

IK BEGRIJP JULLIE
EMOTIE.

ÉCHT !

MAAR ALS WE DIE NUW ÉVEN COLLECTIEF
IN DE IJSKAST ZETTEN ...

ZIJN WE ER VOOR DE
LUNCH UIT !

EN HOE VIND JE ZELF
DAT JE DIT AANPAKTE ?

ERVARINGEN VAN TWEE PSYCHOLOGEN ALS TOEZICHT-
HOUDER BIJ DE NEDERLANDSCHE BANK

REFLECTIE IN DE BESTUURSKAMER

De Nederlandsche Bank houdt toezicht op het gedrag en de cultuur in de financiële wereld. Bestuurders feedback op hun gedrag en ze aanspreken op hun verantwoordelijkheid als cultuurdrager van een bank, verzekeraar of pensioenfonds, dat is in essentie wat Mirea Raaijmakers en Wieke Scholten doen. In dit artikel geven de auteurs, psychologen en toezichthouders, een kijkje in de keuken.

Feedback geven op gedrag kan voor bestuurders heel confronterend zijn en wordt ons niet altijd in dank afgenomen. Dat hebben we bijvoorbeeld ervaren bij een financiële instelling die al een paar jaar onder financiële druk stond. We zagen een soort permanente overleefstand en over-optimisme bij het bestuur. Bestuursleden en management leken collectief hun kop in het zand te steken voor de problemen en leken risico's liever te negeren dan te adresseren.

Dat gebeurde ook in het gesprek waarin deze verontrustende collectieve gedragspatronen werden besproken met de bestuursvoorzitter. Deze bestuurder was het niet gewend om één kritisch woord te horen en was daar eigenlijk ook niet van gediend. In het gesprek waarin we onze bevindingen met hem bespraken, was hij dan ook anderhalf uur lang vooral woedend.

Dit voorbeeld illustreert dat het weinig gangbaar en beladen is om te reflecteren op het eigen gedrag in de bestuurskamer. Laat staan door de toezichthouder. Sinds 2011 doen wij dit als psychologen in de rol van toezichthouder, deel uitmakend van een multidisciplinair team. Dit team bestaat uit mensen met verschillende achtergronden: een bedrijfskundige, juridische en psychologische. De opdracht voor deze toezichthouders is om bij banken, verzekeraars, pensioenfondsen, trustkantoren toezicht te houden op gedrag en cultuur, met het doel gedrag en cultuur in de financiële sector duurzaam en ten positieve te beïnvloeden.

De Nederlandsche Bank (DNB) is traditioneel meer gericht geweest op financiële en organisatorische issues. Minder aandacht besteedde men aan wat de impact is van gedrag van

bestuurders op de prestaties van financiële instellingen. Onvoldoende aandacht voor eigen gedrag en groepsdynamische processen is van invloed op financiële prestaties, integriteit en reputatie van instellingen, en daarmee op het vertrouwen in de financiële sector. Door onvoldoende aandacht voor gedragspatronen en groepsdynamiek blijft risicovol gedrag bestaan. Denk aan bestuurders die besluitvorming eenzijdig domineren, aan twee kampen die binnen een bestuur tegenover elkaar staan en alleen vanuit eigen deelbelangen handelen. Denk aan topmanagers die zich onveilig voelen om hun mening te geven in een bestuursvergadering. Het zijn voorbeelden van gedrag die goede resultaten en een gezond organisatieklimaat onder druk zetten.

Naast de boekhoudkundige cijfers, de juridische regels en wetten en economische modellen houdt DNB daarom sinds 2011 toezicht op gedrag en cultuur en de ongewenste gevolgen van onder meer gedrag van bestuurders en groepsdynamiek in de bestuurskamer. Ons team doet dit bij financiële instellingen – banken, verzekeraars, pensioenfondsen en trustkantoren – in Nederland.

