

Integriteit

Een jaar geleden koos de Bevelhebber drie speerpunten: kwaliteit, communicatie en integriteit. In het kader van deze special wil ik bij de laatste stilstaan.

Als Wapenadjutant bevind je je op verschillende manieren op een snijvlak.

Als vertegenwoordiger van de onderofficier dien je vooral in staat te zijn te vertolken wat er onder hen leeft. Terwijl je tegelijk weet onder welke omstandigheden de bedrijfsleiding de bedrijfsvoering overeind probeert te krijgen.

Als senior van het onderofficierskorps dien je ook leiding te geven aan de discussie hoe op de werkvloer uitvoering wordt gegeven aan de operationele taakstelling. Terwijl je tegelijk weet onder welke omstandigheden dat plaats vindt, waardoor een gewenst niveau niet gehaald kan worden.

Tijdens de invoering van de gedragscode heb ik de term “het zwarte gat” geïntroduceerd. Daarmee bedoelde ik de situatie waarin ieder lid van het Wapen terecht komt als hij geen regelgeving meer ter beschikking heeft die aangeeft hoe te handelen en de leiding geen richtlijnen geeft. Het je ontbreekt aan voldoende personele en materiele middelen. Dan staan wij allemaal voor een persoonlijke keus hoe te handelen. De een kan dan het gevoel krijgen dat het hele bedrijf hem in de steek laat. De ander kan zeggen laat mij maar lekker pionieren.

Dat kan op straat gebeuren, in de dagelijkse uitvoering van artikel 6 pw. Dat kan ook gebeuren in je verantwoordelijkheid als leidinggevende of stafmedewerker.

En op dat moment loop je vol tegen het begrip ‘integriteit’ op. Want dan komt het er op aan hoe je zelfstandig naar eer en geweten en op basis van eigen inzicht en ervaring je besluit neemt en handelt.

Als Wapenadjutant zie ik het als mijn opdracht niet alleen wat er op elk niveau leeft naar een ander niveau te vertalen en uit te leggen, maar om daar ook bruggen tussen te bouwen. En soms lijkt dat onmogelijk omdat de belangen te tegenstrijdig zijn en er een onoverbrugbaar onbegrip voor elkaars situatie, standpunt en handelen is. En daarmee de impliciete twijfel aan de integriteit van de ander.

En toch

Het is een opdracht aan een organisatie om te waken over de integriteit van haar medewerkers.

Het is een opdracht aan het individu om op zijn integriteit ondubbelzinnig aanspreekbaar te zijn.

Beide vragen een actieve houding.

"De Koninklijke Marechaussee behoort een afspiegeling van de samenleving te zijn en daarom komt ook daar ongewenst gedrag voor". Deze stelling wordt nogal eens gebruikt om ongewenst gedrag te rechtvaardigen of in ieder geval te verklaren. Toch ben ik het met de stelling niet eens. Van medewerkers van een organisatie als de Koninklijke Marechaussee mag, met name op het gebied van waarden en normen, meer worden verwacht dan van de gemiddelde burger. De taakstelling van de organisatie -optreden tegen ongewenst gedrag- verdraagt geen ongewenst gedrag van de medewerkers zelf.

Het zijn van een politie organisatie geeft ingrijpende bevoegdheden naar de persoonlijke levenssfeer van burgers. De samenleving mag daarom verwachten dat op gepaste en professionele wijze met deze bevoegdheden wordt omgegaan. De mate waarin wordt voldaan aan deze verwachting bepaalt de legitimiteit van haar handelen.

De kern hiervan is gelegen in het integer gedrag en handelen van 'de individuele marechaussee'.

En de individuele marechaussee

- is de marechaussee 4^e klas tot en met de generaal,

- is zowel de uitvoerder op de werkvloer als de beleidsmedewerker op de staf. Dat gaat over ons gedrag naar de klant in politieel opzicht, als wel over ons handelen naar elkaar in elk 'PIOFAH' opzicht.

