



Berenschot



Dr. Filip van den Bergh
Luuk Ebben
Melinda Schuurmans MSc.
Drs. Froukje de Vries

A close-up photograph of a young woman with blonde hair tied back, wearing a pink sweater. She is looking thoughtfully to the right, with a yellow pencil held horizontally against her chin. The background is a soft-focus office setting.

**DE SECRETARESSE:
REDDENDE ENGEL IN
DUIVELSE DILEMMA'S**

**De juiste keuze tussen
goed en goed**



Pro Assistance B.V.
Van Heenvlietlaan 200
1083 CM Amsterdam
T: 020 301 67 80
www.pro-assistance.nl

Voorwoord

WAT IS INTEGRITEIT?

Een korte, maar lastige vraag. Over de precieze betekenis van het begrip integriteit zijn de meningen verdeeld. Er worden tal van definities van integriteit naast elkaar en door elkaar heen gebruikt. Wat opvalt bij de meeste definities die van integriteit worden gegeven, is de negatieve lading die eraan ten grondslag ligt.

Het woord is van al zijn zuiverheid ontdaan door de vele fraude- en oplichtingstactieken bij gerenommeerde instellingen en bedrijven. Het onderwerp is actueel.

Maar daarmee en daardoor wordt integriteit beperkt tot de afwezigheid van fraude en corruptie. Het verdient echter de voorkeur integriteit positiever te definiëren en het te koppelen aan geïnternaliseerde kwaliteit, waardoor het een belangrijk facet wordt binnen alle werkzaamheden en bedrijfsvoeringsprocessen.

Pro Assistance weet als geen ander hoe relevant het onderwerp integriteit voor managementondersteuners is. In onze praktijk merken wij dat secretaresses in toenemende mate te maken krijgen met dilemma's, waarbij zij als professionals meestentijds tot een uitstekende oplossing komen maar waarmee zij vervolgens ook worstelen; doen ze het goed, ook in de ogen van hun leidinggevenden? En welke verwachtingen heeft of had hij of zij

dan ten aanzien van het handelen in die unieke situatie van zijn of haar secretaresse?¹⁾

Secretaressen kunnen in een netelige positie belanden als zij zien of vermoeden dat de leidinggevenden aan wie zij rapporteren acties ondernemen die niet stroken met de regels van integer bestuur. Enerzijds willen zij per definitie hun “baas” zo veel mogelijk dienen, anderzijds kan het betekenen dat zij meegetrokken worden in een proces dat hen inderdaad in een duivels dilemma kan brengen. Wat te doen in zo’n situatie waarbij natuurlijk ook de houdbaarheid van de eigen functie in het geding komt? Zij kunnen zelfs meegetrokken worden in het kielzog van een manager wiens praktijken strafbaar worden gesteld. Voorwaar geen beloning voor een secretaresse die primair dienstbaar is aan haar leidinggevende.

Om die reden gaven wij bij gelegenheid van ons 10-jarig bestaan adviesbureau Berenschot opdracht tot een uniek onderzoek onder bestuurders van organisaties en grotere en kleinere bedrijven. Centraal stond daarbij de vraag naar de verwachtingen van bestuurders met betrekking tot integriteit binnen

1) Voor het hele rapport geldt dat waar in de tekst de vrouwelijke vorm wordt gebruikt, men ook de mannelijke vorm kan lezen en vice versa

hun organisaties en het (gewenste) handelen van hun secretaresse bij lastige dilemma's.

Met dit white paper bieden wij u de resultaten van dit onderzoek aan.

We hopen dat de aanbevelingen die worden gedaan ter harte genomen zullen worden.

Miranda T. van Mondfrans,

Directeur

De secretaresse: reddende engel in duivelse dilemma's

De juiste keuze tussen goed en goed

Dr. Filip van den Bergh Luuk Ebben

Melinda Schuurmans MSc. Drs. Froukje de Vries

Integriteit is een spannend begrip. Missers van bestuurders doen het goed in de media. Journalisten spreken van 'frauduleuze praktijken' en 'corruptie'. Verantwoording afleggen over keuzes in dilemma's wordt steeds belangrijker voor bestuurders en dat is niet gemakkelijk. Uit onderzoek onder 153 bestuurders (netto respons) blijkt dat integer handelen meer inhoudt dan het volgen van regels en wetten. Bovendien hangt de keuze van bestuurders sterk af van de situatie. Door de bijzondere band tussen bestuurder en secretaresse heeft de secretaresse ook met deze situaties te maken. Maar wat zijn eigenlijk de verwachtingen van de bestuurders ten aanzien van hun secretaresses? Hoe weet een secretaresse welke keuze de juiste is?

