

Veranderen van cultuur

Dr. E.D. Karssing en drs. R. Wirtz

1. Inleiding

Hoe kunnen we zorgen voor een duurzame financiële sector in Nederland? Het is een belangrijke vraag nu door de kredietcrisis het vertrouwen van de burgers in de financiële sector ernstig is geschaad.

Hans Hoogervorst, voorzitter van het bestuur van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) geeft aan dat banken echt moeten willen veranderen. 'Hiervoor is een forse cultuurverandering nodig. Anders zullen naar verloop van tijd andere symptomen van het "breken van vertrouwen" de kop op steken'.²⁵⁰

Joanne Kellermann, directeur van De Nederlandsche Bank, stelt dat de financiële crisis niet alleen vraagt om 'onorthodoxe economische maatregelen, maar ook om herstel van vertrouwen door herijking van de morele standaard'. En ze vervolgt: 'Niet meer alleen regels dus, maar ook de "spirit of the law"'. Het gaat dan over cultuur, over bedrijfscultuur. Dat is waar we in het vakgebied compliance de komende tijd mee aan de slag moeten. Dat is overigens niet nieuw. Ook bij de totstandkoming van de Wet op het financieel toezicht heeft de wetgever gesteld dat cultuur een belangrijke omgevingsfactor is voor integer handelen. De toelichting op artikel 10 van het Besluit Prudentiële Regels verwoordt het zo: "Verder is het van belang dat het beleid en de procedures en maatregelen ten aanzien van integriteit geïntegreerd worden in de bedrijfsprocessen en op die manier bijdragen aan een integriteitsbewuste bedrijfscultuur. Deze procedures en maatregelen dragen bij aan de vorming van een bedrijfscultuur van de onderneming. De bedrijfscultuur is een belangrijke interne omgevingsfactor ter inbedding van integer handelen".²⁵¹

Muel Kaptein, hoogleraar Bedrijfsethiek en integriteitmanagement ziet de nadruk op cultuur als de derde fase in compliance management na de introductie van bedrijfscodes en de ontwikkeling van complianceprogramma's: 'Wie het compliancenniveau van ondernemingen wil beoordelen en beïnvloeden, moet allereerst letten op het stelsel van intern gedeelde waarden, normen en verantwoordelijkheden. De moraal is niet af te lezen uit een code of complianceprogramma, maar uit de werkelijke intenties en het gedrag van bestuurders, managers en medewerkers. Welke waarden en normen huldigen zij zelf? Wat vinden zij belangrijk en wat zijn hun collectieve drijfveren? Waar gaan en staan zij voor?'.²⁵²

250 Hans Hoogervorst, Naar een duurzame financiële sector in Nederland, 30 juni 2010: <http://www.afm.nl/nl/professionals/afm-actueel/lezingen/2010/speech-hh-nvb.aspx>

251 Joanne Kellerman, Het belang van compliance, juist nu, 9 maart 2009: <http://www.dnb.nl/nieuws-en-publicaties/nieuwsoverzicht-en-archieef/speeches-2009/dnb213882.jsp>

252 Muel Kaptein, 2010, 'Fasen in compliancemanagement: van code via programma naar cultuur', in M. van Woerden e.a. (red.), 10 jaar compliance. De praktijk aan het woord, Amsterdam: NIBE-SVV

Er is dus blijkbaar voor een duurzame financiële sector een cultuurverandering nodig. Hoe doe je dat? En, de vraag die daaraan vooraf gaat, wat is dat eigenlijk? Hoogervorst geeft in ieder geval aan dat cultuurverandering lastig is: 'Cultuur zien wij als het geheel van gewoontes, gebruiken, en ingesleten gedrag. Cultuur geeft op een subtiele manier de boodschap: 'zo doen we dat hier'. Een sterke cultuur kan heel nuttig zijn, omdat het ervoor zorgt dat onwenselijk gedrag wordt afgestraft en dat wenselijk gedrag gestimuleerd wordt. Bij mijn overstap van het ministerie naar de AFM merkte ik het gelijk, bij de AFM heerst een andere cultuur. Sommige onderdelen vond ik nuttig en wenselijk, andere konden beter. We zijn met alle AFM'ers hard bezig om de cultuur aan te scherpen. Ook wij merken dat het veranderen van een bestaande cultuur grote inspanning en doorzettingsvermogen vergt'.²⁵³ Hij wijst gelukkig ook op een aantal belangrijke aanknopingspunten voor cultuurverandering: 'Bestuurders spelen een belangrijke rol in deze cultuurverandering. Een juiste 'tone at the top', goed voorbeeldgedrag, en het promoveren van medewerkers met de juiste houding, zien we als belangrijke hefboomen voor verandering'.²⁵⁴ Kellermann geeft soortgelijke aanwijzingen: 'Hoe kunnen instellingen dit aanpakken? Of beter: hoe kan een instelling integriteit en integer gedrag verankeren in de bedrijfscultuur? Volgens het Basel Committee on Banking Supervision begint compliance "at the top". Ik citeer uit het Rapport van het Comité over Compliance uit 2005: "Compliance will be most effective in a corporate culture that emphasises standards of honesty and integrity and in which the board of directors and senior management lead by example. A bank should hold itself to high standards when carrying on business, and at all times strive to observe the spirit as well as the letter of the law"'.²⁵⁵

