

8

Kun je integriteit leren?

M. VAN DE WEIJER RBA

STELLING

Integriteit is een matig ontwikkelbare competentie omdat integriteit gaat over houding.

Inhoud hoofdstuk 8

- 8.1 *Inleiding*
- 8.2 *Verschuivende normen*
- 8.3 *Competentieontwikkeling*
 - 8.3.1 Ijsbergmodel en leren
 - 8.3.2 Randvoorwaarden bij competentieontwikkeling
- 8.4 *Rol van opleider*
- 8.5 *Bijdrage NIBE-SVV aan integriteit effectenbranche*
 - 8.5.1 Kennisoverdracht: integriteitsmodules
 - 8.5.2 Discussie faciliteren: workshop Ethiek
 - 8.5.3 Levend houden: DSI PIT
 - 8.5.4 Voorbeeldcase PIT
- 8.6 *Conclusie*

Kun je integriteit leren?

M. VAN DE WEIJER RBA

8.1 Inleiding

Hoe integer ben jij op een schaal van 1 tot 10? Dit is een lastige vraag. Dat vinden ook de vele cursisten die de workshop Ethiek volgen die verplicht is voor een DSI-registratie als effectenspecialist. Je kunt je afvragen of je meer of minder integer kunt zijn of dat je simpelweg wel of niet integer bent. Als je erin gelooft dat je meer of minder integer kunt zijn, betekent dat dan ook dat je integriteit kunt ontwikkelen? Is het dus een ontwikkelbare competentie of is het een karaktereigenschap? Ik geloof erin dat integriteit een ontwikkelbare competentie is en in dit artikel wil ik u laten zien hoe NIBE-SVV, het kennisinstituut van en voor de financiële sector, de afgelopen tien jaar in de effectenbranche hieraan heeft bijgedragen.

8.2 Verschuivende normen

Twintig jaar geleden was ik hoekman. Ik handelde in een aantal middelgrote en kleinere aandelen. Het was toen heel gebruikelijk dat je ‘meeliftte’ op een grotere order. Zo nam je bij een grotere kooporder op lage koersen wat meer aandelen op het eigen boek. Wanneer je de order bijna helemaal had uitgevoerd, verkocht je de eigen aandelen weer op de dan hogere koersen. Daarmee maakte je koerswinst op de eigen positie. Dit was heel normaal gedrag destijds. Sterker nog: je werd bijna geacht zo te handelen, want zeker in de kleine fondsen verdiende je het niet aan de courtage. Deze koerswinst was zo een belangrijke bron van inkomsten. Tegenwoordig heet deze praktijk ‘frontrunning’ en kun je ervoor worden opgesloten.

Met deze anekdote wil ik vooral aantonen dat normen en waarden in de loop der tijd veranderen en dat mensen mee veranderen. Hun idee wat integer is, verandert dus mee met de maatschappelijke ontwikkeling. Voor mij betekent dit dat integriteit te ontwikkelen is. Dezelfde mensen gedragen zich immers anders dan twintig jaar geleden. Er is dus kennelijk iets veranderd in hun gedrag, – hopelijk ook – in hun overtuigingen en normen en waarden. Voordat ik inga op hoe je daar als opleider aan kunt bijdragen, wil ik u eerst meenemen naar competenties en leren.

8.3 Competentieontwikkeling

Onder competentie versta ik een bepaalde combinatie van kennis, vaardigheden en houdingen die aansluit bij de eisen die aan een functie worden gesteld. In deze beschrijving zitten voor de opleider drie aanknopingspunten om een competentie verder te ontwikkelen. Aan kennis, vaardigheden en houdingen kun je namelijk werken.

Niet elke competentie is echter even goed te ontwikkelen. Een voorbeeld van een goed ontwikkelbare competentie is gespreksvaardigheid. Dat komt omdat gespreksvaardigheid te ontwikkelen is door gesprekstechnieken aan te leren en deze te oefenen. Zo kun je immers leren betere gesprekken te voeren. Integriteit daarentegen is een matig ontwikkelbare competentie. Dat komt vooral omdat integriteit gaat over houding. En houding is moeilijker te beïnvloeden dan kennis en vaardigheden.