INTEGRITEIT, EEN SPANNEND BEGRIP

De Amerikaanse theoloog Tryon Edwards schreef: "Als je moet kiezen tussen twee kwaden, kies dan niets; als je moet kiezen tussen twee goede dingen, kies dan beide" (1908). Is integer zijn echt zo simpel? Helaas zijn keuzes vaak niet 'goed' of 'kwaad'. Wat nu 'goed' is, hoeft dat morgen niet meer te zijn. Er bestaan natuurlijk foute bestuurders die foute dingen doen. In

dit onderzoek richten wij ons op dilemma's. Probleemsituaties waarin je wel een goede keuze wilt maken, maar waarin soms geen één, en andere keren juist weer meerdere goede handelwijzen bestaan. Bovendien is in deze dilemma's vaak pas achteraf duidelijk wat de beste keuze is.

Stelt u zich voor: u bent directeur van een publieke onderneming en wilt een dienst inkopen bij een andere organisatie. Het bedrijf met de beste offerte tegen een scherpe prijs is tevens het bedrijf waar uw partner werkzaam is. Kiest u voor een minder goed voorstel, of kiest u voor de schijn van belangenverstrengeling? Zulke dilemma's sluipen steeds in de praktijk van de bestuurder. U wilt wel integer handelen, maar wat is de juiste keuze? Iedereen krijgt te maken met ingewikkelde vraagstukken waarin het niet meteen duidelijk is wat het betekent om integer te handelen. Naarmate de belangen groter worden, worden de dilemma's én hun gevolgen ook groter. Secretaressen die voor bestuurders werken krijgen ook te maken met deze vraagstukken.

SECRETARESSE IN DE SPAGAAT

De werkzaamheden van de secretaresse zijn gericht op het uit handen nemen van werk van hun leidinggevende. Secretaressen maken daardoor veel zelfstandige keuzes. Daarmee besteedt de bestuurder bewust of onbewust ook een deel van zijn ethische dilemma's uit aan zijn secretaresse. De secretaresse heeft dus een grote verantwoordelijkheid en bestuurders vertrouwen haar dit alleen toe als zij weten dat hun secretaresse de juiste keuze zal maken. Maar er zijn situaties waarin het niet meteen duidelijk is wat de juiste keuze eigenlijk is. Dat betekent dat een secretaresse goed moet weten wat haar leidinggevende van haar verwacht.

Bestudering van verschillende gedragscodes en een vooronderzoek onder secretarissen maakt duidelijk welke drie waarden van belang zijn in de dagelijkse praktijk van de secretaresse. De eerste waarde is dat secretarissen zich houden aan wetten en regels. De tweede waarde is dat secretarissen loyaal zijn naar hun leidinggevende. De derde waarde is dat secretarissen handelen in het organisatiebelang. Deze drie waarden zijn weergegeven in figuur 1.

...houdt zich aan de regels



...is loyaal aan
haar leidinggevende

...handelt in
organisatiebelang

Figuur 1. Waarden voor secretaresses

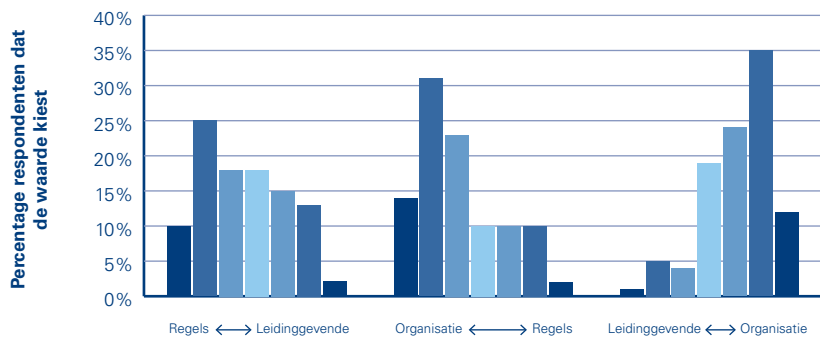
DEEL 1 VAN HET ONDERZOEK: WAT VERWACHT EEN BESTUURDER?

Omdat de secretaresse onvermijdelijk te maken krijgt met dezelfde ethische dilemma's als haar leidinggevende, hebben wij eerst onderzocht wat de verwachtingen van de leidinggevende zijn ten aanzien van genoemde waarden. Om erachter te komen wat bestuurders belangrijk vinden, stelden wij een groot aantal geselecteerde bestuurders de vraag: welke van de volgende waarden vindt u belangrijker?