Ook wij denken dat een cultuurverandering begint met de 'tone at the top'. Maar het is ons niet op voorhand duidelijk wat die toon moet zijn, wat daarmee precies wordt bedoeld. Om onze verwarring te verduidelijken maken we een vergelijking met het opvoeden van kinderen. Steeds weer blijkt dat heel inzichtelijk.²⁵⁶ Ideaaltypisch kun je onderscheid maken tussen de autoritaire opvoeding en de *permissieve* of *laissez-faire* opvoedingsstijl als twee uitersten op een continuüm.

Bij een *autoritaire* opvoeding 'worden strenge regels gehanteerd en door de ouders wordt er respect en strikte gehoorzaamheid geëist. Om dit gedrag af te dwingen bij de kinderen dreigen de ouders met fysieke straf en wanneer dat nodig is wordt dit ook daadwerkelijk uitgevoerd. In een gezin waar deze opvoedingsstijl gehanteerd wordt heersen strikte gezagsverhoudingen en de kinderen hebben geen tot weinig inbreng'.²⁵⁷ Iets vriendelijker geformuleerd: de bestuurder is de morele autoriteit en legt aan zijn medewerkers de 'juiste' waarden op.

253 Hans Hoogervorst, *ibid.*

254 Hans Hoogervorst, *ibid.*

255 Joanne Kellerman, *ibid.*

256 In paragraaf 2 laten we zien op welke manier individueel en collectief leren vergelijkbaar zijn, in paragraaf 3 benadrukken we ook de verschillen.

257 <http://inwiki.pabo-inholland.nl/opvoedingsstijlen>

Bij een *permissieve* of *laissez-faire* opvoedingsstijl worden door de ouders nauwelijks eisen aan het kind gesteld en de regels die er al zijn worden niet gehandhaafd. Het kind is hierdoor vooral op zichzelf aangewezen. Iets vriendelijker geformuleerd: de bestuurder heeft geen enkele morele boodschap en kan slechts hopen dat zijn medewerkers naar de 'juiste' waarden werken. Dit leidt echter gemakkelijk tot normenloosheid en anarchie. Er is een belangrijk alternatief. Bij een *ondersteunende* opvoeding ligt de nadruk op de eigen verantwoordelijkheid van de kinderen. 'De ouders maken op een rationele manier duidelijk wat zij van de kinderen verwachten en passen meer beloning een waardering toe dan straf. De kinderen krijgen binnen deze stijl de mogelijkheid om hun eigen mening te geven en dit wordt juist aangemoedigd. De ouders ondersteunen de kinderen in verschillende aspecten'.²⁵⁸ In onze woorden: de kinderen worden opgevoed tot gewetensvolle, verantwoordelijke mensen. Interessant aan deze opvoedingsstijl is dat er een nieuwe dimensie wordt toegevoegd: het belangrijkste verschil tussen een autoritaire en een *laissez faire* opvoeding is het juist wel of het juist niet opleggen van waarden. Bij een ondersteunende opvoeding krijgen de kinderen wel degelijk waarden mee, maar ze ontwikkelen tegelijkertijd het vermogen tot morele zelfsturing, dus tot eigen meningsvorming en eigen verantwoordelijkheid. In organisatietermen geformuleerd: de bestuurder geeft gemotiveerde randvoorwaarden van handelen en ondersteunt medewerkers in hun morele zelfsturing.

