

Collectieve morele leerprocessen

Hoe het geheel meer kan worden dan de som der delen

Henriëtte Bout*

Trefwoorden: vertrouwenspersonen, collectieve wijsheid, moreel leren, moresprudentie

De casus

In een grote organisatie is een netwerk van vertrouwenspersonen actief. Op een intervisie bijeenkomst, brengt één van de vertrouwenspersonen de volgende casus in:

‘Een leidinggevende is een expressief persoon. Hij is recht voor zijn raap, werkt keihard, kent heel veel mensen binnen de organisatie maar heeft ook buiten de organisatie een sterk netwerk van hooggeplaatste figuren. Hij brengt graag verschillende mensen bij elkaar en is met name gericht op mensen op zijn eigen niveau en daarboven. Zijn medewerkers ziet hij als uitvoerders van beleid dat op zijn niveau wordt vastgesteld. Hij kan zijn medewerkers behoorlijk onder druk zetten als hij een belofte wil nakomen die hij heeft gedaan. Hij is hartverwarmend tegen mensen die tot zijn binnenkring behoren maar snoeihard tegen mensen die daarbuiten vallen. Het is niet duidelijk hoe je in zijn binnen cirkel komt, noch hoe je er buiten valt. Hij is charisma-tisch, positioneert zich als een echte succeder. Maar er zijn ook mensen die hem afschrikwekend vinden en hem zoveel mogelijk ontlopen.

Een vertrouwenspersoon is de afgelopen twee jaar door ongeveer tien personen benaderd die problemen hebben met zijn gedrag. Er lijkt zich een patroon rond deze leidinggevende af te tekenen in handelswijze dat sterk lijkt op intimidatie, bewust gebruik maken van in- en uitsluitingsmechanismen, liegen, verdraaien van de werkelijkheid en bevoorrechten van persoonlijke vrienden.

De mensen die bij deze vertrouwenspersoon komen, zijn afkomstig uit allerlei onderdelen van de organisatie. De laatste tijd meldden zich ook naaste medewerkers en zelfs mensen uit de binnenkring van deze leidinggevende. Zij geven aan wroeging te hebben over het uitvoeren van orders van deze leidinggevende. Omdat hij hen opdracht geeft langs de regels van de organisatie heen te werken en ze bang zijn voor de gevolgen van weigering.’

De vertrouwenspersoon vraagt zich af of zij proactief een signaal af zal geven over het gedrag van deze leidinggevende en zo ja, aan wie. Aan de ene kant denkt ze: ‘Dit moet stoppen, de situatie is onveilig, mensen hebben hun hoop op mij gericht, de vriendjespolitiek die deze leidinggevende er op nahoudt is schadelijk voor de organisatie, iedereen is bang maar ik ben moedig.’ Aan de andere kant weet ze dat ze de informatie maar van één kant hoort, dat er geen formeel onderzoek is gedaan naar het handelen van deze leidinggevende, dat ze niet de vertrouwelijkheid van de gesprekken mag doorbreken die ze heeft gevoerd met medewerkers en dat ze ervoor moet waken onderdeel te worden van roddel en achterklap. Ze legt de situatie voor tijdens intervisie en vraagt haar intervisie groep om mee te denken.

Collectieve wijsheid en het samenbrengen van individuele wijsheid

Professionals die al wat langer actief zijn in een bepaald domein, zullen de ervaring hebben dat bepaalde vraagstukken zich met enige regelmaat voordoen en regelmatig terugkomen. De vraag naar ‘proactieve signalering door vertrouwenspersonen’, zoals in bovenstaande casus het geval is, is zo’n vraagstuk. De hoofdpersonen verschillen, de ernst van het gedrag en de effecten die het heeft op mensen verschillen maar herkenbaar is de situatie voor iedere vertrouwenspersoon. Ook het gevoel ‘dit moet stoppen en ik moet nu iets doen’.