Geef aan welke van onderstaande waarden u belangrijker vindt:

- | | | | |
|----|------------------------------|---|------------------------------|
| 1. | Houdt zich aan regels | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | Is loyaal aan leidinggevende |
| 2. | Handelt in organisatiebelang | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | Houdt zich aan regels |
| 3. | Is loyaal aan leidinggevende | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | Handelt in organisatiebelang |

De bestuurders kregen de mogelijkheid om te kiezen welke van twee waarden zij het belangrijkste vinden. Door hun antwoord te geven op een zevenpuntschaal konden zij het relatieve belang van ieder van de waarden aangeven. In figuur 2 staan de antwoorden van 153 bestuurders die de vragenlijst hebben ingevuld.



Figuur 2. Antwoorden van respondenten op de vraag welke waarde zij het belangrijkste vinden bij keuze uit telkens twee waarden

Hoewel bestuurders hadden kunnen aangeven dat alle waarden even belangrijk zijn, zien we in de grafieken dat de meeste respondenten (85%) wel een voorkeur hebben voor de ene waarde boven een andere waarde. Uit de linker grafiek blijkt dat de respondenten het volgen van de regels belangrijker vinden dan loyaliteit aan de leidinggevende. De middelste grafiek toont aan dat respondenten het handelen in het belang van de organisatie belangrijker vinden dan het volgen van de regels. De rechtergrafiek laat zien dat respondenten het organisatiebelang belangrijker vinden dan loyaliteit aan de leidinggevende.

Voor de gemiddelde bestuurder geldt dat regelgeving niet altijd leidend is wanneer we spreken over integer handelen. Het organisatiebelang staat voor de meeste bestuurders voorop. Uit de resultaten leren we bovendien dat 'gemiddelde bestuurders' helemaal niet bestaan. De meningen van de bestuurders liggen tamelijk ver uiteen. De helft van de respondenten vindt het volgen van regels het belangrijkste, maar een derde heeft de tegenovergestelde mening. Wanneer een secretaresse wil weten wat haar leidinggevende van haar verwacht, is het dus nodig dat zij weet wat 'haar' bestuurder belangrijk vindt.

Bovenstaande inzichten onderstrepen het belang van de dialoog. Bestuurders hebben verschillende opvattingen over integer gedrag en dit moeten zij

met hun secretaresses bespreken. Alleen zo worden verwachtingen helder en kunnen bestuurder en secretaresse ontdekken waar hun opvattingen overeenkomen en waar deze verschillen.

DEEL 2 VAN HET ONDERZOEK: INTEGRITEIT IN DE WEERBARSTIGE PRAKTIJK

Het besef dat het belangrijk is een dialoog te organiseren dringt gelukkig in steeds meer organisaties door. Uit onderzoek²⁾ blijkt dat bij meer dan 80% van de publieke organisaties het onderwerp integriteit deel uitmaakt van het management- en afdelingsoverleg. Maar hoe ziet zo'n gesprek er eigenlijk uit? Aan de hand van bovenstaande waarden zouden bestuurders en hun secretaresses kunnen praten over hun verwachtingen: "Wat zou je van mij als secretaresse verwachten indien het volgende zich voordoet?" Maar wat men denkt of zegt belangrijk te vinden, hoeft niet overeen te komen met de daadwerkelijke keuzes. Daarom is het belangrijk om niet alleen naar de waarden te kijken, maar ook naar de praktijk.

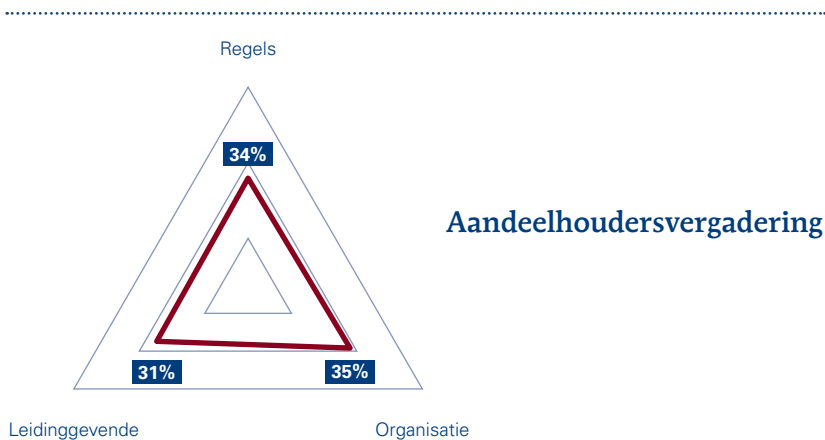
Wij legden dezelfde bestuurders drie dilemma's uit de praktijk voor. Deze dilemma's zijn allemaal gebaseerd op echte situaties aangedragen door secretaresses. Respondenten konden steeds aangeven welke actie ze van hun secretaresse verwachtten. De antwoordmogelijkheden waren gebaseerd op de eerdergenoemde waarden: (1) handelen in het belang van de organisatie, (2) loyaal zijn aan de leidinggevende en (3) zich conformeren aan de regels. Slechts één antwoord was mogelijk. Secretaresses moeten in de praktijk immers ook de knoop doorhakken.

