitstoot aanzienlijk sneller moet reduceren. Opvallend aan deze uitspraak is dat de rechter stelde dat het olie- en gasconcern daarin een grote eigen verantwoordelijkheid heeft. Wet- en regelgeving lijken burger en welzijn weer meer centraal te stellen, zo blijkt uit deze uitspraak. Een tweede opvallende gebeurtenis gaat over de boekings-site Booking.com. Dit bedrijf ontving NOW-subsidie, maar keerde tegelijkertijd miljoenen aan bonussen

uit. Hoewel er juridisch klaarblijkelijk niets op aan te merken was, bleek een stevig burger-appel op de morele verantwoordelijkheid van Booking.com zoveel maatschappelijke impact te hebben dat het bedrijf de ontvangen subsidie terugbetaalde. Bedrijven die rigide volgens de wet handelen, komen meer en meer in sprake. We leven in een tijd waarin maatschappelijke en morele normen niet snel genoeg naar juridische normen worden vertaald. Uit het voorbeeld van Shell blijkt duidelijk dat rechters versneld de maatschap-

pelijke en morele normen in hun oordelen meenemen. Dit betekent dat organisaties de integriteitsnorm van morgen nu al moeten herkennen. Maar hoe ontwikkel je dat besef? De ideale situatie is dat iedereen in de organisatie – van hoog tot laag – weet waar de organisatie voor staat als het om integer werken gaat. Maak integriteit tastbaar voor de organisatie. Het is belangrijk dat er met elkaar vrijelijk over wordt gesproken en dat afwijkend gedrag benoemd mag worden. Om dit te bewerkstelligen introduceren veel organisaties integriteitsprogramma's, zoals het ondertekenen van een 'gedragscode' en 'bewustwordingstrainingen' (Kaptein, 2015). Met als proceseigenaar de compliance officer of integriteitsfunctionaris'. Voor de leesbaarheid noemen we hen in dit artikel 'compliance officer' (CO). Zij ressembleren in de regel onder de afdelingen Legal of Risk.

DE UITDAGINGEN VAN DE CO

Uit onderzoek van Adobor (2006) blijkt dat een CO meestal een lastige werkomgeving heeft – met vaak complexe en ambigue taken. Ten eerste is er vaak een enorme hoeveelheid informatie beschikbaar. En bij het bepalen van wat er daarvan wel of niet relevant is spelen belangen mee van in- en externe stakeholders, zoals bestuurders, medewerkers en toezichthouders (Adobor, 2006; Smith 2003). Effectieve integriteitsprogramma's vergroten niet alleen de zichtbaarheid van waar een organisatie voor staat; ze zorgen ervoor dat mensen met elkaar in gesprek gaan, bijvoorbeeld over de gezamenlijke en tegengestelde belangen. Een bijkomend fenomeen is dat in de beginfase van integriteitsprogramma's het aantal integriteitsmeldingen nogal eens toeneemt. Dat kan voor de CO en anderen een stimulans zijn, maar sommige Raden van Bestuur en toezichthouders reageren mogelijk minder enthousiast, dit vanwege het afbreukrisico als gevolg van mogelijke negatieve publiciteit.

Ten tweede zijn de taken en de te behalen doelen van CO's nog te vaak onduidelijk (Adobor, 2006; Smith 2003). Daardoor is het lastig te bepalen wanneer CO's succesvol zijn. Een andere oorzaak is dat betrokkenen in een integriteitsprogramma verschillende percepties