Wat gebeurt er als we ieders individuele gedachte, afwegingen en persoonlijke ervaringen naast elkaar leggen? Komen we dan tot collectieve wijsheid die rijker is dan we in ons eentje ooit

* Henriëtte Bout is PhD onderzoeker Nyenrode Business Universiteit, contact: h.bout@conscience.nl.

zouden kunnen bereiken? Mijn antwoord hierop is: Ja. Niet alleen zal ik in dit artikel beschrijven wat het resultaat en wat de meerwaarde is van het delen van morele vragen en ervaringen in een groep, ook zal ik aangeven wat succesfactoren zijn voor het inrichten van een proces waarin individuele ervaringen collectief besproken kunnen worden. In de hoop dat het compliance officers iets leert over het werk van vertrouwenspersonen. En dat het compliance officers zal inspireren om hun vraagstukken te delen met collega's en er individueel en gezamenlijk van te leren.

Na ruim zes jaar ervaring te hebben als centrale vertrouwenspersoon met het begeleiden van vele interviews, heb ik gezien dat de bovenstaande interviewvraag een kernvraag is in de praktijk van vertrouwenspersonen en dat het meerdere malen door verschillende vertrouwenspersonen is voorgelegd in een interviewgroep.

De vraag waar deze vertrouwenspersoon voor staat, is er een die verwijst naar het goede handelen van vertrouwenspersonen en aldus op te vatten als een moreel vraagstuk. De vraag is niet alleen 'Wat moet ik doen in deze situatie?' maar gaat bij dergelijke terugkerende situaties die het hart van het werk raken, verder. De vraag luidt: 'Wat zouden we willen dat alle professionals doen in dit type situaties?'

Hoewel ieders ervaring particulier en situationeel is, is de meerwaarde van het collectief maken van ieders individuele ervaring met een moreel vraagstuk in de praktijk driedig. Ten eerste kan het collectief bespreken van individuele omgang met morele vraagstukken leiden tot het ontwikkelen van een beter onderbouwd persoonlijk inzicht, visie of werkwijze. Ten tweede kan het leiden tot inzichten die algemeen geldend zijn dan wel die nieuw en innovatief zijn. Op individueel niveau is dit inzicht vaak niet te bereiken omdat een professional op dat niveau vaak niet de benodigde diversiteit en ervaring opdoet met een vraagstuk. Ervaring die wel nodig is om een complex vraagstuk te doorgronden. En ten derde kan de collectieve wijsheid, mits deze overdraagbaar wordt gemaakt en gecommuniceerd, professionals ondersteunen die voor eenzelfde vraagstuk staan maar niet bij het collectieve leerproces aanwezig waren.

In het volgende stuk zal ik in gaan op wat er gebeurt als professionals individuele ervaringen omtrent een vraagstuk delen, welke collectieve wijsheid ontstaat en waarom die heeft kunnen ontstaan. Ik zal een eerste aanzet geven voor een theorie over collectief moreel leren en deze toepassen op de bovenstaande situatie.

Over collectieve leerprocessen

Individuele en collectieve leerprocessen hangen nauw samen met elkaar. Een individueel leerproces kan bijdragen aan het leerproces op collectief niveau en vice versa wanneer individuen met elkaar in interactie zijn. Interactie is voor een collectief leerproces essentieel. In de interactie tussen twee of meer mensen worden (nieuwe) gezamenlijke meningen of visies geconstrueerd die kunnen leiden tot het vormen van een collectieve identiteit en tot collectief ander gedrag van individuen.

Maar collectief leren kan daarnaast ook gericht zijn op het vergroten van inzicht, zonder bijgaande gedragsaanpassing. Zo kan een reflectie op een vraagstuk in een werkomgeving, leiden tot uitbreiding van argumenten binnen het collectief en dus leiden tot collectief leren in de zin van verdiepen, verbreden, vergroten van inzicht zonder dat dit gevolgen heeft voor het collectieve gedrag. Men weet individueel en collectief beter waarom men doet wat men doet.

