

De maatschappij verwacht tegenwoordig meer van bedrijven dan alleen winst maken. Mensen moeten zich ook ethisch en integer gedragen. Onderzoek heeft laten zien dat gedragsregels beter geïnternaliseerd worden en gedragsverandering beter plaatsvindt als mensen begrijpen waarom de regels belangrijk zijn. ‘Gedragscodes zijn alleen effectief als ze goed geïmplementeerd en ingebed zijn in de organisatie,’ betoogt Elianne van Steenbergen.

HOE MENSEN IN ORGANISATIES GESTIMULEERD
WORDEN 'HET GOEDE' TE DOEN

PSYCHOLOGIE VAN TOEZICHT

Er lijkt een kanteling te zijn in het vrijemarkt-denken. Ineens herinneren we ons dat de Schotse moraalfilosoof en econoom Adam Smith (1723-1790) ook een ander boek schreef dan *The Wealth of Nations* (1776), namelijk *The Theory of Moral Sentiments* (1749). Daarin beschreef hij de kracht van sympathie en van goed doen voor anderen. CEO's worden vaker dan voorheen ontslagen vanwege onethisch handelen. We vragen ons af waar bedrijven eigenlijk goed voor zijn, en wat 'goed en fout' is in het bedrijfsleven.¹ In coronatijden lijkt dit te worden uitvergroot. Beloningsdiscussies laaien nog heftiger op over bedrijven die steun ontvangen van de overheid, en tegelijkertijd bonussen aan de top willen blijven geven. Amazon maakt in de crisis miljardenwinst, maar beschermt medewerkers op de werkvloer nauwelijks tegen Covid-19.

Onlangs pleitten 25 hoogleraren in het ondernemingsrecht ervoor om Maatschappelijk Verantwoord Besturen in de wet te verankeren en daarop toe te zien, om zo te zorgen voor een ander besef van verantwoordelijkheid van bestuurders en commissarissen.² Veel discussies zouden worden gereduceerd tot een technisch en financieel vraagstuk. Bedrijven moeten meer doen voor het algemeen nut, vinden

zij, en het streven naar winst moet worden ingebed in het kader van verantwoord handelen.

Deze discussie laat zien dat de maatschappij meer verwacht van bedrijven dan winst maken. We verwachten dat mensen in organisaties zich ook de vraag stellen: is dit 'het juiste' om te doen? We verwachten dat mensen van hoog tot laag in de organisatie de regels strikt naleven én handelen in de geest van de wet, een moreel kompas hebben. In psychologische termen verwachten we meer van organisaties dan 'mere compliance' – we verwachten ook ethisch gedrag. En ook juniormedewerkers van die bedrijven verwachten meer integriteit van hun leiders, zo laat het *global integrity*-rapport van adviesbureau EY uit 2020 zien.³

Toezichthouders willen, en doen, daarom ook meer dan toezien op 'mere compliance'. 'Externe toezichthouders houden zich niet alleen meer bezig met het handhaven van wettelijke normen en het bewaken van minimumkwaliteits-eisen. Toezichthouders zetten bestuurders ook steeds meer aan tot goed bestuur, governance en kwaliteitszorg (Bokhorst, 2019, pag. 148).

¹ Het Financieele Dagblad, 20 mei 2020a; *The Economist*, Aug 24th-30TH 2019.

² Het Financieele Dagblad, 23 mei 2020b.

³https://www.ey.com/en_gl/global-integrity-report

TOEZICHT VANUIT JURIDISCH, ECONOMISCH ÉN PSYCHOLOGISCH PERSPECTIEF

Traditioneel gezien wordt toezicht vanuit een juridisch en economisch perspectief benaderd. Wet- en regelgeving moet ervoor zorgen dat organisaties de wet naleven en dat uitkomsten dus 'compliant' zijn. Externe toezichthoudende instanties moeten dat controleren. Toezichthouders leggen zo het vergrootglas op uitkomsten van organisaties en controleren of producten, diensten en bijvoorbeeld reclameuitingen conform zijn met wet- en regelgeving. In geval van overtreding volgen sancties, bijvoorbeeld een boete – vaak na een langshepend juridisch proces. Er is lang geloofd dat dit vanzelf leidt tot gedragsverbetering. Maar regelnaleving is niet uitsluitend het resultaat van een rationele afweging van individuen tussen de opbrengsten en pakkans en zwaarte van de sanctie.

Onderzoek in de psychologie laat zien dat het dagelijkse werkgedrag van mensen daardoor slechts in beperkte mate wordt beïnvloed – en bovendien nauwgezette en continue monitoring en controle vereist. Er vindt dan alleen plaats wat psychologen 'mere compliance' of 'enforced compliance' noemen, de zwakste vorm van gedragsverandering (Cialdini & Goldstein, 2004; Raven, 1992; Tyler & Blader, 2005). Met handhaving heeft de toezichthouder bijvoorbeeld afgedwongen dat de organisatie een specifiek product aangepast heeft, maar de organisatie blijft reclame maken voor andere

producten waar ook vraagtekens bij te plaatsen zijn. Er heeft dus geen duurzame gedragsverandering plaatsgevonden.

Uit tientallen jaren van onderzoek blijkt dat regels geïnternaliseerd worden en gedragsverandering beter plaatsvindt, als mensen begrijpen *waarom* de regels belangrijk zijn. Als zij zien dat belangrijke anderen (zoals leidinggevenden en collega's) hier voorbeeldgedrag op vertonen (Ellemers & De Gilder, 2021; Van Steenbergen & Ellemers, in press), dan zijn mensen niet alleen meer geneigd zich aan de regels te houden in hun dagelijkse werk, maar doen zij dit ook als er niemand meekijkt: omdat ze het zelf belangrijk zijn gaan vinden. We kunnen zeker niet zonder het juridische en economische perspectief, maar de psychologie is een belangrijk additioneel perspectief op toezicht: om beter de oorzaken te begrijpen van nalevingsgedrag en ethisch gedrag in onder toezicht staande organisaties, en om een breder palet aan effectieve toezichtmethodieken te ontwikkelen waarmee toezichthouders nog beter op gedrag kunnen sturen. Dat is in het belang van de klant, consument, verzekerde én maatschappij.