FOCUS IN TOEZICHT OP GEDRAG EN CULTUUR

Het begrip 'cultuur' vraagt uiteraard om verduidelijking. We kijken naar organisatiecultuur in wisselwerking met de interne (zoals organisatiestructuur, bedrijfsmodel en systemen) en de externe organisatiecontext (klanten, macro-economische ontwikkelingen, de financiële markten). Dit inzicht komt voort uit de *contingency theory* die vaak wordt toegepast op de effectiviteit van organisaties. Deze theorie stelt dat er geen *one best way* (of blauwdruk) is om een bedrijf te organiseren, te leiden of beslissingen te nemen. De beste manier om te organiseren hangt af van de aard van de omgeving waartoe de organisatie zich moet verhouden (Scott, 1981). Dit betekent overigens niet dat alles maar kan, zolang het in een specifieke context effectief is.

In ons toezicht identificeren we factoren in gedrag en cultuur – zowel zichtbaar als niet zichtbaar – die negatief van invloed zijn op de bedrijfsvoering en daarmee op de prestaties van financiële instellingen. Zo identificeren en beoordelen wij in ons toezicht gedragspatronen op het vlak van besluitvorming en leiderschap als risicovol of onwenselijk of juist als constructief en wenselijk. Zie hiervoor het DNB-rapport *Leading by Example*, gedrag in de bestuurskamers van banken en verzekeraars. Wij gaan hierbij niet uit van één precies gedefinieerde gewenste cultuur voor alle financiële instellingen.

Gedrag en organisatiecultuur worden vaak als 'soft' en vaag gezien en soms ook als minder belangrijk

Directe causale verbanden zijn lastig hard te maken, want er is sprake van wederkerigheid tussen cultuur, leiderschap en organisatieprestaties. Wederkerigheid – of *'reciprocal causation'* (zie Bandura (1986) en zijn *social learning theory* – wil zeggen dat deze factoren elkaar over en weer kunnen beïnvloeden. Er is dus sprake van een relatie of invloed van cultuur op organisatieprestaties, maar dat wil niet meteen zeggen dat cultuur een voorspellende waarde (causaliteit) heeft. In onderzoek naar de relatie tussen organisatiecultuur en organisatieprestaties wordt, naast een directe relatie, vaak ook een indirecte relatie gevonden (Sackmann, 2011). Zo kan cultuur via een invloed op leiderschap, commitment en communicatie de prestaties van de organisatie beïnvloeden. Deze laatste drie elementen hebben dan wel een directe relatie met prestatie en verklaren daarmee ook het verband tussen cultuur en prestaties.

In tegenstelling tot financiële gegevens waar 'traditioneel' toezicht op vaart, zijn het gedrag en de cultuur van een financiële instelling moeilijker waarneembaar en minder tastbaar. Vergelijk het met een ijsberg waarvan alleen de top zichtbaar is en het grootste gedeelte onder water ligt. Het zien van de top van de ijsberg zegt nog niets over wat eronder zit. DNB gebruikt de metafoor van de ijsberg om naar gedrag en cultuur te kijken in haar toezicht (zie Figuur 1). Wij onderscheiden drie lagen (zie ook Schein, 1990; Straathof, 2009) in organisatiecultuur: 1) gedrag, 2) groepsdynamiek en gedragspatronen, en 3) mindset.

MINDSET, GROEPSDYNAMIEK EN GEDRAG Het diepste niveau van cultuur in dit model is de *mindset*: dat zijn diep-gewortelde overtuigingen en waarden (zie ook Schein, 1990)

– vaak sturend voor de groepsdynamiek en het gedrag. Ze geven aan hoe medewerkers ervaringen behoren te interpreteren en zijn vaak te herkennen in hoe iemand zijn eigen rol invult. De mindset van iemand bepaalt voor hem of haar hoe de wereld in elkaar zit, wie te vertrouwen is en wie niet en wat prioriteit heeft c.q. belangrijk is.