Hieronder staan de onderzochte dilemma's en de gekozen antwoorden door de respondenten. Enkele respondenten gaven aan dat zij het lastige vragen vonden zonder één goed antwoord. Wel benadrukten ze dat de geschetste dilemma's realistisch zijn.

2) Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector (2012)

DILEMMA 1 'Aandeelhoudersvergadering'

U bent CEO van een logistiek bedrijf. Na een flinke discussie met uw CFO over de documenten die worden ingebracht bij de aandeelhoudersvergadering wordt een stuk definitief vastgesteld. U kunt met een gerust hart op vakantie. Vervolgens ontvangt uw secretaresse een e-mail van de CFO. Hij heeft ontdekt dat het agendastuk waar zoveel discussie over was, in strijd is met de wet. Hij vraagt haar een aangepast document mee te sturen naar de aandeelhouders. U bent inmiddels niet meer bereikbaar, maar de stukken moeten die dag nog verzonden worden. Uw secretaresse zal dus zonder overleg een besluit moeten nemen. Wat verwacht u dat zij doet? De stukken sturen zoals u deze aan haar heeft gegeven, of het aangepaste stuk van de CFO bijvoegen.

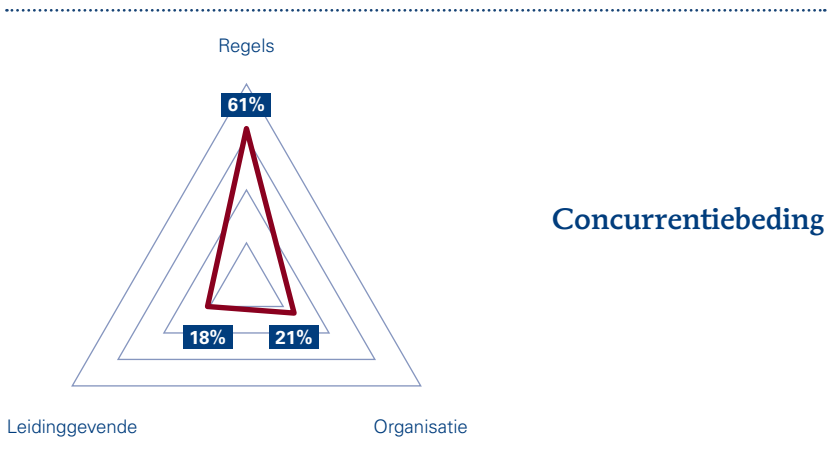


Figuur 3. Keuzes van respondenten in het dilemma 'Aandeelhoudersvergadering'

De waarden in het voorbeeld staan lijnrecht tegenover elkaar. Uit figuur 3 blijkt dat 34% van de respondenten van de secretaresse verwacht dat zij conform de regels handelt. Maar ook geeft 31% van de respondenten aan in deze situatie het belang van de leidinggevende voorop te stellen. Dit zou betekenen dat de secretaresse dient te doen wat er is afgesproken met de leidinggevende. Tot slot geeft nog 35% van de respondenten aan dat de secretaresse moet doen wat in het belang is van de organisatie.

DILEMMA 2 'Concurrentiebeding'

Binnenkort treedt een nieuwe medewerkster in dienst. Zij heeft een concurrentiebeding van zes maanden ondertekend bij haar vorige werkgever. Ze stelt voor aan de directeur om nu al enkelen van haar vorige zakenpartners te bezoeken en met hen over een mogelijke samenwerking te praten. De directeur vraagt zijn secretaresse deze afspraken alvast in te plannen. Zowel de directeur als de secretaresse zijn zich bewust van het concurrentiebeding.

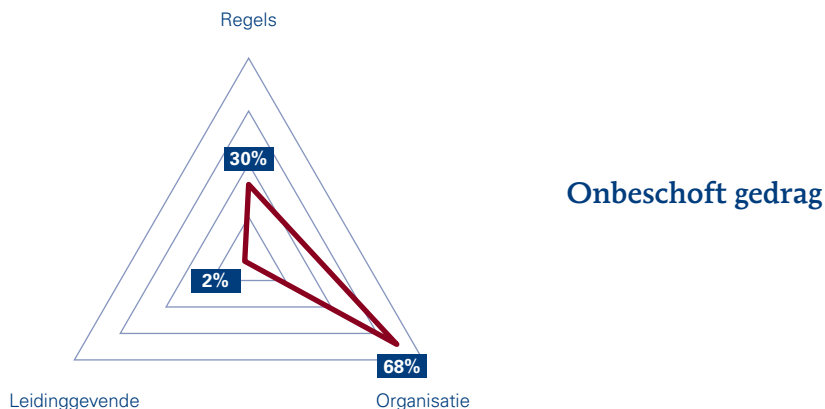


Figuur 4. Keuzes van respondenten in het dilemma 'Concurrentiebeding'

