

Compliance officers en het organisatiegeweten

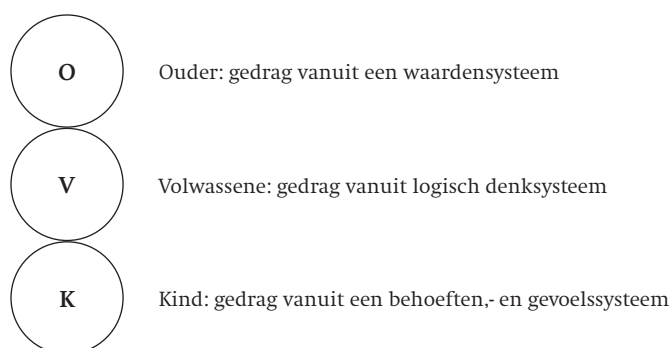
drs. M. Kouwenhoven*

Trefwoorden: Veiligheid, integriteit, positief sanctioneren, Transactionele Analyse, organisatiegeweten, Organizational Parent System (OPS).

In dit artikel wordt beschreven wat een organisatiegeweten is, wat het belang ervan is, hoe een geweten binnen een organisatie tot stand komt, wat daarvoor nodig is, wat daarbij mis kan gaan, welke stoornissen daarbij ontstaan, welke aanpak dan gewenst is en wat de rol van de compliance officer hierbij is. Daarbij maken we gebruik van de theorie van de Transactionele Analyse.

Transactionele Analyse (TA)

De Transactionele Analyse is een persoonlijkheids,- en communicatiemodel ontwikkeld door Eric Berne (1910- 1970). Volgens Berne (1975) bestaat de persoonlijkheid van een mens uit drie egosystemen: het Ouder-, het Volwassene- en het Kindsysteem. Deze systemen worden weergegeven met cirkels en worden met hoofdletters geschreven om ze te onderscheiden van echte ouders, kinderen en volwassenen.



Figuur 1: De drie egosystemen volgens Berne.

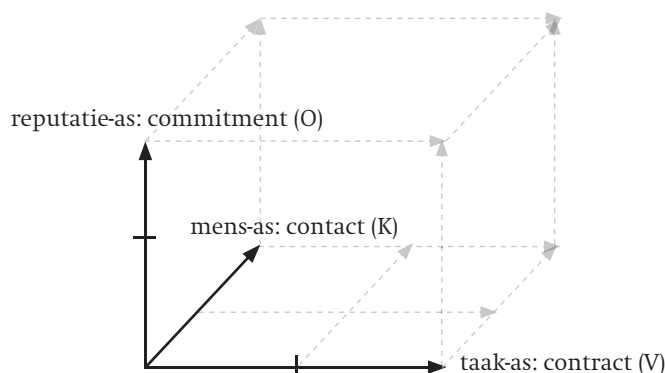
In een gezond functionerende organisatie zijn deze drie systemen ook te herkennen:

- De productie vindt dan plaats vanuit het Volwassenesysteem van de organisatie, gebaseerd op logica. Ook wel de taak-as of de contract-as.
- De samenwerking vindt plaats vanuit het Kindsysteem van de organisatie, gebaseerd op behoeften en gevoelens. Ook wel de mens-as of de contact-as.
- De reputatie is het resultaat van het Oudersysteem van de organisatie, gebaseerd op gemeenschappelijke waarden.

Samen vormen zij een kubus zoals weergegeven in Figuur 2.

De meeste leiderschapsstijlen spelen zich af op twee dimensies: een combinatie van sturen op de taak-as sturen en steunen op de mens-as. Dit leer je tijdens een managementopleiding. De derde as, de reputatie-as, gebaseerd op een gemeenschappelijk waarden- en normensysteem, komt in de meeste managementopleidingen niet voor. Het vak integriteitkunde of reputatiekunde is onbekend. De gevolgen daarvan lezen we dagelijks in de krant.

* Maarten Kouwenhoven (maartenkouwenhoven@planet.nl) is directeur van Kouwenhoven Opleidingen en is als psycholoog verbonden aan de stichting Bevordering Veiligheid en Integriteit.



Figuur 2: Leiderschap op drie dimensies: contact, contract en commitment

Organisaties lopen enorme reputatieschade op als het mis gaat: zoals in de afgelopen jaren het geval was bij de banken, in de bouw, in de voedingsindustrie, bij overheidsinstellingen, bij de kerk en op het voetbalveld. Het veronachtzamen van de waarden-as heeft tot onaanvaardbare risico's geleid voor de hele maatschappij.

De tijd dat we in een auto reden zonder veiligheidssystemen zoals veiligheidsgordels, ABS, traction control is gelukkig voorbij. Maar als het om de veiligheid, de integriteit en de positieve reputatie van organisaties gaat, dan lijkt het wel alsof we nog steeds in de middeleeuwen leven.

Burgemeesters zijn verantwoordelijk voor de integriteit binnen hun gemeentehuis. Maar welk integriteitprogramma gebruiken zij daarbij, hoe doeltreffend is dat en hoe meten zij dat?

Notarissen moeten aantonen dat zij integer handelen. Maar middelen daarvoor hebben ze niet.

Slechts 2% van de mensheid is er doelbewust op uit om niet integer te handelen. Bij de overige 98% zijn het de omstandigheden die bepalen of iemand integer of niet integer handelt. En voor die omstandigheden is de leidinggevende verantwoordelijk.

In dit artikel gaan we ervan uit dat niet de persoon, maar het systeem voor 98% verantwoordelijk is voor de ernstige integriteitschendingen. Dat wordt bevestigd door het Stanford Prison Experiment van Zimbardo (2010) en de experimenten van Milgram (1974).

Wat is een organisatiegeweten?