Groepsdynamiek verwijst naar de onderlinge betrekkingen tussen mensen. Bestaat er een sfeer dat mensen elkaar kunnen aanspreken op verkeerd gedrag? Is er sprake van samenwerking of competitie, misschien wel onderlinge strijd? Daarnaast ontwikkelen individuen en groepen oplossingsrepertoires voor allerlei situaties. Oplossingen die vaker worden gebruikt leiden tot gedragspatronen (zie bijvoorbeeld Straathof, 2009). Gedragspatronen zijn (doorgaans onbewuste, automatische) gedragingen die regelmatig voorkomen – ingesleten gewoonten die je niet meer herkent omdat ze je zo natuurlijk lijken.

Gedrag is het meest zichtbare gedeelte van cultuur. Gedrag is waarneembaar: het is te zien en te horen. DNB let in het bijzonder op gedrag met betrekking tot besluitvorming, leiderschap en communicatie. De kernvraag voor DNB is of besluitvorming, leiderschap en communicatie bijdragen aan een integere en beheerste bedrijfsvoering en het verlagen van het risicoprofiel van een instelling (en uiteindelijk dus het verbeteren van de prestatie van de instelling).

DOORGRONDEN Om als toezichthouder invloed uit te kunnen oefenen op bestuurders om ander gedrag te vertonen, is inzicht in en begrip van de onderliggende fundamenteën van het gedrag noodzakelijk. Ons toezicht begint dan ook bij het doorgronden van de drie lagen van organisatiecultuur. Als

FIGUUR 1. MODEL GEDRAG EN CULTUUR



wij signaleren dat er sprake is van alarmsignalen of (potentiële) risico's ten aanzien van gedrag en cultuur, dan richt ons toezicht zich op het beïnvloeden van gedrag en cultuur bij instellingen om deze risico's te verminderen. Verder in dit artikel gaan we dieper in op welke inzichten dit toezicht ons geeft en hoe we hier mee omgaan.

Als toezichthouders én als psychologen begeven wij ons hiermee op onontgonnen terrein. Allereerst is dit type toezicht een nieuw toezichtsterrein. Mondiaal gezien is DNB de eerste toezichthouder die gedrag en cultuur expliciet benoemt als risicofactor en daarmee ook de verantwoordelijkheid op zich neemt om hier als toezichthouder naar te kijken en die te beoordelen en te beïnvloeden. Zo heeft DNB bewust gekozen voor deze focus in het toezicht en het inzetten van psychologen als toezichthouder. Dat was niet alleen voor DNB een gedurfde stap; ook voor ons als psychologen was het een spannende carrièremove. In de financiële sector en het vak van toezicht is een focus op gedrag en cultuur minder vanzelfsprekend aangezien de 'zachte' kant van organisaties en besturen minder op de voorgrond staat in de financiële wereld. In deze wereld voert het tastbare en meetbare immers de boventoon. Gedrag en organisatiecultuur worden vaak als 'soft' en vaag gezien en soms ook als minder belangrijk. We wisten dan ook niet precies waar we aan begonnen, maar we hebben er tot op de dag van vandaag geen moment spijt van gehad. We worden regelmatig gevraagd om onze ervaringen – in nationaal en internationaal verband – te delen. De reacties zijn altijd erg positief.

TOEZICHTSMETHODIEKEN

We onderzoeken de drie lagen van organisatiecultuur door in te zoomen op strategisch belangrijke besluitvormingstrajecten in de financiële instelling. Denk hierbij aan besluiten die betrekking hebben op de acquisitie van ondernemingen, op de introductie van (verlieslatende) financiële producten en op het ontwerpen en implementeren van een strategisch plan. Het kiezen van een dergelijk besluitvormingstraject is van belang om focus aan te brengen in het onderzoek.

Tijdens het onderzoek is bekeken of en op welke wijze individueel of collectief gedrag bepalend is geweest voor de – positieve of negatieve – uitkomst van de diverse processen. Om dit beeld te vormen maken we gebruik van een combinatie van diverse onderzoeksmethodieken die we hier kort beschrijven: desk research, interviews, self-assessments, medewerkers-surveys, observaties van vergaderingen en een cultuurlogboek.