hebben van succes. Integriteit gaat over het eigen gedrag', en dat bespreekbaar maken is minder gemakkelijk dan een boom opzetten over 'de nieuwe bestuurscultuur'. Of je als organisatie wel of niet integer bent, blijkt uit je doen en laten. Die integriteit (of het gebrek eraan) blijkt uit het gedrag dat wordt vertoond, en daarover concrete afspraken maken is een hele kunst. Ten derde moet de CO in staat zijn het integriteitsprogramma te implementeren in verschillende afdelingen, divisies, regio's of zelfs landen, en dat vergt flexibiliteit (Joseph, 2002; Smith, 2003). Het programma moet aansluiten op de onderling verschillende locaties, de praktijk en de geldende wet- en regelgeving. Het is essentieel dat de CO een sterk intern netwerk heeft, en liefst ook beschikt over operationele ervaring in de organisatie om het juiste te kunnen doen. Bij een bedrijf in de maakindustrie waar wij bekend mee zijn heeft men een intern netwerk van 'integriteitsambassadeurs' opgeleid en getraind. Deze medewerkers vormen onder andere een aanspreekpunt voor de CO. Dit soort 'ogen en oren' kunnen van grote waarde zijn. De ervaring leert echter dat de werkwijze van de 'ambassadeurs' sterk kan variëren per locatie en land. Dit komt onder meer vanwege de verschillen tussen de verschillende culturen en omdat dat ambassadeurschap voor medewerkers een extra verantwoordelijkheid is naast hun reguliere taken.

Adobor gaat ervan uit dat CO's die goed kunnen omgaan met tegenstrijdigheden (behoefte belevingen en belangen) en onzekerheid het meest effectief zijn. Daarnaast blijkt op basis van onze eigen ervaring dat een CO niet alleen moet *openstaan* voor nieuwe ideeën, maar ook zelf in sterke mate vernieuwend moet zijn. Medewerkers moeten verleid worden om ander gedrag te gaan vertonen. En dat betekent dat zij telkens weer op een nieuwe manier benaderd moeten worden. Zoals een CO opmerkte: 'Ik denk dat het vrij respectloos is om collega's jaar in, jaar uit met dezelfde instrumenten te bestoken.' (Joseph, 2002, p. 339). Aangezien het meestal de CO is die het integriteitsprogramma ontwerpt en uitvoert, verwachten wij dat hij of zij een echte veranderaar moet zijn. Dit was de focus van ons onderzoek (zie kader 'Onderzoeksopzet in een notendop'). Voordat wij onze bevindingen duiden gaan we eerst specifiek in op de rol van de CO als veranderaar.

ONDERZOEKSOPZET IN EEN

NOTENDOP

In ons onderzoek (Hogenbirk & Van Dun, 2021) beantwoordden we de vraag: in hoeverre dragen de persoonskenmerken en het innovatief werkgedrag van CO's bij aan de effectiviteit van integriteitsprogramma's en daarmee het ethisch gedrag in organisaties?

Een 'integriteitsprogramma' betreft daarbij het formele controlesysteem waarmee de organisatie probeert onethisch gedrag te voorkomen. Door duidelijk te maken wat als ethisch en als onethisch wordt gezien, probeert het programma het gedrag van managers en medewerkers te sturen (Kaptein, 2015). 'Innovatief werkgedrag' betekent dat er vernieuwende ideeën worden gegenereerd, dat mensen steun werven voor hun ideeën, en dat zij deze ideeën vervolgens ten uitvoer brengen.

Door middel van vragenlijsten verspreid onder 114 CO's van grote Nederlandse bedrijven toetsten we vier hypothesen:

1. De effectiviteit van integriteitsprogramma's heeft een positieve relatie met het normatief ethisch gedrag van medewerkers.
2. Innovatief werkgedrag van CO's heeft een positieve relatie met de effectiviteit van de integriteitsprogramma's.
3. De mate waarin een CO open staat voor nieuwe ervaringen heeft een positieve relatie met het innovatief werkgedrag van de CO.
4. De mate van ordelijkheid van een CO heeft een negatieve relatie met innovatief werkgedrag van de CO.

DE CO ALS VERANDERAAR

In de aanloop naar het Nationaal Compliance Congres peilen we steeds hoe CO's over hun vak denken en presenteren we vervolgens de bevindingen. Onze steekproeven in 2016 en 2018 lieten zien dat de overgrote meerderheid van CO's vond dat verandermanagement onderdeel is van hun vak (92 respectievelijk 89 procent). Maar op de vraag of de CO dan ook verantwoordelijk is voor de totstandkoming van de verandering verschillen de meningen enorm. Tijdens onze presentatie bleek hier veel discussie over te bestaan. De puristen stellen dat de uitvoering duidelijk de verantwoordelijkheid is van operationele leidinggevendens; zij zelf dienen, vinden zij, als ondersteuners enkel de risico's te signaleren. Volgens anderen is de uitvoering een taak die wel degelijk op het bord van de CO ligt, in elk geval deels.

