

BIJTEN IN DE HAND DIE JE VOEDT

EN VEERKRACHTIG REAGEREN ALS DIE HAND TERUGSLAAT

Frank van Luijk en Eric Schuiling

Inleiding

Een compliance officer wordt geacht mensen, direct of indirect, aan te spreken op hun gedrag. Lang niet altijd zal daar positief op gereageerd worden. Effectief (blijven) communiceren en je niet uit het veld laten slaan, veerkracht, is dan belangrijk. In dit artikel geven we allereerst tips voor een effectieve communicatie, communicatie die rekening houdt met de aard, het doel en het belang van de gesprekspartner. We baseren ons daarbij met name op zelf geleerde lessen en onderzoek van anderen. En we vertellen iets over een aantal psychologische valkuilen. Kennis van die valkuilen kan mogelijk je eigen effectiviteit en daarmee je eigen veerkracht vergroten. Vervolgens bespreken wij veerkracht als één van de essentiële competenties van compliance officers. We werken het begrip veerkracht uit en we beantwoorden de vraag welke eigenschappen veerkrachtige mensen hebben.

Effectieve communicatie: 'Begin with the end in mind'¹

Als je weet wat je wilt bereiken, kun je meestal ook al wel goed bedenken welke stappen je moet nemen om er te komen. Het gehaast een gesprek in rollen, waarbij je je niet hebt kunnen losmaken uit een eerdere uitgelopen afspraak, is niet zo'n heel lekkere start van een goed gesprek over compliance.

Het heeft zin om de tijd te nemen en je te bedenken wat je wilt bereiken, wat je hiervoor moet doen en hoe je dit gaat aanpakken. Dit vergt naast een goed besef van je eigen

doelen, plannen, kennis en vaardigheden ook een goed begrip van je gesprekspartners. Immers, samen zul je tot resultaat moeten komen. Compliance is geen *one man show*. Empathie, het vermogen om je te kunnen verplaatsen in de positie en gevoelens van de ander, telt wezenlijk mee in de mate waarin je als compliance officer effectief bent. Bij die voorbereiding hoort dus ook het je verdiepen² in je gesprekspartner: Wat is het voor iemand? Waar is hij of zij gevoelig voor? Zo hebben sommige managers licht narcistische trekjes. Zij willen vooral bewondering oogsten. Zij plaatsen zichzelf op een voetstuk en willen bijzonder graag dat anderen dat ook doen. De narcist overschat de eigen kwaliteiten en capaciteiten. Dit type denkt dat hij intelligenter is dan anderen. Als compliance officer een narcistische manager confronteren met kritiek zal door die manager al snel als een persoonlijke krenking worden opgevat.

Andere managers willen vooral aardig gevonden worden; zij hebben een sterke *need for affiliation* (de behoefte om aardig gevonden te worden). Overigens een eigenschap die niet erg bevorderlijk is voor effectief leiderschap. Immers, het vooral te vriend willen houden van iedereen kan gemakkelijk leiden tot besluiteloosheid, onduidelijkheid en zelfs het doen van tegenstrijdige toezeggingen. Deze 'mensenvriend' geeft je als compliance officer waarschijnlijk gelijk wanneer hij kritiek krijgt, hij wil je niet tegen het hoofd stoten, maar het is zeer twijfelachtig of er uiteindelijk ook iets gebeurt.

1 Stephen R. Covey, *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*, Amsterdam: Uitgeverij Business Contact 2010.

2 Frank van Luijk, *De ontspoorde manager*, Amsterdam: Uitgeverij Business Contact 2014.

Een ander herkenbaar type is waarschijnlijk ook de structopaat: de manager die bij problemen roept om meer regels, en wanneer die ook weer niet voldoen, roept om nog meer regels en procedures. Meer structuur is voor de structopaat de oplossing. Praten met een dergelijke manager kan er gemakkelijk toe leiden, dat je na dat gesprek weer een hoofdstuk aan het handboek compliance gaat toevoegen. Zeker wanneer je zelf bijvoorbeeld een 'mensenvriend' bent. Overigens, wellicht voelen sommige structopaten zich juist wel aangetrokken tot het vak van compliance officer.