Als opleider kun je houding echter wel beïnvloeden. Om aan te geven hoe dat werkt, licht ik eerst het ijsbergmodel toe.

Integriteit is een matig ontwikkelbare competentie omdat integriteit gaat over houding.

8.3.1 Ijsbergmodel en leren

In competentieontwikkeling hanteert men vaak het ijsbergmodel, gebaseerd op de Theory of Needs van David McClelland. Dit model ziet er als volgt uit.

{Afbeelding: ijsberg excl loop ***apart bestand***}

Boven de waterlijn zit het deel van ons dat voor anderen zichtbaar is: ons gedrag. Dit is wat we doen. Hierin worden onze kennis en vaardigheden zichtbaar. Onder de waterlijn zit het – grootste maar – onzichtbare deel: datgene wat ons drijft. Hier zit wat we denken en willen. Hoe dieper een component in de ijsberg zit, des te meer bepaalt het ons gedrag en des te moeilijker is het te veranderen.

Laat ik een voorbeeld geven aan de hand van de competentie gespreksvaardigheid. Om deze competentie te verbeteren, kun je gesprekstechnieken leren. Je leert dan onder andere hoe je een gesprek opent, hoe je iemand op zijn gemak stelt en hoe je slecht nieuws brengt. Dat zijn de kennis en vaardigheden die je je eigen maakt. Dat zegt echter nog niets over je houding ten aanzien van gesprekken. Als je namelijk geen gesprek durft te voeren, of als je denkt dat jij niet verantwoordelijk bent voor het verloop van het gesprek of als je ervan overtuigd bent dat technieken niets anders zijn dan trucjes waar de ander zo doorheen prikt, dan zul je niet snel gespreksvaardiger worden.

Voor integriteit geldt een vergelijkbaar mechanisme. Je kunt heel goed weten dat je niet mag ‘frontrunnen’, maar als je ervan overtuigd bent dat dit de enige manier is om geld te verdienen en bovendien niet inziet waarom dit gedrag verkeerd zou kunnen zijn, dan wordt het moeilijk om ‘frontrunnen’ af te leren.

Als opleider kun je natuurlijk kennis en vaardigheden bijbrengen maar je kunt ook de houding van iemand beïnvloeden. Om uit te leggen hoe dit werkt, voeg ik nog één dimensie toe aan het ijsbergmodel, namelijk de verschillende niveaus waarop je kunt leren. Deze niveaus zijn ‘first loop’, ‘second loop’ en ‘third loop’. In de afbeelding hierna zijn deze ‘loops’ aan het ijsbergmodel toegevoegd.

{Afbeelding: ijsberg ****plaatje apart bestand***}

Bij 'first loop'-leren verandert gedrag doordat kennis en vaardigheden toenemen. 'Second loop'-leren grijpt in op overtuigingen. Wanneer overtuigingen veranderen, verandert gedrag mee doordat je vindt dat het anders moet. Het meest fundamentele en ingrijpende leerproces is 'third loop'-leren. Daarbij maakt iemand een wezenlijke verandering door doordat zijn normen en waarden veranderen. In dat geval wil je het echt anders.

“Als je niet weet aan welke regels je je te houden hebt, is het lastig te bepalen of je gedrag geoorloofd is”

8.3.2 Randvoorwaarden bij competentieontwikkeling

Een opleider kan vooral aan de slag met de 'first loop' en in mindere mate met de 'second loop'. Er moet dan wel aan een aantal randvoorwaarden voldaan zijn. Daar ga ik nu kort op in.

Volgens Marcel Wanrooy in zijn boek *Leidinggeven tussen professionals* (pagina 177) is ontwikkelbaarheid afhankelijk van motivatie, kwaliteit van opleiding en begeleiding, werksituatie, aard van de competentie en persoonlijke mogelijkheden van de medewerker. Over de aard van de competentie integriteit hebben we het hiervoor al kort gehad. Zoals we hebben gezien is de competentie integriteit slechts matig ontwikkelbaar omdat deze competentie vooral de houding betreft. De opleider kan de motivatie van de cursist enigszins beïnvloeden, onder andere door de kwaliteit van de opleiding en door te wijzen op het algemeen en eigen belang. Motivatie wordt echter meer bepaald door andere factoren zoals: vindt iemand integriteit werkelijk belangrijk? Hoe groot is de externe beloning voor integer gedrag of de straf bij gebrek aan dat gedrag? Het belang van de werksituatie heb ik in het 'frontrunning'-voorbeeld al aangegeven.