Mijns inziens is collectief leren een proces dat is ingericht om met elkaar tot een resultaat te komen voor elkaar. Het resultaat blijft bestaan voor het collectief, ook als de individuen van het collectief vervangen worden.

Een eerste aanzet tot een theorie over collectief moreel leren

Hoewel er veel is geschreven over collectief leren en over individueel moreel leren, is er nog geen theorie over collectief moreel leren. In mijn promotie onderzoek ik welke aspecten in een theorie over collectief moreel leren aan bod zouden moeten komen en op welke wijze. Hierop vooruitlopend, stel ik dat de volgende aspecten essentieel zijn om te kunnen spreken over een collectief moreel leerproces:

- er is sprake van een collectief;
- er is een gemeenschappelijk moreel vraagstuk;
- er is een leerproces ingezet over dit morele vraagstuk;

- er vindt interactie plaats tussen de verschillende groepsleden;
- er is collectieve output.

In bovenstaande casus zijn al deze aspecten aan de orde.

Het collectief betreft het netwerk van bijna 50 interne vertrouwenspersonen Ongewenst Gedrag & Integriteit van een organisatie in Nederland. Dit netwerk is een formeel netwerk dat gecoördineerd wordt door de centrale vertrouwenspersoon van de organisatie. In principe kunnen alleen interne vertrouwenspersonen lid zijn van het netwerk.

Een belangrijk collectief gedeeld moreel vraagstuk binnen dit netwerk is de vraag wat 'goede advisering' is van collega's die worstelen met vragen op het gebied van ongewenst gedrag en integriteit. Een van de lastige aspecten van dit vraagstuk is het begrenzen van de professionele verantwoordelijkheid van vertrouwenspersonen.

In intervisiebijeenkomsten worden vragen besproken die betrekking hebben op goede uitvoering van het werk als vertrouwenspersoon. Zo ook de bovenstaande vraag. Deze vraag blijkt in verschillende hoedanigheden in verschillende intervisiegroepen de afgelopen jaren aan de orde te zijn geweest. Het blijkt dermate herkenbaar te zijn bij de andere groepsleden en morele vragen op te roepen, dat dit individuele vraagstuk niet alleen vanwege de herkenbaarheid eenvoudig collectief besproken kan worden, maar ook te beschouwen is als een collectief ervaren moreel vraagstuk.

De intervisie vindt plaats middels een gestructureerde overlegvorm (zie volgende paragraaf). In de intervisies, maar ook daar buiten, vindt afstemming en overleg plaats tussen de groepsleden.

Van alle intervisies wordt een verslag gemaakt die de structuur van de overlegvorm volgt. Deze verslagen worden verspreid onder de deelnemers.

Procesmatige eisen aan een collectief moreel leerproces

In bovenstaande organisatie wordt het netwerk van vertrouwenspersonen geleid door een hiervoor aangestelde functionaris: de centrale vertrouwenspersoon. Deze formuleert en bewaakt de kaders waarbinnen het vertrouwenswerk actief is in de organisatie. Zo wordt onder meer van vertrouwenspersonen geëist dat zij deelnemen aan intervisie omdat men meent dat uitwisseling over praktijkervaringen leerzaam is, ook voor deelnemers die nog geen of weinig mensen begeleid hebben als vertrouwenspersoon.

De centrale vertrouwenspersoon organiseert voor iedere intervisiegroep drie keer per jaar een bijeenkomst en het is, in het kader van professionaliteitsbewaking, verplicht om twee keer per jaar een intervisiebijeenkomst bij te wonen. Er zijn zeven intervisiegroepen actief in deze organisatie. Er worden mogelijkheden aangeboden om gemiste intervisie in te halen bij andere intervisiegroepen.

