

Naar een duurzame cultuurverandering in de financiële sector?

*Mr. drs. C.C. Merkens RA en mr. M.F.M. van den Berg**

1 Inleiding

In dit artikel voor het themanummer maken wij een uitstapje naar een overgereguleerde sector: de financiële sector. De toezichthouders op deze sector, de Autoriteit Financiële Markten (AFM) en De Nederlandsche Bank (DNB), zijn enige jaren geleden begonnen met toezicht op cultuur, houding en gedrag. Een van de hypothesen van bijvoorbeeld DNB was dat niet alleen prudentiële regels bepalen of instellingen de crisis het hoofd konden bieden, maar ook allerlei niet-prudentiële aspecten. Hierbij valt te denken aan gedrag, drijfveren en cultuur.¹

Sinds 1 april 2015 zijn personen die werkzaam zijn in de financiële sector verplicht een eed of belofte (hierna: eed) af te leggen. Men zweert of belooft de functie integer en zorgvuldig te zullen uitoefenen en daarbij het belang van de klant centraal te stellen. De eed is hierbij een instrument om de gewenste gedragsverandering te bewerkstelligen. Via het bijbehorende tuchtrecht kan een persoon die werkzaam is in de financiële sector in privé worden aangesproken voor zijn of haar handelen in functie van een bedrijf. Het beoordelingskader van de tuchtrechter – beroepsregels – en dat van de civiele rechter – civiele normen – is in wezen verschillend, maar door de verschuiving naar privé komt de civielrechtelijke aansprakelijkheid van de beroepsbeoefenaar in zicht. Juridisch-technisch gezien maken genoemde gedragsregels geen deel uit van het verbintenissenrecht. Tegelijkertijd normeren ze het gedrag in de relatie met de (potentiële) cliënt en zijn ze mede bedoeld om deze laatste te beschermen. Het relativiteitsvereiste van art. 6:163 van het Burgerlijk Wetboek (BW), inhoudende dat de geschonden norm moet strekken tot bescherming tegen de door de benadeelde geleden schade, vormt dan ook doorgaans geen belemmering voor hun doorwerking in het verbintenissenrecht. Een rechtstreekse doorwerking van het tuchtrecht in het verbintenissenrecht vindt met name plaats via de band met

art. 6:162 BW (onrechtmatige daad). De Hoge Raad heeft zich onder andere in 2015 uitgesproken over de invloed van tuchtrechtsuitspraken op civiele claims. In zijn arrest van 3 april 2015² heeft de Hoge Raad zijn vaste rechtsregel uit het Vie d'Or-arrest³ weer bevestigd. Naar het oordeel van de Hoge Raad kan de burgerlijke rechter bij het antwoord op de vraag of een beroepsbeoefenaar ter zake van de uitoefening van zijn taak uit onrechtmatige daad aansprakelijk is, betekenis toekennen aan het oordeel van de tuchtrechter over het gewraakte handelen. Aan het oordeel van de tuchtrechter dat in strijd is gehandeld met de voor het desbetreffende beroep geldende normen en regels, kan naar het oordeel van de Hoge Raad echter niet zonder meer de gevolgtrekking worden verbonden dat de betrokkene civielrechtelijk aansprakelijk is wegens schending van een zorgvuldigheidsnorm.

Zonder follow-up is de eed naar onze mening geen adequaat instrument, omdat het afleggen van de eed een eenmalig 'impulsmoment' is. Voor het realiseren van een cultuurverandering is meer nodig. In dit artikel komen we dan ook met een model om de eed een eigen taal te geven, waardoor cultuur gaat leven binnen de financiële sector.

2 Initiatieven toezichthouders

De toezichthouders in de financiële sector hebben verschillende programma's ontwikkeld om toezicht te houden op cultuur.

2.1 Cultuurhuis DNB

DNB heeft het 'cultuurhuis' ontworpen,⁴ waarbij zij financiële ondernemingen is gaan categoriseren qua cultuur en leiderschapsstijl. Overigens zonder een voorkeur voor de ene of de andere cultuur of leiderschapsstijl aan te geven. Maar wel door bij elke bedrijfscultuur en leiderschapsstijl te wijzen op de risico's die ermee gepaard gaan, en te onderzoeken of die voldoende gemitigeerd worden. Met name hecht DNB in dit kader aan de aanwezigheid van voldoende kritisch geluid binnen

* Mr. drs. C.C. Merkens RA is managing consultant risk en compliance. Daarnaast is zij medevoorzitter van de kennistafel Cultuur & Gedrag bij de Vereniging voor Compliance Officers (VCO). Mr. M.F.M. van den Berg is manager en trainer legal en compliance. Daarnaast is zij verbonden aan het Amsterdam Centre for Insurance Studies (ACIS) en redacteur van MvV.