Het is blijkbaar niet eenvoudig om de verandering naar een hoger peil van integriteit in gang te zetten. Onderzoekers toonden eerder aan dat slechts een derde van de verandertrajecten slaagt (Al-Haddad & Kotnour, 2015; Rafferty e.a., 2013; Stouten e.a., 2018). De meeste veranderprogramma's behalen blijkbaar niet het beoogde doel (Rafferty e.a., 2013). Opvallend is dat we zeer uiteenlopende antwoorden kregen op onze vraag aan de CO's welke theorieën van verandermanagement zij kenden en gebruikten. Wij vroegen hen naar hun gebruik van de modellen die Stouten e.a. (2018) op een rij hebben gezet. Denk aan:

- Het drie-fasenmodel van Lewin (bekend als 'unfreeze, transition, refreeze'),
- De zes stappen naar verandering van Beer (beginnend bij 'diagnose' en eindigend bij 'institutionaliseren'),

Wanneer Compliance Officers zelf meer innovatief gedrag vertonen is hun veranderprogramma vaak effectiever

- De positieve Appreciative Inquiry-aanpak van Cooperrider (met de vier D's: 'discovery, dream, design, destiny'),
- Het acht-stappenmodel van organisatieverandering van Kotter (beginnend bij 'urgentiebesef' en eindigend bij 'institutionaliseren'),
- Het ADKAR-model van Hiatt (de afkorting staat voor 'awareness', 'desire', 'knowledge ability' en 'reinforcement').

Immers, CO's hoeven het wiel niet opnieuw uit te vinden. De uitkomsten van onze enquête worden weergegeven in figuur 1. De conclusie is helder: de meeste modellen zijn nauwelijks bekend en onbekend

maakt ook onbemind. De modellen worden nauwelijks toegepast. Het model van Kotter is in ieder geval het meest bekend en wordt het vaakst toegepast, op de voet gevolgd door Appreciative Inquiry. Het grote voordeel van een model voor verandermanagement, zoals dat van Kotter (zie figuur 2), is dat de CO en zijn of haar team worden gedwongen om niet alleen naar de inhoud van het programma te kijken, maar ook naar het veranderproces en de manier waarop mensen daarbij betrokken kunnen worden.

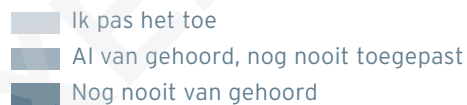
In onze adviespraktijk, zeker bij compliance- en integriteitsprogramma's, zien wij vaak dat de inhoud goed op orde is, maar er nauwelijks aandacht is voor

FIGUUR 1. RESULTATEN ONDERZOEK DEELNEMERS NATIONAAL COMPLIANCE CONGRES 2018

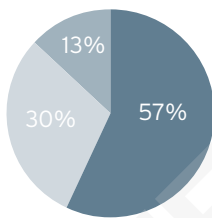
Reacties op de stelling 'In hoeverre is het specifieke verandermodel bekend en wordt het ook toegepast?'



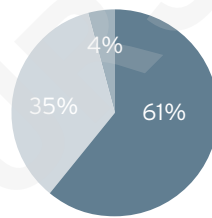
Reacties op de stelling 'In hoeverre is het specifieke verandermodel bekend en wordt het ook toegepast?'