Omdat het van belang is voor het bespreken van morele vraagstukken dat de deelnemers zich veilig voelen met elkaar, wordt in deze organisatie gewerkt met vaste intervisiegroepen van minimaal vier en maximaal 10 aanwezige deelnemers. De deelnemers bouwen daardoor gaandeweg een vertrouwensband op met elkaar die zij ook buiten de intervisiebijeenkomsten benutten om vraagstukken onderling te bespreken. Het hebben van een vaste functionaris die verantwoordelijk is voor het bewaken van het proces in ruime zin, is een belangrijke factor voor de borging van het collectieve morele leerproces.

De vertrouwenspersonen in deze organisatie werken met een gestandaardiseerde intervisiemethode (zie kader). Het voordeel hiervan is dat deelnemers van de groepen onderling uitwisselbaar zijn en dat de opbrengsten van de verschillende intervisiegroepen onderling vergelijkbaar zijn.

Kader: Intervisiemethode¹

1. Bijpraten
 - Hoe zit iedereen erbij? Wat wil je daarover zeggen?
 - Terugblikken: Hoe is de afgesproken actie van de vorige inbrenger verlopen?
 - Inventariseren wie een intervisievraag wil inbrengen
2. Uitkiezen werkprobleem van 1 deelnemer
3. Formuleer als voorbeeldinbrenger je intervisievraag, beginnend met: 'Hoe kan ik...'
4. Inbrenger vertelt
5. Onderzoek
 - alle deelnemers formuleren op schrift open vragen die zij hebben bij het verhaal van de inbrenger.
 - de voorbeeldinbrenger geeft antwoord op alle open vragen, voor zover hij een antwoord heeft.
6. Spiegel het probleem: 'Volgens mij is jouw probleem..'
- de deelnemers geven aan wat volgens ieder van hen het probleem is van de voorbeeldinbrenger.
7. Herformulering probleem door inbrenger: 'Volgens mij is mijn probleem...'
- de voorbeeldinbrenger reflecteert op de bij stap 6 geponeerde problemen, vertelt wat hij wel en niet herkent en herformuleert zijn probleem.
8. Ieder: hoe zou ik handelen?
 - de deelnemers geven aan hoe ieder afzonderlijk zou handelen als hij in de schoenen zou staan van de voorbeeldinbrenger.
9. Adviesronde
 - de deelnemers werken toe naar een collectief advies aan de voorbeeldinbrenger over wat te doen.
10. Inbrenger: inzichten -> actieplan
 - de voorbeeldinbrenger reflecteert op de inzichten die hij heeft opgedaan en formuleert een actieplan. De begin vraag was immers 'Hoe kan ik...'
11. De groepsfase: groepsthema
 - de groep reflecteert op het ingebrachte vraagstuk in algemene zin.
12. Evaluatie en vervolgspraken

Met name stap 11 in dit intervisiemodel faciliteert het proces om tot collectieve wijsheid te komen op basis van individuele ervaringen. De centrale vertrouwenspersoon maakt van iedere intervisie een verslag dat ongeveer een week na afloop van de intervisie wordt verstuurd aan de desbetreffende deelnemers. Alle resultaten per stap van het model zijn geanonimiseerd weergegeven in dit verslag.

Is iedere uitkomst van een collectief moreel leerproces moreel aanvaardbaar?

Het hebben van een goed ingericht proces maakt het mogelijk dat collectieven tot uitspraken kunnen komen over wat men een goede handeling vindt in een gegeven situatie. Maar wat is de waarde van deze collectieve uitspraak? De vraag is of ieder collectief oordeel over wat moreel geboden is, ook moreel aanvaardbaar is.

Karssing werkt dit in zijn proefschrift nader uit door te stellen dat morele oordelen inhoudelijk navolgbaar moeten zijn.² Hij specificeert dit door de termen 'zorgvuldigheid' en 'uitlegbaarheid' te introduceren.

¹ Deze methode is ontwikkeld door Van Oss & Partners.