1. M.F.M. van den Berg, H.F.L. Goverde & C.W.M. Vergouwen, De beperkte macht van de regel, MvV 2016, afl. 11, p. 296-301.

2. HR 3 april 2015, RvdW 2015/476 (De Novitaris).

3. HR 13 oktober 2006, JOR 2006/296 (Vie d'Or).

4. DNB, De 7 elementen van een integere cultuur. Beleidsvisie en aanpak gedrag en cultuur bij financiële ondernemingen 2010-2014, november 2009.

financiële ondernemingen, met als doel de besluitvorming uit te dagen en hiermee te verbeteren.⁵

Het Cultuurhuis is opgebouwd uit zeven elementen: evenwichtig handelen, consistent handelen, bespreekbaarheid, voorbeeldgedrag, uitvoerbaarheid, transparantie en handhaving. Indien gehandeld wordt overeenkomstig deze elementen zal dat volgens DNB bijdragen aan de totstandkoming van een (meer) integriteitsbewuste bedrijfscultuur en aan het benodigde herstel van vertrouwen in de financiële sector.

In 2015 heeft DNB in een rapport de ervaringen van vijf jaar toezicht op cultuur gebundeld. DNB geeft aan dat ze nog te vaak financiële instellingen ziet aarzelen om veranderingen tot in de kern van de bedrijfsvoering en cultuur door te voeren. Daarmee ligt het risico op de loer dat veranderingen alleen instrumenteel of oppervlakkig zijn en daardoor niet leiden tot duurzaam en wezenlijk ander gedrag. Veranderingen in gedrag en cultuur kosten veel tijd en aandacht. Het vergt een lange adem, dus is het zaak om veranderingen tijdig in te zetten.⁶

2.2 Klantbelang Centraal AFM

De AFM heeft haar Klantbelang Dashboards ontwikkeld.⁷ Hiermee heeft de AFM financiële instellingen geprikkeld om verder te gaan dan de zuiver wettelijke verplichtingen en te sturen op cultuur. Op verschillende terreinen kunnen de financiële instellingen 'punten verdienen' op een vijfpuntschaal door meer te presteren dan de wet voorschrijft. De AFM zet de resultaten via benchmarks tegen elkaar af en tracht zo financiële ondernemingen te prikkelen om tot een hogere score te komen. Daarnaast doet de AFM onderzoek naar gedrag en cultuur bij financiële ondernemingen, waardoor er beter inzicht is in de factoren die belemmeren of stimuleren dat het klantbelang of het publieke belang centraal staat. Dit inzicht biedt de mogelijkheid om risicovol gedrag voor de integriteit te signaleren nog voordat het tot schade heeft geleid.

3 Invoering eed/belofte in de financiële sector

3.1 Wettelijke verplichting

Om een impuls te geven aan de gewenste gedragsverandering in de financiële sector is het sinds 1 april 2015 voor personen die werkzaam zijn in de financiële sector verplicht een eed of belofte af te leggen. Met de eed wordt onder meer gezworen dat de medewerker de functie integer en zorgvuldig zal uitoefenen en dat hij zich aan de wet houdt.⁸

Bij banken hebben alle medewerkers deze verplichting. Ook medewerkers van andere financiële dienstverleners, zoals verzekeraars, moeten de eed afleggen. Bij deze dienstverleners

geldt echter de beperking dat alleen beleidsbepalers, commissarissen, medewerkers met inhoudelijk klantcontact en medewerkers die het risicoprofiel van de onderneming kunnen beïnvloeden de eed af hoeven te leggen. Veel van deze dienstverleners hebben er echter voor gekozen toch alle medewerkers de eed af te laten leggen.

De bankierseed werd in 2009 voor het eerst besproken in een monografie van Van Mierlo.⁹ Van Mierlo gaf met een tekst voor de eed aan een discussie op gang te willen brengen om tot een cultuurverandering te komen. Helaas is deze ons inziens broodnodige, waardevolle discussie niet gevoerd, maar is de eed meteen wettelijk verplicht gesteld.

3.2 Tuchtrect

Aan de eed is ook tuchtrect verbonden. Een speciaal hiervoor opgericht college, de Stichting Tuchtrect Banken, behandelt de tuchtzaken. Als er bij de Stichting Tuchtrect Banken een melding wordt gedaan tegen een medewerker, bepaalt de algemeen directeur naar aanleiding daarvan of hij een onderzoek instelt en of de klacht ontvankelijk wordt verklaard, en daarmee wordt voorgelegd aan de Tuchtcommissie. De Tuchtcommissie kan sancties opleggen die variëren van een berisping, een boete oplopend tot maximaal € 25.000, een verplichte cursus of een tijdelijk beroepsverbod van drie jaar.