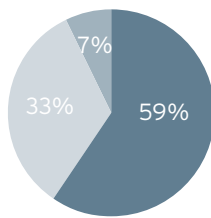
3-fasen model van Lewin



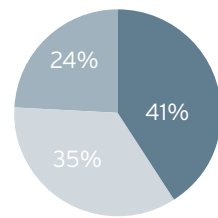
6 stappen naar verandering van Beer



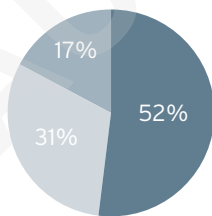
Kanter, Stein and Jick's 10 geboden



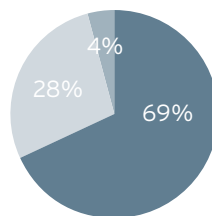
Kotter 8 stappen model



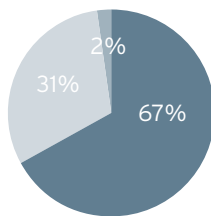
Appreciative Inquiry



Judson's 5 stappen model



Hiatt's ADKAR model



FIGUUR 2. DE ACHT STAPPEN VAN ORGANISATIEVERANDERING VAN KOTTER

Fase	Belichten	Richten	Inrichten	Verrichten
Inhoud	Opstellen bedrijfs- en veranderkundige diagnose	Vaststellen doelen verandering	Herontwerpen proces, besturing, gedrag & leiderschap	Invoeren ontwerp
	Urgentiebesef realiseren	Ontwikkelen verandervisie en -strategie	Mensen in staat stellen om te handelen	Verbeteringen consolideren; niet verslappen
Transitie	Leidende coalitie vormen	Communiceren verandervisie	Korte termijn successen genereren	Nieuwe benadering verankeren in de cultuur

de transitie. En, om met Johan Cruijff te spreken: 'Je ziet het pas als je het door hebt.' In één geval dat wij tegenkwamen was het integriteitsplan, met doelen en al, expliciet goedgekeurd in de vergadering van de raad van bestuur (RvB) – maar gedroeg de RvB zich volstrekt niet als 'leidende coalitie' van de transitie. Werd bestuurders bijvoorbeeld gevraagd om een verhaal 'op de zeepkist' te houden over de urgentie van het integriteitsprogramma, dan konden zij vaak niet vanwege 'andere verplichtingen'. En wanneer wij zelf, toch door datzelfde bestuur ingehuurd als adviseurs, in overleg wilden met de RvB, dan viel het onderwerp van de agenda en werd het doorgeschoven naar de volgende vergadering. Kortom, één van de door Kotter onderschreven randvoorwaarden voor de transitie was niet op orde, namelijk het urgentiebesef van het topmanagement zelf. Toen de CO dit eenmaal inzag, veranderden de gesprekken met de RvB. In plaats van enkel over de inhoud van integriteit te praten, gingen de bestuurders nu ook in gesprek over hun eigen rol in de transitie. Zodra de RvB het belang van zijn rol in de transitie doorkreeg en er afspraken waren gemaakt over zijn inzet, kon opeens dieper over de inhoud en de verandervisie gesproken worden. Eén stap terug in het model van Kotter, twee stappen vooruit dus.

CO's zouden er goed aan doen met andere ogen naar hun vak te kijken. Niet in het minst omdat integriteitsprogramma's onvoldoende effectief blijken te zijn. Volgens Trevino e.a., (2014) is het echter niet eenvoudig om de effectiviteit van integriteitsprogramma's aan te tonen. De impact is vaak niet terug te zien in zaken als verkoopdoelstellingen of besparingen. CO's richten zich vaak op gedragsverandering, waarbij de effectiviteit van dit soort programma's meestal wordt gemeten aan de hand van vragenlijsten onder medewerkers (Pelletier & Bligh, 2006). Hier zit enige vertekening in. Ten tweede zijn de programma's vaak onvoldoende vernieuwend. Zo roepen Haidt & Trevino (2017) op om veel meer methoden empirisch te testen en te bekijken wat wel en niet goed gaat, om daar vervolgens sectorbreed van te leren. Weber (2006) beargumenteert dat er veel meer nieuwe methoden nodig zijn, en dat een nieuwe manier van denken nodig is om ethisch gedrag te bevorderen in organisaties. Daarnaast is het van belang om meetbare doelen te stellen, zodat duidelijk wordt welke doelen wel of niet worden behaald en zo niet, *waarom niet*. Dit stimuleert het benodigde sectorbrede leren en laat zien waar innovatie nodig is. Zie ook het voorbeeld van een innovatieve aanpak in het kader 'Gamificatie van een gedragscode'.