Als we over cultuurverandering horen spreken als 'de medewerkers moeten de juiste waarden en normen tussen de oren krijgen' of 'we gaan onze *business principles* uitrollen', dan moeten we direct aan een autoritaire opvoeding denken. En daar krijgen we de kriebels van, dat lijkt teveel op indoctrinatie, die meestal een averechts effect heeft. Moet dit de manier zijn waarop compliance en integriteit handen en voeten moeten krijgen: door het (her)programmeren van professionals? We hebben het toch over (taak)volwassen mensen? Een ondersteunende opvoeding klinkt veel aantrekkelijker. Het gevaar is echter dat dit doorschiet naar een *permissieve* of *laissez-faire* opvoedingsstijl, waarbij door de ouders nauwelijks eisen aan het kind worden gesteld en de regels die er al zijn niet worden gehandhaafd. Dat leidt tot anarchie.

De kracht van effectieve cultuurverandering ligt volgens ons dus in dit midden. Wij menen dat een cultuur die bijdraagt aan een duurzame financiële sector zowel een *gewetensvolle* cultuur als een *waardenvolle* cultuur is. Dat zijn twee dimensies van een cultuur die elkaar zeker niet uitsluiten, elkaar zelfs kunnen versterken, maar in een verkeerde verhouding elkaar ook kunnen bijten. In het vervolg van deze bijdrage zullen we deze twee dimensies uitwerken en illustreren met uitspraken van DNB (de gewetensvolle cultuur) en AFM (de waardenvolle cultuur). Waarbij we overigens niet een tweestrijd tussen de twee toezichthouders willen suggereren. In de slotparagraaf gaan we in op de samenhang tussen de twee dimensies van een cultuur, op de manier waarop ze elkaar versterken zonder elkaar te bijten.

258 <http://inwiki.pabo-inholland.nl/opvoedingsstijlen>

2. Een gewetensvolle bedrijfscultuur

DNB geeft aan dat een integere cultuur een belangrijk toezichtthema is voor de komende jaren. DNB hanteert hierbij de volgende definities:

- DNB verstaat onder *integer gedrag* een professionele, individuele verantwoordelijkheid waarbij iemand zich bewust is van en zorgvuldig rekening houdt met rechten, belangen en wensen van andere belanghebbenden, een open en transparante houding heeft, en bereid is om verantwoordelijkheid te nemen en verantwoording af te leggen over genomen beslissingen en acties.
- Een *integere cultuur* doelt vervolgens op een sfeer en klimaat waarin een onderneming zich ook in ruimere zin gedraagt of handelt op een manier die uitlegbaar en te verantwoorden is. Een cultuur waarin deze professionele, individuele verantwoordelijkheid gestimuleerd en beloond wordt, en waarbij niet alleen de tekst van de wet wordt nageleefd, maar ook de geest van de wet.²⁵⁹

Vervolgens benoemt DNB 7 elementen die hierbij leidend zijn:

- 'belangenafweging/evenwichtig handelen: alle relevante belangen onderkennen en zichtbaar meewegen;
- consistent handelen: handelen in lijn met doelstellingen en keuzes;
- bespreekbaarheid: stimuleren van een positief kritische houding van werknemers en ruimte geven voor het bespreken van besluiten, andere opvattingen, fouten en taboes;
- voorbeeldgedrag: good behaviour at the top (persoonlijke integriteit, waaronder het voorkomen van de (schijn van) belangenverstrengeling);
- uitvoerbaarheid: realistische targets en het wegnemen van perverse prikkels en verleidingen;
- transparantie: vastleggen van en communiceren over doelstellingen en principiële keuzes naar alle stakeholders toe;
- handhaving: aan niet-naleving worden consequenties verbonden'.²⁶⁰

Wat ons opvalt is dit bijna alleen *formele* kenmerken betreffen, waarbij wordt geabstraheerd van de inhoud. Je moet alle 'relevante' belangen onderkennen maar er wordt niet gezegd wat 'relevant' is; je moet handelen in lijn met 'doelstellingen en keuzes', maar er wordt niet gezegd wat de 'doelstellingen en keuzes' moeten zijn; er moeten 'realistische' targets zijn, maar er wordt niet gezegd wat 'realistisch' is. In onze woorden zouden we zeggen dat een cultuur die aan de eisen van DNB voldoet een *gewetensvolle* cultuur is. Wij baseren ons hierbij op enkele interessante inzichten van Kenneth Goodpaster in *Corporate Conscience*. Karakteristiek voor zijn frisse insteek is dat hij 'het geweten' gebruikt als metafoor om aan een cultuur te werken. We bespreken stap voor stap zijn betoog.