Verdiep je dus in je gesprekspartner en probeer de manier waarop jij je boodschap brengt af te stemmen op het karakter van de ander. Vraag je af: 'Waar is hij of zij gevoelig voor?' Inlevingsvermogen, empathie, is daarbij essentieel.

Hoe breng je de boodschap?

Het inleven in de ander helpt je bij het inschatten van de effectiviteit van je boodschap en dus ook bij het afstemmen van deze boodschap op de ontvanger ervan. Nu is empathie

niet een trucje dat je zomaar leert. Empathie wordt in eerste instantie gezien als een persoonskenmerk, waar je in meer of mindere mate over beschikt. Afgezien van deze persoons-eigenschap zijn er echter verschillende technieken die je kunnen helpen met het voortdurend afstemmen van je boodschap op de ontvanger ervan.

Veel compliance officers zullen in hun opleiding al te maken hebben gehad met het LSD-model. De afkorting staat voor Luisteren, Samenvatten en Doorvragen. Het model is erop gericht om goed te begrijpen wat de ander zegt. De ervaring leert immers, dat we van nature helemaal niet zo goed zijn in luisteren. Soms kun je een gesprek eerder interpreteren als *load and reload*: gesprekspartners vuren hun eigen opvattingen continu op elkaar af, zonder dat ze echt begrip hebben voor het feit dat de ander er een ander standpunt op na kan houden. Ze laten met deze manier van doen eigenlijk zien helemaal niet zo geïnteresseerd te zijn in wat de ander vindt. Net terwijl jij even naar adem moet happen, omdat je je argument heel omstandig toelicht, springt de ander in dit gat en vuurt zijn ideeën op jou af. Terwijl de ander dit doet, ben jij bezig met bedenken wat



We zijn altijd op zoek naar de oorzaak van gedrag. Waarom doet iemand wat hij of zij doet?



je gaat zeggen (en dus niet met echt luisteren). Je let goed op het moment waarop de ander adem haalt, zodat jij weer in dat gat kunt spingen. Een vermoeiende bezigheid, die vaak niet leidt tot een groei in wederzijds begrip en een positief resultaat van het gesprek. Luisteren als eerste goede voornemen is misschien nog wel belangrijker dan bedenken hoe jij zelf je boodschap gaat brengen.

Voordat je je boodschap brengt, is het belangrijk je het volgende te realiseren. Het is een algemeen menselijke eigenschap dat wij altijd op zoek zijn naar de oorzaken van gedrag: waarom doet iemand wat hij of zij doet? Die oorzaken kun je zoeken in de persoon zelf ('Dat is nu eenmaal zijn karakter.', 'Hij is gewoon niet slim genoeg.', 'Zij zoekt altijd de grenzen van wat mag en niet mag op.' etc.). Die oorzaken kunnen ook toegeschreven worden aan de omgeving, de context, de omstandigheden ('Hij kon er niets aan doen.', 'Met zo'n opvoeding moest hij wel op het slechte pad belanden.', 'Onder normale omstandigheden zou zij dit niet doen, maar door de stress was zij zichzelf niet.'). De oorzaken van gedrag toeschrijven aan de persoon zelf, heet interne attributie. De oorzaken toeschrijven aan de omstandigheden is externe attributie.

Nu is met die attributie iets vreemds aan de hand. We hebben in het algemeen de neiging om bij ons eigen gedrag succes intern te attribueren, en falen extern. Bij het gedrag van de ander is die neiging vaak precies omgekeerd. Dus een manager die in strijd met bepaalde complianceregels heeft gehandeld, is zelf geneigd om de omstandigheden de schuld te geven ('Ik kan er niets aan doen, in deze situatie kon ik niet anders.'), terwijl jij als compliance officer de neiging hebt om de schuld juist bij de persoon zelf te leggen. Wanneer de ander begint over de omstandigheden, de complexiteit van de situatie, de druk die er op hem of haar werd uitgeoefend, dan ben jij geneigd om te denken 'smoesjes, je probeert je er onderuit te kletsen'. Overigens geldt dit fenomeen ook voor jou zelf. Wanneer jij als compliance officer een gesprek voert met een manager en het gesprek loopt niet goed, of loopt zelfs uit de hand, dan heb jij zelf de neiging om de ander de schuld te geven ('Met die man is geen normaal gesprek te voeren.', 'Ongelooflijk, wat heeft die een lange tenen.'). En wanneer een gesprek goed loopt, dan komt dat natuurlijk door jouw geweldige voorbereiding, jouw empathie en jouw gesprekstechniek. Op deze manier leidt attributie dus niet tot effectieve verandering, niet bij jezelf en ook niet bij de ander.

