

## INTEGER GEDRAG: TUSSEN REGELS EN REFLECTIE

*Ans Grotendorst en Cees Sprenger*

Het is maandagochtend. Ergens in een korps ontmoeten twee collega's elkaar bij het kopieerapparaat. Collega B. moet even wachten op collega A., die bezig is met een pakketje documenten en meteen ook een paar kopietjes maakt van bonnetjes en facturen voor de aangifte inkomstenbelasting. Het volgende gesprek ontspint zich:

- B. Ha A., heb jij je belastingaangifte al gedaan?  
A. Ja, jij nog niet?  
B. Nee, ik heb uitstel gevraagd. Ik zit te puzzelen op de manier waarop ik mijn bijverdiensten op een goede manier kan opgeven, en kan voorkomen dat ik er teveel belasting over betaal.  
A. Je bent niet de enige. De halve politie klust bij. Ik ook – maar dat heb ik niet aan de belasting opgegeven. Zoveel is het niet en als ik het opgeef houd ik bijna niks over. Als ze erachter komen kan ik altijd nog zeggen dat ik het vergeten ben.  
B. Misschien hoef je helemaal niet veel belasting te betalen als je het opgeeft. Heb je je goed geïnformeerd? Je kunt eens aan andere collega's vragen hoe ze het doen, of de belasting-telefoon. Bij de vakbond geven ze gratis advies.  
A. Nee, ik ga dat anderen niet aan hun neus hangen. Dat is slapende honden wakker maken.  
B. Dat ben ik niet met je eens. Als je je niet informeert word je ook niets wijzer over wat mogelijk is. Je kan bijvoorbeeld de nodige kosten aftrekken, en via je zakelijke rekening allerlei dingen aanschaffen die je nu misschien privé betaalt. Gereedschap, computer, papier, dat soort dingen.  
A. Dan moet ik eerst wel een zakelijke rekening hebben. En voor je het weet moet ik naar de KvK en een BTW-nummer aanvragen, enzovoort enzovoort.  
B. Je bent goed op de hoogte, zo te horen.  
A. Ik doe het liever handje contantje. Kijk, het gaat maar om kleine bedragen. Moet je eens naar die lui kijken met het grote geld. Die sluizen dat allemaal naar Liechtenstein of Zwitserland. De banken bulken daar van het geld waar geen belasting over is betaald. Dat vind ik pas een schandaal. Daar vallen mijn kleine verdiensten helemaal bij in het niet.  
B. Dus jij vindt dat jij vergeleken met die grote criminelen best een kleine crimineel mag zijn. Kleine overtredingen zijn gepermitteerd, in het licht van grotere.  
A. Hoho, ik wens geen crimineel genoemd te worden hè.  
B. Ik stel het even scherp. Want hoe doe jij dat als mijn collega, als politievrouw? Laat jij alle kleine overtredingen gaan, omdat dat wel kan, in het licht van de grote delicten?  
A. Nee, natuurlijk niet. Dan is het eind zoek.  
B. Dat is precies wat ik bedoel. Integriteit geldt in het groot en in 't klein.  
A. Mmm, ik zie wat je bedoelt. Maar ja, als je integriteit in je eigen portemonnee voelt...

### Valt integer gedrag te leren?

Een gesprek, zoals gesprekken vaak gaan in het werk: even tussendoor, informeel, bijna terloops. Zo'n conversatie als boven beschreven duurt amper vijf minuten. Wanneer we even doorpraten met elkaar komen er vanzelf andere voorbeelden boven. We voeren dit voorbeeld niet op als binnenkomer om de aandacht te vangen of als illustratie om ons betoog te verlevendigen. We gebruiken het als 'critical incident', om te verduidelijken welke benadering van kennis en leren we als kansrijk zien, wanneer het gaat om zo iets ingewikkelds als leren van 'integer gedrag'. Binnen de politieorganisatie is men, gevoed door ervaringen, tot het inzicht gekomen, dat dit niet alleen bereikt wordt door het stellen van regels en handhaven van procedures. De aandacht verschuift naar gedrag – en daarmee naar gedragsbeïnvloeding – en daarmee onvermijdelijk naar leren. Wat 'kennis' en wat 'leren' is, daarover zijn verschillende opvattingen

in omloop. We voegen ze voor het gemak even samen onder twee noemers: de ontwerpbenadering en de ontwikkelbenadering.