² E. Karssing, *Integriteit in de beroepspraktijk*, Assen: Van Gorcum 2006 (pp 100-108).

Zorgvuldigheidseis

Met de zorgvuldigheidseis bedoelt Karssing onder meer dat georganiseerd is dat het oordeelsproces in alle openheid plaatsvindt, dat de relevante vragen kunnen worden gesteld bij het vraagstuk, dat vertrouwenspersonen met soortgelijke ervaring worden betrokken bij het vraagstuk, dat de valkuilen bij het vraagstuk in kaart worden gebracht, dat er een realistische inschatting kan worden gemaakt van de gevolgen van verschillende handelingen. De zorgvuldigheidseis ziet, mijns inziens, met name toe op de inrichting van het oordeelsproces.

Uitlegbaarheidseis

Met de uitlegbaarheidseis bedoelt Karssing dat een moreel oordeel zich inhoudelijk kan verhouden tot bestaande wet- en regelgeving, tot fundamentele rechtsbeginselen en tot grondrechten van anderen. Maar ook dat het zich kan verhouden tot wat een professional zelf wil, en wat de beroepsgroep nastrevenswaardig vindt, zonder dat het expliciet beschreven staat in wet- en regelgeving. De uitlegbaarheidseis ziet, mijn inziens, met name toe op de kwaliteit van de uitkomst van het oordeel.

De waarde van moresprudentie

In het ingerichte collectieve morele leerproces van de vertrouwenspersonen in deze organisatie is voorzien dat er verslagen zijn van alle gevoerde interviews. Dergelijke verslagen, die ingaan op hoe de rolopvatting van vertrouwenspersonen vorm krijgt in de praktijk en welke argumenten zij hiervoor gebruiken, kunnen gezamenlijk 'de moresprudentie van de vertrouwenspersonen' genoemd worden. De analyse van al deze afzonderlijke verslagen genereert kennis op een ander abstractieniveau.³

Een mooi voorbeeld van waar dit toe kan leiden, is terug te vinden in de moresprudentie die onlangs is gepubliceerd door de ledengroep Accountants in Business van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants.⁴ De moresprudentieworkshops die de beroepsvereniging organiseerde over fraude, leverde inzichten op over algemene kenmerken van de morele problemen die accountants tegenkomen bij vraagstukken rond fraude, over wat werkbare oplossingen zijn in voorkomende gevallen, over wat het collectief verdedigbare argumenten vindt voor het handelen bij fraude en welke niet, over de rationalisaties die veel gebezigd worden en hoe deze te weerleggen en ten slotte over veel voorkomende risico's en valkuilen bij dit vraagstuk en hoe daarop te anticiperen. De gezamenlijke opbrengst is gebundeld en gepubliceerd. Op die manier zijn accountants geholpen, ondersteund en geïnspireerd bij het herkennen en omgaan met fraude in de praktijk. Ook accountants die niet aanwezig waren bij de workshops of die nieuw zijn in het veld.

Verschiedende beroepsgroepen en organisaties zijn inmiddels actief met het ontwikkelen van moresprudentie onder meer vanwege de belofte dat het aanzet geeft tot onderbouwde en navolgbaar collectief moreel gedrag van hun medewerkers.^{5, 6, 7}

De belofte van vertrouwelijkheid, het recht op een veilige werkplek en het recht op weten

Terug naar de kwestie van de vertrouwenspersoon die zich afvroeg of zij al dan niet proactief een signaal moet afgeven over het gedrag van een leidinggevende. Nadere analyse van niet alleen haar situatie maar ook die van alle vertrouwenspersonen die hun soortgelijke ervaringen deelden, levert een aantal algemeenheden op. Medewerkers die met de vertrouwenspersoon in gesprek waren gegaan, willen expliciet in vertrouwen met de vertrouwenspersoon spreken. De vertrouwenspersonen beloven altijd vertrouwelijkheid.⁸

³ R. Wirtz, De moresprudentie van de auditor. *Audit Magazin* 2004, 3, p. 14-17.