8.4 Rol van opleider

Welke bijdrage kan een opleider nu spelen bij de ontwikkeling van de competentie integriteit? Van Dongen en Rietman hebben een boek geschreven over de ontwikkelbaarheid van competenties: *Gras groeit sneller door eraan te trekken!* Een van de competenties die zij hierin beschrijven, is integriteit. Op de pagina's 92 en 93 van hun boek geven zij aan dat je het volgende kunt doen om deze competentie te vergroten:

- ga het gesprek aan over situaties waarin integriteitsvragen spelen en zoek daarbij de grenzen op van wat nog toelaatbaar is gegeven de geldende beroepscode;
- bespreek het belang van het voorkomen van belangenverstremming;
- bespreek overtuigingen;
- ga de discussie met vakgenoten aan over waarden en afgeleide gedragsnormen.

Dit zijn allemaal interventies onder de waterlijn van het ijsbergmodel. Daar kan zowel de coach als de opleider mee uit de voeten. In de volgende paragraaf wil ik de rol van opleider hierbij concretiseren. Dat doe ik aan de hand van een praktijkvoorbeeld uit de effectenbranche.

8.5 Bijdrage NIBE-SVV aan integriteit effectenbranche

Sinds de oprichting van DSI in 1999 heeft NIBE-SVV bijgedragen aan vergroting van de integriteit van de branche door opleidingen aan te bieden die passen bij 'first' en 'second loop'-leren. Dat hebben we gedaan door kennis over te dragen, de discussie te faciliteren en het thema levend te houden.

8.5.1 Kennisoverdracht: integriteitsmodules

De basis van de gedragsverandering ligt in weten wat wel en niet mag. 'First loop' dus. Als je immers niet weet aan welke regels je je te houden hebt, is het lastig te bepalen of je gedrag geoorloofd is. In 1999 hebben wij daarom – in nauwe samenwerking met DSI en een aantal deskundigen op het gebied van wet- en regelgeving en ethiek – de DSI Integriteitsmodule ontwikkeld. Dit is de voorloper van de verschillende integriteitsmodules die wij nu in het aanbod hebben. Doel van deze opleidingen is basiskennis bij te brengen van de regels en gedragscodes in de effectenbranche en de eerste awareness te kweken van wat professionele integriteit betekent. Alle effectenspecialisten – niemand uitgezonderd – moeten een van deze opleidingen volgen en het bijbehorende examen met goed gevolg afleggen voor een DSI-registratie.

8.5.2 Discussie faciliteren: workshop Ethiek

Kennis van regels en codes alleen is echter niet genoeg om integer(der) te worden. Zoals Van Dongen en Rietman aangeven, ontwikkel je de competentie integriteit vooral door met vakgenoten over thema's te discussiëren. Iedere effectenspecialist moet voor zijn DSI-registratie daarom ook een workshop Ethiek volgen. Samen met het European Institute for Business Ethics (EIBE) van Nyenrode hebben wij een workshop ontwikkeld waarin juist dat gebeurt. In deze workshop krijgen de deelnemers handvatten aangereikt hoe zij met dilemma's kunnen omgaan (kennis) en discussiëren ze vervolgens met elkaar over een aantal relevante thema's op het gebied van integriteit. Dit doen zij niet door theoretische verhandelingen op te zetten, maar gewoon door met elkaar eigen praktijkvoorbeelden te bespreken. Zo leren zij lastige onderwerpen met elkaar te bespreken (vaardigheid) en leren zij elkaars drijfveren kennen. Zij leren elkaars overtuigingen kennen en daarover te praten. Dit is het begin van 'second loop'-leren.

