

# EEN ANDERE VORM VAN ONGEWENST GEDRAG

Suzanne de Boer-Verheij

Meldingen die worden gedaan door klokkenluiders gaan vaak over ongewenst gedrag, wantoestanden, fraudes of andere praktijken die het daglicht niet dulden. Dit zijn situaties waarbij het logisch (en dapper) wordt geacht dat een klokkenluider zich erover uitsprekt. Er zijn ook vormen van ongewenst gedrag die een goede intentie hebben maar die op lange termijn toch schadelijk kunnen zijn. Hoe kan daarmee worden omgegaan? En wat betekent dat voor de observeerder van dergelijk gedrag? Is dat ook reden om de klok te luiden? In deze bijdrage geef ik een korte bespiegeling op dit vraagstuk.

In het denken over fraude, ongewenst gedrag of andere misstanden gaat het vaak om gedrag dat is gericht op het bevoordelen van zichzelf of het benadelen van de organisatie en collega's. Dit kan verschillende vormen hebben, variërend van wangedrag, crimineel gedrag, het overtreden van regels, sabotage, corruptie, fraude, seksuele intimidatie tot pesten. Het kan eigenlijk het best worden samengevat als 'gedrag dat maatschappelijke en/of organisatie-brede normen en regels overtreedt'. Voorbeelden die daarvan onlangs het nieuws haalden zijn de beurshandelaar die vanuit woede om het uitblijven van een salarisverhoging met voorkennis handelde via een privé-effectenrekening van ING<sup>1</sup>, het overschrijven van bedragen van de bedrijfscreditcard naar de eigen rekening<sup>2</sup> of het aanschaffen van meubilair via de thuiswerkregeling om dit vervolgens te verkopen<sup>3</sup>. De intentie die ten grondslag ligt aan bovengenoemd gedrag is negatief en komt voort uit teleurstelling, woede of frustratie.

Interessant is ook een andere vorm van niet-integer gedrag, te weten ongewenst gedrag met een goed bedoelde helpende intentie: pro-organisatie gedrag. Hierbij gaat het om "acties die bedoeld zijn om de organisatie effectiever te laten functioneren waarbij (on)bedoeld maatschappelijke waarden, wetten en/of regels worden overtreden".<sup>4</sup> De kern van dit gedrag is juist gelegen in het commitment aan het succes van de organisatie. Denk aan de bekende situatie waarbij hypotheekadviseurs de handtekening van klanten nabootsten om hen niet (opnieuw) lastig te hoeven vallen met een document en zo de snelheid in het proces te houden<sup>5</sup> of een situatie waarin een medewerker besluit de rekeninggegevens van zijn familie te gebruiken om nieuwe software te testen<sup>6</sup>. Uit onderzoek<sup>7</sup> is gebleken dat drie motieven te identificeren zijn die meestal de basis vormen van dit gedrag: het verbeteren van efficiency, een collega

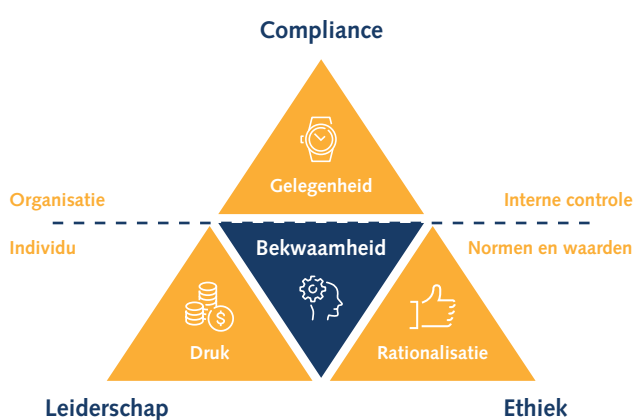
1 [www.fd.nl/financiele-markten/1414262/miljoenentransacties-met-voorkennis-via-ing-duitsland-vbk1caPljRxH](http://www.fd.nl/financiele-markten/1414262/miljoenentransacties-met-voorkennis-via-ing-duitsland-vbk1caPljRxH)  
2 [www.tuchtrechtbanken.nl/uitspraak/geld-overmaken-van-zakelijke-creditcard-naar-eigen-bankrekeningen](http://www.tuchtrechtbanken.nl/uitspraak/geld-overmaken-van-zakelijke-creditcard-naar-eigen-bankrekeningen)  
3 [www.tuchtrechtbanken.nl/uitspraak/oneigenlijk-gebruik-thuiswerkregeling](http://www.tuchtrechtbanken.nl/uitspraak/oneigenlijk-gebruik-thuiswerkregeling)