Het aantal zaken dat betrekking heeft op (schending van) de bankierseed is op dit moment nog op één hand te tellen. De uitspraken zijn terug te vinden op de website van de Stichting Tuchtrect Banken.¹⁰ Een van de zaken betreft de oplegging van een beroepsverbod door het bekijken van de klantgegevens van de schoonouders.¹¹ Recent zijn hier nog drie beroepsverboden aan toegevoegd.¹² Een andere zaak gaat om de vraag of de eed ook van toepassing is op privéhandelingen. Een bankmedewerker had een geldbedrag op zijn privérekening ontvangen, terwijl hij wist dat dit geld niet voor hem bedoeld was. Hij boekte vervolgens het geld over naar verschillende rekeningen, waaronder die van zijn vriendin. De tuchtcommissie was van oordeel dat het handelen van deze medewerker niet valt onder het bereik van de afgelegde bankierseed.¹³ Echter, in beroep oordeelt de Commissie van Beroep dat hoewel het gaat om gedragingen die zich in hoofdzaak buiten de eigenlijke uitoefening van verweerders functie hebben afgespeeld, de gedragingen in strijd zijn met de bankierseed, omdat zij enkele raakvlakken hebben gehad met de werkzaamheden bij de bank. Bovendien heeft de medewerker – ook tijdens intern onder-

5. Van den Berg, Goverde & Vergouwen 2016.

6. Brochure DNB, Gedrag en cultuur in de Nederlandse financiële sector.

7. De Klantbelang Dashboards zijn terug te vinden op www.afm.nl/nl-nl-professionals/onderwerpen/kb-dashboard.

8. Zie voor de volledige tekst: Regeling eed of belofte financiële sector 2015.

9. H.L. van Mierlo, *Gepast en ongepast geld. Zoektocht naar het geweten van banken en andere financiële dienstverleners*, Schiedam: Scriptum 2008.

10. www.tuchtrectbanken.nl/uitspraken/uitspraken-tuchtcommissie.

11. Beslissing van 10 mei 2017 ex art. 3.9.1 Tuchtrectreglement Bancaire Sector, TRB-2017-3568 via Tuchtrectbanken.nl.

12. 14 juni 2017, TRB-2017-3562, TRB-2017-3532 en TRB-2017-3600 via Tuchtrectbanken.nl.

13. Beslissing Tuchtcommissie ex art. 3.9.1 Tuchtrectreglement Bancaire Sector van 30 november 2016, TRB-2016-3536 via Tuchtrectbanken.nl.

zoek van de bank naar zijn handelen – geweigerd antwoord te geven op vragen over zijn handelen. De Commissie van Beroep overweegt dat bankmedewerkers ook in hun persoonlijke betalingsverkeer, in hun ‘omgang met geld van een ander’, integer en zorgvuldig dienen te zijn.¹⁴

4 Follow-up van de eed

Het eenmalig afleggen van de eed zorgt naar onze mening nog niet voor een duurzame verandering binnen een financiële instelling. Uit onderzoek van gedragseconoom Dan Ariely blijkt dat gedragscodes pas werken als deze worden herhaald, kort voordat het moment zich voordoet dat mensen in de verleiding komen om zich niet aan de code te houden. Dit lijkt in de praktijk niet goed mogelijk en er moeten dus andere wegen worden bewandeld om de gedachte achter de eed ingebed te krijgen en levend te houden. De toezichthouders AFM en DNB onderkennen dit en vragen de instellingen om de acties die zij ondernemen als follow-up van het afleggen van de eed uiteen te zetten. Voor het realiseren van een cultuurverandering is namelijk meer nodig.¹⁵

De vraag die elke instelling zich vooraf zou moeten stellen, is: wat wil zij bereiken met het afleggen van de eed? Het antwoord op de vraag bepaalt in hoge mate de acties die kunnen worden ondernomen binnen de instelling.

In dit artikel gaan we ervan uit dat de instelling integer gedrag wil stimuleren – zowel binnen als buiten de instelling, naar haar klanten en stakeholders toe – en wil zien van haar medewerkers. Uitgaande van deze doelstelling is het zinvol om te bekijken welke kennis we vanuit de gedragseconomie en -psychologie kunnen halen. Hiervoor hebben we een denkmodel opgezet, dat wordt behandeld in de volgende paragraaf.