A. Desk research.

In de desk research ligt de nadruk op het verkrijgen van objectieve informatie over de structuur en inrichting van de organisatie en van de diverse besluitvormingsprocessen. De documenten hebben onder andere betrekking op 1) de formele organisatie (organisatiestructuur en aantal en samenstelling van de belangrijke organen) 2) het geselecteerde besluitvormingsproces, 3) vereisten op basis van wet- en regelgeving (deskundigheid, achtergrond, beschikbaarheid en onafhankelijkheid van bestuurders en commissarissen) en 4) succession planning, talent management, incentives, interne/externe evaluaties van besturen, gedragscodes en medewerkers-tevredenheidsonderzoeken.

B. Interviews met leden van de Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen en andere echelons.

In de interviews staat het persoonlijk gedrag van de geïnterviewde en diens perceptie op de dynamiek in het bestuur centraal. We gaan nadrukkelijk in op de rol die de betrokken persoon bij de diverse besluitvormingsprocessen heeft gespeeld. Ook besteden we aandacht aan diens eigen persoonlijke drijfveren en overtuigingen en vragen we of hij of zij collectieve gedragspatronen binnen de onderneming herkent. Voorbeelden van vragen die we stellen zijn: "Welke belangen zijn in dit besluitvormingsproces zichtbaar gemaakt en onderkend?", "Wat zijn ingesloten patronen in de wijze waarop het bestuur beslissingen neemt?" en "Welke verbetermogelijkheden ziet u voor uzelf in termen van leiderschap?"

Deze interviews worden doorgaans gevoerd aan de hand van een self-assessment dat de bestuurder of commissaris heeft ingevuld. Dat assessment beoogt drijfveren en overtuigingen van bestuursleden te achterhalen. Ook vragen we daarin aan bestuurders om te reflecteren op hun eigen functioneren als leider en hun eigen kwaliteiten en valkuilen c.q. tekortkomingen. Dat vinden wij logische vragen. Maar we merken dat mensen, zeker op dit niveau, dit vaak niet gewoon vinden. Veel bestuurders hebben moeite met het invullen van het self-assessment. Ze verwijzen naar hun curriculum vitae of schrijven dat ze onze vragen niet begrijpen. Het is een heel rationele en inhoudsgerichte sector en veel bestuurders zijn zo ver gekomen door hun technische slimheid, maar ze zijn het minder gewend om zichzelf te evalueren. Daar nemen wij als toezichthouder echter geen genoegen mee. Bij goed leiderschap hoort dat je aandacht hebt voor de intermenselijke kant (zie Bass, 1990 voor een review; Riggio & Reichard, 2008).

C. Medewerkers-survey.

Door middel van dit survey krijgen medewerkers uit alle lagen van de organisatie vragen voorgelegd die een beeld moeten geven van de beleving van besluitvorming, leiderschap en communicatie in de organisatie. Het survey bevat vragen/stellingen als: 'Topmanagers en bestuurders gedragen zich naar de kernwaarden van de organisatie' of 'Ik word in deze organisatie gestimuleerd om een positief-kritische houding aan te nemen.'

D. Observatie van een bestuursvergadering.

Tijdens een bestuursvergadering zijn wij met twee collega's aanwezig en observeren we hoe de bestuursleden met elkaar communiceren, wat de sfeer is in het bestuur en kijken we naar opvallende omgangsvormen. We letten dus niet op de inhoud van de vergadering en wat er precies wordt besproken. Het gaat om de manier waarop ze spreken, de non-verbale communicatie en gezichtsuitdrukkingen. Zo zien we of één persoon de vergadering bepaalt c.q. domineert of dat er sprake is van een gesprek. Wordt er gediscussieerd of zijn alle onderwerpen al voor besproken? Hoeveel ruimte is er voor andere opvattingen? Wie krijgen het woord en wie wacht met het geven van zijn mening? Wie heeft de informele leiding?