### **Ontwerpbenadering: kennis als instrument**

#### *Kenmerken ontwerpbenadering*

- Kennis is een objectief en generiek product, gebaseerd op objectieve waarnemingen en causale relaties
- Managers en experts stellen vast hoe medewerkers zich (integer) moeten gedragen
- Via informatie of opleiding en training krijgen medewerkers overgedragen wat zij wel en niet mogen doen en waarom.

In de ontwerpbenadering gaat men ervanuit dat het voorspelbaar is hoe mensen zullen reageren op veranderingen en dat zij overeenkomstig zullen handelen in vergelijkbare situaties. In deze benadering beschouwt men kennis als een objectief en generiek product, gebaseerd op objectieve waarnemingen en causale relaties. Men gaat uit van algemene wetmatigheden die van toepassing zijn op de wijze waarop mensen leren en handelen. Managers en experts maken op basis van analyses een ontwerp van gewenste toekomstige werksituaties door werkprocessen, instructies en gedragsregels te omschrijven. Vervolgens ondernemen zij acties om deze informatie over te dragen aan de medewerkers die deze kennis in de praktijk moeten gaan toepassen om verandering daadwerkelijk te realiseren. Deze transfer van kennis noemt men ook wel 'implementatie': het invoeren van nieuwe werkmethoden en gedrag in de organisatie door kennisoverdracht en instructies. Achter deze manier van kijken naar kennis ligt de veronderstelling dat wetenschappers, experts en leidinggevenden weten wat en hoe mensen in de organisatie moeten leren wil de organisatie als geheel succesvol zijn. Medewerkers en studenten zijn als een leeg schip dat langs de laadkade komt. Kennis wordt in het schip geladen tot het vol is. Experts werken met een kraan of vorkheftruck om op een optimale wijze het schip te laden.

Integriteit versterken in een organisatie volgens deze aanpak betekent dat experts regels voorstellen die goedgekeurd worden door leidinggevenden en opgevolgd moeten worden door mensen in de frontlinie. Deze aanpak zal vooral werken wanneer de gestelde regels voor iedereen vanzelfsprekend zijn of een wettelijke en eventueel wetenschappelijke basis hebben. Voor relatief simpele vraagstukken kan de ontwerpbenadering dus geschikt zijn, vooral als mensen in de frontlinie openstaan voor eenduidige en liefst bewijsbare effectieve oplossingen of regels. Dan zal het sneller werken en kunnen frontliners zelfs energie besparen door te vertrouwen op regels en routine. Ze hoeven geen tijd in analyse en reflectie te steken, en kunnen daardoor snel handelen.

### **Ontwikkelbenadering: kennis als bekwaamheid**

#### *Kenmerken ontwikkelbenadering*

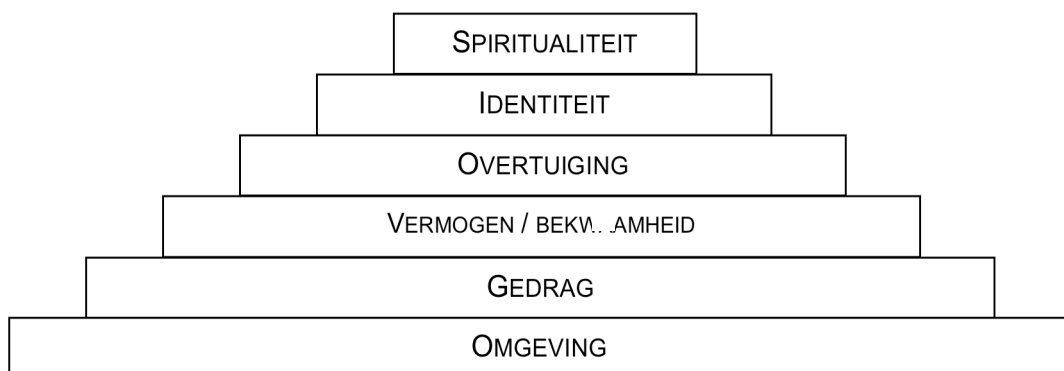
- De werkelijkheid is eerder subjectief dan objectief
- Mensen streven ernaar te doen wat voor hen gunstig is
- Kennis ontstaat, wanneer mensen zelf gedreven en actief kennis willen ontwikkelen
- Mensen zijn zelfdenkende en zelfverantwoordelijke wezens, die alleen zullen doen wat ze zinvol en uitvoerbaar achten.