5 Denkmodel

5.1 Wat is integer gedrag?

Wat integer gedrag is, is een ethisch-filosofische vraag die niet beantwoord wordt in dit artikel. Voor dit artikel gaan we uit van integer gedrag binnen een instelling dat wordt ingevuld door de eed, de opgestelde gedragscodes, andere gedragsregels en gewoonten binnen de instelling.

5.2 Wat is nodig binnen een instelling?

Een organisatie is een complexe, dynamische omgeving waarbij onzekerheid een gegeven is (zie ook hoogleraar Organisatiegedrag en Ethiek Trevino¹⁶). Ethische dilemma's zijn altijd aanwezig in een complexe, dynamische omgeving waarbij meerde-

re stakeholders, belangen en waarden in conflict kunnen zijn, regels ontbreken of onduidelijk en/of onzeker zijn. Voor managers en medewerkers is deze situatie een gegeven. Beslissingen die zij nemen, kunnen echter een enorme impact hebben op andere medewerkers, klanten en de overige stakeholders. De dilemma's die managers en medewerkers dagelijks tegenkomen, dienen dus serieus te worden genomen.

Zodra er regels zijn voor integer gedrag die gemakkelijk te volgen zijn (bijvoorbeeld: relatiegeschenken tot € 50 zijn toegestaan), is dit redelijk eenvoudig, maar als die regels er niet zijn, komt het aan op het beoordelingsvermogen van het individu. Een individu beoordeelt de situatie en maakt een keuze binnen zijn eigen context. Dit gebeurt vaak intuïtief en kan gebeuren op verkeerde gronden, bijvoorbeeld op grond van causaal denken, associatief denken, vooroordelen of groepsdenken.

Om integer gedrag te kunnen vertonen binnen een instelling is het nodig dat er een gedeelde context is van de normen en waarden. Daarbij zullen de gedeelde normen en waarden gedurende de jaren ook wijzigen door interne of externe gebeurtenissen. De tekst van de eed geeft wel een gedeelde context, maar wordt slechts eenmalig afgenomen.

Op basis van een denkmodel willen we inzicht geven in hoe mensen met dilemma's omgaan.

Ieder mens heeft zijn eigen onbewuste denkprocessen en daarbij worden we beïnvloed door onze omgeving (de structuur en cultuur van de organisatie).

5.3 Uitleg denkmodel¹⁷

We nemen dagelijks tal van besluiten en deze nemen we over het algemeen heel snel. Een dilemma (ja/nee) komt op en ons gedrag volgt direct. Het denkproces neemt bij wijze van spreken slechts een fractie van een seconde in. We denken er als het ware niet bij na (de 'automatische piloot').

Binnen financiële instellingen worden doorgaans dilemmasies georganiseerd om dilemma's te bespreken en stap voor stap uit te diepen. Een van de stappen is bijvoorbeeld of het voorliggende dilemma uitgelegd kan worden in het kader van de eed of de gedragscode. Dit is heel nuttig. Alleen leert psycholoog en Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman ons dat mensen in de praktijk de meeste besluiten heel snel nemen en dus niet in stappenplannen denken. Daarbij wordt het menselijk denken op individueel niveau ook beïnvloed door onder andere *biases*¹⁸ en de omgeving. Daniel Kahneman spreekt in

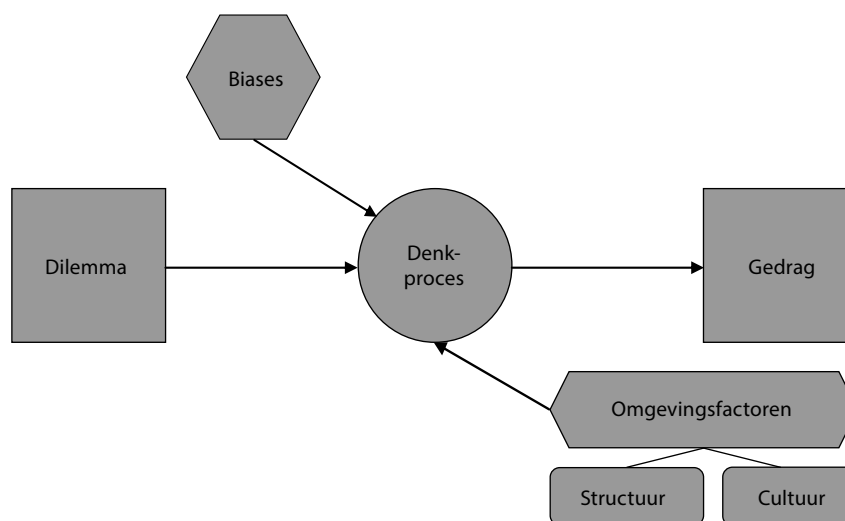
14. Beslissing van 15 maart 2017, CVB-2016-1 in het hoger beroep van de algemeen directeur van de Stichting Tucht recht Banken tegen de beslissing van 30 november 2016, TRB-2016-3536 van de Tuchtcommissie via Tucht rechtbanken.nl.