De bedoeling van het bijwonen van een bestuursvergadering is wederom het verkrijgen van inzicht in de dynamiek en de gedragspatronen in het bestuur. Wij merken dat die vergaderingen redelijk natuurlijk verlopen. Alex Wynaendts, bestuursvoorzitter van Aegon, zei hierover in *Vrij Nederland* (2013, 2 februari): 'Ik moet eerlijk zeggen dat ik me van tevoren afvroeg hoe dat zou uitpakken, maar binnen een paar minuten was het een totaal normale vergadering.' En hij vond het trouwens 'leuk' om eens van buitenstaanders te horen hoe zij de interactie en sfeer in zijn bedrijfstop beleven. 'Daar kun je weer van leren.'

Uiteraard is één bestuursvergadering onvoldoende om een definitief oordeel daarover uit te spreken. Onze ervaring is dat een bestuursobservatie kleur geeft aan het beeld dat met de andere methodieken is ontstaan. Als zodanig levert deze observatie nuttige aanvullende informatie.

EIGEN BRIL De inzet van meerdere onderzoeksinstrumenten heeft een reden. Hoewel de toezichtsonderzoeken van DNB geen wetenschappelijk karakter hebben, is betrouwbaarheid van de bevindingen en de conclusies wel van groot belang. *Triangulation* is de wetenschappelijke benaming van een onderzoeksmethode waarin verschillende instrumenten

Mondiaal gezien is DNB de eerste toezichthouder die gedrag en cultuur expliciet benoemt als risicofactor en daarmee ook de verantwoordelijkheid op zich neemt om hier als toezichthouder naar te kijken, en die te beoordelen en te beïnvloeden

worden gebruikt teneinde aan te tonen dat een conclusie vanuit meerdere invalshoeken onderbouwd kan worden (Jick, 1979; Jonker & Pennink, 2000). Pas wanneer meerdere instrumenten tijdens het onderzoek overeenkomende beelden opleveren, DNB deze als conclusie accepteren.

Tijdens de interviews en observaties nemen we gedrag waar – gedrag van bestuurders van financiële instellingen. Elk contactmoment met de te onderzoeken instelling is een kans om gedrag waar te nemen en indrukken op te doen. Deze waarnemingen zijn vrij feitelijk. Wat wordt er gezegd, welke lichaamshoudingen zien we, welke intermenselijke interactie nemen we waar? Deze waarnemingen zijn objectief vast te leggen. Bij de interpretatie van deze waarnemingen – wat zeggen deze waarnemingen ons – komt subjectiviteit om de hoek kijken. De professionele achtergrond (psycholoog, jurist, bedrijfskundige, werkervaringen) en persoonlijke achtergrond (levenservaringen, gezin en opvoeding, partner) van een toezichthouder is van invloed op het toekennen van betekenis aan het waargenomen gedrag. Elke toezichthouder heeft in die zin een eigen wijze van kijken, een eigen 'bril'.

Om op professionele wijze te komen tot een interpretatie en conclusie, onderkennen wij deze invloeden en expliciteren we onze aannames, vooronderstellingen en 'brillen'. Dit doen we tijdens 'opleidingsdagen' waaraan elke toezichthouder betrokken bij gedrag en cultuurtoezicht deelneemt. Bovendien organiseren we onze eigen tegenspraak. We nodigen collega toezichthouders van divers pluimage uit om ons uit te dagen en ons te bevragen over onze waarnemingen. Dit zijn collegatoezichthouders die niet bij het betreffende onderzoek aanwezig zijn geweest. We nemen de tijd voor deze intercollegiale challenge. Het professioneel interpreteren van gedrag is onder meer van groot belang omdat de conclusie over het gedrag of de cultuur leidt tot de interventie of toezichtstrategie voor de betreffende instelling. We houden immers toezicht om gedrag en cultuur te beïnvloeden. Niet de diagnose, maar de beïnvloeding van gedrag is het einddoel.