4 E.E. Umphress en J.B. Bingham, (2011) *When Employees Do Bad Things for Good Reasons; Examining Unethical Pro-Organizational Behaviors*, *Organization Science*, 22 (3), pp 621-640.  
5 [www.fd.nl/ondernemen/1177128/aantal-geschorste-hypotheekadviseurs-bij-abn-loopt-op-tot-90-vbk1caPljRxH](http://www.fd.nl/ondernemen/1177128/aantal-geschorste-hypotheekadviseurs-bij-abn-loopt-op-tot-90-vbk1caPljRxH)  
6 [www.tuchtrechtbanken.nl/uitspraak/raadplegen-rekeningen-bij-uitvoering-systeemtest](http://www.tuchtrechtbanken.nl/uitspraak/raadplegen-rekeningen-bij-uitvoering-systeemtest)  
7 Morrison (2006) in J.M. Vardamam, M.B. Gondo en D.G. Allen, (2014) *Ethical climate and pro-social rule breaking in the workplace*, *Human Resource Management Review* 24, 108-118.

of manager helpen een taak beter uit te voeren of betere service verlenen aan klanten. Echter, ondanks de nobele intenties kent dit gedrag ook risico's. Ten slotte kan het (op de lange termijn) schade opleveren aan de organisatie.

In beide vormen van niet-integer gedrag zijn de drie componenten van de fraude-driehoek, of beter gezegd; de driehoek van ongewenst gedrag, duidelijk herkenbaar. Deze componenten zijn van invloed op het ontstaan van ongewenst gedrag:

1. ervaren druk
2. mogelijkheid
3. rationalisatie



Een korte toelichting op de componenten:

1. "(Ervaren) druk" kan verschillende vormen hebben zoals financiële of gezondheidsproblemen, een naderende reorganisatie, (dreigend) baanverlies of het uitblijven van een promotie.
2. Een "mogelijkheid" die zich kan voordoen is bijvoorbeeld beschikken over vertrouwelijke informatie, bekend zijn met een zwakte in een proces, toegang hebben tot (financiële) middelen et cetera.
3. En tot slot is er de "rationalisatie"; dit betreft de argumenten die gebruikt kunnen worden om bepaalde acties te rechtvaardigen. Voorbeelden hiervan zijn 'als ik het niet doe, doet een ander het wel', 'anderen doen het ook' en 'ik doe het maar één keer'.

Bij pro-organisatie gedrag zijn zowel de intentie van het gedrag (de organisatie willen helpen) én de rationalisatie van het gedrag (gezien de focus op een positieve uitkomst voor de organisatie) ) significant anders dan bij ongewenst gedrag dat erop gericht is zichzelf te bevoordelen of de organisatie te schaden.

Ondanks dat het pro-organisatie gedrag zich kenmerkt door een goede intentie blijft het gedrag waarbij bepaalde grenzen of regels worden overschreden. Dit leidt tot drie interessante vervolgvragen:

1. Hoe moet een organisatie omgaan met dit gedrag?
2. Is dit gedrag ook voor klokkenluiders meldingswaardig?
3. Is de organisatie ingericht op voorkomen van pro-organisatie niet-integer gedrag?

Bij het beoordelen van een situatie waarbij regels niet zijn nageleefd, is het vooral belangrijk om te onderzoeken wat de intentie van de overtreder was. Deze intentie is een belangrijke graadmeter / richtingaanwijzer voor de reactie die passend zou zijn bij het incident. Tenslotte, wanneer de intentie niet was om de organisatie te schaden of zichzelf te bevoordelen kan een strenge straf juist averechts werken en de betrokkenheid van de medewerker bij de organisatie juist verminderen. Tegelijkertijd moet wel een oplossing worden gevonden voor de situatie en zijn wellicht consequenties nodig. De oplossing is dan gelegen in het waarden van de inzet en intentie van de medewerker, maar het afkeuren van de specifieke actie. Dit kan tevens een signaal zenden naar de organisatie waarbij wordt aangegeven dat commitment en inzet wordt gewaardeerd, maar dat regels er zijn om de grenzen van het toelaatbare te bepalen.

De intentie van de overtreder is ook bij het doen van een eventuele melding een belangrijke graadmeter om te bepalen wat de passende actie is: melden of niet. Is het noodzakelijk om te melden of de klok te luiden of is gezien de intenties een andere oplossing mogelijk? Het tweede lijkt voor de hand liggend. Tegelijkertijd kan het zijn dat de intenties weliswaar positief zijn, maar dat het gedrag inmiddels wijdverspreid is en op langere termijn juist een nadelig effect heeft voor de organisatie of haar stakeholders. In dat geval is het luiden van de klok een adequate actie, om de organisatie een spiegel voor te houden. De organisatie vertrouwt namelijk dan collectief te veel op de goede intenties en heeft het oog verloren voor de nadelige effecten. Desondanks lijkt het, net als eigenlijk bij andere incidenten of misstanden, bij goede intenties het verstandigst om eerst het gesprek aan te gaan vóór er grotere stappen worden gezet.

**Suzanne de Boer-Verheij werkt als consultant bij Transcendentgroup Nederland. Zij is gespecialiseerd in vraagstukken rondom compliance, gedrag en cultuur. Hiervoor werkte ze als compliance officer en toezicht-houder bij De Nederlandsche Bank. Dit artikel is gebaseerd op de scriptie die zij schreef ter afronding van haar post-doctorale opleiding Master of Compliance aan de VU.**