Overigens lijkt de neiging om succes intern te attribueren en falen extern vooral bij mannen sterk te leven. Bij vrouwen is dit gemiddeld genomen minder het geval. Soms werkt het bij hen zelfs andersom. Een voorbeeld: mannen die moeite hebben met het gebruik van een bepaald IT-systeem hebben de neiging om het systeem de schuld te geven, vrouwen hebben de neiging om te denken dat ze onvoldoende hebben opgelet bij de gebruikerscursus.

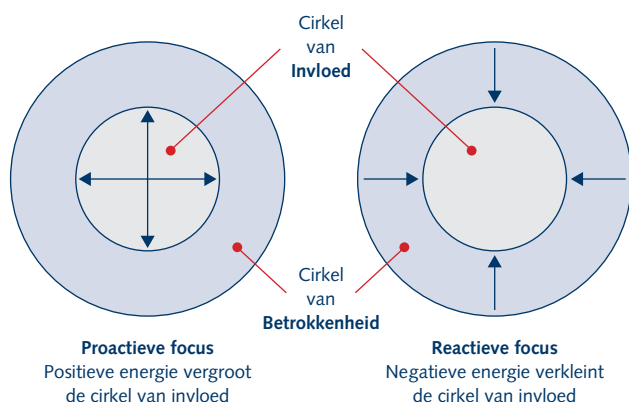
Graag geven we op deze plek nog een algemene tip: Jij-boodschappen leiden tot meer weerstand dan ik-boodschappen. Een jij-boodschap bevat een concreet verwijt aan de ander, zoals: 'Jij bent in gebreke gebleven'. Een ik-boodschap gaat uit van jezelf: 'Ik vind dat je in gebreke gebleven bent'. Jij-boodschappen kunnen gemakkelijk als een persoonlijke aanval gezien worden, leiden dus automatisch tot meer weerstand en zijn daarom minder effectief.

Garantie tot aan de deur!

Ook al heb je aan alles gedacht in de voorbereiding van een gesprek en heb je alle tips en trucs ingezet die je tot je beschikking hebt, je zult altijd zien dat het een keer uit de hand loopt. Je hebt immers niet alles onder controle. In de compliancepraktijk van alledag hebben we te maken met tegenslag, weerstand, persoonlijke aanvallen en meer van dat soort ellende. Wij zien veerkracht daarom ook als een cruciale competentie voor compliance officers.

Hoe veer je terug bij tegenslag?

Steven Covey³ schreef over de cirkel van invloed en de cirkel van betrokkenheid.



3 Stephen R. Covey, *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*, Amsterdam: Uitgeverij Business Contact 2010.

Een model dat aangeeft dat je bij meer zaken betrokken kunt zijn of kunt voelen dan dat je daadwerkelijk kunt beïnvloeden. In zijn toelichting bij dit model beschrijft Covey dat mensen die effectief gedrag vertonen, zich toeleggen op de zaken die in hun beïnvloedingsfeer liggen en daarmee hun invloed ook vergroten. Als je te veel focust op alle zaken waar je je wel zorgen over maakt, maar die je eigenlijk zelf niet kunt beïnvloeden, zorg je eigenlijk voor je eigen ontevredenheid en soms zelfs frustratie.

Deze benaderingswijze komt ook terug in de rede van prof. dr. Erwin R. Seydel van de Universiteit Twente uit 2012.⁴ Seydel geeft hierin een verkenning van het thema 'veerkracht'. Op basis van verschillende eerdere onderzoeken op het gebied van *resilience*⁵ beschrijft Seydel dat mensen met veerkracht de volgende eigenschappen bezitten:

1. Ze accepteren feiten, situaties en gebeurtenissen die zij niet kunnen veranderen; ze aanvaarden hoe mensen zijn.
2. Ze zijn vooral oplossingsgericht, beschikken over het vermogen om te improviseren en kijken niet achterom.
3. Ze trekken lessen uit ervaringen en zoeken naar nieuwe effectieve acties.
4. Ze communiceren effectief, stellen vragen, leggen gemakkelijk contacten met anderen die hen kunnen helpen nieuwe energie te krijgen en te zoeken naar oplossingen.
5. Ze beschikken over persoonlijke effectiviteit, dat wil zeggen dat ze geloven in hun vermogen om bepaald gedrag met succes uit te voeren.
6. Ze accepteren zichzelf en anderen zoals ze zijn, ze vinden vrede met zichzelf en met hun emoties. Ze vinden dat je het recht hebt mens te zijn.
7. Ze zoeken naar een dieper begrip van de wereld om hen heen, hebben een helder levensdoel voor ogen en zijn gemotiveerd hun krachten in te zetten voor een betere samenleving.

Graag leggen we deze zeven eigenschappen eens over de algemene praktijk van de compliance officer, zodat we hier mogelijk lessen uit kunnen trekken.

4 Rede uitgesproken bij het afscheid als hoogleraar door prof. dr. Erwin R. Seydel op 14 september 2012, Universiteit Twente.

5 Resilience is de Engelse verwoording van het Nederlandse begrip veerkracht.

Meteen bij de eerste eigenschap komen we Covey al tegen. Het accepteren van feiten en mensen zoals ze zijn, is een gedachtegang die ervoor zorgt dat je minder afgeleid bent door het verschil tussen je eigen ideeën en ambities en de actuele realiteit. Vertaald naar de praktijk van de compliance officer zou je kunnen refereren aan het besef dat het praktisch onhaalbaar lijkt voor een onderneming om 100% compliant te zijn. Je zou kunnen redeneren dat het willen bereiken van dit ultieme stadium eigenlijk een soort Tantaluskwelling⁶ is. Steeds als je denkt dat dit stadium onder je bereik is, lijkt het weg te schieten doordat er zich nieuwe feiten of afwijkend gedrag openbaren. Het kunnen accepteren van de gedachte dat je als compliance officer

6 In het verhaal van Tantalus wordt deze zoon van Zeus gestraft door hem te laten staan in een meer waarin het water hem tot de lippen kwam. Steeds als hij wilde drinken, zakte het water weg. Boven zijn hoofd hingen de lekkerste vruchten, maar steeds als hij deze wilde eten verdwenen zij in de hoogte, waardoor ook deze buiten zijn bereik waren. Aan situaties vergelijkbaar met deze straf wordt ook wel de naam Tantaluskwelling gegeven.

iets nastreeft wat feitelijk onbereikbaar is, vergroot je veerkracht. Als je de gebeurtenissen om je heen beter relateert, draagt dit bij aan je vermogen om je bijdrage te (blijven) leveren aan de organisatie waarvan je deel uitmaakt.

Wat deze bijdrage dan moet zijn komt naar voren in de tweede eigenschap. Op het moment dat je je als compliance officer richt op wat er kan verbeteren in de toekomst, in plaats van te lang stil te staan bij wat er in het verleden is gebeurd, draag je bij aan je eigen veerkracht. Natuurlijk wil dit niet zeggen dat je geen lessen kunt trekken uit hetgeen is gebeurd. Dat is op zichzelf al een voorwaarde voor veerkracht, zoals in de derde eigenschap naar voren komt. Maar oplossingsgerichtheid wil in onze ogen wel zeggen dat je niet eindeloos moet blijven stilstaan bij wat het geweest had kunnen zijn. Alleen de toekomst is beïnvloedbaar, dus als je je als compliance officer hierop richt, verklein je de kans dat je je het hoofd blijft breken over wat er in het verleden is gebeurd en hoe de huidige wereld er uit had kunnen zien 'als we maar...'



Het kunnen accepteren van de gedachte dat je iets nastreeft wat onbereikbaar is, vergroot je veerkracht.

Als je bewust kiest voor een oplossingsgerichte opstelling, vertaal je dit waarschijnlijk ook in een effectievere communicatie. Je gaat het met deze instelling als basis hebben over wat er wél mogelijk is. Het stellen van vragen over mogelijkheden en kansen betreft mensen bij het vooruit kijken en zoeken naar nieuwe wegen en effectieve actie. We geloven dat dit mensen aantrekt. Naast dat mensen graag optrekken met mensen die hun energie geven, draagt dit ook bij aan de energie van de 'zender'. Een proces dus dat zichzelf versterkt.