15. M.F.M. van den Berg, A.C.M. van de Molen & C.W.M. Vergouwen, Zo waarlijk helpe mij God Almachtig!, TvCo 2013, p. 164-167.

16. L.K. Trevino, Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model, *Academy of Management Review* (11) 1986, afl. 3, p. 601-617.

17. Mede tot stand gekomen dankzij Anca Dranca Iacoban, gebaseerd op theorieën van Bandura, Trevino e.a.

18. Er is geen goede Nederlandse vertaling voor het woord 'biases'. Het omvat vooroordelen, maar het is meer. In het artikel is ervoor gekozen het Engelse woord 'biases' te gebruiken.



zijn boek *Thinking, Fast and Slow*¹⁹ over twee denksystemen. Systeem 1 is het snelle denkproces, het meer intuïtieve systeem. Het tweede systeem is het meer rationele systeem, het langzame denkproces. Met dit tweede denksysteem wordt de tijd genomen om argumenten te verzamelen, te onderzoeken en pas dan beslissingen te nemen. Systeem 2 is uitermate geschikt om dilemma's in stappen te doorlopen, onze verschillende waarden te onderzoeken en deze te bespreken. De meeste beslissingen – zoals al gezegd – nemen mensen echter snel (systeem 1).

Systeem 1 wordt gevoed door onze achtergrond, onze opvoeding en genoten onderwijs, maar ook door onze persoonlijke ervaringen. Dit snelle denkproces kan heel nuttig zijn. Mensen interpreteren heel snel wat op hen afkomt en nemen een beslissing. Dit is nodig in de wereld van nu omdat er niet de tijd is om alles gedetailleerd te onderzoeken. In veel gevallen wordt een goede beslissing genomen, maar het brein kan ook feilbaar zijn en last hebben van een gebrekkige oordeelsvorming. Iedereen heeft een andere intuïtie.

Door het bestaan van *biases* kunnen mensen een onjuiste beslissing nemen – zowel individueel als in een team. Systeem 2 kan dit corrigeren, als er de tijd voor genomen wordt.

Een aantal veelvoorkomende *biases* wordt hieronder opgesomd. Inzicht in deze *biases* kan nuttig zijn om de kans te verkleinen dat mensen verkeerde beslissingen nemen. De invloed van emoties en drijfveren op ons denken en ons gedrag is ook belangrijk, maar daarop wordt in dit artikel niet nader ingegaan, omdat hierover een artikel op zich kan worden geschreven.

5.4 Voorbeelden van veelvoorkomende biases²⁰

- *Beschikbaarheid van informatie*
De neiging om informatie die direct voorhanden is, of waarvan mensen direct voorbeelden op kunnen noemen, als 'waar' te beschouwen. Sommige gebeurtenissen kunnen meer als de waarheid worden ingeschat, naarmate iemand dit vaker heeft meegemaakt. Dit hoeft niet op basis van de juiste informatie te zijn.
- *Bevestiging zoeken van eigen denkwijze*
De neiging om informatie die niet bij de eigen opvattingen aansluit te negeren of te bekritisieren, en om informatie te zoeken die overeenkomt met eigen reeds bestaande opvattingen. Dit hoeft niet altijd de juiste informatie te zijn.
- *Doorgaan tegen beter weten in*
De neiging om met iets door te gaan tegen beter weten in. Dit is bijvoorbeeld het geval als de toekomstige baten niet opwegen tegen de lasten. Mensen vinden het moeilijk om een besluit te nemen om te stoppen als ergens al heel veel geld en energie in is gestopt.
- *Effect van overmoedigheid*
De neiging om wat mensen weten en wat mensen denken te weten te overschatten. Deze neiging komt vooral bij experts voor.
- *Hindsight*
De neiging om na afloop van een gebeurtenis te twijfelen aan andermans beslissingen en te denken dat jij het van tevoren hebt zien aankomen, 'wijsheid achteraf'. Zo beweerden veel mensen (achteraf) dat ze de financiële crisis hebben zien aankomen.
- *Illusie van controle*
De neiging om ten onrechte te denken dat zaken beïnvloedbaar zijn.