Een organisatiegeweten is het systeem van geschreven en ongeschreven waarden en normen zoals die in het grotere systeem van een organisatie gelden.

Daarbij zijn de waarden richtinggevend, net zoals een gebodsbord in het verkeer. De normen zijn inperkend, net zoals verbodsborden. De regels zijn de operationele vertalingen van de normen op de werkvloer. Regels hebben pas betekenis als de achterliggende waarden daarbij duidelijk gecommuniceerd worden. Niet vanuit een 'waarom niet', maar 'vanuit waarom' wel.

Waarom niet: Als je te laat komt, krijg je straf;

Waarom wel: Als je op tijd komt, is dat voor iedereen prettig.

In televisieprogramma's zoals 'Blik op de weg' doet de politie pogingen niet alleen de regels te handhaven vanuit een 'waarom niet', maar weggebruikers ook inzicht bij te brengen van het 'waarom wel' van de regels.

Parenting is de manier waarop ouders (*parents*) hun kinderen binnen het systeem van het gezin, opvoeden tot gewetensvolle zelfstandige mensen. Met als doel hen op die manier een waardevolle bijdrage te laten leveren aan onze maatschappij.

Organizational Parenting is de manier waarop leidinggevendenden hun medewerkers binnen het systeem van een organisatie bedrijfswaarden en normen bijbrengen. Met als doel hen op die manier een waardevolle bijdrage te laten leveren aan de organisatie. Dit leidt tot een *Organizational Parent System (OPS)*. Het tot stand brengen van een OPS vereist een vorm van didactisch leiderschap. Waarbij didactisch niet alleen slaat op het overdragen van kennis maar ook het overdragen van een normen- en waardensysteem.

Wat is het belang van een organisatiegeweten?

Een goed functionerend organisatiegeweten leidt tot een werkplek waar mensen met plezier hun werk doen, trots zijn op hun werk en dat ook uitdragen aan anderen. Het leidt tot Veiligheid, Integriteit en een Positieve reputatie (VIP).

Een organisatiegeweten draagt bij aan de ontwikkeling van mensen, producten en diensten die leiden tot een veiliger wereld. Vanuit een organisatiegeweten geef je antwoord op de vraag: 'welke waarde voegt onze organisatie toe aan de ontwikkeling van onze maatschappij?' Op grond daarvan ontstaat een visie en een missie. Vanuit het organisatiegeweten formuleer je het bestaansrecht en de identiteit van de organisatie: 'waartoe is het bedrijf hier op aarde, wat voor bedrijf willen we met elkaar zijn en hoe geven we daar vorm aan op een integere manier?'

Hoe komt een organisatiegeweten tot stand?

De ontwikkeling van een waarden- en normensysteem begint bij kinderen globaal genomen tussen het 4e en 6e jaar. Het waardensysteem is eerst nog extern. Het Kind zegt dan: 'ik mag dat niet van mijn vader of moeder'. Deze Ouderboodschappen worden opgeslagen in het Kindsysteem, meestal in de vorm van verboden. Dit normen-, en regelsysteem heet O1 zoals weergegeven in Figuur 3. Er is externe controle en handhaving door de opvoeders nodig. Bij overtreding volgt een straf.

Een O1 systeem is in organisaties zichtbaar in de vorm van externe regels die van buitenaf aan medewerkers worden opgelegd. Deze regels worden opgeslagen in dikke boeken die vaak verdwijnen in de onderste bureaula. Er is externe controle en handhaving door de compliance officers nodig. Bij overtreding volgt een straf.

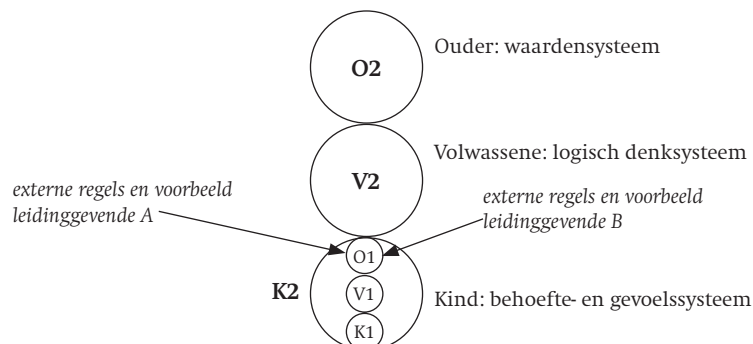
Overdaad schaadt

Bij een teveel aan externe regels wordt de Ouder steeds kritischer. Het Kind weet wel wat niet mag maar niet wat wel mag. Didactisch gezien is dit weinig effectief: het kan rebellie oproepen omdat niemand het prettig vindt om alsmat ingeperkt te worden. Een teveel aan regels kan op deze manier juist integriteitschendingen uitlokken. Hoe meer regels, hoe meer rebellie. Hoe meer overtredingen hoe meer handhaving. Er is dus meer nodig dan handhaving en sanctionering.

Bij kinderen wordt het externe waardensysteem tussen het 6e en 12e jaar geïnternaliseerd tot een eigen intern waardensysteem. Dan ontstaat een interne controle: bij overtreding voelt het Kind zich schuldig. Het straft zichzelf.

Bij medewerkers is dit vergelijkbaar met de fase waarin zij zoeken naar de achterliggende patronen van verwachtingen, regels en instructies van de leidinggevenden. Hebben medewerkers die opgespoord, dan zijn zij in staat om de reacties van de leidinggevenden van tevoren in te schatten en hun gedrag daarop af te stemmen. Zij beschikken dan over een O2 zoals weergegeven in Figuur 3.