De derde eigenschap gaat over het trekken van lessen uit ervaringen en zoeken naar nieuwe effectieve acties. Dit sluit natuurlijk goed aan op compliancemonitoring als onderdeel van de compliance cyclus. Compliancemonitoring biedt het haakje voor het gesprek over mogelijke verbeteringen in de toekomst. De vierde eigenschap geeft aan op welke manier we hiermee kunnen omgaan. Effectieve maatregelen, gericht op de toekomst, kunnen we bereiken door samen met anderen met een oplossingsgerichte blik naar de mate van compliancerisicobeheersing te kijken, waarbij we onderzoeken welke mogelijke oorzaken er zijn voor geconstateerde tekortkomingen.

Mensen met veerkracht zijn persoonlijk effectief volgens de beschrijving van de vijfde eigenschap in het lijstje van Seydel. Ze geloven met andere woorden in het feit dat ze bepaald gedrag met succes kunnen uitvoeren. Als compliance officer is zelfvertrouwen van groot belang voor het effectief optreden. Je gaat in deze functie immers vaak in gesprek over zaken die niet iedere gesprekspartner eenvoudig vindt om te bespreken. Of zelfs over zaken die de gesprekspartner direct persoonlijk raken. Je eigen optreden lokt een bepaalde reactie uit bij de ander, zoals we ook al eerder in dit artikel beschreven. De mate waarin je dit beseft en je hier ook naar kunt gedragen, maakt je dus in mindere of meerdere mate veerkrachtig.

Maar ondanks een hoog niveau van persoonlijke effectiviteit is ieder mens feilbaar. We maken nu eenmaal allemaal dagelijks fouten. Dat begint al bij de denkfouten die zo duidelijk worden beschreven door Nobelprijswinnaar Kahneman⁷. Kahneman beschrijft om te beginnen twee

De mate waarin je jezelf als feilbaar mens ziet, met eigen unieke eigenschappen, maakt je veerkrachtiger.

systemen, systeem 1 en systeem 2. Waar systeem 1 ons op basis van reflexen en intuïtie in staat stelt om activiteiten automatisch uit te voeren, zoals ademen en lopen, doet systeem 2 zijn werk met meer moeite. Je denkt dieper over zaken na met systeem 2; hiermee voer je nadrukkelijker activiteiten uit. Nu wil echter het geval, dat we lang niet altijd het juiste systeem inschakelen in een bepaalde situatie. Terwijl het goed zou zijn om bepaalde zaken met systeem 2 te belichten, is systeem 1 ons eigenlijk al te snel af geweest en heeft zij al geacteerd. Dat verklaart ook de titel van het boek dat Kahneman hierover schreef: 'Ons feilbare denken'.

De mate waarin je je als compliance officer ook vooral als feilbaar mens ziet met eigen unieke eigenschappen, maakt je dus veerkrachtiger. Je accepteert niet alleen anderen zoals ze zijn, maar ook jezelf. Je loopt niet al te lang met je ziel onder je arm als je (weer eens) een fout hebt gemaakt. Je beseft dat je ook 'maar' een mens bent, die een bepaalde functie heeft in een groter geheel. Dat verlaagt de lat en verhoogt de kans op (deel)succes! Dus wil je vaker wat te vieren hebben, zo is onze oproep, besef dan dat de weg van het streven naar een compliant organisatie begint met de eerste stappen waarvoor niet alleen jij, maar ook andere

⁷ Daniel Kahneman, *Ons feilbare denken*, Uitgeverij Business Contact 2011.

feilbare mensen verantwoordelijkheid dragen. Hierbij kan een doelstellingenladder⁸ zeer behulpzaam zijn.

