



MANON RUIJTERS, HOOGLERAAR LEREN, ONTWIKKELEN
EN GEDRAGSVERANDERING VU AMSTERDAM:

**“INTEGRITEIT
ONTWIKKELT ZICH
IN DE DIALOGEN
RONDOM HET WERK”**

Manon Ruijters is hoogleraar Leren, Ontwikkelen en Gedragsverandering aan de VU Amsterdam, lector aan de Aeres Hogeschool Wageningen, en adviseur bij Good Work Company. Haar werk kenmerkt zich door een wisselwerking tussen theorie en praktijk op het gebied van leren en ontwikkelen van individu, teams en organisaties. Aan haar de vraag: (hoe) kun je integriteit leren?

Met de deur in huis: hoe kun je leren goed en integer te werken?

“Als je vraagt hoe je integriteit kun leren, merk ik dat er iets in die vraag schuurt. Het is geen vanzelfsprekende combinatie: leren en integriteit. Je zegt makkelijker: ‘Hoe kun je integriteit ontwikkelen?’ Leren en ontwikkelen worden vaak op één hoop gegooid, maar ze vormen juist een interessante aanvulling op elkaar. Leren is daarbij de dingen die je doet als je niet meer weet wat je moet doen. Leren begint op het moment dat je denkt: ‘Hè hoe zit dat/hoe doe ik dat/hoe werkt dat?’ Dán ben je aan het leren. En dat gebeurt veelal in het werk zelf. Tenzij je in je routine zit; op de automatische piloot leer je niet zo veel. Ontwikkelen gaat over het uitvergroten van iets wat al onderdeel van je uitmaakt, maar nog niet tot wasdom is gekomen. Sommige dingen kun je nauwelijks leren (van buiten naar binnen), die moet je ontwikkelen (van binnen naar buiten) en integriteit is typisch een ontwikkelbegrip.”

Hoe kun je zorgen voor ontwikkeling,

bijvoorbeeld van integriteit? “Integriteit is een onderdeel van professionaliteit. En wat we eigenlijk wel weten, maar toch vaak negeren is dat professionaliseren nog niet leidt tot professionaliteit. Je leert in een cursus misschien de basis, maar je realiseert daarmee niet een integerder mens. Dat heeft alles te maken met het gegeven dat integriteit geen competentie is, maar eerder een deugd. Deugden zijn karaktertrekken die positief van aard zijn en situatiespecifiek telkens het gulden midden treffen: niet te veel en niet te weinig. Je kunt integriteit niet in algemene zin beschrijven in een handboek. In elke situatie zal integer

handelen er anders uitzien. Integriteit ontwikkel je door gesprekken met collega's over complexe situaties en hoe daarbinnen goed werk eruit ziet. Dat zegt dan meteen iets over de manager of de compliance officer; die moet dat gesprek over integriteit kunnen begeleiden.

Dat ontwikkelen van een deugd in gesprek, met elkaar, en vanuit concrete ervaringen, vraagt van professionals tijd, alertheid, durven kijken, reflecteren, afwegen, onderzoeken en bovenal: ‘distantie’. Distantie is een cruciaal maar wellicht wat ongewoon concept. Om te begrijpen wat het inhoudt, zijn de Kunsten een goede leermeester. Een Larens heidelandschap met schapen kan ontroeren, maar het puzzelt niet, het vraagt geen zoeken. Een abstract doek kan je ook raken, maar zonder dat je er betekenis aan kunt geven. Abstracte kunst maakt distantie, het daagt je uit. Het roept als het ware: ‘Probeer mij eens te doorgronden, betekenis te geven’. Hoe groter je verlangen iets (in dit geval de kunst) te begrijpen, hoe meer distantie je aankunt zonder je interesse te verliezen. De een kan meer distantie aan, dan de ander. Distantie, gecombineerd met het verlangen te begrijpen, houdt ontwikkeling gaande.”

Wat kun je doen om dat in gang te zetten, bijvoorbeeld in een introductieprogramma?

“Belangstelling en nieuwsgierigheid *triggeren*. En vervolgens als begeleider op je handen zitten, bestand zijn tegen gemor en getrek, vechten tegen de gewoonte iets uit te leggen of ‘rond’ te maken.

In een vraagstuk als integriteit vormt de balans tussen leren en ontwikkelen een sleutel tot succes.

Het belangrijkste lijkt me om in introductieprogramma's nieuwe medewerkers al een *spark* te laten voelen van het vraagstuk, het belang, de complexiteit van integriteit. Iets doen waardoor ze zich ineens gaan realiseren: 'Wow, integriteit is echt een belangrijk onderdeel van mijn vak. Wil ik mijn werk goed doen, dan zal ik me hierin moeten verdiepen.'