Een mooi voorbeeld hiervan vind ik de discussie waar ik zelf bij aanwezig was. De situatie was de volgende. Een analist heeft veel tijd gestoken in een rapport over een beursgenoteerde onderneming. Op basis van zijn eigen analyse is hij tot de conclusie gekomen dat het bedrijf een overnamekandidaat is. Ook geeft hij aan welk bedrijf de meest voor de hand liggende overnemer zou zijn. Daags voordat hij zijn rapport wil publiceren, wordt zijn voorspelling waar: er is inderdaad een overname. Wat moet de analist nu doen met zijn rapport? De analist antwoordde op deze vraag totaal anders dan een van de aanwezige beleggingsadviseurs. De analist gooit zijn rapport ongepubliceerd in de prullenbak. Hij kiest hiervoor omdat hij bang is dat anders zijn geloofwaardigheid als onafhankelijk en integer analist sneuvelt. De adviseur zou echter wel publiceren. Zijn onderbouwing was dat het rapport zorgvuldig en deskundig tot stand was gekomen en dat er geen sprake was van voorwetenschap. Er was dus niets mis mee. Sterker nog, volgens de adviseur zou het rapport de reputatie van de analist juist versterken omdat die goed gezien had wat er zou gebeuren.

Achter beide keuzes zitten overtuigingen. Bij eenzelfde situatie leiden deze verschillende overtuigingen tot totaal verschillend gedrag. Door dit met elkaar te bespreken, ontstaat er begrip voor en inzicht in beide standpunten. Door ook de achterliggende waarden en normen daarbij te betrekken, wordt dat deel van de ijsberg zichtbaar. Bovendien oefenen de deelnemers de vaardigheid om lastige situaties met elkaar bespreekbaar te maken. Daarbij merken zij dat ze er beiden wijzer van worden. Hiermee hebben zij de basis gelegd om in de toekomst vaker met elkaar lastige thema's te bespreken in plaats van ze alleen en naar eigen goeddunken op te lossen.

8.5.3 Levend houden: DSI PIT

De integriteitsmodule en workshop Ethiek zijn eenmalige opleidingsinterventies. En dat is te mager om gedragsveranderingen tot stand te brengen. Dat heeft DSI zich goed gerealiseerd. Vandaar dat vanaf het begin duidelijk was dat DSI met permanente educatie zou komen.

Hieruit is DSI PIT ontstaan. PIT staat voor Periodieke Integriteits Toets. Doelstelling van PIT is de aandacht voor integriteit levend te houden door actuele thema's in een leeromgeving aan te bieden. In 2010 en 2011 draait daarom de derde cyclus. Slagen voor PIT is een voorwaarde om de DSI-registratie te behouden.

“Eenmalige opleidingsinterventies zijn te mager om gedragsveranderingen tot stand te brengen”

DSI PIT biedt zowel 'first loop'- als 'second loop'-leren. Zo behandelt PIT recente en te verwachten veranderingen in wet- en regelgeving en komt normen waardeoverdracht aan bod. Omdat het hierbij vooral gaat om kennisoverdracht, is dit 'first loop'-leren. De cursisten leren 'second loop' doordat DSI discussie over de thema's stimuleert en geregistreerden uitnodigt deze met elkaar te bespreken.

Om deze manier van leren te bereiken, moet je meer doen dan theorie overdragen. DSI PIT bestaat uit praktijkgerichte cases. Per DSI-register zijn drie relevante thema's bepaald en bij elk van die thema's zijn subthema's benoemd. Daarnaast zijn er drie algemene thema's die voor alle effectenspecialisten relevant zijn. Elke case behandelt een van die subthema's door een herkenbare praktijksituatie te beschrijven. De cursist moet vervolgens een vraag over die situatie beantwoorden. Daarvoor moet hij de situatie inschatten en het meest juiste antwoordalternatief selecteren.

In de feedback op de cases leest de cursist waarom het juiste alternatief het beste antwoord is en de andere alternatieven niet. Zo draagt de feedback bij aan normoverdracht, juist omdat er in veel cases sprake is van een grijs gebied of een dilemma. De alternatieven zijn daarbij wel zo geformuleerd dat

“Idee wat integer is, verandert mee met maatschappelijke ontwikkeling. Voor mij betekent dit dat integriteit te ontwikkelen is

er maar één het meest juiste alternatief is. De andere alternatieven zijn fout, minder juist of onvolledig.