Als zevende eigenschap beschrijft Seydel dat veerkrachtige mensen zoeken naar een dieper begrip van de wereld om hen heen. Ze hebben een helder levensdoel voor ogen en zijn gemotiveerd hun krachten in te zetten voor een betere samenleving. Dat doet ons direct denken aan de drie randvoorwaarden voor motivatie die Daniel Pink beschrijft in zijn boek 'Drive': autonomie, meesterschap en het nastreven van een hoger doel. In de bespreking van dit boek in editie 30 van dit blad, wordt de relevantie ervan voor de compliancepraktijk al beschreven. Ook in relatie tot de eigenschappen die compliance officers tot veerkrachtige mensen maakt, gaat dit dus op. Op het moment dat je als compliance officer helder voor ogen hebt wat je als hoger doel nastreeft, kan je de kleine tegenslagen op het pad naar dit ideaal veel eenvoudiger relativeren. Onze tip is dus om goed voor jezelf te bedenken hoe jouw activiteiten van dag tot dag bijdragen aan het hogere doel dat je als organisatie, en daarvan afgeleid als compliance officer, wilt bereiken, of waar je in ieder geval naar wilt streven. Zoals Bruce Lee schijnt te hebben gezegd: *"A goal is not always meant to be reached; it often serves simply as something to aim at."*

Samenvattend maakt de opsomming en toelichting in de rede van Seydel duidelijk dat veerkracht een combinatie is van twee factoren. Als eerste factor zien wij berusting in die zaken waar je geen invloed op hebt. Dit omvat overigens, gezien de zesde beschreven eigenschap, ook je eigen gedrag. Beseffen dat je 'persoonlijkheid' iets anders is dan je eigen gedrag en 'gedachten'. Een inzicht dat veel mensen heeft geholpen bij het accepteren van gemaakte fouten en misstappen en er niet eeuwig mee rond te zeulen. Als tweede factor zien wij creativiteit op het vlak van het, mogelijk samen met anderen, vinden van oplossingen en nieuwe energie om toch dat te bereiken wat je wilt bereiken. Het zegt ons dat veerkracht dus ook gelegen is in

8 Een doelstellingenladder is een lijst met mogelijke uitkomsten van een gesprek waarbij de meest optimale uitkomst bovenaan staat en de minst optimale onderaan. Daartussen staan de uitkomsten in volgorde van succes. Begin het gesprek met de doelstelling op de middelste trede van de ladder, gaat het goed probeer dan een trapje hoger, gaat het minder goed doe dan een stapje terug. Dit helpt bij het voorkomen van teleurstellingen.

het scheppen van een stevig fundament voor 'het weer opveren'. Als je niet zorgt voor een stabiel fundament door het accepteren van weerstand, tegenslagen en gedragingen van mensen zoals ze zijn, wordt het erg lastig om de nieuwe energie te vinden om terug te veren!

Ook het onderzoek van Michiel Hobbelt⁹, sociaal psycholoog en geluksexpert, is hier van belang te noemen. Hij omschrijft in zijn model vijf pijlers die samen het ervaren van werkgeluk bepalen: relaties, autonomie, persoonlijke groei, zingeving en vitaliteit. Hobbelt beschrijft dat mensen met meer vitaliteit over meer energie en, let op, meer veerkracht beschikken. Veerkracht omschrijft hij als zeer van belang in situaties die veranderen. Als je meer veerkrachtig bent, kun je beter omgaan met deze veranderingen, je bent minder snel uit het veld geslagen en over het algemeen voel je je gelukkiger. En is dat niet waar we allemaal naar streven?

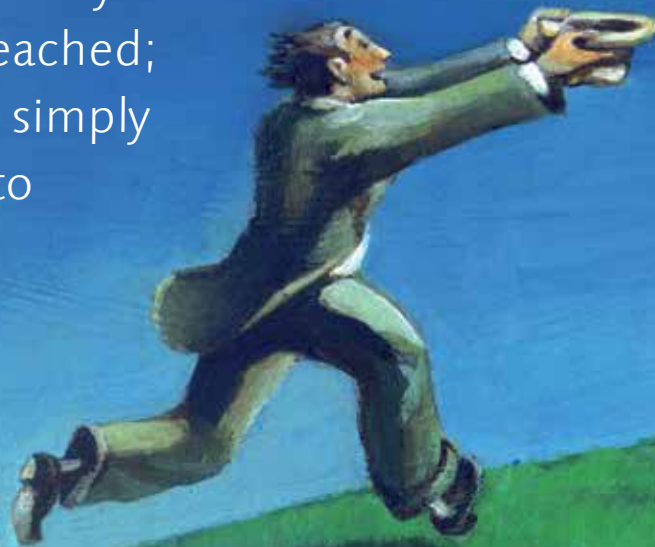
In welke mate is veerkracht trainbaar?