⁴ https://www.nba.nl/globalassets/over-de-nba/ledengroepen/aibs/nba-aib_magazine-moresprudentie.pdf

⁵ E. Karssing en R. Wirtz, Moresprudentie 10 jaar later. *Audit Magazin* 2015, 1, p. 38-41.

⁶ Françoise Rost van Tonningen en Edgar Karssing, 'Van jurisprudentie naar moresprudentie', in: M. Janssen Groesbeek en B. Taverne (red.), *Kapitaal vertrouwen. Goed geld voor een duurzame toekomst*, Assen: Van Gorcum 2012.

⁷ G. Verstegen, Moresprudentie als belofte. *Filosofie & Praktijk* 2015, 37, 1, p. 33-45.

⁸ Hierbij worden vanzelfsprekend ook de grenzen van vertrouwelijkheid besproken.

Daarnaast willen medewerkers allemaal dat het gedrag van de betrokken leidinggevende stopt en vinden ze dat er iets moet gebeuren aan de ervaren onveiligheid.

Alle betrokken vertrouwenspersonen willen dat er een veilige werksfeer is en willen de vertrouwelijkheid die is afgesproken met de medewerkers niet doorbreken.

Ten slotte blijkt dat 'proactief signaleren' door een vertrouwenspersoon erg veel lijkt op het doen van een formele melding. Bij een formele melding zijn er beklagden die willen weten waarvan ze worden beschuldigd en door wie. Dat recht bestaat niet bij het afgeven van een signaal. Maar de wens om te weten waarvan iemand wordt beschuldigd en door wie, is er in praktijk niet minder om.

Het bewaken van de belofte van vertrouwelijkheid, het recht op een veilige werkplek en de wens van een beklagde om te weten waarvan en door wie hij wordt beschuldigd strijden met elkaar om de aandacht.

Deze analyse leert alle vertrouwenspersonen die voor de vraag staan of zij proactief moeten signaleren, dat zij zich onder meer moeten verhouden tot deze drie morele uitgangspunten.

Daarnaast levert de analyse de onderstaande handreiking.

Wanneer dient een vertrouwenspersoon proactief een signaal af te geven omtrent het gedrag van een persoon?

Het voorlopige antwoord van het collectief van vertrouwenspersonen op basis van individuele ervaringen, luidt:

1. Als het probleem tot het domein van de vertrouwenspersoon behoort. Vertrouwenspersonen zijn aangesteld om worstelingen op te vangen rond vermoedens van ongewenst gedrag en integriteitschendingen. Vaak worden zij ook betrokken bij arbeidsconflicten die spelen tussen medewerkers en hun leidinggevende. Bijvoorbeeld bij conflicten over het functioneren van een medewerker waar de medewerker zich niet bij neer wil leggen en waarbij de leidinggevende zijn hiërarchische positie inneemt en toch overgaat tot maatregelen. Nadere beschouwing kan leren dat het gedrag ervaren wordt als intimidatie, maar niet als intimidatie kan bestempeld worden zoals bijvoorbeeld de arboretgeving dat definieert. In dit soort gevallen is aanpakken van het gedrag van de leidinggevende niet direct een taak van de vertrouwenspersoon Ongewenst Gedrag en Integriteit, maar van de afdeling Personeel en Organisatie of Human Resource Management.
2. Als voldaan is aan de volgende zorgvuldigheidseisen
De zorgvuldigheidseisen waar het collectief van vertrouwenspersonen in deze organisatie mee lijken te werken, zijn:
 - a. Om van een serieus signaal te spreken en niet van een incident, moeten er meer dan vier verschillende personen vergelijkbare persoonlijke ervaringen hebben rond dezelfde persoon. Er is geen sprake van 'horen zeggen'.
 - b. De personen die last ervaren, zijn afkomstig uit verschillende onderdelen van de organisatie, hebben diverse achtergronden en hebben vanuit verschillende hoedanigheden ervaringen met de persoon in kwestie.
 - c. Het gedrag rond de persoon in kwestie vertoont een duidelijk beeld.
 - d. De vertrouwenspersoon heeft zijn voornemen om proactief te signaleren en wat hij wil vertellen in vertrouwen besproken met de centrale vertrouwenspersoon en andere vertrouwenspersonen en dit ook de betrokken medewerkers laten weten.
 - e. De medewerkers zijn bij voorkeur akkoord met de proactieve signalering door de vertrouwenspersoon, waarbij rekening is gehouden met mogelijke herleidbaarheid.
 - f. Omdat het een proactief signaal is waar geen formele melding aan ten grondslag ligt, moet voorkómen worden dat het signaal van de vertrouwenspersoon kan worden opgevat als een formele melding. Het is verstandig als een vertrouwenspersoon een proactieve signalering dus niet op schrift maar mondeling doet.
3. Als voldaan is aan de volgende uitlegbaarheidseisen
 - a. Het gevoel van onveiligheid op het werk, schat de vertrouwenspersoon in als 'groot'.
 - b. De vertrouwenspersoon heeft formeel de taak om niet alleen gevraagd maar ook ongevraagd te adviseren over preventie en bestrijding van ongewenst gedrag. Proactief signaleren aan de persoon in kwestie, diens leidinggevende of de directeur is in een dergelijke casus in het licht van deze formele taak, te beschouwen als ongevraagd advies.

- c. De vertrouwenspersoon kan beredeneren dat hij niet voor de kar gespannen is van een groep medewerkers die hun leidinggevende willen schaden.
 - d. De medewerkers hebben het gedrag al eerder aantoonbaar aangekaart bij de persoon in kwestie of bij diens leidinggevende, maar dit heeft niet tot verandering geleid.
 - e. De vertrouwenspersoon, die zelf ook werkzaam is in de organisatie, herkent het beschreven gedrag op basis van eerdere eigen ervaringen met of waarnemingen over de persoon in kwestie.
 - f. Het proactieve signaal dat de vertrouwenspersoon afgeeft, wordt in ieder geval afgegeven aan de persoon in kwestie.
 - g. Als aansturing op gedrag door de lijnverantwoordelijke nodig lijkt, kan ook de leidinggevende en/of de directeur worden betrokken bij de proactieve signalering.
4. Als er een realistisch handelingsrepertoire voor handen is
- a. De persoon in kwestie heeft voldoende informatie om zijn gedrag aan te passen.
 - b. De leidinggevende en/of directeur heeft voldoende informatie om te beslissen of de situatie om een reactie vraagt, bijvoorbeeld ten aanzien van de aansturing, functionering of coaching van de desbetreffende leidinggevende.

Bovenstaande kan met recht een collectief resultaat worden genoemd dat deze vertrouwenspersoon op basis van haar individuele ervaring nooit had kunnen bereiken.

Het leert dat haar professie van mening is dat er situaties kunnen zijn waarin vertrouwenspersonen proactief moeten signaleren, namelijk als de onveiligheid groot lijkt te zijn. Maar het leert ook dat dit niet kan zonder het een en ander aan huiswerk te doen.

De zorgvuldigheid vraagt van haar om, naast de informatie die ze heeft over de ernst van de situatie, een nog beter beeld te krijgen over plekken in de organisatie waar de signalen uit afkomstig zijn en om met de deelnemers bespreken welk beeld ze redelijkerwijs kunnen schetsen over deze leidinggevende en wat de gevolgen mogelijkerwijs kunnen zijn van proactief signaleren voor de leidinggevende en voor henzelf.