GAMIFICATIE VAN EEN GEDRAGSCODE

Gamificatie is het gebruik van spelelementen in andere omstandigheden dan een game, bijvoorbeeld de werkvloer van een bedrijf. Die spelelementen, zoals competitie maar ook beloning bij het vertonen van gewenst, ethisch gedrag (zie ook Kerkhofs & Van Dun, 2019), zorgen ervoor dat je andere dingen gaat doen of dingen anders aanpakt. Terwijl je aan het werk bent, verwerf je nieuwe kennis, en leer je nieuwe vaardigheden en nieuw gedrag aan.

Zo kreeg een gemeente waarmee wij werken het idee om de gedragscode op een andere manier 'tot leven' te brengen in de gemeentelijke organisatie. Die gedragscode was in deze organisatie vrij algemeen geformuleerd en kwam alleen ter sprake wanneer nieuwe collega's werden ingewerkt. Wij ontwikkelden daarom een game voor alle medewerkers waarmee zij op een toegankelijke en leuke manier door het uitvoeren van verschillende opdrachten (of 'missies') langzaam maar zeker gewenst gedrag gingen vertonen. Uit de diagnose aan het begin van het project bleek namelijk dat hun kennis over de gedragscode zeer beperkt was, en dat men ook helemaal niet wist waar men met vragen terecht kon. In de game konden teams tegen elkaar spelen, punten verdienen met het behalen van integriteitsmissies en zo elkaar onderling stimuleren om mee te doen. Ondertussen speelden medewerkers ook een kennisquiz waardoor hun kennis over de gedragscode aantoonbaar toenam en begonnen zij elkaar (gestimuleerd door één van de missies) ook integriteitsvragen te stellen en te beantwoorden.

Doordat alles plaatsvond op een digitaal platform konden we de *real-time* data gebruiken om de voortgang op de missies (en daarmee de implementatie en naleving van de gedragscode) meetbaar te maken. Bijkomend voordeel is dat nu deze game er eenmaal staat, hij meerdere malen te spelen is. Zo wordt een gedragscode niet alleen nuttig maar zelfs leuk.

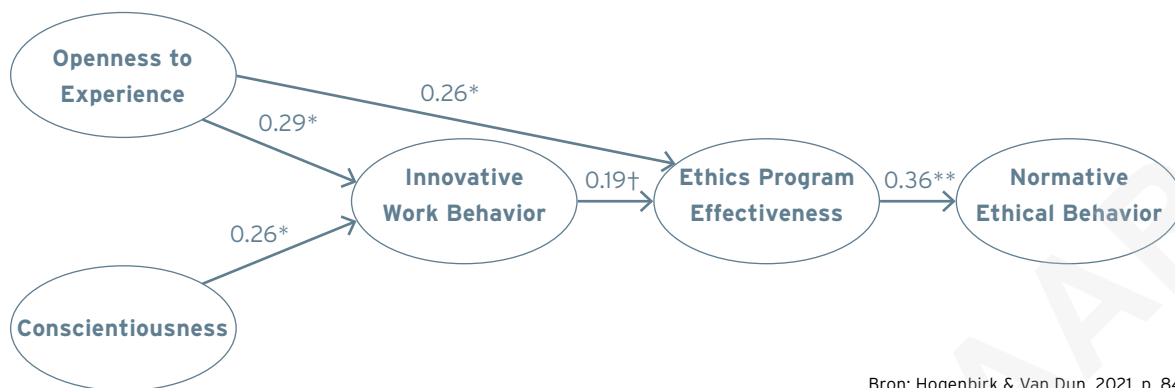
WAT VERGT VERANDERING VAN DE CO?