Organisaties staan onder toezicht, dat maakt toezicht schijnbaar abstract. Maar bij deze organisaties werken mensen. En ook bij toezichthoudende instanties werken mensen, en ook consumenten, patiënten, klanten en cliënten wiens belangen beschermd moeten worden zijn mensen. *Het is dus toezicht op mensen, door mensen voor mensen.*

FIGUUR 1. TOEZICHT VANUIT EEN PSYCHOLOGISCH PERSPECTIEF



WAT IS PSYCHOLOGIE VAN TOEZICHT?

De psychologie van toezicht is vanuit twee pijlers te bekijken. De eerste pijler is organisatiegedrag. Wat maakt dat mensen in die organisaties – van top tot werkvloer – de wet naleven en ook breder ethisch gedrag vertonen, het juiste doen als niemand kijkt én in nieuwe situaties? Aan welke prikkels zijn ze onderhevig? Waar schuilen de grootste risico's voor non-compliance en onethisch gedrag? Hoe is het leiderschap en de cultuur? Weten medewerkers wat de regels zijn? Kunnen ze zich eraan houden? Willen ze dat ook?

De tweede pijler is toezichtgedrag. Om compliance en ethisch gedrag effectief te stimuleren, nemen we ook het gedrag van de toezichthouder zelf onder de loep. Om gedragsverandering in gang te zetten bij ondernemingen onder toezicht en de uitkomsten duurzaam te verbeteren, zal de toezichthouder ook zelf ander gedrag moeten laten zien qua communicatie, in waar zij op let bij organisaties en wat zij verlangt van organisaties.

DRIE OVERTUIGINGEN BIJ ORGANISATIES ONDER TOEZICHT EN TOEZICHTHOUDERS Maar eerst een uitstapje naar drie opvallende overtuigingen die mij opvielen als psycholoog. Ten eerste het 'bad apple-denken'. Bij wangedrag worden al snel persoonlijke attributies gemaakt. De persoon die iets doet wat niet door de beugel kan, is een rotte appel. De organisatie haast zich te melden dat deze rotte appel verwijderd wordt, ontslagen bijvoorbeeld.

Ten tweede de reactie bij organisaties op ongewenst gedrag waarbij blijkbaar niet duidelijk was voor medewerkers welk gedrag gewenst en ongewenst is in de organisatie. Ofwel het geloof dat, als de regels duidelijk zijn, het automatisch goed gaat. Dus worden de regels beter op papier gezet. Er komt nieuw beleid of er volgt een nieuwe gedragscode.

Ten derde de reactie bij organisaties onder toezicht, maar ook bij interne en externe toezichthouders dat 'de cultuur' binnen organisaties misschien wel een belangrijke factor is, maar tegelijk zo abstract en ongrijpbaar is dat je er niets mee kan. Bij wangedrag ontsla je de betreffende medewerker, je zet een clubje mensen aan het werk om mooi beleid of een ronkende code te schrijven, en met cultuur hoef je gelukkig niets.

Elk van deze drie overtuigingen zal ik nu ontcrachten of aanvullen.

ROTTE APPEL OF DE MAND ZELF? Waarom is de appel gaan rotten? Een uitgebreide meta-analyse liet zien dat voor het vertonen van onethisch gedrag de werkomgeving, de

cultuur of het klimaat binnen de organisatie belangrijkere factoren zijn dan individuele eigenschappen (Kish-Gephart et al., 2010). Oftewel, 'de mand' bleek belangrijker. Ook recent lieten Peeters, Denkers en Huisman (2020) zien dat organisatiekenmerken zoals de cultuur, de intentie van mensen tot naleven beter voorspelt dan individuele kenmerken zoals persoonlijke normen ten aanzien van naleving.

Wat zegt dit? Mensen zijn groepsdieren. We categoriseren onszelf en anderen in groepen, we voelen ons onderdeel van de eigen groep – bijvoorbeeld het team of de organisatie waarvoor we werken (Tajfel & Turner, 1986). We ontleen hieraan onze identiteit en worden bewust en onbewust beïnvloed door de groepsnormen. We gaan ons gedragen naar wat van ons wordt verwacht, naar wat gewaardeerd wordt; we gaan normaal vinden wat onze groep normaal vindt. Medewerkers in een organisatie gaan bijvoorbeeld in veel gevallen met klanten en regels om zoals ze dat hun leidinggevend en collega's zien doen (Bandura, 1977; 1986). Vooral het gedrag van leidinggevend is in dit verband invloedrijk. Wat hij of zij doet, is immers succesvol gebleken in de organisatie. Hij – het is vaker een man – is ermee hogerop gekomen. Medewerkers zullen geneigd zijn dit gedrag te kopiëren.

GEDRAGSREGELS MOETEN 'LEVEN' Het geloof is hardnekkig dat als de gedragsregels goed op papier worden gezet het gewenste gedrag vanzelf volgt. Er bestaat inmiddels een corporate governance code, de code banken, de code verzekeraars. Bijna elke grote onderneming heeft een gedragscode. Wetenschappelijk onderzoek naar effectiviteit van gedragscodes laat zien dat het hebben van een gedragscode niet genoeg is. Codes zijn alleen effectief als ze goed geïmplementeerd en ingebed zijn in de organisatie. Met andere woorden: als ze 'leven' in de organisatie en richting geven aan de dagelijkse praktijk van het werk. Anders is het slechts 'window dressing' (Hannah, Aviolo & Walumba (2015); Kaptein (2008; 2011); Mayer et al. (2009; 2010; 2012)).

Grootschalig onderzoek van Trevino en collega's (1999) liet zien dat de inhoud van de code noch het compliance programma eromheen de effectiviteit bepaalde. Alleen als medewerkers zien dat gedrag zoals in de code vermeld staat ook daadwerkelijk gewaardeerd en beloond wordt door leiders, gaan medewerkers de code zelf ook belangrijk vinden. Als de code leeft, winnen medewerkers meer advies in bij elkaar wanneer zij dilemma's hebben, durven zij sneller slecht nieuws te brengen naar het management en vindt er ook daadwerkelijk minder onethisch gedrag plaats.