259 DNB, De 7 elementen van een integere cultuur: http://www.dnb.nl/binaries/De%25207%2520Elementen%2520van%2520een%2520Integere%2520Cultuur_tcm46-233197.pdf

260 DNB, De 7 elementen van een integere cultuur: http://www.dnb.nl/binaries/De%25207%2520Elementen%2520van%2520een%2520Integere%2520Cultuur_tcm46-233197.pdf

Volgens Goodpaster is *teleopathy* een belangrijke verklaring voor veel wangedrag. *Teleopathy* is een vorm van blikvernuwing, die ontstaat doordat mensen te doelgericht denken (*teleopathy* is een samenstelling van de Griekse woorden 'doel' en 'ziekte'). Doelgericht denken, voor je eigen belangen opkomen, doorzettingsvermogen etc. zijn allemaal positieve eigenschappen. Het kan echter doorschieten, waardoor andere doelen, andere (andermans) belangen worden vergeten. Goodpaster noemt drie symptomen van deze ziekte, die elkaar versterken:

- Een obsessie met een bepaald doel.
- Onthechting, het niet belangrijk vinden van andere waarden en belangen.
- Het rationaliseren of goedpraten van gedrag.

Waarom is *teleopathy* een vorm van blikvernuwing? Goodpaster geeft aan dat mensen bepaalde *mindsets* hebben die in belangrijke mate hun gedrag verklaren. Een *mindset* is een min of meer samenhangend geheel van aannames, vooronderstellingen, uitgangspunten, vanzelfsprekendheden, verwachtingen, waarden, normen, omgangsregels, taboes, prioriteiten, oordelen, vooroordelen, enzovoorts. Een *mindset* is niet zozeer aangeboren maar vooral aangeleerd. Een *mindset* ontwikkelt zich in de opvoeding en wordt verder gevormd door bijvoorbeeld de publieke opinie, de kerk, de wet, de organisatie waarin iemand werkt en door eigen ervaringen. Met een *mindset* slaan mensen een brug tussen denken en doen, tussen reflectie en gedrag. Een *mindset* bepaalt dus hoe iemand naar de wereld kijkt en wat hij daarin belangrijk vindt. Een *mindset* geeft aan:

- hoe een situatie geïnterpreteerd moet worden: wat is er in deze situatie aan de hand en wat is mijn rol daarin?
- welke handelingsalternatieven er zijn: welke keuzemogelijkheden heb ik?
- wat behoorlijk en wat onbehoorlijk is: welke handeling is in deze situatie gepast?

Een *mindset* is niet hetzelfde als nadenken, het is veeleer een bril waardoor je naar de wereld kijkt. Een aardig experiment om de werking van een *mindset* te begrijpen is je in te leven in een bepaalde rol en in je gedachten bijvoorbeeld door een straat te lopen. Wat zie je als je vuilnisman bent, als je op zoek bent naar een huis, als je politieagent bent? Je zult andere dingen zien (rotzooi, een huis dat te koop staat, een fietser zonder verlichting), en daardoor ook andere problemen en mogelijkheden. Hierdoor zul je afhankelijk van de bril die je op hebt je anders gedragen. Een dergelijke focus is onvermijdelijk en deels ook noodzakelijk om iets voor elkaar te krijgen. Er is echter sprake van *teleopathy*, van blikvernuwing, indien iemand met een te beperkte blik naar de wereld kijkt, gestuurd door een beperkt aantal doelen (omzet, bonus, baas tevreden stellen), en daarbij alle andere ook relevante zaken niet meer ziet.

Goodpaster geeft vervolgens aan dat het geweten het juiste middel is tegen *teleopathy*. Wat verstaat hij daaronder? Goodpaster legt in zijn bespreking van het geweten de nadruk op *aandacht* en *nadenken*. Aandacht voor je eigen *mindset* en hier ook kritisch bij stilstaan. We hebben een *mindset* vergeleken met een bril, de functie van het geweten is te vergelijken met het oppoetsen van de bril. Brillen kunnen beslaan en viezig worden.