Het tweede dilemma toont een ander beeld dan het eerste dilemma. Bij dit dilemma zijn de respondenten het onderling veel meer eens. Maar liefst 61% verwacht van de secretaresse dat zij handelt conform de regels. Dit betekent dat zij geen gehoor geeft aan het verzoek van de directeur, omdat dit tegen de regels ingaat. Een kleine minderheid van 21% geeft aan dat de secretaresse dient te handelen in het belang van de organisatie en slechts 18% vindt dat de secretaresse het verzoek van de directeur moet accepteren en dus alvast een aantal afspraken in moet plannen.

DILEMMA 3 'Onbeschoft gedrag'

Een hooggeplaatste leidinggevende gedraagt zich onbeschoft tegen een medewerker in het bijzijn van zijn secretaresse. In een eerder gesprek over integriteit heeft de leidinggevende aangegeven dat het organisatiebelang en respect voor elkaar altijd voorop staan. De secretaresse besluit daarom haar leidinggevende (later) op dit gedrag aan te spreken. Het kan immers niet goed zijn voor de organisatie wanneer medewerkers uitgeoeterd worden. De leidinggevende is hier echter niet van gediend. Hij heeft om hem moverende redenen de desbetreffende medewerker aangesproken zoals hij heeft gedaan.



Figuur 5. Keuzes van respondenten in het dilemma 'Onbeschoft gedrag'

Wat zou men in deze situatie verwachten van de secretaresse? De respondenten geven een duidelijke voorkeur aan het handelen in het belang van de organisatie (68%). Dit betekent dat de secretaresse haar leidinggevende op een later moment aan zal spreken op zijn gedrag. 30% vindt dat zij haar besluit moet baseren op wat conform de regels is toegestaan. Slechts 2% stelt dat de secretaresse loyaal behoort te zijn aan de leidinggevende en daarmee de leidinggevende niet aanspreekt op zijn onbeschofte gedrag.

Deze dilemma's uit de dagelijkse praktijk plaatsen de eerder onderzochte waarden in een realistische context. Ook een keuze maken tussen waarden

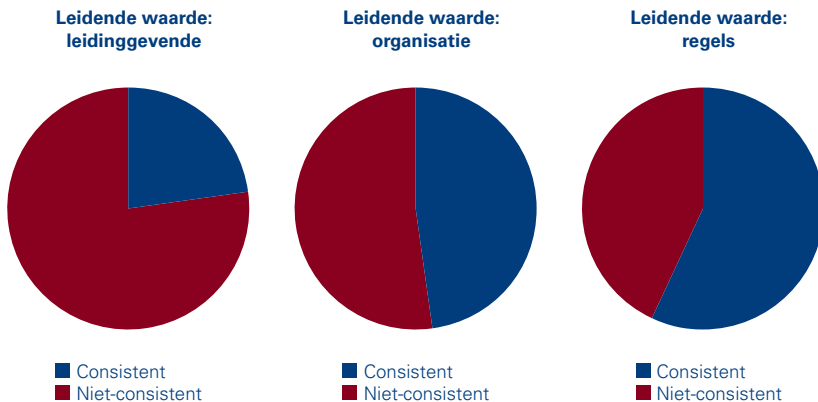
in een context laat net als eerder zien dat er grote verschillen bestaan tussen de antwoorden van de bestuurders. In het eerste dilemma zijn de ideeën hierover erg verdeeld. In het tweede dilemma heeft men een duidelijke voorkeur voor het volgen van de regels en in het derde voorbeeld een duidelijke voorkeur voor het organisatiebelang. De verwachtingen van bestuurders zijn dus nogal afhankelijk van de specifieke situatie.

HOE LEIDEND ZIJN ONZE WAARDEN?

Deel 1 van dit onderzoek toonde aan dat de meeste bestuurders duidelijke verwachtingen hebben ten aanzien van de waarden die de secretaresse hanteert. Voor de meeste bestuurders staat organisatiebelang voorop, gevolgd door regels en daarna loyaliteit aan de leidinggevende. Ook in realistische praktijksituaties is er niet één waarde die altijd geldt.