Het ontwikkelen van een intern waardensysteem vereist een goed functionerende Volwassene waarmee je logisch kunt denken. Medewerkers met een gedeeltelijk ontwikkelde Volwassene hebben moeite om deze achterliggende waarden van verwachtingen, regels en instructies van de leidinggevenden te herkennen en ontdekken. Zij zien deze patronen niet of onvolledig en voelen zich snel in de steek gelaten in de voor hen onbegrijpelijke, onvoorspelbare en bedreigende organisatie.



Figuur 3: De functie van O1 als ontvanger van de externe regels

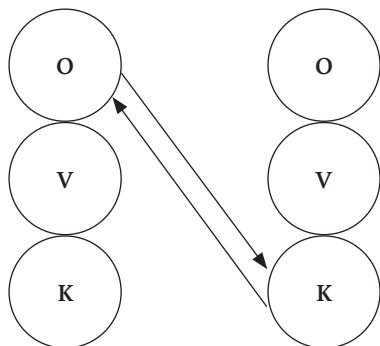
Horizontale communicatie

Compliance officers zijn deskundigen op het gebied van het bijbrengen van de waarde van een OPS.

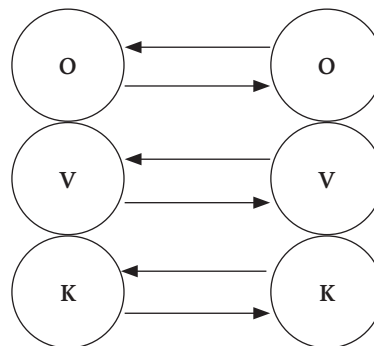
Zij superviseren en coachen leidinggevenden om medewerkers te stimuleren in hun ontwikkeling van O1 gedrag naar O2 gedrag: van het opvolgen van externe normen naar het uitleggen en bewust maken van de achterliggende waarden met als doel dat deze waarden worden geïnternaliseerd tot een O2 systeem.

Dit betekent dat er een groot appèl wordt gedaan op de communicatieve vaardigheden van de compliance officer. De theorie van de Transactionele Analyse is door de eenvoud daar een uitstekend middel voor.

Een van de fouten die vaak wordt gemaakt is de verticale communicatie: de compliance officer communiceert vanuit de Ouder naar het Kind van de leidinggevende zoals weergegeven in Figuur 4. Veel effectiever is de communicatie horizontaal te laten verlopen zoals weergegeven in Figuur 5.



Figuur 4: Ouder - Kind transacties



Figuur 5: Horizontale transacties

Hoe meet je het organisatiegeweten?

Het organisatiegeweten, het OPS, of het O2 systeem, bestaat uit 4 factoren: riskcontrol, compliance, commitment en impulscontrole.

Compliance en commitment zijn gericht op het bevorderen van het goede.

Riskcontrol en impulscontrole zijn gericht op het beperken van de slechte kant van de medewerkers. Samen vormen zij het Oudersysteem van de organisatie: het OPS.

Het meten van een OPS vindt plaats door middel van audits. Daarbij onderzoek je wat medewerkers en hun leidinggevenden ervaren en van deze vier factoren en in welke mate zij hun gedrag daardoor laten beïnvloeden.

Eerst vraag je naar het beeld wat de leidinggevende zelf heeft van zijn beleid. Vervolgens vraag je wat voor beeld de ontvangers ervan hebben, zoals de medewerkers, de cliënten, de leveranciers of het publiek. De discrepantie tussen het zelfbeeld en het beeld van anderen leidt tot het gericht verbeteren van het Organizational Parenting Programma, daar waar nodig en gewenst.

Ieder van deze factoren is te verhogen door middel van een management stuurprogramma.

Welke stoornissen kunnen er ontstaan?

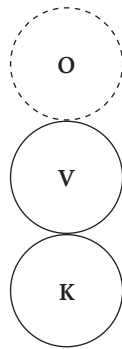
Bij een meting van het OPS zijn de volgende systeemstoornissen zichtbaar:

1. NOPS: No-Organizational Parent System
2. MOPS: Minimal Organizational Parent system
3. BOPS: Big Organizational Parent System
4. COPS: Crazy Organizational Parent System
5. DOPS: Deviant Organizational Parent System

Ad 1: NOPS: No-Organizational Parent System

De meest voorkomende stoornis is het No-Organizational Parent System (NOPS).

Bij een NOPS is het Oudersysteem niet gevuld. Er is geen normen- en waardensysteem. Er zijn wel losse waarden, maar die spreken elkaar vaak tegen of worden naar eigen inzicht gebruikt om je doel te bereiken. Organisaties met een NOPS hebben slechts de beschikking over twee in plaats van drie egoposities (zie Figuur 6). Er is dus geen sprake van een stoornis, maar van een gebrek.



Figuur 6: Een No Organizational Parent System (NOPS)

Kenmerken

Het gedrag van medewerkers wordt vaak beschreven als ongeremd: egocentrisch, gericht op directe bevrediging van eigen behoeften, zonder geweten, zonder hechte band met anderen en zonder inzicht in eigen gebreken. Medewerkers voelen zich vaak niet gebonden aan wetten en gewoontes van een geordende samenleving.

In een NOPS organisatie gedragen mensen zich hebzuchtig. Zij denken boven de wet te staan. Zij profiteren, manipuleren, liegen of houden informatie achter.

Niet alleen het waardensysteem ontbreekt of is slecht ontwikkeld. Ook de logica en het probleemoplossend vermogen (het Volwassenesysteem) en het omgaan met gevoelens (het Kindsysteem) vertonen gebreken. Het personeelsbeleid is gebaseerd op tegenstrijdigheden en zonder begrip van onze sociale regels. Daar heeft iedereen last van, behalve de veroorzakers zelf.