RESULTATEN

We hebben in de eerste twee jaar van het toezicht op gedrag en cultuur zo'n 35 toezichtonderzoeken uitgevoerd bij banken, verzekeraars, pensioenfondsen en trustkantoren. Elk onderzoek heeft geleid tot wat wij noemen 'instellings-specifieke bevindingen'. Die zijn en blijven vertrouwelijk. We geven hier een generiek beeld van de belangrijkste uitkomsten van de onderzoeken. Het volledige DNB-rapport

Tijdens een bestuursvergadering zijn wij met twee collega's aanwezig en observeren we hoe de bestuursleden met elkaar communiceren

over deze uitkomsten – met de titel *Leading by example* – is te downloaden via www.dnb.nl.

WAT ZIEN WE? Bestuurders van financiële instellingen hebben te weinig aandacht voor en zijn zich te weinig bewust van het eigen gedrag en van de groepsdynamische processen die van invloed zijn op prestaties en uitkomsten. Uit het DNB-toezicht op gedrag en cultuur blijkt dat bestuurders en commissarissen doorgaans niet bewust sturen op de menselijke aspecten die bepalend zijn voor het succes en de effectiviteit van de instelling. Zij zijn in hun functioneren vaak alleen taakgericht en inhoudelijk gericht en werken vanuit hun inhoudelijke expertise. Vanuit de inhoud proberen bestuurders en commissarissen de beste resultaten te behalen.

Bij een aantal instellingen hebben we wel een tweezijdige benadering aangetroffen, waarin zowel aandacht is voor de inhoud als voor het gedrag. Bestuurders van deze instellingen hechten belang aan hun eigen gedrag en organiseren bijvoorbeeld momenten om op hun samenwerking, leiderschap en besluitvormingswijze te reflecteren.

WAAR GAAN WE BLIJVEND OP LETTEN?

A. Concrete acties om aandacht voor gedrag en groepsdynamiek te stimuleren

Bestuurders en commissarissen moeten zich bewust zijn van hun eigen gedrag en vooral ook van de impact die dat heeft op anderen, op de dynamiek in de groep en op het menselijk en zakelijk functioneren van de organisatie. We verlangen van hen dat zij begrijpen hoe emoties, overtuigingen, belangen en normen en waarden deze aspecten beïnvloeden.

Vanuit ons toezicht stellen wij dat zelfreflectie en elkaar

aanspreken cruciaal zijn voor het succes van een organisatie. Het wordt van bestuurders in de financiële sector gevraagd om naar het eigen handelen te kijken en hiervan te willen leren. Hierdoor kunnen negatieve gedragspatronen worden omgebogen in patronen die daaraan juist een positieve bijdrage leveren. Bestuurders en commissarissen moeten daarom voldoende tijd nemen om stil te staan bij het eigen gedrag of bij de dynamiek in de groep.

Het onderzoek geeft op dit punt een gemengd beeld: een aantal organisaties is hier op verschillende manieren bewust mee bezig. Bij een aanzienlijk aantal organisaties wordt er echter nog nauwelijks op gestuurd. Daar zien we ook dat collega-bestuurders of medecommissarissen elkaar nauwelijks aanspreken op onwenselijk of niet-effectief gedrag. Gelukkig erkent een meerderheid van de onderzochte instellingen het belang van gedrag en cultuur en dat bewustzijn van eigen of groepsgedrag van belang is voor het succes van de organisatie. Veel van hen weten echter nog niet goed hoe ze de aandacht voor gedrag en groepsdynamiek concreet kunnen organiseren.