Wat kunnen toezichthouders hiermee? De toezichthouder kan een heldere code dus als goede eerste stap zien, maar moet hiermee niet tevreden zijn. Achterhaal of de code leeft in de organisatie, op de werkvloer. En bevrage leiders hierop.

VOORSPELLEN REGELNALEVING EN ETHISCH GEDRAG

Wat is organisatiecultuur? Schein (1996) definieerde cultuur als de set van gedeelde aannames die een groep heeft die bepaalt hoe de groep waarneemt, denkt en reageert op de omgeving. Een korte definitie is 'de manier waarop we de dingen doen hier' (Deal & Kennedy, 1982). De cultuur als geheel is lastig meetbaar te maken, maar kernelementen zoals een open omgang met fouten, psychologische veiligheid en een egoïstisch klimaat zijn wel degelijk meetbaar. De cultuur – in de psychologie spreken wij liever van werkklimaat – beïnvloedt niet alleen hoe tevreden, gemotiveerd en creatief mensen zijn in hun werk, maar ook in welke mate medewerkers de wet naleven en onethisch gedrag vertonen.

Nguyen en collega's (2019) toonden bijvoorbeeld aan dat banken waar de cultuur getypeerd werd als 'agressive-competitive' meer risicovol gedrag lieten zien naar klanten toe. Medewerkers accepteerden percentageel meer klanten en vertoonden riskanter leengedrag aan klanten. Hierdoor presteerden zij vergeleken met banken die een 'control and safety'-cultuur hadden op de lange termijn slechter. Gronewold en collega's (2013) toonden aan dat accountants in een open cultuur sneller fouten en onvolkomenheden rapporteren aan hun meerderen. En onderzoek van Gorsira en collega's (2018) liet zien dat de persoonlijke normen van medewerkers overschreven worden door een instrumenteel/egoïstisch klimaat, hetgeen de kans op corruptie vergrootte, zoals het aannemen van steekpenningen.

RISICOVOL ORGANISATIEGEDRAG BIJ ONDER TOEZICHT STAANDE ORGANISATIES

Hoe kan het psychologische perspectief ingezet worden om duurzame gedragsverandering te bewerkstelligen bij grote, complexe organisaties die onder toezicht staan? Dat is niet eenvoudig; het vergrootglas zal moeten worden gelegd op organisatiegedrag én toezichtgedrag.

ORGANISATIEGEDRAG: KERNELEMENTEN VAN CULTUUR

Om inzicht te krijgen in gedrag bij organisaties onder toezicht is het noodzakelijk dat toezichthouders niet alleen naar de papieren werkelijkheid kijken, maar in ondernemingen ervaren hoe het er in de praktijk aan toe gaat. Het is van belang om als toezichthouder niet alleen het bestuur

te spreken, maar juist ook onderzoek te verrichten (surveys, interviews, observaties) op de werkvloer, bij de 'gewone medewerkers'. Het is zaak die kernelementen in de cultuur te meten waarvan bekend is dat deze naleving en ethisch gedrag voorspellen. Zo weten we dat er een open omgang met fouten moet zijn; dat mensen zich in psychologische zin veilig moeten voelen zich uit te spreken; dat medewerkers een laag egoïstisch werkklimaat moeten ervaren; en dat (ethisch) voorbeeldgedrag van het (top)management niet mag ontbreken (Cohn, Fehr & Maréchal (2014); Gronewold et al. (2013); Heres (2016); Peeters, Denkers & Huisman (2020); Gorsira et al. (2018). Mayer et al. (2010); Ng & Feldman (2015); Nguyen, Nguyen & Sila (2019); Kish-Gephart et al. (2010); Scholten & Ellemers (2017); Van Steenbergen & Ellemers, in press)).

Als voorbeeld neem ik het vermeende dominante leiderschap en de cultuur van indekken bij een financiële onderneming zoals beschreven in *Het Financieele Dagblad* (29 augustus 2020) en *NRC Handelsblad* (5 september 2020). Welke gedragsvoorbeelden deelden (oud-)medewerkers met de krant? Dat zij en plein public bekritiseerd en veroordeeld werden door leidinggevenden. Een financieel directeur werd bijvoorbeeld door de CFO 'gefileerd' waar 15 anderen bij stonden. Dat de CEO een racistische 'grap' maakte waarin hij een zwarte vrouw met een Skoda vergelijkt – niemand die iets zei. Vergaderingen met de CEO waren monologen; creativiteit en ideeën werden openlijk afgebrand. Men moest zich alleen strikt aan de regels houden, dan was het goed.

Wat zijn de gevolgen als dominante leiders niet worden tegengesproken? Dan ontstaan risico's dat medewerkers zich alleen aan de regeltjes houden, maar verder niet gemotiveerd worden na te denken over de bredere ethische implicaties van het handelen. Dan hebben mensen het gevoel dat hun kop eraf gaat als ze onbedoeld een fout maken, dat ze die promotie wel kunnen vergeten als ze hun baas kritisch tegenspreken. Dan gaan medewerkers zich indekken, fouten onder het tapijt schuiven. Zij houden dilemma's voor zich en zijn minder geneigd zaken ter discussie te stellen. Als er geen 'open fouten'-cultuur en psychologische veiligheid is, als ethisch voorbeeldgedrag van leiders ontbreekt zijn dat risico-indicatoren voor non-compliance en onethisch gedrag. Dan is het wachten op een schandaal.

Onderzoek van de AFM (2017) naar leren van fouten bij 13 ondernemingen in de handelsketen liet zien dat er grote verschillen zijn in de mate waarin leiders voorbeeldgedrag laten zien, en dus ook in de mate waarin medewerkers binnen die ondernemingen open durven zijn over fouten en daarvan kunnen leren. De AFM verrichte dit onderzoek om de

Als de druk maar hoog genoeg is kunnen medewerkers het juiste bijna niet meer doen

omgang met fouten te agenderen bij financiële ondernemingen. De methodiek (vragenlijst en interviewleidraad) werd daarna online gedeeld. Het is goed te zien dat ook andere financiële ondernemingen actief aan de slag zijn gegaan om de omgang met fouten te onderzoeken – bijvoorbeeld door surveyvragen over de omgang met fouten standaard mee te nemen in hun medewerkersonderzoeken. Toezichthouders kunnen zo volgen welke stappen ondernemingen op dit gebied zetten.