Decennialang is binnen de psychologie het '*nature-nurture*' debat gevoerd. De vraag was of bepaalde eigenschappen aangeboren (nature) of aangeleerd (nurture) waren. Wanneer het eerste het geval zou zijn, dan was er weinig aan te doen, het zat nu eenmaal in de aard van het beestje, en leren, training of coachen had weinig zin. Die hadden wel degelijk zin wanneer een eigenschap aangeleerd was, aanleren impliceert immers ook afleren. Zoals zo vaak bij dit soort discussies, lag ook hier de waarheid in het midden. Veel persoonlijkheidseigenschappen zijn deels aangeboren, deels aangeleerd. Dit geldt waarschijnlijk ook voor veerkracht. Van de zeven eigenschappen van veerkrachtige mensen, zoals Seydel die benoemt, zijn waarschijnlijk vooral het oplossingsgericht zijn, het leren van ervaring, het effectief communiceren, het geloven in jezelf en de wereld om je heen willen begrijpen goed ontwikkelbaar.

Mensen leren op verschillende manieren, ieder individu heeft zijn eigen favoriete leerstijlen. Maar als het gaat om gedragsverandering, dan is direct oefenen met ander gedrag waarschijnlijk het meest effectief. In onze optiek zijn individuele trainingen hierin effectiever dan groeps-trainingen. Immers, bij een groepstraining zit je met allemaal heel verschillende mensen, die verschillende dingen 'fout'

9 ltpscience.nl/hoe-gelukkig-ben-jij-op-je-werk

"A goal is not always meant to be reached; it often serves simply as something to aim at."



doen. Van de fouten van anderen leer je waarschijnlijk niet veel, in tegenstelling tot de fouten van jezelf. Oefenen van gesprekstechnieken, samen met een acteur en een trainer, waarbij je zelf je eigen casuïstiek inbrengt, kan heel confronterend zijn, maar buitengewoon effectief waar het gaat om gedragsverandering. Bij het zoeken naar trainingsmogelijkheden kan het naar onze mening ook heel vruchtbaar zijn om eens *out-of-the-box* te denken, bijvoorbeeld het inzetten van een bokstraining wanneer je te aardig bent.

Conclusies en Aanbevelingen

Met bovenstaande uiteenzetting hebben we het thema veerkracht verkend en van groot belang verklaard in de competentieset van de compliance officer. We hebben een aantal praktijkgerichte tips gegeven waarmee je aan de slag kunt: berusting in die zaken waar je geen invloed op hebt en het inzetten van creativiteit op het vlak van het, mogelijk samen met anderen, vinden van oplossingen en nieuwe energie om toch dat te bereiken wat je wilt bereiken.

Verder zouden we graag twee aanbevelingen willen doen ten aanzien van veerkracht, gericht op de beroepsgroep van compliance officers. Ten eerste zou het volgens ons een goed idee zijn om bij de selectie van compliance officers te

letten op aanwezigheid van veerkracht bij kandidaten voor een dergelijke functie. Veerkracht, maar ook zaken als empathie, effectiviteit in de communicatie en slagvaardig kunnen omgaan met weerstand zijn prima te meten met behulp van bijvoorbeeld een assessment center.

Bij ons onderzoek als basis voor dit artikel hebben we het in 2018 herziene VCO beroepscompetentieprofiel voor de compliance officer gelezen. In dit profiel komen weliswaar eigenschappen als inlevingsvermogen, communicatievaardigheden en het kunnen wisselen van gedragsstijl voor, maar de competentie veerkracht ontbreekt. We willen graag een lans breken voor het expliciet opnemen van de competentie veerkracht bij een volgende herziening van dit profiel.

Frank van Luijk (1956) werkt sinds 1983 bij LTP Business Psychologen en publiceerde diverse boeken, waaronder 'Hoe krijg ik ze zo ver. Psychologie voor managers' (2002/2007) en 'De ontspoorde manager. Waarom mensen aan de top de weg kwijt raken' (2014).

Eric Schuiling (1975) werkt sinds 2018 bij het Nederlands Compliance Instituut als Manager Advies & Detachering.