Een zaak van het individu

Wat in bovenstaande zal opvallen is dat ik focus op het individu in de organisatie en niet zozeer op de identiteit of korpsgeest van de KMAR. Integriteit gaat namelijk over het persoonlijk gedrag van mensen.

Te vaak en te gemakkelijk wijzen we naar de organisatie en haar in gebreke blijven als excuus voor ons persoonlijk laakbaar? gedrag.

Maar, de andere kant is. . . . dé organisatie bestaat niet. Er zit een persoon op die functie waar de organisatie in gebreke blijft. Ook voor hem of haar geldt integriteit als een persoonlijke verantwoordelijkheid bij de uitoefening en invulling van zijn of haar functie. Het besef dat er een persoon achter dat dossier zit. Dat collega's wachten op een antwoord.

Op welke terreinen

En zo kom ik bij het volgende. Het is niet alleen belangrijk vast te stellen dat wij persoonlijk verantwoordelijk zijn en blijven voor onze integriteit. Van belang is ook die persoonlijke verantwoordelijkheid en dat gedrag te koppelen aan iemand tegen wie het plaatsvindt of aan een bepaalde situatie waarin dat plaatsvindt.

Het is belangrijk te benoemen met betrekking tot wat integriteit zich dient uit te strekken. De eerste reactie is natuurlijk: tot alles. Je dient met alles integer te zijn. Je kunt niet een beetje integer zijn. Maar ook hier geldt dat het goed is dit onder woorden te brengen.

De volgende indeling kan daar bij helpen:

| | je eigen houding: | bejegening van de ander: |
|------------------------------|-------------------------------------|--|
| Het gedrag naar de persoon: | <i>zichzelf gedragen</i> | <i>het gedragen naar</i> |
| Voorbeeld: | Neus peuterend | iemand aflaffen. |
| Het gedrag naar regelgeving: | <i>zichzelf houden aan</i> | <i>het toepassen op</i> |
| Voorbeeld: | Zelf ruimhartig declarerend, | voor een ander de regels te krap uitleggen. |

Hoe gedraag ik mijzelf.

In mijn privé situatie, mijn professionaliteit, mijn mate van deskundigheid, mijn discipline, mijn betrouwbaarheid, mijn inzetbaarheid, mijn declaraties, mijn wijze van patrouille rijden, enz.

Hoe gedraag ik mij naar de ander.

Hoe is mijn kwaliteit van leiding geven, mijn personeels- en plaatsingsbeleid en mijn uitvoering daarvan, mijn waarden, mijn verwerken van de declaratie van een ander, mijn controle op resultaat of het meten daarvan, mijn collegialiteit, enz.

Ten slotte

Vaak zie ik botsende belangen. De Haagse werkelijkheid en de werkelijkheid van de marechaussee op straat. De collega die de regelgeving toepast en de andere collega die zich daardoor benadeeld voelt. De noodzakelijkheid van middelen en het op ordentelijke manier verwerven daarvan. Het recht op een persoonlijke levenssfeer van medewerkers en het imago van de organisatie. Al dan niet terechte verwachtingen en veranderde omstandigheden.

En op het kruispunt van al die belangen dreigt integriteit gemengeld te worden. Want de een verwijt de ander Terwijl de meesten van ons integer wensen te handelen. Los van het feit dat elk BIO onderzoek er één teveel is. Zo zien we dat integriteit uiteindelijk niet ter discussie staat, maar dat in de organisatie zicht moet blijven op het motief waaruit de ander handelt. Dan blijkt integriteit ineens veel te maken te hebben met die andere speerpunten: communicatie en kwaliteit. Communicatie, om elkaar uit te leggen waarom dingen zo gebeuren. Kwaliteit, om vertrouwen te kunnen hebben in het geleverde werk. Met als resultante het niet steeds ter discussie komen van elkaars integriteit. Communiceren en kwaliteit leveren is ook een kwestie van integer zijn.

De Wapenadjutant,
De adjudant-onderofficier,
P.M.L.van der Vloed