In de ontwikkelbenadering veronderstelt men dat mensen zelf in staat zijn invloed uit te oefenen op hun omgeving. De werkelijkheid is eerder subjectief dan objectief en mensen streven ernaar hun omgeving naar hun eigen hand te zetten. Kennis ontstaat wanneer één of meerdere personen gedreven en enthousiast zijn om een bepaald thema aan te pakken en het hen lukt informeel anderen hierin mee te nemen. Op die manier ontstaan nieuwe initiatieven en al doende leren mensen in de praktijk wat wel en niet werkt. Volgens deze benadering ontwikkelen zij zich aldus tot zelfdenkende en zelfverantwoordelijke wezens. Zij zullen alleen dat overnemen wat hiërarchisch leidinggevend of experts hen voorschrijven, wanneer zij dat zinvol en uitvoerbaar achten of wanneer ze zich onder druk gezet voelen. Achter deze manier van kijken naar kennis ligt de veronderstelling dat mensen hun kennis 'onder eigen regie' kunnen blijven ontwikkelen in nauwe samenwerking met collega's en gebonden aan de specifieke omgeving waarin zij werken. Leidinggevend en bakenen het terrein af waarbinnen medewerkers of studenten op ontdekkingstocht kunnen gaan en experts fungeren als ervaren gids of raadgever<sup>1</sup>.

Integriteit versterken in een organisatie volgens de ontwikkelbenadering betekent dat de dialoog breed op gang gebracht wordt rond 'knellende' situaties. De conclusies uit deze dialoog leiden tot besluitvorming op hoger niveau en verbreding van deze uitspraken en regels binnen de organisatie. Deze benadering is veel meer geschikt als het gaat om controversiële vraagstukken. Dit zijn vraagstukken die denk- en beoordelingsvermogen van mensen in de frontlinie vragen en een beroep doen op hun professionele kwaliteiten. De vraagstukken of situaties zijn niet eenduidig op te lossen en vragen meer om een ontwikkelbenadering van kennis en leren.

### **De dialoog op gang brengen: op een hoger denkniveau komen**

De logische niveaus van denken en leren, ontwikkeld door Robert Dilts, kunnen behulpzaam zijn bij het op gang brengen van de dialoog over integriteit in kritische of knellende situaties. We geven hieronder een schematische afbeelding van de denkniveaus.



Het effect van elk denkniveau is dat het de informatie van het onderliggende niveau organiseert en richting geeft. Een verandering op een hoger niveau heeft altijd gevolgen voor een lager liggend niveau. Wanneer op een lager niveau wat verandert, kan het mogelijk doorwerken in een hoger niveau. Aan de manier waarop mensen hun verhaal vertellen en hun vragen stellen is te herkennen op welk niveau iemand zijn probleem

beleeft. Als iemand vast blijft zitten in een bepaald denkniveau kan een probleem volkomen onoplosbaar lijken. Een collega of een coach kan door middel van vragen het denkniveau van de ander verhogen, zodat er perspectief op gedragsverandering komt.

Korte toelichting per niveau, beschreven vanaf 'onderaf'.

#### **Omgeving (waar, wanneer)**

*Focus op gebeurtenis. Werkwoorden: uitleggen, verklaren.*

De nadruk ligt op vertellen van wat er gebeurde, met wie, wanneer, waar. De verteller legt de oorzaken in het verhaal in omstandigheden of beperkingen buiten zichzelf, steekt veel energie in het verklaren hoe iets heeft kunnen ontstaan. Ook mopperen valt hieronder.