ORGANISATIEGEDRAG: DE OMGANG MET BELONEN Ook hoe organisaties omgaan met belonen en waarderen is van groot belang om te onderzoeken als toezichthouder. Welke kant worden medewerkers in ondernemingen op gestuurd met financiële en sociale prikkels? En met de targets die ze moeten halen om door te kunnen gaan als 'goede medewerker'?

In dit opzicht is het onderzoek van Cools (2009) saillant. Hij vergeleek 25 bedrijven met financiële schandalen (zoals Ahold en Enron) met 25 bedrijven waar zich geen schandalen hadden voorgedaan. Cools vond duidelijke verschillen bij de fraudebedrijven waar gewerkt werd met hogere bonussen en waar een hogere commerciële druk heerste. De bonussen lagen er tot acht keer hoger en de bestuurders beloofden liefst tweemaal harder te groeien dan bij de controlebedrijven. Een bekend voorbeeld speelde zich af bij Wells Fargo in de Verenigde Staten, waar grote druk op medewerkers werd uitgeoefend om 8 financiële producten per dag te verkopen ondanks verschillende signalen dat dit niet realistisch was. Medewerkers durfden zich hierover niet uit te spreken, uit angst voor een negatieve beoordeling en baanverlies.

Door in onder toezicht staande ondernemingen te onderzoeken hoe het er 'echt aan toe gaat' komen toezichthouders financiële en sociale prikkels op het spoor die het gedrag van medewerkers een ongewenste richting op kunnen sturen, anders dan bijvoorbeeld het klantbelang centraal te stellen of de regels na te leven. Medewerkers weten waarschijnlijk wel dat het volgens de regels anders hoort en willen zich er wellicht ook naar gedragen, maar zij kunnen dat niet door de hoge targetdruk of door leidinggevenden die het commercieel belang laten prevaleren.

Ondernemingen zijn zich niet altijd bewust van de prikkels die uitgaan van de wijze van belonen en waarderen, en evenmin van onbedoelde en ongewenste neveneffecten op gedrag. Bovendien onderzoeken ondernemingen veel te weinig hoe medewerkers financiële en sociale prikkels ervaren en welke prikkels in de beleving van medewerkers belemmerend werken om de klant centraal te stellen en de regels na te leven.

Toezichthouders kunnen gedragsbeïnvloedingstechnieken inzetten om gedrag bij organisaties onder toezicht te veranderen. Dat begint met het onderwerp te agenderen bij ondernemingen. Ten tweede door organisaties te bezoeken en te *meten* hoe het ervoor staat op bijvoorbeeld voorbeeldgedrag. Door ondernemingen te *benchmarken*, door het ondernemen gemakkelijker te maken, dus methodieken te delen zodat ze hierop ook zelf aan de slag kunnen gaan en ten slotte door gericht te interveniëren en te monitoren.

In het kader beschrijf ik hoe de AFM het onderwerp belonen en waarderen onderzocht heeft in de financiële sector.

WETEN, WILLEN ÉN KUNNEN

Wat zijn de voorspellers van nalevingsgedrag en ethisch gedrag? Zijn deze dezelfde of wordt het opvolgen van regels anders 'aangezet' dan breder ethisch gedrag? Daarbij helpt het gebruik van een weten-willen kunnen-model. Als regels niet worden nageleefd, is dat niet altijd een kwestie van 'niet willen'. Soms 'kunnen' medewerkers de regels niet naleven vanwege een hoge werkdruk, hoge targetdruk, beoordelings-systematiek of onmogelijke ICT-systemen.

Uit een onlangs uitgevoerd mededingingsonderzoek bij bedrijfseigenaren in het MKB bleek dat bedrijfseigenaren vaak niet exact wisten wat wel en niet mag. De wet wordt algemeen bekend verondersteld, maar hier was dat geenszins het geval (Van Stekelenburg et al., in voorbereiding).

Een weten-willen-kunnen-model helpt bij het maken van een goede oorzakenanalyse. Daarmee kan de toezichthouder gericht interveniëren per doelgroep. Als er een gebrek aan kennis is, ligt een effectieve kenniscampagne voor de hand. Bovendien klinkt een 'weten-willen-kunnen'-model als een

AFM-ONDERZOEK NAAR BELONEN EN WAARDEREN

Hoe ervaren medewerkers de manier waarop zij beloofd en gewaardeerd worden? Die vraag stond centraal bij het AFM-onderzoek (2020). Bij 18 ondernemingen is onder 4.820 medewerkers van vier grote banken, vier grote verzekeraars, vijf uitvaartverzekeraars en vijf financieel dienstverleners een survey afgenomen. Daarnaast zijn 197 medewerkers geïnterviewd. Verder is onderzocht hoe medewerkers de cultuur ervoeren en hoe bevlogen (gemotiveerd) zij zijn voor het werk. Ook is gevraagd naar de mate waarin medewerkers in het afgelopen jaar persoonlijk gezien of gehoord hadden van specifieke schadelijke gedragingen naar de onderneming – zoals het ongeoorloofd gebruikmaken

van middelen – en naar de klant – zoals een te rooskleurig plaatje schetsen naar klanten.

Wat bleek? Hoe meer medewerkers ervoeren dat hun direct leidinggevende en het topmanagement sturen op het klantbelang en voorbeeldgedrag laten zien, hoe meer medewerkers de cultuur als samenwerkingsgericht ervaren – wat samenhangt met meer bevlogenheid en minder schadelijk gedrag. Er ging daarentegen een risico uit van een commerciële targetdruk: hoe meer druk medewerkers ervaren, hoe meer zij de cultuur ervaren als egoïstisch (instrumenteel klimaat) – wat samenhangt met meer schadelijk gedrag naar de eigen onderneming en meer schadelijk gedrag naar de klant. De

wijze van aansturing werkt dus door in cultuur en gedrag.