Uit onderzoek van Stoll (2004) en Nieuwenhuijzen (2006) blijkt dat 30-40% van de mensen met een dergelijke gedragsstoornis ook last heeft van autisme, ADHD, CD/ODD of een verslaving. Daarbij gaat het om een tekortschietende emotionele zelfregulatie, snel gefrustreerd zijn en weinig flexibel zijn in het omschakelen naar een andere houding ten opzichte van een situatie. Deze mensen zijn vaak driftig, verzetten zich tegen regels, weigeren zich te voegen naar wat de ander vraagt, maken vaak ruzie, ergeren anderen met opzet, geven anderen de schuld van eigen fouten, zijn vaak prikkelbaar, zijn snel boos, gepikeerd, hatelijk en wraakzuchtig.

Individen of organisaties met een NOPS dringen vaak door tot grote hoogte. Ze zijn slim, sterk en snel en hebben een radar voor geld en kansen. Die radar staat in dienst van het eigenbelang: 'ikke, ikke, ikke en de rest kan stikken'. Totdat het misgaat. Organisaties gaan dan failliet, de aandeelhouders, de schuldeisers of de belastingbetalers moeten hun verlies nemen.

Het ontstaan van een NOPS

Een organisatie met een NOPS ontstaat als leidinggevenden inconsequent, tegenstrijdig en onvoorspelbaar handelen. Medewerkers zijn dan niet in staat zich veilig te verbinden. Zij kiezen ervoor om in de eerste plaats voor zichzelf te zorgen, zich niet meer afhankelijk op te stellen, intimiteit te vermijden en leidinggevenden niet OK te maken. Gelijktijdig met dit besluit wordt ook het opbouwen van een waardensysteem bij hen afgebroken. Het internaliseren van organisatiewaarden stopt en het enige wat medewerkers nog zullen doen is de instructies en regelgeving van de leidinggevenden opslaan in O1 om ze vervolgens op een slimme manier te omzeilen.

Medewerkers merken dat het resultaat van goed overleg met leidinggevenden onvoorspelbaar is. Om te voorkomen dat ze opnieuw in een pijnlijke, afhankelijke positie terechtkomen, zullen ze het realiseren van hun belangen zoveel mogelijk in eigen hand proberen te houden. Dit kan leiden tot asociaal of antisociaal gedrag.

Het Volwassenesysteem

In organisaties met een NOPS maken mensen denkfouten, gebaseerd op miskenning van de realiteit. Het gaat daarbij niet om denkstoornissen, zoals bij verwarde mensen, maar om conclusies die niet kloppen met de actuele realiteit.

Een uitvoerige inventarisatie van denkfouten van mensen zonder waardensysteem is gemaakt door Yogelson en Samenow (1976, 1977). De Volwassene in het Kind (V1), ook wel de Kleine Professor genoemd, is bij hen goed ontwikkeld en is erop gericht om het gemis van de ouderlijke zorg te compenseren door de omgeving zodanig te manipuleren, dat ze toch krijgen wat ze denken nodig te hebben.

Voorbeelden van denkfouten zijn: 'wij zijn het centrum van de wereld; als je niet voor ons bent, dan ben je dus tegen ons; autoriteiten zijn er om ons te bestraffen; mooie vrouwen zijn er om door ons versierd te worden; regels gelden voor anderen, niet voor ons'. Ieder mens herkent dit wel, maar weet dat het niet klopt. Er is sprake van een denkfout als de mensen binnen de organisatie denken dat het wel klopt omdat die gedachten nooit door toezichthouders of leidinggevendenden zijn gecorrigeerd.

Liegen

Liegen is binnen een NOPS een vorm van zelfbehoud. Het is zo een gewoonte geworden dat mensen in hun eigen leugens gaan geloven. Medewerkers liegen om hun zin te krijgen, hun doel te bereiken, hun straf te ontlopen, een speciale gunst te verkrijgen of om zich beter te voelen. Wanneer ze 10 keer liegen en 5 keer door de mand vallen dan wil het voor hen zeggen dat ze volgende keer beter moeten liegen. Hun denkproces leidt tot tegenstrijdige of niet samenhangende uitspraken en gedragingen. Wat ze nu beweren staat los van wat ze gisteren beweerden of morgen zullen zeggen. Als anderen hen hierdoor onbetrouwbaar of leugenachtig vinden, dan is dat pech voor de ander. Ondanks dat hun leugens vaak aan het licht komen blijven ze spreken van hun erewoord. Ze zijn pas geloofwaardig als zij bij herhaling in hun gedrag er blij van geven dat ze het vertrouwen waard zijn.

Verplichting

Een verplichting zegt medewerkers in een organisatie met een NOPS niets. Ze gaan hier op verschillende manieren mee om; namelijk door te negeren, te vermijden, door die verplichtingen aan te gaan vanuit onechte, sentimentele overweging of met het doel er zelf beter van te worden. Omgekeerd zijn ze er zeer op gespist dat anderen hun verplichting jegens hen nakomen. Ze willen vaak een bijzondere positie met alle voordelen van dien maar zijn niet bereid om daar veel moeite voor te doen of verantwoordelijkheid op zich te nemen. In plaats van de verantwoordelijkheid te nemen voor hun fouten, geven ze anderen de schuld en vinden dat zij zelf het slachtoffer zijn. Ze kenmerken zich door een gebrek aan zelfkritiek omdat ze willen doen waar ze zelf zin in hebben. De dingen die ze ondernemen moeten liefst in een keer lukken. Als het niet gaat zoals ze willen worden ze kwaad.