In ons onderzoek (Hogenbirk & Van Dun, 2021) concluderen wij dat integriteitsprogramma's effectiever lijken te zijn naarmate CO's zélf meer innovatief werkgedrag vertonen. Figuur 3 toont de visualisatie van het resulterende model, waarmee duidelijk wordt dat creatieve en meer vernieuwende aanpakken kunnen bijdragen aan een beter resultaat van het integriteitsprogramma. Innovatief werkgedrag bestaat uit drie elementen, namelijk ideeën genereren, aanprijzen en uitvoeren (Scott & Bruce, 1994). Ideeën genereren houdt in dat er bruikbare en nieuwe taken of uitkomsten worden ontwikkeld. Nadat het idee is ontstaan, is het essentieel dat er steun voor het idee wordt opgebouwd.

Neem bijvoorbeeld het gebruik van gamificatie voor het tot leven brengen van een gedragscode (zie het betreffende kader). Het idee om hiermee aan de slag te gaan kwam van een CO die door had dat er in haar organisatie een toegankelijker en speelsere houding nodig was rondom integriteit. De mensen in haar organisatie vonden 'integriteit' vaak een tamelijk 'zwaar' onderwerp. Omdat zij geen budgethouder was,

Compliance Officers kunnen organisaties behoeden voor onethisch gedrag en daarmee grote afbreukrisico's voorkomen

FIGUUR 3. GEDRAG VAN EEN CO IN RELATIE TOT DE EFFECTIVITEIT VAN HET INTEGRITEITSPROGRAMMA



Bron: Hogenbirk & Van Dun, 2021, p. 84

moest zij akkoord (en daarmee budget) krijgen van haar directeur. Daarnaast had de CO een ‘sponsor’ nodig – een lid van het topmanagement dat actief en duidelijk zichtbaar (voorbeeldfunctie) zou meewerken aan haar programma; zonder de juiste steun kom je immers nergens.

De CO moet dus actief draagvlak creëren en zijn of haar stakeholders actief betrekken bij het integriteitsprogramma. Want uiteindelijk is een idee pas echt waardevol als het daadwerkelijk wordt uitgevoerd. Dit vraagt van de CO dat hij/zij breder kijkt dan het huidige takenpakket wellicht vereist. Vaak wordt innovatief werkgedrag gezien als gedrag dat buiten de officiële rol valt (Janssen, 2000). Een CO hoort tijd te nemen om tot nieuwe ideeën en visies te komen en vervolgens de ruimte te pakken om deze uit te voeren. Ook Kaptein (2015) toonde aan dat een integriteitsprogramma met een bredere scope effectiever is dan een minder veelomvattend programma.

Ook blijkt dat er duidelijk positieve relaties zijn tussen specifieke ‘Big Five’ persoonskenmerken (Judge & Zapata, 2015) en innovatief werkgedrag. De Big Five-kenmerken bestaan uit iemands mate van: openheid voor nieuwe ervaringen, ordelijkheid, extravertie, vriendelijkheid en emotionele stabiliteit. Wij onderzochten de eerste twee kenmerken en constateerden dat als een CO van nature meer open staat voor nieuwe ervaringen, dit bijdraagt aan de mate van innovatief werkgedrag. Een minder sterke, maar nog altijd positieve, relatie bleek te bestaan tussen de mate

van ordelijkheid en het innovatieve werkgedrag van de CO. Kortom, de persoonlijkheid van een CO houdt verband met de mate waarin CO’s met innovatieve ideeën op de proppen komen, steun werven voor die ideeën en deze ook in praktijk brengen. Dit betekent dat bij de werving en aanstelling van een CO nadrukkelijk ook dient te worden gekeken naar iemands persoonlijkheid, en niet alleen naar ervaring.

Ten slotte constateerden dat wanneer integriteitsprogramma’s vernieuwender en effectiever zijn, dit onder andere zichtbaar wordt in het ethische gedrag van medewerkers. Denk aan meer openheid geven over persoonlijke fouten en niet de schuld van problemen op anderen afschuiven. De rol van de CO moet dus niet onderschat worden en is, mede op basis van bovenstaande resultaten, toe aan een actualisering.