B. Zorgvuldige besluitvorming

DNB verwacht van zowel een Raad van Bestuur, Pensioenfondsbestuur en Raad van Commissarissen een zorgvuldige oordeels- en besluitvorming (*sound judgment*). Dat houdt in dat leden van deze organen elkaar in het kader van oordeelsvorming actief vragen stellen, constructief discussiëren en elkaar uitdagen. Door deze houding kan voorkomen worden dat besluiten worden genomen op basis van onvoldoende of verkeerde feiten en veronderstellingen, dat risico's over het hoofd worden gezien, dat onvoldoende rekening wordt gehouden met de belangen van alle stakeholders en dat betere alternatieven buiten beschouwing worden gelaten. Uit de onderzoeken is een aantal gevallen naar voren gekomen waarin onvoldoende diepgaand werd stil gestaan bij de risico's van een te nemen besluit. In een aantal gevallen heeft dit tot concrete financiële verliezen geleid.

C. Tegenspraak organiseren

In het verlengde hiervan vinden wij het opvallend dat slechts enkele organisaties bewuste maatregelen hebben genomen om tegenspraak in de top van de organisatie structureel te organiseren. Dat wil niet zeggen dat er binnen de organisaties in het geheel geen kritisch vermogen bestaat. Maar waar kritisch vermogen tot uiting komt, is dat vaak nog het toevallige resultaat van een goede samenstelling en van een goede persoonlijke inbreng van de leden van bijvoorbeeld

het intern toezichthoudende orgaan. DNB vindt het van belang dat organisaties meer concrete maatregelen nemen om tegenspraak te bevorderen. Daarmee bevordert je ten eerste een goede bespreking van de relevante risico's en anderzijds voorkom je ermee dat de besluitvorming teveel afhankelijk is van de dynamiek tussen mensen.

D. Flexibele leiderschapsstijl voorzitters

De onderzoeken hebben aangetoond dat de dominante leiderschapsstijl bij veel voorzitters van een Raad van Bestuur, pensioenfondsbestuur en Raad van Commissarissen de voorkeursstijl is. DNB is van oordeel dat voorzitters in staat moeten zijn om meerdere leiderschapsstijlen flexibel toe te passen, afhankelijk van wat de situatie van hen vraagt. Zo is het wenselijk dat een dominante leider ook in staat is een meer faciliterende rol te vervullen. Faciliterend leiderschap – waarvan de onderzoeken overigens eveneens een groot aantal voorbeelden te zien hebben gegeven – houdt in dat de voorzitter waarborgt dat alle betrokken groepsleden en sleutelfunctionarissen participeren in de oordeelsvorming. Dat de voorzitter peilt hoe alle groepsleden aan tafel zitten en hen ondersteunt in het voeren van een kwalitatief goed gesprek. Uit de onderzoeken blijkt bovendien dat een dergelijke rolinvulling tegenspraak bevordert en zo leidt tot een meer afgewogen, en daarmee betere besluitvorming, omdat meer invalshoeken, feiten en risico's aan de orde komen.

EFFECTEN VAN TOEZICHT

Een belangrijk effect van het toezicht op gedrag en cultuur is dat bestuurders en commissarissen zich bewuster zijn geworden van het feit dat naast rationele argumenten en logica, zaken als emoties en menselijke verhoudingen invloed hebben op de uitkomst van een besluitvormingsproces. Menselijk gedrag komt niet (enkel) voort uit ratio. Bovenal kunnen bestuurders zich realiseren dat zij van invloed zijn op het gedrag aan de bestuurstafel. Gedrag in professionele context is geen gegeven, of vaststaand feit, maar is te sturen en te ontwikkelen. Deze bewustwording is een voorwaarde voor duurzame gedragsverandering in de financiële wereld.

Naast dit toegenomen bewustzijn hebben we concrete stappen gezien. De financiële instellingen waarbij wij risicovol gedrag hadden geconstateerd, hebben doorgaans veranderingen met effect doorgevoerd om de risico's te verkleinen. Denk hierbij aan veranderingen in de besluitvormingswijze, zoals de manier waarop informatie wordt

verzameld voorafgaand aan het nemen van een besluit, of het structureel organiseren van tegenspraak. We zien veranderingen in de manier waarop bestuursvergaderingen worden voorgezeten. Sommige instellingen hebben personele wisselingen doorgevoerd in de top van de organisatie, andere hebben na ons onderzoek de communicatie tussen raden van bestuur en commissarissen verbeterd, de strategie gewijzigd, coaching-trajecten gevolgd of het onderlinge kritische vermogen versterkt.