Het Kindsysteem binnen een NOPS

Het Kindsysteem bestaat uit drie delen (Schiff, 1975):

1. De onmachtpositie:

Medewerkers vertonen de meeste angst voor vernederingen omdat ze dan denken niets te zijn. Ze hebben het idee een grote nul te zijn, voelen zich onmachtig en denken dat iedereen dit aan hen kan zien. Zij ontwikkelen een systeem waarin zij sneller, slimmer en sterker zijn dan de ander om te voorkomen dat zij vernederd worden. Het vernederen of op hun nummer zetten van anderen geeft hen een gevoel van almacht

2. De almachtpositie:

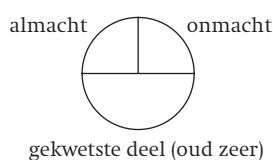
De door hen gevreesde onmachtpositie vermijden ze door zoveel mogelijk hun almachtpositie te versterken en uit te breiden. In deze positie zijn ze vaak boos en hebben een extreem hoge dunk van zichzelf. Dit uit zich in:

- Arrogantie en trots ('wij hoeven niet te werken, dat doen de sukkel wel');
- Bezit ('als wij iets willen wat van een ander is, dan is het eigenlijk al van mij');
- Uiterlijk en spraak ('uiterlijk vertoon is macht');
- Gebrek aan vertrouwen en ongehoorzaamheid ('misdaad');
- Het opzoeken van *kicks*. De grootste opwinding wordt binnen een organisatie met een NOPS gehaald uit het doen van dingen die verboden zijn zonder dat dit in de gaten loopt. Anderen intimideren creëert opwinding. In het zoeken naar financieel voordeel kijken ze alleen naar die mogelijkheden waarvan ze denken dat ze dan snel miljonair zijn. Hiermee compenseren zij hun onvervulde behoefte aan onvoorwaardelijke en voorwaardelijke erkenning.

3. Het gekwetste deel:

De emotionele ontwikkeling van mensen binnen een organisatie met een NOPS is gestagneerd.

Emoties zoals boosheid, bedroefdheid, bang en blij zijn worden door hun cognitieve beperkingen moeilijk onder woorden gebracht. Als gevolg daarvan is het voor deze mensen moeilijk om adequaat op emoties te reageren. Hun authentieke gevoelens van pijn, verdriet, die het gevolg zijn van de miskennis, mishandeling of verwaarlozing zullen zij zoveel mogelijk verhullen. In plaats van gevoelens direct te uiten, vertonen zij camouflagegevoelens. Een camouflagegevoel is een gevoel waarmee je het authentieke, onderliggende gevoel verhuult. Het authentieke gevoel is bijvoorbeeld angst. Dit is voortdurend en intens aanwezig. Medewerkers zijn bang voor vernedering maar gaan nog liever dood dan anderen hun angst te tonen. Ze overdekken hun angst vaak door boosheid vanuit hun almachtspositie. Die boosheid is dan het camouflagegevoel. Dit wordt vaak heel intens geuit. Misdadig denken of een misdaad plegen is voor hen een manier om van deze woede af te komen.



Figuur 7: De drie delen van het gekwetste Kindsysteem

Gedragsskenmerken

Binnen organisaties met een NOPS ontstaan vaak de volgende gedragsstoornissen:

- Moeite om met anderen te overleggen.
- Egocentrisch en egoïstisch gedrag gericht op bevrediging van de eigen behoeften, vaak ten koste van anderen: 'ikke, ikke, ikke en de rest kan stikken'.
- Afdwingen van hulp door leugens, manipulaties en provocaties.
- Uitbuiten van situaties tot eigen voordeel, zonder dat men zich er schuldig over voelt.
- Zoeken naar opwinding als alternatief voor erkenning en waardering.
- Anderen provoceren om vanuit hun Ouder te reageren om vervolgens als de ander vanuit zijn Ouder reageert, deze onderuit te halen en belachelijk te maken.
- Manipuleren, uitspelen van ouderfiguren om hun zin te krijgen.
- Gebrekkige impulscontrole, ze schieten gemakkelijk door, kennen geen grenzen en komen vaak in conflict met hun omgeving.
- Liegen en achterhouden van relevante informatie.
- Zwerfneigingen.
- Afstandelijk, oppervlakkig en vlinderachtig gedrag.
- Verslavingsgedrag met als doel om oud zeer niet te hoeven voelen, angst te dempen, leidinggevend te provoceren, onmacht op te heffen.
- Geen realistisch idee hebben van wat ze wel en wat ze niet kunnen.

De rol van de compliance officer

Leidinggevend in organisaties met een NOPS hebben vaak moeite met het terughalen van situaties die zijn voorgevallen, deze te analyseren, te generaliseren en daarop te reflecteren. Zij miskennen hun eigen aandeel en vergeten wat er gebeurd is. Daardoor leren ze niet van hun fouten, hebben een gebrekkige zelfsturing, beperkte metacognitieve vaardigheden en een gebrekkige impulscontrole (Van Nieuwenhuijzen, Orobio de Castro & Matthys (2006).

Met dit in het achterhoofd is een Organizational Parenting programma ontwikkeld, gericht op drie dimensies:

1. Ouder Sturen om waarden bewust te maken
2. Volwassene Coachen om denkfouten op te sporen en te corrigeren
3. Kind Inspireren om adequaat om te gaan met emoties en verlangens.

Dit programma wordt door gedragsdeskundigen, die door ons zijn opgeleid, gegeven aan leidinggevend, compliance officers en alle anderen die verantwoordelijk zijn voor het ontwikkelen van een positieve reputatie.

De effecten van dit programma worden gemeten door een onafhankelijke deskundige die daartoe is opgeleid. Dat kan zijn: een accountant, notaris of een andere externe deskundige.