Mensen worden beïnvloed door *biases* in hun besluitvorming en daardoor in hun gedrag. Door bewustzijn van het bestaan

19. D. Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, Londen: Penguin Books 2012.

20. Deze lijst is niet uitputtend. Zie voor meer biases R. Dobelli, *De kunst van het heldere denken*, Amsterdam: De Bezige Bij 2012 en uk.businessinsider.com/cognitive-biases-that-affect-decisions.

van *biases* kunnen mensen zich bij belangrijke besluiten afvragen of ze *biased* zijn. Andere belangrijke factoren die ons denken en ons gedrag beïnvloeden, zijn de omgevingsfactoren binnen een organisatie.

5.5 Omgevingsfactoren

Omgevingsfactoren zijn van invloed op ons gedrag. Omgevingsfactoren bestaan uit structuur en uit cultuur binnen een organisatie.

Structuur

Bij structuur gaat het om beleid en procedures, om interne afspraken zoals die zijn vastgelegd in gedragscodes, maar ook om de hiërarchische structuur. De eed behoort tot de structuur en wordt door iedere medewerker afgelegd.

Vanuit de literatuur²¹ komt naar voren dat het hebben van een gedragscode (lees ook: eed), een goede inbedding daarvan én de handhaving van de code positief werken op het integere gedrag van medewerkers.

Cultuur

Bij cultuur gaat het erom hoe medewerkers met elkaar omgaan. Wat zijn de ongeschreven regels ten aanzien van het bij elkaar binnenlopen, elkaar aanspreken, elkaar om hulp vragen? In hoeverre worden medewerkers geholpen bij het oplossen van dilemma's ten aanzien van de eed, in hoeverre wordt er daadwerkelijk geluisterd?

Het gaat om de openheid binnen een instelling. Indien er geen open cultuur is, zullen er zaken niet gezegd worden en zaken niet boven tafel komen. Dilemma's worden niet vrijelijk besproken. Dit kan allerlei oorzaken hebben.

Vanuit de literatuur²² komt naar voren dat onder andere ethisch leiderschap (of *Tone-at-the-Top*), groepscohesie en veiligheid positief werken op het integere gedrag van medewerkers. Groepscohesie gaat over de vraag in hoeverre medewerkers graag onderdeel zijn van de groep en dat ook willen blijven. Zodra er een hoge groepscohesie is, versterkt dit het vertrouwen in elkaar en zullen medewerkers minder geneigd zijn niet-integer gedrag te vertonen. Veiligheid binnen de organisatie zorgt ervoor dat medewerkers zich veilig voelen om hun ideeën te delen en afwijkende meningen te hebben. Voorbeelden die negatief werken op het integere gedrag zijn er ook. Daarbij gaat het met name om gebrek aan goede voorbeelden, perverse prikkels en groepsdruk. Indien er een hoge groepsdruk is, is er weinig ruimte voor een afwijkende mening. Dit kan integer gedrag negatief beïnvloeden. Ook een sterk concurrerende markt en/of sterke interne competitie worden als een negatieve factor voor integer handelen genoemd. Een oneigenlijk product blijft worden verkocht omdat de concurrent dit ook verkoopt of omdat er prikkels bestaan als gevolg van de interne competitie en/of beloningsstructuur. Hier is sprake van een rechtvaardiging van het eigen gedrag. Mensen

besluiten niet altijd rationeel en sommige besluiten worden genomen terwijl ze niet in overeenstemming zijn met onze eigen normen en waarden en/of die van de organisatie.

5.6 Rechtvaardiging van gedrag

Een rechtvaardiging van gedrag, het goedpraten, vindt plaats als het getoonde gedrag niet aansluit bij de eigen normen en waarden. Als dit collectief optreedt, kan het grote schade aanrichten. Meestal is dit een geleidelijk proces, na aanvankelijk ongemak treedt uiteindelijk gewenning op.

Luyendijk²³ beschrijft heel illustratief hoe dit mechanisme werkt. Hij zit in een Starbucks in Londen en een oud-bankier vertelt:

“Toch is de City niet uniek, zei hij na enig nadenken. “Je zit erg dicht op elkaar. Al die pubs en bars om de hoek waar je snel en discreet kunt afspreken. Er ontstaat een enorme speeltuin, een sociaal netwerk op een steenworp afstand. Collega's worden maatjes (...).” De grens tussen goed en fout was steeds vager geworden, en moeilijker te definiëren, zei hij met de blik van nu. En er was gewoon geen tijd voor reflectie. (...) Dit gaat veel verder dan de bonus, zei hij op een toon die suggereerde dat hij hier lang over had nagedacht. “Het gaat over bijna tribale banden, erbij horen en je maatjes steunen. Steeds meer wordt je eigenwaarde bepaald door je baan. Het is de eerste vraag die veel mensen je stellen, toch? ‘Wat voor werk doe je?’ Destijds was ik een superster. Je baan is geen werk meer. Het is een identiteit.”