Bij dit onderwerp gaat het erom mensen te raken in hun professionele identiteit. Daarvoor is het belangrijk echt met iemand in gesprek te gaan en te weten wat die persoon in beweging zet, hoe hij groot geworden is, welke waarden leidend zijn in zijn werk...

Even terug naar de grote lijn: wat je raakt, is voor iedereen anders. Het persoonlijke speelt bij ontwikkeling een veel grotere rol dan bij leren. In een vraagstuk als integriteit vormt de balans tussen leren en ontwikkelen een sleutel tot succes."

Héél zwart-wit gezegd moeten professionals, de eerste lijn, in het werk de regels volgen die compliance officers, de tweede lijn, hen opleggen. Daar speelt integriteit en de ontwikkeling hiervan een grote rol bij. Hoe kijk jij naar dat spanningsveld? "Om het hier en nu te begrijpen – en zeker in dit vak, waar een spanning zit tussen de regels van de compliance officers en het wegbewegen ervan door professionals – is het goed om te zien hoe en wie door de loop van de tijd bepaalde of de professional het goed deed. Oorspronkelijk kom je dan bij de *gentleman professional*, die volledig zelfstandig werkte. Hij studeerde graag, had voldoende geld, verleende diensten, maar hoefde niet aan zijn werk te verdienen. Wat 'goed' was, bepaalde deze professional zélf! Hij was de expert.

Hierop volgde een (tweede) fase waarin professionals zich verenigden. De verenigingen bepaalden nu wat goed werk was. Er ontstonden opleidingen en had je die met goed gevolg doorlopen dan had je daarmee je 'goed' verdiend. Vervolgens gaat – in de derde fase – de burgerij die kwaliteit bevragen: 'Oh, ben jij professional en bepaal jij alles? Ik wil weten waarom én ik wil inbreng.' In deze fase verliest de professional autoriteit en bepaalt de klant wat goed werk is. Hierna volgt, in fase vier, het ontstaan van steeds grotere organisaties die de professionele diensten verlenen. In het slim organiseren, gaat de zorg uit naar effectiviteit, efficiency, rendabel zijn. De manager komt aan de macht en bepaalt wat goed werk is. De professional volgt de protocollen en regels.

We zitten momenteel bij veel professies in de overgang van die vierde naar de vijfde fase. We realiseren ons dat regelgeving en protocollen geen garantie bieden voor kwaliteit. In de toenemende complexiteit en dynamiek van het werk (vaak interdisciplinair van aard) is er immers altijd wel een uitzondering. Opnieuw wordt naar de professional gekeken om zelf voor het vak te gaan staan. Maar wat goed werk is, bepaalt hij niet alleen. Dit wordt bepaald door het kleine collectief dat met een specifiek vraagstuk bezig is. Het 'generieke goed' bestaat niet meer. Nu bepaalt een groep professionals met elkaar wat goed werk is. Dus naast de harde regels, die in aantal afnemen, ontstaan zachtere regels. We zitten in de overgang van de plichtenethiek naar de deugdenethiek. In de basis past dat bij de professionals, maar dat vraagt wel een andere houding, andere kwaliteiten en een andere rol voor de manager of in dit geval de compliance officer. "

Hoe kun je in die overgangsfase integer zijn en blijven?

“Het is van doorslaggevend belang dat je als professional stevig in je schoenen staat, een sterke professionele identiteit ontwikkelt. Van daaruit kun je zélf bedenken wat goed werk is, maar ben je ook in staat samen met collega's (vakgenoten of juist uit andere disciplines) af te stemmen. Dat samenspel vraagt bijvoorbeeld ook om water bij de wijn te doen en af en toe je morele gelijk in te leveren.

De slag die we nu maken is niet makkelijk. De aandacht verschuift van leren naar ontwikkelen. Ontwikkelen van jezelf, van je professionele identiteit, maar ook van professionaliteit, van elkaar en van gemeenschappelijke beelden van goed werk.”

Hoe kun je binnen je werk weten wat goed of integer is?