Voor iedere bestuurder hebben wij onderzocht of de waarde die zij in deel 1 van het onderzoek kozen, leidend is voor de keuze die zij maken bij de dilemma's van deel 2 van het onderzoek. Uit deze resultaten volgt een opmerkelijke conclusie. Bijna de helft van de bestuurders (47,5%) wil dat de secretaresse in de praktijkcase een ander antwoord kiest dan de waarde waaraan zij eerder de voorkeur gaven. Zo is er een grote groep die eerder zei dat het organisatiebelang voor gaat, terwijl zij in de concurrentiebedingcase (dilemma 2) een voorkeur hebben voor het antwoord waarin het volgen van de regels centraal staat.

Wij hebben voor alle drie de dilemma's onderzocht of de bestuurder een keuze maakt die correspondeert met de waarde die hij eerder als belangrijk had aangemerkt. Voor het maken van deze vergelijking hebben wij de antwoorden van 132 bestuurders onderzocht die in deel 1 van het onderzoek een duidelijke voorkeur voor een waarde hadden. De resultaten van deze vergelijkingen staan in figuur 6.



Figuur 6. *Mate van consistentie weergegeven tussen de leidende waarde en de gewenste handeling in de praktijksituaties (n=132)*

Wat blijkt uit deze resultaten? Respondenten die loyaliteit aan de leidinggevende als belangrijkste waarde noemen, kiezen in de praktijkdilemma’s vaak een heel andere optie. Respondenten die het volgen van regels het belangrijkste vinden, kiezen in de praktijkdilemma’s juist wel vaak voor deze optie. Blijkbaar is het voor een secretaresse onvoldoende om een gesprek over integriteit en waarden op een te abstract niveau te voeren als ze wil weten hoe te handelen. Realistische situaties bespreken is dus essentieel om het effect van deze gesprekken te vergroten.

Hoe komt dat eigenlijk? Wij zien hiervoor twee mogelijke redenen. Ten eerste is elke situatie zo anders en zo complex, dat het onmogelijk is om simpele regels te hanteren. Hoewel de praktijkdilemma’s kort zijn beschreven, blijken deze situaties zeer complex. Er spelen allerlei factoren op de achtergrond die lang niet allemaal genoemd zijn in de tekst. Om te komen tot een besluit, neemt de bestuurder al deze factoren mee. Ten tweede is het voor mensen helemaal niet zo eenvoudig om te doorgronden op basis waarvan zij beslissingen nemen. Normen, waarden, feiten of ervaringen uit het verleden spelen, bewust en onbewust, een rol bij het nemen van beslissingen. Het

is dus niet eenvoudig om goed uit te leggen op grond van welke waarden iemand een beslissing neemt.

Neem het eerder beschreven voorbeeld van de CFO die een aangepast stuk naar de aandeelhouders wil laten versturen. De bestuurders verschillen van mening over de waarde waarnaar de secretaresse moet handelen. Een bestuurder legt uit waarom de secretaresse zich in deze boven alles moet laten leiden door wet- en regelgeving:

“Loyaliteit aan leidinggevende is zeer belangrijk, maar indien er een conflict ontstaat met gedragscodes, ethiek of de wet, prevaleert de laatste.”

Dit is een duidelijke keuze op basis van een duidelijke waarde. Een andere respondent vindt dat de secretaresse het oorspronkelijke stuk moet opsturen zoals de leidinggevende heeft gevraagd:

“Bij [mijn] antwoord (...) heb ik me laten leiden door de overweging dat verantwoordelijkheid ligt bij de leidinggevende. Met alle respect voor de toegenomen verantwoordelijkheid van de secretaresse, zal die zich niet hoeven te verzetten als de CEO regels (...) overtreedt.”

Weer een andere respondent legt uit waarom het organisatiebelang voorop zou moeten staan:

“Regels dienen een bovenliggend doel. Ik hecht eraan dat medewerkers handelen omdat ze het doel begrijpen en onderschrijven en niet alleen omdat een regel iets voorschrijft. Zeker bij de functie van een secretaresse is dit van belang.”

Iedere bestuurder betreft weer andere informatie en ervaringen in zijn beslissing, en komt daarmee tot een andere keuze.

VERSCHILLEN TUSSEN BESTUURDERS

Omdat de ene bestuurder de andere niet is, ontstaat de vraag of we verschillen kunnen aanwijzen tussen groepen bestuurders. Handelt bijvoorbeeld een mannelijke bestuurder in deze praktijkdilemma's anders dan een vrouwelijke

bestuurder? Is de omvang van het bedrijf van invloed op de keuze in waarden?

Uit een nadere analyse blijkt dat mannen en vrouwen in het eerste deel van het onderzoek om en nabij dezelfde waarden kiezen. Er is echter wel een verschil tussen de waarde en de gewenste handeling in de praktijkdilemma's. In het eerste deel van het onderzoek geeft 21% van de vrouwen haar voorkeur aan het handelen conform de regels. De praktijkdilemma's laten een ander beeld zien: niet één vrouw kiest het handelen volgens de regels als waarde. Er is dus een verschil tussen wat zij aangeven te verwachten en wat er in de praktijk gebeurt.