#### **Gedrag (wat)**

*Focus op invloed. Werkwoord: doen*

De nadruk ligt op wat de verteller zelf heeft gedacht en gedaan en welke invloed de verteller zelf heeft uitgeoefend op de situatie. Onder 'gedrag' rekenen we ook de gedachten over de eigen mogelijke invloed en wat de verteller had kunnen doen om de situatie te beïnvloeden.

#### **Vermogen, bekwaamheid (hoe)**

*Focus op strategisch handelen. Werkwoord: kunnen*

Bij de analyse van de eigen invloed komt de verteller op acties die hij graag had willen uitvoeren, maar die nog niet tot het eigen repertoire behoren. De vermogens, de bekwaamheid van de verteller geven richting aan het gedrag. Het gaat hierbij om een plan of strategie dat de grondslag vormt voor de gedragsmatige handelingen zodat de verteller beter greep krijgt op de situatie en op zichzelf.

#### **Overtuiging (waarom)**

*Focus op waarden, normen. Werkwoorden: willen, mogen*

De verteller denkt na over het waarom van zijn gedrag, de achterliggende waarden en normen. Overtuigingen uiten zich in een herkenbaar patroon dat in verschillende situaties optreedt. Belemmerende overtuigingen kunnen verhinderen dat aanwezige vermogens worden ingezet. Bevorderende overtuigingen ondersteunen vermogens juist.

#### **Identiteit (wie)**

*Focus op drijfveren en passie. Werkwoord: zijn*

De verteller exploreert hier persoonlijke zingevingsvragen. Waarom ben ik hier zo uitgeblust, wat is voor mij de moeite waard, waar bloei ik van op, wat daagt me uit en waar wil ik voor gaan? Identiteitsfactoren vormen overtuigingen en waarden.

#### **Spiritualiteit (waartoe)**

*Focus op innerlijk weten. Werkwoord: betekenis geven*

De verteller ziet (zijn) verbanden met het grotere geheel. Dit is het wijsheidsniveau. De zin van het bestaan, verantwoordelijkheid voor de wereld en komende generaties, diepgevoelde religieuze of spirituele visies.

Het model maakt direct duidelijk, dat het leren van integer gedrag niet gebaat is bij een ontwerpbenadering – die vooral focust op regelgeleid gedrag, dat kan worden voorgescreven en ingetraind. Vraagstukken in het werk, waarbij het gaat om integer gedrag, zijn altijd verbonden met overtuigingen (waarden, normen) en identiteit van personen. De meeste kans op gedragsverandering bieden hier interventies op het niveau van overtuiging en identiteit.

## Het voorbeeld geplaatst in het model van logische denkniveaus

We keren terug naar het voorbeeld waarmee we zijn begonnen en rafelen dat nu uiteen in denkniveaus. Dan blijkt het gesprek aan het kopieerapparaat veel meer te zijn dan een toevallig praatje. Collega B. blijkt iemand te zijn die goed in staat is om korte, informele leermomenten tijdens het dagelijks werk optimaal te benutten en zijn collega op een hoger denkniveau te brengen.

### Omgeving

- B. Ha A., heb jij je belastingaangifte al gedaan?
- A. Ja, jij nog niet?

### Gedrag

- B. Nee, ik heb uitstel gevraagd. Ik zit te puzzelen op de manier waarop ik mijn bijverdiensten op een goede manier kan opgeven, en kan voorkomen dat ik teveel belasting erover betaal.
- A. Je bent niet de enige. De halve politie klust bij. Ik ook – maar dat heb ik niet aan de belasting opgegeven. Zoveel is het niet en als ik het opgeef houd ik bijna niks over. Als ze erachter komen kan ik altijd nog zeggen dat ik het vergeten ben.
- B. Misschien hoef je helemaal niet veel belasting te betalen als je het opgeeft. Heb je je goed geïnformeerd? Je kunt eens aan andere collega's vragen hoe ze het doen, of de belasting-telefoon. Bij de vakbond geven ze gratis advies.
- A. Nee, ik ga dat anderen niet aan hun neus hangen. Dat is slapende honden wakker maken.