EEN ONTWIKKELAGENDA VOOR MEER INNOVATIE EN VERANDERVAKMANSCHAP VAN CO’S

Wat betekent dit praktisch voor de toekomst van de CO? Wij stellen daartoe de volgende ontwikkelagenda voor:

1. Ten eerste is de positionering van de CO essentieel. Bij morele organisatieontwikkeling- en verandering is de CO een cruciale speler en dient daar zelfs op vernieuwende wijze leiding aan te geven. Dit vraagt om een aanscherping van de competenties die de

Meer integer handelen in een organisatie vraagt vaak om gedragsverandering, waarbij de Compliance Officer een actieve veranderagenda leidt

- CO geacht wordt te hebben, en dus van de procedure voor de werving en selectie van de CO.
2. Bij de werving en selectie van de CO moet niet alleen gekeken worden naar de technische competenties maar ook naar de persoonskenmerken. Bijvoorbeeld in welke mate potentiële kandidaten open staan voor nieuwe ervaringen en in hoeverre ze ordelijk overkomen. Ook is het nuttig om kandidaten in het sollicitatiegesprek te vragen om voorbeelden te geven van eerdere ervaringen die zij (de potentiële CO) hebben met het ontwikkelen en doorvoeren van een werkelijk vernieuwende aanpak.
 3. Wat betreft de competenties dient de CO diverse verandermethodieken te kennen en te kunnen inzetten, en ook een duidelijke visie te hebben op het 'hoe' van veranderen. Dat betekent dat de CO moet begrijpen welke veranderaanpak en interventies kunnen aanslaan in de (organisatorische) context waarin de CO het programma implementeert. Zie het eerdere voorbeeld aan de hand van het verandermodel van Kotter (figuur 2). Dit helpt namelijk om de organisatie voor te bereiden op de nieuwe situatie, hoe daar te komen, en welke randvoorwaarden op orde moeten zijn om de verandering tot stand te brengen. En Kotter is nog maar één van de vele modellen die Stouten e.a. (2018) in hun vergelijkend onderzoek gebruikten. Wanneer de CO kennis heeft van de onderliggende principes van deze modellen, verrijkt dat zijn/haar creativiteit en kan hij/zij beter bepalen welk model het beste past bij een specifieke situatie of afdeling.
 4. Aansluitend daarop adviseren we om ook het integriteitsprogramma anders te positioneren. Niet zozeer als een 'technisch' plan, maar juist als een *veranderprogramma* dat effect heeft op alle niveaus – de organisatie, het team, en de individuele medewerker. Het is essentieel dat de CO en zijn/haar bestuurlijke bondgenoten zich goed afvragen hoe men het plan voor elkaar krijgt en hoe het draagvlak in de organisatie kan worden georganiseerd. Hierbij komen de eerder genoemde modellen voor verandermanagement wederom van pas om het programma extra kracht te geven.
 5. Ten slotte is ook verandering nodig in de aansturing van de CO en het veranderprogramma. Natuurlijk begrijpen wij de gevoeligheid van ethiek en compliance en mogelijke afbreukrisico's; een zekere mate van grip en regie blijft nodig. Toch laat ons onderzoek zien dat wanneer een CO innovatiever kan acteren (en dus meer de vrije hand krijgt én neemt), de kans op een succesvol integriteitsprogramma toeneemt. Bij verandering in een complexe omgeving hoort exploratief leren: al doende leert men, zeg maar. Daardoor kan (en moet) er ook voortdurend worden geïnnoveerd in de manier waarop de organisatie, teams en individuele medewerkers door het benodigde veranderproces worden geholpen. Kortom de CO, de omgeving, het veranderprogramma en de wijze van verandering vragen om continue aanscherping en aanpassing. Het betrekken van collega's en stakeholders bij het programma en experimenten is essentieel. Dit programma moet niet alleen het 'feestje' van de CO zijn. De rol van de raad van bestuur of directie als opdrachtgever van de compliance-functie is daarbij essentieel. Ontwikkel het programma samen met belangrijke interne en externe stakeholders. En blijf

volgen en meten wat werkt of niet. Alleen op die manier kun je minder effectieve initiatieven weer stoppen of zeer goed werkende verandermethoden juist opschalen. Een effectief integriteitsprogramma leiden vraagt om voortdurende actie en beweging.