Daarom is het verstandig de eigen bril regelmatig een goede poetsbeurt te geven door kritisch zelfonderzoek: 'Wat zijn de redenen waarom ik denk wat ik denk en kunnen die redenen de toets der kritiek doorstaan?'. Daardoor wordt het mogelijk onze vaak impliciete *mindset* kritisch te onderzoeken en waar nodig te corrigeren. Daarnaast is het verstandig verschillende brillen uit te proberen, door het gesprek aan te gaan met bijvoorbeeld collega's, om zo vanuit verschillende perspectieven naar een situatie te kunnen kijken. Het helpt om morele praktijken en ervaringen in al hun rijkdom te onderzoeken en te bevragen. In beide gevallen is het stellen van vragen cruciaal. Dergelijke vragen gaan verder dan hoe-vragen als: Hoe voer ik deze opdracht uit?, Hoe verbeter ik de kwaliteit van mijn product?, Hoe kan ik deze taak efficiënter uitvoeren? Bij dergelijke vragen staan de achterliggende inzichten niet of nauwelijks ter discussie. Belangrijk is dat ook de waarom-vraag wordt gesteld. Pas dan komt de *mindset* zelf aan bod en wordt het mogelijk deze *mindset* te onderzoeken en waar nodig te corrigeren.

De volgende stap in het betoog van Goodpaster is dat hij het geweten neemt als een metafoor om aan een cultuur van een organisatie te werken. Hij geeft aan dat er natuurlijk wezenlijke verschillen bestaan tussen mensen en organisaties, maar dat het zeer behulpzaam kan zijn om bepaalde eigenschappen van mensen te projecteren op organisaties. Dus, net als mensen hebben ook organisaties een *mindset*. En net als bij mensen kan hier sprake zijn van *teleopathy*. Goodpaster formuleert het *Moral accommodation principle* om aan te geven dat de *mindset* van een organisatie de *mindset* van de medewerkers beïnvloedt:

*'Given the phenomena of mutual selection and commitment in the relationship between participants and their organizations, it is reasonable to expect over time a convergence between the mindsets of individuals and the mindsets of their organizations'.*²⁶¹

Met andere woorden, Goodpaster benadrukt dat de cultuur van een organisatie het denken en doen van mensen beïnvloedt. Goodpaster introduceerde het geweten als een remedie tegen *teleopathy* bij mensen. Op dezelfde manier is het geweten ook een remedie tegen *teleopathy* in een organisatie. Er zal in de organisatie tijd moeten worden gemaakt om na te denken over de missie, over de operationele doelstellingen, over 'onze manier van werken'. Werken aan een cultuur in het kader van een integere bedrijfsvoering staat dan niet voor het tussen de oren krijgen van de regels en de achterliggende waarden. Het geweten functioneert doordat collega's het vanzelfsprekend vinden om, gevraagd en ongevraagd, met elkaar het gesprek aan te gaan over lastige kwesties en de inhoud en grenzen van hun verantwoordelijkheden, om gezamenlijk uitgangspunten te verhelderen en toetsen en te zoeken naar toepasbare kaders. Kenmerken van een dergelijke cultuur zijn veiligheid, openheid, alertheid, constructief meedenken, aanspreekbaar-

261 K. Goodpaster, 2007, *Conscience and corporate culture*, Oxford: Blackwell: blz. 45.

heid, vertrouwen, wederzijds begrip en respect. Er is ruimte voor echte vragen, vragen waarbij het antwoord niet vanzelfsprekend is.

Is dat allemaal wel realistisch? Leidt al dat gepraat niet alleen maar tot grote meningsverschillen? We leven toch in een multiculturele, postmoderne samenleving waarin op dergelijke fundamentele vragen nauwelijks een antwoord is te geven waar iedereen het mee eens is? En kost het geweten niet veel te veel tijd, tijd die veel beter aan iets anders kan worden besteed? Goodpaster bespreekt deze en vele andere kritieken. Telkens laat hij zien dat er eigenlijk geen serieus alternatief is voor het geweten. We citeren één passage ter illustratie:

'Instead of looking away at the first sign of moral disagreement or of ethical imperatives that seem economically and legally expensive, conscience encourages us to look more closely. Often, looking more closely leads to more agreement than disagreement about, for example, appropriate workplace safety or product safety practices, marketing strategies, sales incentives, financial reporting. [...] Of course, looking more closely at the economic and legal consequences of not following shared ethical values frequently reveals new arguments by surfacing unanticipated economic costs and legal exposure'.²⁶²