“Door af te stemmen met anderen rondom specifieke vraagstukken. Maar afstemmen met anderen over wat goed is, is niet altijd eenvoudig. Dat heeft er alles mee te maken dat de beelden van goed en integer diep verankerd liggen, gevoed door hoe wij groot geworden zijn, wat we hebben meegemaakt. Om er binnen een collectief achter te komen wat goed werk is, moet je het met elkaar eens worden over wat je integer vindt in een situatie, een ervaring of een vraagstuk. Overigens vinden professionals het over het algemeen heerlijk om met elkaar in gesprek te gaan, zeker als er een vraag ligt wat jouw ervaring is, wat jij ervan denkt. Vaak ontstaat op zo'n uitnodiging dan ook een stofwolk aan ervaringen en meningen. Wat de een zegt, roept weer allerlei verschillende associaties op. Ervaringen stapelen op en waaieren uiteen en na een tijd daalt de stof weer neer. Er lijkt genoeg gezegd. Maar wat opvalt is dat over het algemeen de conclusie ontbreekt. Het gesprek is wel beëindigd, maar heeft geen punt gekregen. En dáár

ligt een belangrijke uitdaging. Een uitdaging waarin (naast een formele leider) een *professional leader* een rol kan spelen. Want hier is iemand nodig die onder gelijken vooruit stapt en het gesprek samenvat in een 'tijdelijk werkbare overeenkomst', een norm voor goed werk. En dat is helemaal niet zo eenvoudig.

Is het dan niet de taak van de manager om het gemeenschappelijke morele gelijk te definiëren?**Om het gesprek over goed en integer te begeleiden?**

“Ja, ook dat is een optie. Want ook de taak van de manager verschuift. Waar deze vroeger de regels bepaalde, controle uitoefende en zorg had voor persoonlijke ontwikkelingen, is hij nu nodig in het collectief leren. De professional leader heeft echter meer natuurlijk overwicht en inzicht in de vraagstukken. Zijn of haar samenvatting



Het 'generieke goed' bestaat niet meer. Nu bepaalt een groep professionals met elkaar wat goed werk is.

(‘Alle gehoord hebbend, stel ik voor voorlopig eens op deze manier te gaan werken.’) zou wel eens meer gewicht in de schaal kunnen leggen. Niet gezegd dat de manager dat niet kan, maar het is niet zijn inhoud. Het samenspel tussen professional leaders en managers zou van grote toegevoegde waarde kunnen zijn om als organisatie stappen te maken in dit soort ontwikkelingen.”

Hoe ontwikkel en ondersteun je professional leaders?

“Onderzoek hiernaar staat nog in de kinderschoenen. Lastig is dat het benoemen van de professional leaders, ze een formele erkenning geven, het einde van het professional leadership betekent. Andere professionals herkennen hem of haar dan niet meer als gelijke. Duidelijk is wel dat de vaardigheid om een collectief van professionals goed te begeleiden steeds belangrijker wordt, zodat je het gesprek, bijvoorbeeld over integer zijn, goed kunt leiden, samenvatten, conclusies kunt trekken en in werkbare afspraken omzetten. De ontwikkeling van een ander soort leider en leiderschap is hierbij van cruciaal belang. Professional leaders kunnen daarin van meerwaarde zijn en het gesprek over integriteit en het ontwikkelen van integer gedrag binnen een organisatie begeleiden én veranderen!”

Zouden wij als opleidingsinstituut deze nieuwe leiders kunnen ondersteunen?

“Ik begrijp dat er veel aandacht is voor dialoog en het goede gesprek. Dat vormt een mooie basis. Van hieruit is het de uitdaging hen te helpen gesprekken zo te begeleiden dat het een groep professionals, bijvoorbeeld compliance officers of bankiers, lukt om tot gemeenschappelijke beelden van goed werk te komen. Ondersteuning in de vorm van een opleidingstraject of module kan daarbij helpen.

Ik denk dat het Nederlands Compliance Instituut in het vraagstuk van integriteit, naast het versterken van de dialoog over goed werk, op een aantal punten van betekenis kan zijn. Het versterken van professionele identiteit en het activeren van belangstelling en nieuwsgierigheid voor integriteit vormen daar zeker onderdeel van: Snappen professionals waar ze van zijn? Welke rol heeft integriteit in hun leven gespeeld? Waarom denken ze erover zoals ze erover denken? Hoe raakt integriteit hun vak? Zo leg je de basis. Vervolgens ontwikkelt integriteit in een organisatie zich in de dialogen rondom het werk.”



Manon Ruijters houdt zich bezig met professionaliteit, professionele identiteit en organisatieontwikkeling. Het samenspel tussen professionals en managers boeit haar. Onderzoek en praktijk lopen in haar werk bij voortduring in elkaar over.

“De praktijk houdt me op het rechte spoor: de onderwerpen en vraagstukken die daar opkomen, sturen de ontwikkeling. Wat ik in de praktijk tegenkom versmelt vervolgens in het lopende onderzoek en omgekeerd. Ik verleid graag collega professionals om mee te onderzoeken en mee te schrijven, en zo te bouwen aan hun vak en aan Goed Werk.”