CONCLUSIE

Innovatie is essentieel om integer gedrag op de werkvloer te verbeteren. De mogelijkheden zijn eindeloos, zelfs in organisaties die vanwege hun vaak lange historie als vrij conservatief bekend staan, zoals universiteiten. Om integriteit te bevorderen, heeft de Erasmus Universiteit Rotterdam bijvoorbeeld een dilemma-spel en -app geïntroduceerd die wereldwijd door (beginnende) wetenschappers wordt gespeeld. En de Universiteit Twente initieerde samen met de Universiteit Utrecht een indringend toneelstuk om thema's als machtsmisbruik en psychologische veiligheid bespreekbaar te maken. Dit zijn vernieuwende startpunten die, volgens het model van Kotter, de urgentie van de verandering aantonen en die, mits gecombineerd met een sterke leidende coalitie en een doorleefde visie op integer leiderschap, bijdragen aan de totstandkoming van de gewenste verandering. Ethiek is immers als een spier: het vergt voortdurende aandacht en training. De innovatieve CO die open staat voor nieuwe ervaringen en tegelijkertijd het overzicht bewaart, is als geen ander in staat het veranderprogramma in de juiste richting te sturen. Uiteraard gebruik makend van de bak aan kennis uit verandermanagement.

Literatuur

Adobor, H. (2006). Exploring the role performance of corporate ethics officers. *Journal of Business Ethics*, 69(1), pp. 57-75.

Al-Haddad, S. & T. Kotnour (2015). Integrating the organizational change literature: A model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), pp. 234-262.

Haidt, J. & L. Treviño (2017). Make business ethics a cumulative science. *Nature Human Behaviour*, 1(2), pp. 1-2.

Hogenbirk, S. & D.H. van Dun (2021). Innovative ethics officers as drivers of effective ethics programs: An empirical study in the

Netherlands. *Business Ethics*, 30(1), pp. 76-89.

Joseph, J. (2002). Integrating business ethics and compliance programs: A study of ethics officers in leading organizations. *Business and Society Review*, 107(3), pp. 309-347.

Kaptein, M. (2015). The effectiveness of ethics programs: The role of scope, composition, and sequence. *Journal of Business Ethics*, 132(2), pp. 415-431.

Kerkhofs, J. & D.H. van Dun (2019). Maak continu verbeteren tot een goede gewoonte. *Holland Management Review*, 186, juli-augustus, pp. 68-77.

Rafferty, A.E., N.L. Jimmieson & A.A. Armenakis (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), pp. 110-135.

Smith, R.W. (2003). Corporate ethics officers and government ethics administrators: Comparing apples with oranges or a lesson to be learned? *Administration & Society*, 34(6), pp. 632-652.

Stouten, J., D.M. Rousseau & D. De Cremer (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), pp. 752-788.

Treviño, L.K., N.A. den Nieuwenboer, G.E. Kreiner & D.G. Bishop (2014). Legitimizing the legitimate: A grounded theory study of legitimacy work among ethics and compliance officers. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2), pp. 186-205.

--

Sjoerd Hogenbirk (bestuurskundige en theoloog) is partner bij House of Performance. Hij begeleidt diverse organisaties bij het realiseren van hun strategie aan de hand van vier pijlers: proces, besturing, gedrag en leiderschap. Hij is gespecialiseerd op het vlak van prestatieverbetering en hoe die prestaties behaald moeten worden. Hij is onderzoeker op het gebied van bedrijfsethiek en is gedreven om mensen te laten excelleren en hen in staat te stellen om het juiste op een goede manier te doen.

Desirée van Dun is universitair docent Change Management & Organizational Behaviour aan de Universiteit Twente en heeft tien jaar werkervaring als (Lean) organisatieadviseur. Zij promoveerde in 2015 cum laude op haar internationaal bekroonde proefschrift 'Improving Lean Team Performance: Leadership and Workfloor Dynamics'. In haar vervolgonderzoek bestudeert zij onder andere effectieve gedrags- en leiderschapsdynamieken in de context van de ontwikkeling naar Sustainable Operational Excellence, zoals Lean & Green, Agile, Continu Verbeteren en Smart Industry.