Bij de terugkoppeling aan deelnemende ondernemingen gingen de ogen van bijvoorbeeld bestuurders vaak pas echt open door *benchmarking* en door citaten van de eigen medewerkers. Op de stelling 'het bestuur geeft het goede voorbeeld als het gaat om het centraal stellen van het klantbelang' was bij één bank slechts 32% het daarmee eens. Of zoals een medewerker van die betreffende bank zei: *'Mensen werken hier [werkvloer] hard in het belang van de klant, dit is anders wanneer je een paar lagen omhoog gaat. Dan is aandacht voor het klantbelang nihil en zijn de beloningen enorm.'* Bij een andere bank gaf 68% van de medewerkers van een andere

simplistisch model om nalevingsgedrag en ethisch gedrag beter te leren voorspellen. Toch brengt dat model verrassingen. De heersende gedachte bij criminologen is bijvoorbeeld: de mogelijkheid om de wet te kunnen overtreden moet zo klein mogelijk zijn. Dat klinkt logisch, maar recent onderzoek suggereert dat juist de ervaren mogelijkheid om de wet na te kunnen leven van grotere invloed is (Denkers & Jellema, 2016; Gorsira et al., 2016; Parker & Nielsen, 2011; Van Stekelenburg et al., in voorbereiding.).

Wat iemand als toezichthouder doet, roept bepaald gedrag op

MEER INZICHT IN EFFECTIEF TOEZICHTGEDRAG Dan nu het vergrootglas op toezichtgedrag; gedrag van de toezichthouder roept immers gedrag op bij onder toezicht staande organisaties. Het is belangrijk veel meer te weten te komen over toezichtgedrag en de effectiviteit daarvan, alsook over

de mogelijkheden om gedrag bij instellingen te beïnvloeden *door zelf ander gedrag te vertonen naar instellingen.*

Vragen die daarbij opkomen zijn: hoe worden besluiten genomen door toezichthouders over de organisaties onder toezicht? Hoe communiceren toezichthouders in hun online informatie over wet- en regelgeving, leidraden, brieven, boeteberichten en toezichtgesprekken? Maar ook: wat vragen toezichthouders van organisaties onder toezicht via de ingezette methodieken? Waarop ligt de focus en wie binnen de organisatie wordt daarop aangesproken? Welke mindset en welk gedrag roept dat op bij de organisaties onder toezicht? Wat de toezichthouder doet, roept bepaald gedrag op. Als je met een lijstje aankomt als toezichthouder, moet je niet verbaasd zijn dat organisaties dat gaan afvinken.

HOE WORDEN TOEZICHTBESLUITEN GENOMEN? Ook toezichthouders zijn net mensen. Voor haar dissertatie onderzoekt Tessa Coffeng besluitvorming van externe en interne toezichthouders, en manieren om deze besluitvorming te verbeteren en minder gebiased te maken. Eerder onderzoek naar besluitvorming werd vooral uitgevoerd bij studenten, maar het is Coffeng gelukt toezichthouders te laten deelnemen aan een zogeheten *hidden profile*-experiment. Groepjes

bank aan dat het bestuur het goede voorbeeld geeft.

De benchmark van financieel dienstverleners op targetdruk liet zien dat bij één financieel dienstverlener 51% van de werknemers een hoge targetdruk ervoer. Zoals een medewerker zei: *'Het centraal stellen van het klantbelang is ver te zoeken. De werkdruk ligt extreem hoog en werknemers worden onder druk gezet om zoveel mogelijk werk in zo weinig mogelijk tijd te doen. Dit draagt bij aan het niet, onjuist, onvolledig of onzorgvuldig afhandelen van verzoeken van onze klanten.'*

Een toezichthouder die risico-ge-stuurd toezicht wil houden, weet dus op welke ondernemingen extra gelet moet worden. Ontbrekend voorbeeldgedrag

aan de top is een risicofactor. Een hoge targetdruk is een risicofactor. Mensen gaan regels overtreden om hun targets maar te halen. Als de druk maar hoog genoeg is *kunnen* medewerkers het juiste bijna niet meer doen.

Benchmarking met peers – zo doen jullie het vergeleken met andere financiële ondernemingen – is een krachtige techniek. Niemand wil immers slecht uit een vergelijking komen. En het werkt om in organisaties te kijken, naar de realiteit van de werkvloer, hoe medewerkers die ervaren. Er zit geregeld een kloof tussen hoe het bestuur vindt dat zij voorbeeldgedrag vertoont en hoe medewerkers op de werkvloer dat ervaren. Of er zit een kloof tussen de targetdruk die er volgens

het bestuur aanwezig is en de targetdruk zoals medewerkers die op de werkvloer ervaren. Door te meten houd je als toezichthouder een spiegel voor: jouw eigen mensen zeggen dit! Die spiegel spoort ondernemingen aan tot onderzoek: bij welke afdelingen of teams speelt dit met name? Waar zitten lokale klimaten of subculturen in de organisatie waar iets moet veranderen? Daarom deelt de AFM de methodieken voor gedrag & cultuuronderzoek. Zodat ondernemingen zelf kunnen onderzoeken hoe het staat met de targetdruk en voorbeeldgedrag van leiders binnen verschillende onderdelen van de organisatie.

toezichthouders hadden gedeelde informatie maar elke toezichter had individueel ook unieke informatie. Alleen als elk groepslid de eigen informatie goed ter tafel bracht en de informatie goed deelde, kon het objectief juiste besluit worden genomen. Dat lukt deze hooggeplaatste besluitvormers toch wel? Nee! Zij vielen ten prooi aan dezelfde biases, zoals group confirmation bias, als studenten. Zo makkelijk is het dus niet om 'even' de besluitvorming te verbeteren (Coffeng et al., 2021).

In een ander onderzoek bij teams van toezichthoudende organisaties vonden we sterke aanwijzingen dat leidinggevend veel invloed hebben op de kwaliteit van besluitvorming. Leidinggevend die in de ogen van teamleden hoog scoorden op participatief leiderschap, bewerkstelligen dat teamleden elkaar vertrouwen, informatie delen en zich committeren aan de teamdoelen. Deze teams kregen het voor elkaar hun besluiten zowel zorgvuldig als daadkrachtig te nemen, een van de grootste balanceeracts voor toezichthouders (Coffeng et al., in voorbereiding).