De accountant stelt ieder jaar de financiële positie van een organisatie samen in een jaarverslag. Nu staat daar ook de reputatiewaarde in van de organisatie. De directie weet ieder jaar waar het aan toe is: waar het goed gaat en waar verbeteringen nodig zijn. Dit vindt plaats bij publieksgevoelige organisaties zoals scholen, ziekenhuizen, overheidsinstellingen, financiële instellingen, maatschappen van medisch specialisten, notarissen en accountantskantoren.

Het Organizational Parenting programma bestaat uit:

1. Het bewust maken van waarden.

Waarden kunnen worden opgespoord door de vraag te stellen: 'wat is voor jou belangrijk aan dit gesprek?' Om vervolgens door te vragen totdat een waarde wordt benoemd. Als hulpmiddel krijgt de leidinggevende tijdens ons nascholingsprogramma een lijst met ongeveer 50 waarden in alfabetische volgorde. De medewerker kiest er drie van uit.

Tijdens een functioneringsgesprek kiest een medewerker voor de waarde duidelijkheid. Hij vindt dat zijn leidinggevende vaak veel woorden gebruikt en onduidelijk is. Als tweede punt noemt de medewerker perspectief. Hij wil graag weten waartoe het gesprek gaat leiden. Dit staat in de waardenlijst als doelmatigheid. Verder wil de medewerker graag erkenning voor zijn inzet van de afgelopen tijd. Daarbij gaat het niet om de tijd maar om de deskundigheid.

De gevonden waarden worden op naambordjes geschreven. Vervolgens benoemt de leidinggevende ook zijn waarden. Dit zijn vaak professionele waarden. Tenslotte vult de leidinggevende de waarden aan met de belangrijkste organisatiewaarden.

Alle geformuleerde waarden vormen samen het waardenreferentiesysteem waarmee wordt geoefend. Deze waarden zijn nu nog extern.

Iedere schending van een van deze waarden wordt tijdens het gesprek signaleerd door het naambordje met de geschonden waarde naar voren te schuiven. Het gesprek gaat dan eerst verder over de geschonden waarde en hoe die kan worden hersteld. Na het herstel gaat het gesprek weer verder over de inhoud.

De medewerker schuift het bordje duidelijkheid naar voren als zijn leidinggevende wollige taal gebruikt. Dan schiet de leidinggevende in de lach en zegt: 'O, is dat wat je bedoelt?'

Dit exploreren en toetsen van waarden is het belangrijkste onderdeel van het bewustmakingsproces van deze derde dimensie. De externe waarden worden op deze manier geïnternaliseerd; van O1 naar O2. Op den duur worden deze waarden een gemeenschappelijk systeem en zijn de naambordjes niet meer nodig.

Als dit lukt worden schendingen van waarden sneller gezien en gaat de leidinggevende of de medewerker makkelijker over tot het herstellen ervan.

De leidinggevende stelt nu ook tijdens vergaderingen de vraag welke waarden voor de aanwezigen belangrijk zijn om op die manier een discussie daarover uit te lokken en tot een gemeenschappelijk waardensysteem te komen.

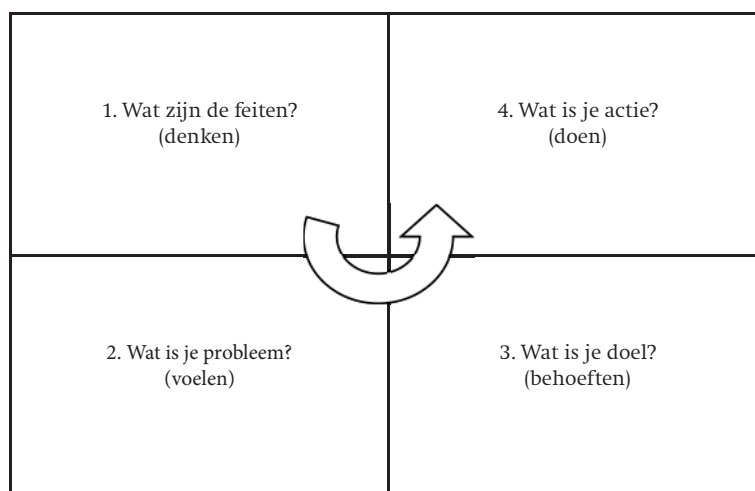
Het denken in twee dimensies, met steeds meer regelgeving wordt op deze manier aangevuld met het denken in een derde dimensie.

2. Het opsporen van denkfouten.

Het opsporen en opheffen van denkfouten vindt plaats met de coachmatrix (Kouwenhoven, 2007), zoals weergegeven in Figuur 8.

De coachmatrix bestaat uit vier vragen:

1. Wat zijn de feiten?
2. Wat is het probleem?
3. Wat is je doel?
4. Welke actie kies je om je doel te bereiken?



Figuur 8: De coachmatrix

De coachmatrix wordt uitgeschreven op een groot vel papier waarbij de medewerker die iets aan de orde stelt, zelf schrijft.

De bedachte acties worden getoetst aan de waarden en geoefend tijdens een microsimulatie. Door de structuur van de coachmatrix worden denkfouten zichtbaar. De aanpak bestaat eruit dat leidinggevend en medewerkers met elkaar bespreken wat er is voorgevallen en wat zij daarbij gedacht hebben. Denkfouten spoor je op door elkaar in ieder vakje, feiten, problemen, doelen en acties, te bevragen en pas door te gaan naar het volgende vakje als de denkfouten in het huidige vakje zijn opgespoord en gecorrigeerd. De compliance officer instrueert, superviseert en coacht de leidinggevend in het toepassen van deze methodiek.

3. Inspireren vanuit passie en power.

Inspireren vindt plaats door het naspelen en oefenen met nieuw gedrag door middel van microsimulaties.