### Bekwaamheid

- B. Dat ben ik niet met je eens. Als je je niet informeert word je ook niets wijzer over wat mogelijk is. Je kan bijvoorbeeld de nodige kosten aftrekken, en via je zakelijke rekening allerlei dingen aanschaffen die je nu misschien privé betaalt. Gereedschap, computer, papier, dat soort dingen.
- A. Dan moet ik eerst wel een zakelijke rekening hebben. En voor je het weet moet ik naar de KvK en een BTW-nummer aanvragen, enzovoort enzovoort.
- B. Je bent goed op de hoogte, zo te horen.

### Overtuiging

- A. Ik doe het liever handje contantje. Kijk, het gaat maar om kleine bedragen. Moet je eens naar die lui kijken met het grote geld. Die sluizen dat allemaal naar Liechtenstein of Zwitserland. De banken bulken daar van het geld waar geen belasting over is betaald. Dat vind ik pas een schandaal. Daar vallen mijn kleine verdiensten helemaal bij in het niet.
- B. Dus jij vindt dat jij vergeleken met die grote criminelen best een kleine crimineel mag zijn. Kleine overtredingen zijn gepermitteerd, in het licht van grotere.

### Identiteit

- A. Hoho, ik wens geen crimineel genoemd te worden hè.
- B. Ik stel het even scherp. Want hoe doe jij dat als mijn collega, als politievrouw? Laat jij alle kleine overtredingen gaan, omdat dat wel kan, in het licht van de grote delicten?
- A. Nee, natuurlijk niet. Dan is het eind zoek.
- B. Dat is precies wat ik bedoel. Integriteit geldt in het groot en in 't klein.
- A. Mmm, ik zie wat je bedoelt.

### Overtuiging

- A. Maar ja, als je integriteit in je eigen portemonnee voelt...

Enzovoort....

## Integer (leren) zijn

Natuurlijk zullen medewerkers niet van één gesprekje opeens een stuk integerder worden. Integer gedrag vraagt een werkomgeving, een werkcultuur, waarin er gedeelde opvattingen bestaan over wat integer gedrag is en waarin elkaar aanspreken en reflecteren behoren tot de dagelijkse gang van zaken.

Integer (leren) zijn vraagt:

- handelingsruimte om eigen afwegingen te maken
- bereidheid tot het afleggen van verantwoording over de gemaakte afwegingen
- reflectie op de afwegingen (is dit integer of niet?)
- bereidheid om eigen overtuigingen en waarden ter discussie te stellen.

## Literatuurreferenties

Handout Kessels & Smit: *Logische niveaus van denken*.

Ontleend aan Gregory Bateson en Robert Dilts

[http://nl.wikipedia.org/wiki/Robert\\_Dilts](http://nl.wikipedia.org/wiki/Robert_Dilts)

Sprenger, dr. Cees (2008): *Innovatieve leerpraktijken. Lerend vermogen in de frontlinie*.

Lectorale rede. Apeldoorn: Politieacademie.

## Over de auteurs

Drs. Ans Grotendorst is partner in Kessels & Smit *The Learning Company* en hoofddocent van de FCE - Foundation for Corporate Education. Zij is adviseur van het CvB van de Politieacademie op het gebied van (leidinggeven aan) onderwijs- en kennisontwikkeling.

<http://www.kessels-smit.nl>

<http://www.corporate-education.com/>

Dr. Cees Sprenger is lector Lerende Politieorganisatie aan de Politieacademie en partner in Kessels & Smit *The Learning Company*.

<http://www.politieacademie.nl/politie/Kennis/Lectoraten/LerendePolitieOrganisatie.htm>

Deze tekst is een uitwerking van de presentatie die de auteurs hebben gegeven op 10 april 2008 te Groenekan, op de werkconferentie over integriteit in de Politie.

---