Ook de sector (publiek versus privaat) heeft enigszins invloed op de onderzoeksresultaten. Van de respondenten is 44% werkzaam in de publieke sector en 56% in de private sector. Bestuurders uit de private sector beantwoordden in iedere praktijksituatie dat het belang van de leidinggevende het minst belangrijk is. Zij kiezen vaker voor het belang van de regels of de organisatie. De grootte van de organisatie heeft enigszins invloed op de verwachtingen van de bestuurder. Uit het onderzoek blijkt dat naar mate het aantal medewerkers toeneemt, de bestuurder minder waarde hecht aan het organisatiebelang en het belang van de leidinggevende. Daarentegen stijgt juist het belang van de regels.

Tenslotte hebben wij onderscheid gemaakt tussen een bestuurder in loondienst en een bestuurder als eigenaar/partner. Opvallend is dat 48% van de bestuurders in loondienst van hun secretaresse verwacht dat zij in tenminste één van de drie genoemde dilemma's het belang van de leidinggevende voorop stelt. Bij bestuurders die eigenaar of partner zijn is dit slechts 30%. De verschillen tussen de bestuurders zijn groot, en het is moeilijk te zeggen waardoor deze verschillen worden veroorzaakt. Bovenstaande verschillen tussen bestuurders laten zien dat allerlei factoren een rol kunnen spelen in het besluitvormingsproces. Hoe dit in de praktijk precies werkt moet het onderwerp zijn van vervolgonderzoek.

WAT BETEKENT DIT VOOR DE SECRETARESSE?

De secretaresse is geen medebestuurder en draagt niet dezelfde verantwoordelijkheid als de bestuurder. Toch heeft de secretaresse een unieke positie, omdat zij dicht op de bestuurder zit. Bestuurders leven in een wereld waarin snel veel beslissingen genomen moeten worden. Een secretaresse kan ongeraagd helpen bij het reflecteren op moeilijke situaties.

De verwachtingen van bestuurders zijn afhankelijk van persoon en situatie en vooraf is niet altijd aan te geven wat wenselijk is. Een dialoog tussen bestuurder en secretaresse is belangrijk, maar hoe voer je het gesprek op effectieve wijze? Vier tips op basis van ervaringen uit onze eigen adviespraktijk:

- 1. De secretaresse bespreekt het onderwerp integriteit met haar leidinggevende voorafgaand aan haar aanstelling of benoeming.**
Geef aan op welke manier je dit onderwerp aankaart tijdens je werk. Op die manier kan het nooit een verrassing zijn voor je leidinggevende dat jij integriteit belangrijk vindt in jullie samenwerking.
- 2. Bestuurder en secretaresse doen er goed aan integriteit regelmatig te bespreken.** Hoe pak je dit aan? Een mogelijk startpunt voor zo'n gesprek is de missie: "Waarom bestaat deze organisatie?". Vaak wordt dit alleen besproken wanneer de statuten moeten worden gewijzigd, maar bij het nemen van ethische beslissingen kun je je ook afvragen wat het bestaansrecht van de organisatie is. Een tip is om integriteit voortdurend te agenderen. Dit kan in de eerste plaats tijdens de reguliere overleggen, maar ook door bij functioneringsgesprekken hier een onderwerp van te maken en elkaars visie op integriteit uit te wisselen. Dit betekent overigens niet dat integriteit alleen besproken moet worden op de daarvoor gereserveerde momenten. Maak het praten over integriteit een onderdeel van het dagelijks functioneren. Een bestuurder kan hierin het goede voorbeeld geven, maar ook de secretaresse kan dergelijke gesprekken initiëren.

3. **Bespreek concrete praktijkvoorbeelden.** Om het abstracte begrip integriteit te vertalen in concrete gedragingen is het belangrijk dit te koppelen aan de werkpraktijk. Bespreek bijvoorbeeld situaties waarbij de secretaresse een bepaalde afweging heeft gemaakt. Ga met elkaar de gedachtegang na en bepaal of jullie elkaar hierin kunnen vinden. Daag elkaar uit! Ben je consequent in je waarden en overtuigingen? In welke situaties wijkt dit af? Trek situaties door om te ontdekken waar grenzen en randvoorwaarden liggen.