Een microsimulatie is een spelmethode met behulp van (playmobil) poppetjes. Door middel van microsimulaties (Kouwenhoven, 2007) laten we iemand lastige situaties naspelen in een veilige setting. Daarbij mag je fouten maken en onderzoeken wat het beste bij je past. Je doet als het ware levenservaring op in een versneld tempo, zonder schadelijke gevolgen. Deze microsimulaties worden als heel echt beleefd. Dit komt omdat onze hersenen geen onderscheid maken tussen een simulatie en de realiteit. Op deze manier wordt er in de hersenen een soort neurologisch pad gemaakt. Dit pad gebruik je als de situatie zich daadwerkelijk voordoet. Een microsimulatie heeft als voordeel dat je afwisselend in de situatie en boven de situatie kunt staan. Je kunt ieder moment even stoppen voor overleg. Een microsimulatie geeft meer overzicht en inzicht.

Het werken met de waardenlijst, met de coachmatrix en de microsimulaties betekent dat je alle drie de egosystemen, de Ouder, de Volwassene en het Kind, aanspreekt en met elkaar integreert.

Positief sanctioneren

Ontwikkelen van een bedrijfsgeweten gaat gepaard met het maken van fouten.

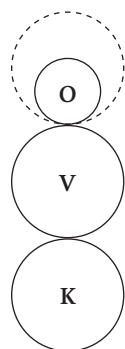
In een microsimulatie mag je alles fout doen, net zolang totdat het goed gaat. Maar in de praktijk kan dat niet. Dan ontstaat er daadwerkelijk schade als iemand een waarde schendt. Als je de betrokkene straft, dan ontstaat er een angstcultuur en dit verstoort het leerproces. In dit geval werkt herstelrecht beter dan strafrecht. Herstelrecht pas je toe als je met elkaar verder wilt. Je gebruikt dan geen negatieve maar positieve sancties (Kouwenhoven, 1984, 2007).

Een positieve sanctie is niet gericht op straf vanuit vergelding maar op het herstellen van de geschonden waarden en de gevolgschade daarvan. Deze methode is met succes toegepast op scholen bij leerlingen met probleemgedrag (Oosterik, Ruigrok & Vroonhoven, 2005, Kouwenhoven, 2006, Ruigrok en Oostrik, 2007). De centrale vraag is: Wat moet de medewerker doen om de schade te herstellen om daarna zijn plek binnen het systeem weer in te kunnen nemen?

Medewerkers wordt dus niet de les gelezen, maar zij worden aan het werk gezet om de geschonden waarden te herstellen. De verantwoordelijkheid komt bij de veroorzaker te liggen. Op deze manier bevordert je een positief gevoel van eigenwaarde. Als ik iets stuk maak dan ben ik ook degene die het weer repareert. Dit in tegenstelling tot straf of kritiek, wat dikwijls tot ongenoegen, boosheid en wrok leidt. Als medewerkers de geschonden waarden niet willen herstellen, dan isoleren zij zichzelf. Zij kunnen te allen tijde dit isolement opheffen door alsnog de geschonden waarde herstellen.

Ad 2: Minimal Organizational Parent System (MOPS)

In deze organisaties (zie Figuur 9) begrijpen mensen wel dat er normen en waarden zijn, maar ze weten niet welke. Het OPS is te klein en zwak en er wordt niet over gecommuniceerd. Door deze onduidelijkheid doen medewerkers zo min mogelijk. Dan maken ze ook geen fouten. En als ze iets doen, dan moet dat ondersteund worden door toestemming van de naasthogere.



Figuur 9: Een Minimal Organizational Parent System

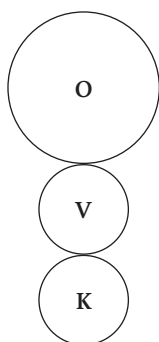
Die naasthogeren vragen op hun beurt weer advies aan een extern bureau. Dan kunnen ook zij zich verantwoorden als het mis gaat. Ze lenen dan als het ware het OPS van een andere organisatie ook al wordt het budget daardoor soms met miljoenen overschreden.

Didactische interventies

Bij deze organisaties kun je met uitleg van de waarden en normen veel bereiken. Medewerkers hebben permissie nodig om te onderzoeken en hun grenzen te verleggen. Risico's nemen is daar een onderdeel van.

Ad 3: BOPS: Big Organizational Parents System.

In deze organisaties (zie Figuur 10) zijn er teveel normen, waarden en regels. Het OPS is groot en rigide. Medewerkers en leidinggevenden remmen alsmaar af, omdat ze bang zijn fouten te maken. Juist door zoveel te remmen zijn zij een gevaar op de weg. Anderen ergeren zich aan hen en hebben de neiging om hen in te halen. Op vergaderingen reageren zij met: 'ja, maar....' en noemen een gevaar of een probleem. Natuurlijk is het prima om gevaren te signaleren, maar alles heeft een risico. Ook niets doen.



Figuur 10: Een Big Organizational Parent System (BOPS)

Didactische interventies

In deze organisatie hebben mensen, net als bij een MOPS, permissie nodig om verantwoorde risico's te nemen, fouten te maken en die te herstellen. Fouten maken hoort bij een leerproces. Een fout is pas een fout als je er niets van leert.

Een BOPS kan voorkomen op ieder van de volgende gebieden:

1. Teveel risk control

Nu hangen overall camera's. Het hele gebouw lijkt wel een bunker. En dat nadat er twee laptops verdwenen waren. Die werden later 'teruggevonden' bij twee zieke collega's.

2. Te veel compliance

Een gemeente in Friesland plaatste na ieder ongeval nieuwe verkeersborden. In het begin hielp dat wel, maar op den duur nam het aantal ongelukken niet meer af. Als je dan ergens 50 kilometer per uur mocht rijden, dan deden mensen dat ook, ondanks de omstandigheden. Toen de gemeente de meeste borden weghaalden, gingen weggebruikers weer zelf nadenken.