Via de cases herhalen we op die manier de boodschap en houdt DSI het gesprek over integer gedrag binnen de sector ook via opleidingen levend.

8.5.4 Voorbeeldcase PTT

GOED MARKTGEVOEL

Hannah Abrahams werkt als sales-trader. Regelmatig bespreekt zij met een van haar klanten, een assetmanager van een verzekeraar, diverse Nederlandse mid cap-aandelen, waar Hannah in gespecialiseerd is. Op een gegeven moment vraagt haar klant in haar ogen iets te nadrukkelijk door over de diepte van de markt in een van die fondsen. Hannah weet dat de assetmanager een 5%-belang heeft in dit aandeel. Zij vermoedt dat de verzekeraar dit belang wil verkopen. Er zijn volgens haar alleen nu niet al te veel gegadigden dus dat zal niet makkelijk worden. De eerste echte vraag ligt een paar euro onder de huidige koers.

Hannah heeft nog wat positie en voelt er niet veel voor dat koersverlies te lopen. Zij heeft nog geen order binnen van de assetmanager. Op dat moment komt er een kooporder in het scherm. Hannah ziet haar kans schoon en verkoopt snel haar eigen aandelen. Zij komt zelfs iets short te zitten.

De volgende dag belt de assetmanager weer; of Hannah een koper voor een 5%-belang weet.

Hannah is blij dat zij haar klant goed heeft ingeschat en haar eigen stukken op tijd heeft kunnen verkopen. Zij is slim geweest, vindt zij zelf. Zij heeft het sentiment goed aanvoeld en toch de regels niet overtreden. Zij had immers nog geen order op het moment dat zij verkocht.

Niets mis mee, toch. Of wel?

- a. Hannah heeft een goede inschatting van de markt gemaakt. Zij had nog geen order en mocht haar stukken dus verkopen. Hier is niets mis mee.

Feedback: onjuist. Dit is te kort door de bocht. Hannah heeft de plicht zorgvuldig om te gaan met informatie die zij van een klant krijgt, zelfs als deze zich niet expliciet heeft uitgesproken.

- b. Hannah heeft zich schuldig gemaakt aan frontrunning. Zij kon weten dat de order eraan kwam en heeft daarop vooruitgelopen door haar eigen positie te verkopen.

Feedback: onjuist. Hannah had nog geen order en dus is er geen sprake van frontrunning.

- c. Hannah heeft geen regels overtreden omdat zij geen order had. Zij heeft zich echter niet integer gedragen omdat zij gebruik heeft gemaakt van informatie die een klant haar in vertrouwen heeft gegeven. Zij had haar eigen stukken dus niet mogen verkopen.

Feedback: onjuist. Dit is wel erg streng. Er is een beter alternatief.

- d. Hannah had beter eerst de klant kunnen bellen om hem in de gelegenheid te stellen stukken te plaatsen voordat zij haar eigen stukken zou plaatsen. Echt fout is haar handelwijze echter niet.

Feedback: juist. Hannah heeft geen regels overtreden maar echt netjes is haar gedrag ook niet. Het is de vraag of zij op deze manier bijdraagt aan een goed vertrouwen in het adequaat functioneren van de effectenmarkt (Gedragscode DSI, artikel 7.2.1).

8.6 Conclusie

Is de competentie integriteit te ontwikkelen? In mijn ogen wel. Door opleidingen te ontwerpen die passen bij de aard van de competentie, kan een opleider boven én onder de waterlijn invloed uitoefenen. Het is wel een kwestie van lange adem zoals het voorbeeld van DSI aantoont. Blijven herhalen, combineren met andere activiteiten, de discussie blijven voeden en waar nodig een standpunt innemen. Zo kun je bereiken dat integriteit wordt geherdefinieerd en dat mensen in de branche zich daadwerkelijk anders gaan gedragen.

De opleider past natuurlijk wel de nodige bescheidenheid. Alleen met opleiden kom je namelijk niet zo ver. Als de werksituatie er niet naar is, is het resultaat van de interventies nul. Er is dus wel degelijk een vruchtbare voedingsbodem nodig. Anders lopen opleidingen als waterdruppels van een glimmend gepoetste auto af. Maar als aan de randvoorwaarden is voldaan, kun je integriteit dus zeker leren.