4. **Voer de dialoog organisatiebreed.** Wanneer mensen langere tijd met elkaar samenwerken, raken ze op elkaar ingespeeld. Er is vaak een vertrouwensband ontstaan en het is duidelijk wat men van elkaar kan verwachten. Hoewel een dergelijke werkrelatie zeer nuttig is bij de meeste dagelijkse werkzaamheden, heeft het een mogelijke schaduwzijde. Conversaties over integriteit zullen steeds korter duren. “We pakken dit nu eenmaal zo aan”. Om te zorgen dat er voldoende reflectie blijft op het eigen gedrag, is het raadzaam integriteit niet alleen in verticale verhoudingen te bespreken (leidinggevende en secretaresse), maar ook in horizontale lijnen (bijvoorbeeld tijdens een secretaresseoverleg). Dit faciliteert kennisdeling en zo ontstaan er organisatiebrede normen, in plaats van allerlei individuele interpretaties van integriteit.

Het voeren van het gesprek vraagt om continue aandacht. Integriteit moet niet alleen bestaan in regels, afspraken en protocollen, maar moet onderdeel worden van het DNA van de organisatie. Dit kan alleen als integer handelen deel uitmaakt van de dagelijkse werkpraktijk. Hierbij maakt het voorbeeldgedrag van individuele managers (én medewerkers) uiteindelijk het verschil.

DE KEUZE TUSSEN GOED EN GOED

Niet alle situaties zijn af te dekken met regels en afspraken. Daarom is het belangrijk integriteit regelmatig te bespreken. Lastige praktijksituaties en realistische dilemma's zijn hierbij waardevoller dan theoretische exercities over het begrip integriteit. Praktische afspraken kunnen helpen, maar de

eindverantwoordelijkheid ligt altijd bij de bestuurder. Zoals één respondent schrijft:

“Elke CEO doet er verstandig aan om met zijn secretaresse af te spreken wat te doen in situaties waar het organisatiebelang in het geding is en de CEO niet bereikbaar is. De verantwoordelijkheid van een secretaresse heeft grenzen en dus moet zij weten dat de CEO haar zal steunen.”

Het poëtisch verwoorde advies van Tryon Edwards blijkt in de praktijk niet altijd bruikbaar. Wij raden liever het volgende aan: Als je moet kiezen tussen twee kwaden, kies dan niets; als je moet kiezen tussen twee goede dingen, bespreek dan met elkaar wat de beste keuze is.

Onderzoeksverantwoording

Berenschot voerde dit onderzoek uit in opdracht van Pro Assistance. Pro Assistance werft, selecteert en plaatst directiesecretaressen en project- en managementassistentes bij directie en management van genommeerde organisaties. Door Pro Assistance geplaatste secretaressen hebben sleutelfuncties in het bedrijfsleven, bij overheid en uitvoeringsorganisaties, of in het (hoger) onderwijs. Integriteit is een belangrijk thema voor deze organisaties. Secretaressen kunnen in hun rol van managementondersteuning mede invulling geven aan integriteit.

Respondenten

Voor dit onderzoek nam Berenschot een vragenlijst af onder ruim 600 geselecteerde bestuurders waarvan 153 de vragenlijst hebben ingevuld. De respondenten zijn werkzaam bij grote publieke en private organisaties en hebben topfuncties als directeur, partner, secretaris-generaal, lid van de raad van bestuur of raad van commissarissen.

Onderzoeksopzet

De bestuurders werd verteld dat het onderzoek ging over de behoeften en verwachtingen van bestuurders en decisionmakers met betrekking tot de integriteit en loyaliteit van hun secretaresse. In het eerste deel van het onderzoek werd hen gevraagd welk van de drie waarden voor hen het meest belangrijk is, ongeacht de context.

In het tweede gedeelte van het onderzoek werden de drie leidende waarden (loyaliteit aan de leidinggevende, handelen in organisatiebelang of volgen van de regels) in een context geplaatst.

Bestuurders kregen situaties voorgelegd, waaronder de hierboven geschetste 'aandeelhoudersvergadering', 'concurrentiebeding' en 'onbeschoft gedrag'. Bij iedere situatie moesten zij aangeven welk optreden van hun secretaresse de voorkeur verdient. Daarbij konden zij kiezen uit drie mogelijke acties. Elke actie is gekoppeld aan één van de drie waarden.

Bronnen

Boer, N., & Stam, A. (2013). *Zo doen we dat hier. Bestuurders over het stimuleren van integriteit.*
Utrecht: Berenschot.

Bureau Integriteitsbevordering openbare sector (2012).
Monitor integriteit openbaar bestuur 2012.

Edwards, Tryon. (2013). *A Dictionary of Thoughts.*
Hong Kong: Forgotten Books. (Originele uitgave gepubliceerd in 1908).

Hoekstra, A., Makina, O., & Talsma. (2013).
Integriteit verankeren!



Berenschot



Berenschot Groep B.V.

Europalaan 40
3526 KS Utrecht
T +31 (0)30 291 68 42
E aeno@berenschot.nl
www.berenschot.nl

Berenschot is aangesloten bij E-I Consulting Group.