3. Teveel commitment

De maatschap van huisartsen ging uit van de goede bedoelingen van alle maatschapsleden.

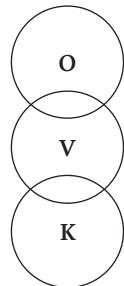
Nu er een conflict gerezen is blijkt dat weinig tot niets formeel is vastgelegd.

4. Teveel impulscontrole

De infiltranten zijn nu zo getraind dat alle scenario's met alle mogelijke verleidingen zijn doorgenomen. Ook die waar ze zelf nooit aan gedacht hebben en die zelden of nooit voorkomen. Dat bracht hen wel op een idee.

Ad 4: COPS: Crazy Organizational Parent System

Bij een COPS is er wel sprake van een Oudersysteem, maar de inhoud ervan is bizar. De Volwassene wordt besmet door de vooroordelen uit de Ouder en de angsten uit het Kind. Een COPS kenmerkt zich door afsluiting van de buitenwereld en de naar binnen gerichtheid van de organisatie. Je komt er moeilijk binnen, en als je binnen bent kom je moeilijk weer buiten. Er is sprake van wantrouwen, dwangmatig denken, dwangmatig handelen of theateraal gedrag. Dit kan leiden tot een verlies aan realiteitszin. In deze angstgedreven organisaties wordt veel *feedback* en weinig *feedforward* gericht gestuurd. De meest extreme vormen doen zich voor bij sektes. Maar ook organisaties met een stammencultuur, zoals sommige maatschappen van professionals, kunnen leiden tot een COPS. Patiënten overlijden omdat artsen als dominante Alfamannetjes in een machtsstrijd zijn verwickeld en weigeren om met elkaar te overleggen.



Figuur 11: Een Crazy Organizational Parent System COPS

De beide specialisten zijn 15 jaar geleden als vrienden begonnen. Ze deelden een grote kamer, hadden één secretaresse en lasen samen een krant. Nu praten ze niet meer met elkaar. De kamer is in tweeën gedeeld door een wand. Ieder heeft nu een eigen secretaresse: de een op de ochtend, de ander op de middag. Als de krant uit is, dan legt hij die op zijn bureau en wacht tot de secretaresse van zijn compagnon die komt halen om aan haar baas te geven.

Didactische interventies

Bij conflicten in een COPS is *mediation* effectief als de *mediator* in staat is om niet alleen de gevoelens op Kindniveau, maar ook de denkstoornissen in de Volwassene en de waarden in de Ouder aan de orde weet te stellen en te corrigeren.

Ad 5: DOPS: Deviant Parent System

Bij een DOPS is er sprake van een normaal ontwikkeld OPS. Maar, dit is een OPS gebaseerd op een andere cultuur. Als een organisatie wordt overgeplaatst van de ene cultuur naar de andere, dan moet het bestaande OPS vervangen worden door een nieuw OPS, dat past binnen de cultuur van de nieuwe vestiging.

Handhaven van de oude cultuur leidt tot een DOPS. Een waardensysteem wat niet wordt herkend en onderschreven door de rest van de maatschappij.

Begeleiden, superviseren, informeren en illustreren van het nieuwe OPS is daarbij de oplossing.

Geraadpleegde literatuur

E. Berne, *Wat er allemaal speelt*, Den Haag: Bert Bakker 1975.

M. Kouwenhoven, 'Non-contracten en probleemoplossende sancties', *Tijdschrift voor psychiatrie* 1984, p. 574-591.

M. Kouwenhoven e.a., *Werken met non-agressiecontracten in scholen*, 's-Hertogenbosch: KPC groep 2006.

M. Kouwenhoven, *Strategisch coachen*. Het handboek Boom Nelissen, Soest 2007.

M. Kouwenhoven, 'Bouwen aan een integere samenleving', *Strook Tijdschrift voor TA*, 2011 december, p. 20-33.

S. Milgram, *Obedience to Authority: An Experimental View*, N.Y.: Harper Collins 1974.

H. Oosterik, J. Ruigrok & P. Vroonhoven, *De verbindende school. Herstelrecht in het Nederlands onderwijs*, 's-Hertogenbosch: PKC groep 2005.

J. Ruigrok, & H. Oostrik, *In plaats van schorsen*, Esch: Quirijn 2007.

J. Schiff, *Cathexis reader*, New York: Harper & Row 1975.

J. Stoll, W. Bruinsma & C. Konijn, *Nieuwe cliënten voor Bureau Jeugdzorg*, 2004.

G. Tharner, G. (2006), 'Over de toepassing van EMDR bij de behandeling van mensen met een lichte verstandelijke beperking', in R. Didden (red.), *In perspectief: Gedragsproblemen, psychiatrische stoornissen en lichte verstandelijke beperking* (p. 145-168), Houten: Bohn Stafleu van Lochum 2006.

M. van Nieuwenhuijzen, B. Orobio de Castro & W. Matthys, 'Problematiek en behandeling van LVG jeugdigen: Een literatuurreview', *Nederlands Tijdschrift voor de Zorg aan mensen met verstandelijke beperkingen* 2006, 32 (4), 211-228.

S. Yorgelson & S.E. Samenow, *The criminal personality*, Volume I: 1976, Volume II: 1977, New York. Jason Aronson 1976, 1977, Samenvatting in Kouwenhoven, 'Transactionele Analyse' in *Nederland Deel II: Therapeutische toepassingen*, Ermelo 1985.

P. Zimbardo, *Het lucifer effect. Hoe gewone mensen zich laten verleiden tot het kwaad*, Rotterdam: Lemniscaat 2010. ■