HOE COMMUNICEERT DE TOEZICHTHOUDER? Daarnaast is het belangrijk te onderzoeken: hoe communiceren toezichthouders en wat zijn daarvan de effecten bij mensen

in organisaties onder toezicht? Hier is nog relatief weinig empirisch onderzoek naar verricht (Parker, & Nielsen, 2011). Er zijn bestaande onderzoeken die een innovatieve richting geven daarvoor. Hoe kunnen toezichthouders bijvoorbeeld een defensieve en gesloten houding verminderen en juist een leeroriëntatie en intrinsieke motivatie oproepen?

Wat straal je uit als toezichthouder? Ben je benaderbaar? Eerste studies wijzen uit dat het hebben van een goede reputatie als toezichthouder organisaties stimuleert tot vrijwillige naleving, zeker bij jonge innovatieve bedrijven (Potoski & Prakash (2005); Carter & Siddiki (2019); Carpenter & Krause (2012); 't Hart (2020)). Daarnaast lijkt het erop dat de toezichthouders diegenen die onder toezicht staan bij negatief gedrag of negatieve uitkomsten beter niet kunnen aanspreken op moraliteit; dit roept weerstand en defensieve reacties op. Aanspreken op competenties lijkt daarentegen effectiever (Chopova, 2020).

Er zijn ook indicaties dat als bedrijven wordt gevraagd naar welk ideaal zij willen toewerken, dit meer motivatie oproept dan te spreken over verplichtingen (Does, Derks & Ellemers (2011)). Het spreken over de eigen bedrijfsdoelen (zoals de gedragscode of sectorcode) roept eveneens meer motivatie op dan het refereren aan een opgelegd doel (Rösler

Toezichthouders moeten veel meer van organisaties gaan verlangen dat zij oog hebben voor de dagelijkse praktijk van het werk

(2019). Dit zou voor toezichtgedrag kunnen betekenen dat het mandaat van de toezichthouder en de wettelijke verplichtingen niet op de voorgrond moeten staan als het doel is dat ondernemingen gaan werken aan duurzame verbeteringen.

Ook kunnen toezichthouders op zoek gaan naar een wederzijds belang, net zoals dat in de marketing gebeurt (De Jong, 2011). Bovendien suggereert de *Protection Motivation Theory* (Askew et al. (2015); Rogers (1975); Van Bavel et al. (2019) en onderzoek van Mooijman et al. (2017) dat communicatie over regels vanuit afschrikking averechts werkt. Het is juist beter als de relevantie voor de eigen onderneming wordt benadrukt evenals de mogelijkheden voor de onderneming om zich te beschermen tegen risico's.

Dit zijn interessante aanknopingspunten voor het verbeteren van toezichtgedrag, waarnaar onderzoek verricht moet worden – bij voorkeur experimenteel. Denk aan het voorkomen van handel met voorwetenschap. Ik zou 'toezichtgedrag A' willen onderzoeken ten opzichte van 'toezichtgedrag B'. Toezichtgedrag A staat dan bijvoorbeeld voor een toegankelijk geschreven tekst over wettelijke verplichtingen (A), toezichtgedrag B voor een tool waarmee een onderneming kan zien of veelvoorkomende risico's in beeld zijn, gekoppeld aan tips voor risicovermindering. Welke conditie is het effectiefst om het bewustzijn van risico's te vergroten bij het bestuur van de ondernemingen? Waar zien we meer motivatie om hier actie op te ondernemen? En treden na verloop van tijd qua uitkomsten ook daadwerkelijk minder verdachte transacties op? Zo'n aanpak stelt toezichthouders in staat evidence-based te leren en stap voor stap effectiever te worden.

Verder: als toezichthouders willen bereiken dat organisaties niet alleen voldoen aan minimale vereisten maar ook breder ethisch gedrag gaan vertonen, meer 'het juiste' doen voor klant, maatschappij en medewerkers, dan is het goed als toezichthoudende instantie het volgende na te gaan: wat vragen we dan van instellingen, waar ligt de focus op, van

wie vragen we het? Toezichthouders moeten veel meer van organisaties gaan verlangen dat zij oog hebben voor de dagelijkse praktijk van het werk. Dat zij inzicht hebben in mogelijke subculturen binnen de organisatie waarop zij toezicht houden. Dat zij weten waar binnen de organisatie de targetdruk de spuigaten uitloopt. Dat zij zelf weten welke prikkels ingaan tegen het klantbelang. Dat zij grondoorzaken analyseren als er dingen fout gaan.

TOEZICHT OP OPEN NORMEN In de praktijk is het makkelijker als toezichthouder te controleren of gesloten regels worden nageleefd. Bijvoorbeeld in de Wet beloningsbeleid financiële ondernemingen (Wbfo) staat dat de variabele beloning niet meer mag zijn dan 20% van de vaste. Dat is eenvoudig na te gaan. Maar de Wbfo stelt ook dat ondernemingen moeten zorgdragen dat er van de financiële en niet-financiële beloningen geen prikkels uitgaan die een zorgvuldige behandeling van klanten in de weg staan en dat de risico's hierop gemitigeerd moeten worden. Wanneer is iets een prikkel? Wat kan doorgaan voor zorgvuldige behandeling van klanten en wanneer zijn risico's afdoende teruggebracht?

Toezicht op zulke open normen is een stuk ingewikkelder. Daarenboven beoogt de Wbfo bij te dragen aan financiële stabiliteit, een cultuurverandering (richting een duurzame en aan de consument dienstbare sector) en aan vertrouwen in de financiële sector. Hoe stuur je daarop als toezichthouder? Principle-based toezicht inzetten in plaats van regel-gebaseerd toezicht wordt dan al snel genoemd (Mendoza, Dekker & Wielhouwer, 2019; OECD, 2014). Maar wanneer kan dit nu wel en niet? Hoe doe je dit zo goed mogelijk? En: kunnen de nadelen van gebrek aan duidelijkheid bij *principle-based* toezicht ondervangen worden door een mix van beide vormen te ontwikkelen?

CONCLUSIE

Leiders hebben grote invloed in organisaties. Wat kan toezicht doen om het top-, midden- en lijnmanagement

te stimuleren voorbeeldgedrag te vertonen? Wordt hier bijvoorbeeld aandacht aan besteed in de toetsing van nieuwe bestuurders? Worden leiders hierop systematisch bevraagd in het doorlopende toezicht? Zetten toezichthouders hierop hun instrumentarium in en kunnen externe toezichthouders via RvC's bestuurders stimuleren dit meer gaan doen?