Het gaat hier over goed en fout, over reflectie, over een bonus, over bijna tribale banden, erbij horen en je maatjes steunen. Veel cultuuraspecten zoals hierboven beschreven komen terug in dit citaat zoals perverse prikkels, groepscohesie en groepsdruk.

De Canadese psycholoog Bandura heeft een aantal mechanismen onderkend waarmee individuen die over de grens zijn gegaan, zichzelf kunnen rechtvaardigen ten opzichte van zichzelf en naar hun omgeving, teneinde om te gaan met de innerlijke spanning die sommige besluiten geven.

Hij geeft de volgende drie categorieën aan. Voor elke categorie wordt een aantal voorbeelden gegeven:²⁴

1. Rechtvaardigen door het reconstrueren van het eigen gedrag:
 - *goedpraten*: het zodanig gebruik maken van taal waardoor iets minder kwalijk, of zelfs positief lijkt. Een voorbeeld hiervan is het niet benoemen van ontslag van een medewerker, maar aangeven dat de medewerker zijn carrière elders voortzet;

21. L.K. Trevino, G.R. Weaver & S.J. Reynolds, Ethics in Organizations: A Review, *Journal of Management* (32) 2006, p. 951.

22. Trevino, Weaver & Reynolds 2006, p. 951.

23. J. Luyendijk, Dit kan niet waar zijn, Amsterdam/Antwerpen: Atlas Contact 2015, p. 176.

24. A. Bandura, Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities, *Personality and Social Psychology Review* (3) 1999, afl. 3, p. 193-209.

- *vergelijken in eigen voordeel*: het vergelijken van eigen gedrag met ernstige gedragingen van een ander in eigen voordeel, zodat het eigen gedrag geminimaliseerd wordt. Een voorbeeld hiervan is een medewerker die zich onterecht heeft ziek gemeld en dit vergelijkt met een misstap van een medewerker die heeft gehandeld met voorkennis en hier veel persoonlijk voordeel uit heeft gehaald.
2. Rechtvaardigingen door het minimaliseren van het eigen gedrag:
- *verplaatsen van verantwoordelijkheid*: het toewijzen van de verantwoordelijkheid van het eigen gedrag aan iemand anders. Een medewerker voert alleen zijn directe orders uit en vormt een dossier met een ongeoorloofd contract. De medewerker weet dit, maar geeft aan dat het de verantwoordelijkheid is van zijn leidinggevende om ervoor te zorgen dat de contracten juist zijn;
 - *verspreiden van verantwoordelijkheid*: het toewijzen van de verantwoordelijkheid van eigen gedrag aan meerdere individuen. Hoewel in het collectieve proces iets mis is gegaan, voelt niemand zich hier persoonlijk verantwoordelijk voor. Bijvoorbeeld als gevolg van ver doorgevoerde arbeidsdeling of collectieve besluitvorming;
 - *bagatelliseren, negeren of vertekenen van de gevolgen*: het ontkennen van kwalijke gevolgen door het eigen gedrag als gevolg van persoonlijk gewin of sociale druk. Binnen een organisatie kan dit bijvoorbeeld ontstaan door de hiërarchische structuren.
3. Rechtvaardigingen door focus op de targets:
- *ontmenselijking van de slachtoffers of schuld bij hen neerleggen*: een bankier geeft een lening aan klanten die deze lening niet kunnen dragen, waardoor zij financieel zwaar in de problemen komen en hun huis moeten verkopen. De bankier geeft vervolgens aan dat hij niet degene is die ervoor zorgt dat mensen hun huis moeten verkopen, hij is slechts bezig met de cijfers en het verstrekken van leningen.

5.7 Waarom rechtvaardigen mensen gedrag?

Ieder mens heeft graag een positief zelfbeeld en een drang om intern consistent te zijn. Gedrag dat iemand in het verleden heeft vertoond, is op deze manier een voorspeller voor toekomstig gedrag. Zo voorspelt gedrag op ontvangen beloningen en straffen toekomstig gedrag. Zodra iemand gedrag heeft vertoond dat niet helemaal strookt met zijn eigen context of normen en waarden, heeft iemand de neiging dit gedrag te rechtvaardigen. Dan blijft het consistente positieve zelfbeeld in stand. Mensen zoeken hiervoor bevestiging in hun omgeving (vrienden en mensen met dezelfde waarden en idealen) en bij zichzelf.