Een aantal van de onderzochte financiële instellingen heeft aangegeven zelf intern onderzoek te gaan doen naar gedrag en cultuur. Zij geven aan hierbij (delen van) de onderzoeksmethodiek van DNB te zullen gebruiken. Wij informeren de interne onderzoekers (zoals HR-adviseurs of auditors) over onze methodiek.

Een neveneffect van ons toezicht is dat toezichthouders die meelopen met onderzoeken naar gedrag en cultuur een beter beeld krijgen van de financiële instelling waar zij (vaak al lang) toezicht op houden. Door met de onder toezicht staande instelling in gesprek te gaan over onderwerpen als leiderschap, groepsdynamiek en mindset komen wezenlijk andere gesprekken op gang dan wanneer het blijft bij informatieuitwisseling van financiële aard. Toezichthouders zien zo een andere kant van de bestuurders en managers die

zij spreken, en worden daardoor effectiever in hun toezicht.

Cultuurverandering vraagt permanente aandacht van bestuurders en commissarissen. Wij doen als toezichthouder een appèl op bestuurders om hun 'psychologische antennes' aan te zetten, te onderhouden en verder te ontwikkelen. Het verder versterken van de aandacht voor gedrag en cultuur in een rationeel economische context als de financiële wereld is en blijft noodzakelijk. Niet alleen binnen de bestuurskamers, maar ook in de rest van de instellingen.

Het gaat immers om het veranderen van een cultuur binnen grote en complexe organisaties en zelfs van een sector. Die verandert alleen als bestuurders en commissarissen consequent en over een langere termijn zich bezig houden met het gedrag in de bestuurskamer en de cultuur in hun organisaties.

OVER DE AUTEURS

Dr. Mirea Raaijmakers en drs. Wieke Scholten zijn psycholoog en Toezichthouder Gedrag & Cultuur bij DNB, Westeinde 1, Amsterdam. E-mail: m.raaijmakers@dnb.nl, w.w.scholten@dnb.nl. De auteurs bedanken Wijnand Nuijts en Melanie de Waal voor hun input en feedback op dit artikel.

Summary

REFLECTION IN THE BOARDROOM. THE PROFESSIONAL EXPERIENCE OF TWO PSYCHOLOGISTS AS SUPERVISORS AT DE NEDERLANDSCHE BANK (DNB)

M. RAAIJMAKERS & W.W. SCHOLTEN

The supervision of behavior and culture adds a new flavor to financial supervision, usually the domain of mainly economical and legal professionals. When it comes to behavioral patterns in the boardroom – in group dynamics, decision making, leadership and communication – we address behavioral risks that may lead to financial instability from a psychological perspective. In this paper, we share our experiences as supervisors on behavior and culture into our daily job at DNB. Their vision on culture and behavior, the method of supervision and the effect that is reached in terms of a positive influence on culture and behavior in the financial sector is discussed.

Literatuur

- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: a Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. New York, NY: Free Press.
- Jick, T.D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24, 602-11.
- Jonker, J. & Pennink, B.J.W. (2000). *De kern van methodologie: een inleiding*. Assen: Van Gorcum.
- Riggio, R.E. & Reichard, R.J. (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership. An emotional and social skill approach. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 169-185.
- Sackmann, S. A. (2011). Culture and performance. In N. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. Peterson (Eds.), *The handbook of organizational culture and climate* (p. 188-224). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Schein, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Scott, W.R. (1981). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall Inc.
- Straathof, A. (2009). *Zoeken naar de kern van cultuurverandering: inzicht, meten, sturen*. Delft: Eburon.