In aanvulling op het juridische en economische perspectief op toezicht is een psychologisch perspectief op toezicht belangrijk om toezicht effectiever en meer evidence-based te maken. Binnen de psychologie van toezicht zal onderzoek verricht worden langs twee lijnen: organisatie- en toezichtgedrag. In de lijn 'organisatiegedrag' onderzoeken we: wat zorgt ervoor dat mensen in die organisaties – van top tot werkvloer – de wet naleven en ook breder ethisch gedrag vertonen, het juiste doen als niemand kijkt en in nieuwe situaties? Weten mensen wat de regels zijn? Kunnen ze zich eraan houden? Willen ze zich eraan houden?

Het is in wetenschappelijk en in toegepast opzicht voor toezicht belangrijk te weten van welke predictoren de grootste risico's uitgaan voor non-compliance en onethisch gedrag. We kunnen hier voortbouwen op een rijke literatuur over leiderschap, cultuur en de invloed van beloningssystematiek op gedrag. We zijn voornemens deze literatuur uit te bouwen aan de hand van een weten-willen-kunnen-model van naleving en ethisch gedrag, zodat we steeds nauwkeuri-ger weten welke oorzaken in welk soort situaties moeten worden aangepakt en van welke prikkels een perverse of juist een verantwoorde invloed uitgaat.

Dat maakt het logisch daarnaast te onderzoeken welk 'toezichtgedrag' effectief is om compliance en ethisch gedrag te stimuleren, om duurzame gedragsverandering in gang te zetten bij onder toezicht staande organisaties. Om ander gedrag te bewerkstelligen bij organisaties zullen toezichthouders zelf ook ander gedrag moeten vertonen qua communicatie, in waar zij op letten bij organisaties en in wat zij verlangen van organisaties. Dit willen we doen met behulp van kwalitatief onderzoek, experimenten en interventie-onderzoek, waarmee we willen nagaan hoe toezichtgedrag ontvangen wordt en wat de effecten daarvan zijn bij onder toezicht staande organisaties. Die kennis helpt het toezicht om stap voor stap meer evidence-based te worden en kan bijdragen aan effectiever toezichtgedrag. Zodat mensen in onder toezicht staande organisaties door het getoonde leiderschap, de organisatiecultuur en organisatie-inrichting gestimuleerd worden de wet na te leven en 'het juiste' kunnen doen voor klant én maatschappij.

OVER DE AUTEUR

Prof. dr. Elianne F. van Steenberghe is sociaal en organisatiepsychologe. Voor de helft van haar tijd werkt zij als senior toezichthouder bij Autoriteit Financiële Markten (AFM) in het Gedrag & Cultuur-team van het Expertise Centrum. Voor de andere helft is zij verbonden aan de Universiteit Utrecht, waar zij sinds 1 januari 2020 de leerstoel Psychologie van Toezicht bekleedt. Deze leerstoel is opgericht door de Universiteit Utrecht in samenwerking met de AFM. Haar oratie sprak ze uit op 7 december 2020 en is bewerkt voor publicatie in De Psycholoog. E-mail: e.f.vansteenbergen@uu.nl.

Literatuur

- AFM Rapport (2017). *Leren van fouten; op weg naar een open foutencultuur. Inzichten vanuit onderzoek in de handelsketen*. <https://www.afm.nl/nl-nl/nieuws/2017/okt/onderzoek-open-foutencultuur>.
- AFM Rapport (2020). *Bewust Belonen en Waarderen. Een oproep aan de sector op basis van onderzoek bij banken, verzekeraars en financieel dienstverleners*. <https://www.afm.nl/nl-nl/nieuws/2020/juni/bewust-belonen-waarderen>
- Askew, O.A., Beisler, J.M. & Keel, J. (2015). Current trends of unethical behavior within organizations. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 19(3), 107–114. <https://doi.org/10.19030/ijmis.v19i3.9374>
- Hannah, S.H., Avolio, B.J. & Walumbwa, F.O. (2015). Relationships between Authentic Leadership, Moral Courage, and Ethical and Pro-Social Behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 555–578.
- Bandura, Albert. 1977. Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84, 191–215.
- Bandura, Albert. 1986. *Social Foundations of Thought & Action*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs.
- Bokhorst, M. (2019). Omgevingsgericht toezicht op de semipublieke bestuurspraktijk. In: *Reflecties op de staat van het toezicht*. Editor: Van Kempen, H. Inspectieraad, Den Haag, 2019.
- Carpenter, D.P. & Krause, G.A. (2012). Reputation and Public Administration. *Public Administration Review*, 72, 26–32.
- Carter, D.T. (2019). Participation rationales, regulatory enforcement, and compliance motivations in a voluntary program context. *Regulation and Governance*. Wiley 2019, 1748–5983.
- Cialdini, R.B. & Goldstein, N.J. (2004). Social Influence: Compliance and Conformity. *Annual Review of Psychology*, 55, 591–621.
- Chopova, T. V. (2020). *Doing good in business: examining the importance of morality in business contexts*. Dissertation Utrecht University.
- Coffeng, T., Van Steenberghe, E.F., De Vries, F. & Ellemers, N. (in press). Quality of Group Decisions by Board Members: A Hidden-Profile Experiment. *Management Decision*.
- Coffeng, T., Van Steenberghe, E.F., De Vries, F. & Ellemers, N. (in voorbereiding). How can supervisory bodies act reflectively and decisively? The role of leadership and team climate examined.