Voor medewerkers is het van belang om inzicht te hebben in deze rechtvaardigingen, in hoe eenieder zichzelf voor de gek

houdt. De rechtvaardigingen ziet men doorgaans eerst bij de ander, pas daarna bij zichzelf.

6 Wat is het belang van deze kennis?

Met de inzichten van het in de vorige paragraaf geschetste denkmodel is het zinvol om meer aandacht te besteden aan het nemen van beslissingen, of zoals gezegd aan het omgaan met dilemma's als follow-up van het afleggen van de eed.

6.1 Hoe ziet dat eruit in de praktijk?

Allereerst is het nuttig om *inzicht te geven in het eigen denkproces*.

Gedrag komt voort uit beslissingen die mensen continu nemen. Mensen kunnen heel bewuste beslissingen nemen, maar vaak worden beslissingen onbewust en snel genomen. Mensen vertrouwen te veel op hun rationaliteit, terwijl eenieder wordt beïnvloed door onder andere *biases* en omgevingsfactoren. Het is zinnig als mensen zich dit realiseren en inzicht hebben in het denkproces. Hierdoor worden de *biases*, omgevingsfactoren en eventuele rechtvaardigingen van (niet-integer) gedrag herkend.

Het herkennen van deze invloeden kan enerzijds door het bewust maken hiervan, het opleiden van mensen, en anderzijds door het organiseren van reflectie. Zo kan reflectie op individueel niveau worden gestimuleerd, bijvoorbeeld door medewerkers aan te geven dat er rust moet worden ingebouwd in een werkdag, met een app als hulpmiddel. Dit gebeurt op dit moment al binnen de financiële sector, maar het is vooral ook de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers om het daadwerkelijk uit te voeren. Reflectie op groepsniveau kan worden georganiseerd door het bespreken van dilemma's in teamoverleggen of zelfs in ethische commissies. Hierdoor wordt denksysteem 2 aangesproken en ontstaat er een gedeelde context, waarin de eed een taal krijgt waardoor medewerkers een volgende keer gemakkelijker besluiten kunnen nemen. Individuele onbewuste processen zullen niet (snel) veranderen. Het bieden van inzicht en het organiseren van reflectie kunnen eraan bijdragen dat de kans dat integer wordt gehandeld toeneemt.

Voorts heeft het zin om de *knelpunten/belemmeringen binnen een organisatie* te identificeren en te onderkennen waar medewerkers tegenaan lopen als het om de structuur en de cultuur gaat. Medewerkers weten over het algemeen als er iets niet in de haak is of als ze zelf een niet-integere beslissing nemen. Dit boven water krijgen is van grote waarde; op dat moment kan de organisatie ook aan de gang met het oplossen van de knelpunten/belemmeringen. Dit kunnen heel eenvoudig op te lossen zaken zijn, zoals interne regels die niet stroken met de strategie of die niet in het belang van de klant zijn. Knelpunten die met de structuur te maken hebben, kunnen over het algemeen worden opgelost. Knelpunten ten aanzien van de cultuur zijn moeilijker, of worden als moeilijker ervaren. Allereerst moeten medewerkers zich vrij voelen om knelpunten ten aanzien van cultuur te benoemen, het management moet er

open voor staan en vervolgens moet er iets aan gedaan worden. Het gaat bij cultuur vaak om gedrag.

Volgens Kahneman kan gedrag het beste worden veranderd als de *omgeving wordt veranderd*.²⁵ Mensen worden dan niet gedwongen of beïnvloed door perverse prikkels. Het moet voor mensen makkelijker en natuurlijker worden om integer gedrag te vertonen. Dit zou volgens Kahneman gemakkelijker zijn binnen organisaties, omdat dat gecreëerde omgevingen zijn met beleid, regels en afspraken en gewoontes.

Ten slotte heeft het zin om te bepalen *voor welke beslissingen meer tijd benodigd is*, zodat in ieder geval geprobeerd kan worden om een meer rationeel besluit te nemen. Dit werkt het beste door vooraf criteria op te stellen, informatie te verzamelen en dan een besluit te nemen. Hierdoor wordt effectief gebruik gemaakt van denksysteem 2.

Met de inzichten uit het model ontstaat een gedeelde context en krijgt de eed een eigen taal, waardoor cultuur leeft en levend wordt gehouden binnen de financiële sector.

25. B. Tiggelaar, Denktips van de meester zelf, NRC Handelsblad 2 december 2016.