De uitlegbaarheidseis vraagt van haar om aan de medewerkers die bij haar kwamen te vragen of zij zelf al signalen hebben afgegeven aan de leidinggevende en zo niet, dat zij dat eerst zelf moeten doen voordat zij als vertrouwenspersoon in actie komt. Ook vraagt het haar om de mogelijke valkuilen van proactieve signalering beter in beeld te hebben. Bijvoorbeeld de mogelijkheid dat zij onderdeel wordt gemaakt van roddels of een bewust ingezette beschadigingsstrategie.

En ten slotte leert het haar iets over het gesprek zelf. Ook hier geldt het aloude adagium dat het de toon is die de muziek maakt. Proactieve signalering kan nooit een verantwoordingsgesprek zijn. Het is de kunst om het een constructief feedback gesprek te laten zijn, waarbij de persoon in kwestie en eventueel zijn leidinggevende voldoende informatie hebben om iets te doen met de situatie, het gevoel van onveiligheid van medewerkers, en het gepercipieerde gedrag van de persoon in kwestie.

Het is een heikele kwestie, waarbij de vertrouwenspersoon nog het een en ander in stelling moet brengen voordat ze zorgvuldig en goed onderbouwd een proactief signaal kan afgeven. De zorgvuldigheid vraagt dan ook om het voornemen tot proactieve signalering goed door te nemen met de centrale vertrouwenspersoon, die immers een formele taak heeft ten aanzien van het vertrouwenswerk.

Succesfactoren

Waarschijnlijk is er meer te leren over het vraagstuk van de proactieve signalering door vertrouwenspersonen en zal bovenstaande op basis van nog meer ervaringen verder kunnen worden aangescherpt. Hiervoor zullen nieuwe individuele ervaringen collectief gedeeld en besproken moeten blijven worden. Een waardevol proces.

Meer en meer wordt bekend over wat succesfactoren zijn van ingezette collectieve morele leerprocessen. Voor het bovenstaande leerproces zijn er meerdere te beschrijven: Er is een groep die samen wil komen, die een gemeenschappelijk moreel vraagstuk heeft en die een methodische aanpak hanteert voor het analyseren van een moreel vraagstuk. Daarnaast is er een coördinator die met draagvlak en mandaat de groepsleden samenbrengt, verslaglegging verzorgt en analyse organiseert. Dat is belangrijk voor de borging van het leerproces. En ten slotte is het verspreiden van de collectieve morele wijsheid middels moresprudentie op schrift, in beeld of met andere communicatievormen ondersteunend voor het morele leren van het collectief. Met name voor professionals die niet bij het collectieve morele leerproces betrokken waren en ook deze vraag delen en voor toekomstige professionals.

Epiloog

Zou het zo kunnen zijn dat compliance officers als beroepsgroep kunnen groeien door een collectief moreel leerproces in te richten? De vraag stellen, is hem beantwoorden. Natuurlijk is dat zo.

De aard van het werk van compliance officers vraagt dat zij, net als vertrouwenspersonen, verantwoordelijken moeten controleren en adviseren. Advies dat niet altijd als welkom wordt ervaren en dat in de praktijk genegeerd kan worden. Zij worden in de praktijk nog wel eens weggezet als moraalridder terwijl ze zichzelf niet graag als moraalridder zien. Ze moeten hun rug recht houden, ook als er druk op hen wordt uitgeoefend. En ze worstelen soms tussen hun adviserende en hun controlerende taak. Deze functie brengt morele vragen met zich mee die iedere individuele compliance officer zal herkennen, waar hij ook werkt.

De praktijk van vertrouwenspersonen leert dat het samenbrengen en analyseren van de vraagstukken en de ervaringen van individuele professionals met de oplossingen die ieder heeft gekozen, bijdraagt aan het vormen van collectieve morele wijsheid die het individuele niveau ontstijgt. Niet alleen kan dit op individueel niveau een moreel leereffect hebben voor compliance officers, ook op collectief niveau. Of het nu inzicht of gedragsverandering betreft. Het geheel wordt hierdoor meer dan de som der delen. ■