- Cohn, A., Fehr, E. & Maréchal, M.A. (2014). Business culture and dishonesty in the banking industry. *Nature*, 516, 86-78.
- Cools, K. (2009). *Controle is goed, vertrouwen nog beter. Over bestuurders en corporate governance*. Den Haag: Stichting Management Studies/Van Gorcum.
- De Jong, D.H.C. (2011). De marketing van nalevingsgedrag. Hoe maatschappelijke marketing handhavingscommunicatie effectiever kan maken. www.videnet.nl/download/?id=17683164&download=1.
- Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Denkers, A. & Jellema, F. (2016). Concurrentie over boord in de haven. Vrije Universiteit Amsterdam in opdracht van de ACM. <https://www.acm.nl/nl/publicaties/publicatie/16730/Onderzoek-VU-Concurrentie-over-boord-in-de-haven>
- Does, S., Derks, B. & Ellemers, N. (2011). Thou shalt not discriminate: How emphasizing moral ideals rather than obligations increases Whites' support for social equality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(3), 562-571.
- Ellemers, N. & De Gilder, D. (2021). *The moral organization: Key issues, analyses and solutions*. Cham: Springer publishers.
- Gronewold, U., Gold, A. & Salterio, S.E. (2013). Reporting self-made errors: The impact of organizational error-management climate and error type. *Journal of Business Ethics*, 117(1), 189-208.
- Gorsira, M., Steg, L., Denkers, A. & Huisman, W. (2018). Corruption in Organizations: Ethical Climate and Individual Motives. *Administrative Sciences*, 8(1).
- Heres, L. (2016). Tonen van de top. De rol van topambtenaren in het integriteitsbeleid. Rapport in opdracht van BIOS.
- Kaptein, M. (2008). The living code: Embedding ethics into the corporate DNA. Greenleaf: SSRN Electronic Journal. ISBN: ISBN 978-1-906093-14-3.
- Kaptein, M. (2011). Understanding Unethical Behavior by Unraveling Ethical Culture. *Human Relations*, 64(6), 843-869.
- Kish-Gephart, J., Harrison, D.A. & Treviño, L.K. (2010). Bad Apples, Bad Cases, and Bad Barrels: Meta-Analytic Evidence about Sources of Unethical Decisions at Work. *Journal of Applied Psychology* 95, 791-791.
- Mayer, D.M., Aquino, K., Greenbaum, R.L. & Kuenzi, M. (2012). Who Displays Ethical Leadership, and Why Does it Matter? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership. *Academy of Management Journal* 55, 151-171.
- Mayer, D.M., Kuenzi, M. & Greenbaum, R.L. (2010). Examining the Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate. *Journal of Business Ethics*, 95, 7-16.
- Mayer, D.M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 1-13.
- Mendoza, J.P., Dekker, H.C. & Wielhouwer, J.P. (2019). Industry Self-regulation Under Government Intervention. *Journal of Quantitative Criminology*, 36, 183-205.
- Mooijman, M., Van Dijk, W.W., Van Dijk, E. & Ellemers, N. (2017). On Sanction-Goal Justifications: How and Why Deterrence Justifications Undermine Rule Compliance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 112(4), 577-589. doi:10.1037/pspi0000084.
- Ng, T.W.H. & Feldman, D.C. (2015). Ethical leadership: Meta-analytic evidence of criterion-related and incremental validity. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 948-965.
- Nguyen, Duc Duy, Linh Nguyen, and Vathunyoo Sila. 2019. Does Corporate Culture Affect Bank Risk-Taking? Evidence from Loan-Level Data. *British Journal of Management*, 30(1), 106-133. doi:10.1111/1467-8551.12300.
- OECD (2014). *Regulatory Enforcement and Inspections*. OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264208117-en>
- Parker, C. & Nielsen, V.L. (Eds.). (2011). *Explaining compliance: Business responses to regulation*. Edward Elgar Publishing.
- Peeters, Denkers, & Huisman, W. (2020). Rule violations by SMEs: The influence of conduct within the industry, company culture and personal motives. *European Journal of Criminology* 2020, 17(1), 50-69.
- Potoski, M. & Prakash, A. (2005). Green Clubs and Voluntary Governance: ISO 14001 and Firms' Regulatory Compliance. *American Journal of Political Science*, 49(2), 235-248.
- Raven, Bertram H. (1992). A Power/Interaction Model of Interpersonal Influence: French and Raven Thirty Years Later. *Journal of Social Behavior and Personality*, 7, 217-244.
- Rogers, R.W. (1975). A protection motivation theory of fear appeals and attitude change. *The Journal of Psychology*, 91(1), 93-114.
- Rösler, I.K. (2019) *Moral judgments don't get the job done: How social context influences emotional and attentional responses to being judged*, Oral presentation at ASPO, Wageningen.
- Schein, Edgar H. (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41, 229-240.
- Scholten, W. & Ellemers, N. (2016). Bad Apples or Corrupting Barrels? Preventing Traders' Misconduct. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 24, 366-382.
- 'T Hart, P. (2020). Successful public governance: it matters, it happens, it can be understood. Presentatie Vide Academisch netwerk 28 oktober 2020.
- Tajfel, H. & Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W.C. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (2nd ed., pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Tyler, T. & Blader, S.R. (2005). Can Businesses Effectively Regulate Employee Conduct? The Antecedents of Rule Following in Work Settings. *Academy of Management Journal*, 40(6), 1143-1158. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.19573114>.
- Treviño, L.B. & Nelson, K.A. (2011). *Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right*. New York: Wiley.
- Treviño L.K., Weaver G.R., Gibson D.G. & Toffler, B.L. (1999). Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts. *California Management Review*, 131-151. doi:10.2307/41165990.
- Van Bavel, R., Rodríguez-Priego, N., Vila, J. & Briggs, P. (2019). Using protection motivation theory in the design of nudges to improve online security behaviour. *International Journal of Human-Computer Studies*, 123, 29-39. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2018.11.003>.
- Van Steenbergen, E.F. & Ellemers, N. (in press). The social and organizational psychology of compliance: How organizational culture impacts on (un)ethical behavior. *Cambridge Handbook of Compliance*, edited by D.D. Sokol and B. Van Rooij. Cambridge: Cambridge University Press.
- Van Steenbergen, E.F., Van Dijk, D., Christensen, C., Coffeng, T. & Ellemers, N. (2019). Learn to build an error management culture. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 28, 57-73.
- Van Steenbergen, E.F., Janssen, W.S. & Ellemers, N. (in voorbereiding). How executive boards set the stage for (un)ethical behavior in the financial sector.
- Van Stekelenburg, L., Dijkstra, P., Van Steenbergen, E.F., Mastop, J. & Ellemers, N. (in voorbereiding). Integrating norms, knowledge and social ties into the deterrence model of cartels: A survey study of business executives.