En zo ontrafelt hij stap voor stap het echte geheim van een cultuurveranderingstraject: tijd. Het geweten kan pas goed functioneren als het de tijd krijgt. Aandacht en nadenken kost tijd; de tijd voor aandacht en nadenken is het enige echte geneesmiddel tegen teleopathy. En daar begint helaas vaak de ironie. Veel organisaties leiden aan 'overactivisme' waardoor iedereen altijd veel te druk is om stil te staan en na te denken over waar men eigenlijk mee bezig is. 'It is ironic that the multitasking, high technology, modern executive – a supposed paragon of productivity – finds himself or herself unable "to pay real attention to our world". And it is more than ironic – it is tragic – to realize that such an inability can distort or suppress ethical judgement'.²⁶³ En wat geldt voor senior management geldt natuurlijk evenzo voor alle andere medewerkers: alleen de tijd nemen – de tijd krijgen – en die zinvol benutten kan de gewenste cultuur bevorderen. Werhane geeft na bestudering van de resultaten van onderzoek naar de manier waarop mensen moreel groeien aan dat de enige manier waarop volwassen mensen dit kunnen doen is door steeds complexere situaties te doordenken.²⁶⁴ Dus niet door de business principles te leren ('tussen de oren te krijgen'), maar door aandachtig lastige casuïstiek met elkaar te bespreken en daarbij te onderzoeken wat die uitgangspunten betekenen. Wij zouden willen aanvullen: door eigen praktijkvoorbeelden te bespreken; die zijn vaak al complex genoeg.

262 Goodpaster, *ibid.*: blz. 65.

263 Goodpaster, *ibid.*: blz. 238.

264 P. Werhane, 1999, *Moral imagination and management decision-making*, Oxford: Oxford University Press: blz. 22.

Terug naar DNB. DNB doet verschillende suggesties hoe financiële instellingen aan een gewetensvolle cultuur kunnen werken. We noemen er enkele:

- periodiek, kritisch onderzoek naar beoordelings- en besluitvormingsstructuur;
- training en communicatie over zorgvuldige morele oordeelsvorming;
- bevorderen diversiteit;
- creativiteit en initiatief belonen;
- medewerkerstevredenheidonderzoek;
- openlijk 'omarmen', namelijk erkennen en afwegen van tegenstrijdige belangen;
- medewerker bewust maken van effecten van gedrag;
- directe feedback met betrekking tot gevolgen van gedrag.

Dit zijn goede, praktische suggesties voor het werken aan een gewetensvolle cultuur. De volgende vraag is nu: hoe kun je dit aanvullen met inhoud, hoe kun je werken aan een waardenvolle cultuur?

3. Een waardenvolle bedrijfscultuur

In een sterke, waardenvolle cultuur kunnen alle medewerkers een antwoord geven op de volgende vragen en ze gedragen zich daar ook naar:

'Wat doen we hier? Voor wie doen we het? Waar gaan we naartoe? En hoe komen we er? Waar zijn we goed in? Vanuit welke waarden en normen opereren we? Wat is onze grote wens of ambitie? Wat is onze bijdrage aan de wereld?'.²⁶⁵

De cultuur wordt dus niet slechts getypeerd met formele kenmerken (zie vorige paragraaf), in een sterke, waardenvolle cultuur is voor iedereen helder wat 'relevante belangen', 'doelstellingen en keuzes' en 'realistische targets' zijn. Met andere woorden, er zijn duidelijke impliciete en expliciete waarden en normen die ook daadwerkelijk richtinggevend zijn. Hoe kun je werken aan een sterke, waardenvolle cultuur? We hebben geen gemakkelijke antwoorden, maar zullen de problematiek proberen te ontrafelen. Een cultuurverandering is een vorm van collectief veranderen.²⁶⁶ Collectief veranderen is iets anders dan individueel leren. Dat laatste is ook belangrijk, maar gaat uit van een reeds gegeven cultuur. Wanneer iemand in een nieuwe organisatie gaat werken moet hij de daar geldende impliciete en expliciete waarden en normen leren kennen en dit in zijn gedrag tot uiting brengen. Tijdens bijvoorbeeld introductie- en inwerkprogramma's leert de nieuwe medewerker het door de organisatie gewenste gedrag.

²⁶⁵ T. Peeman, 2009, *I trust U. Managen vanuit vertrouwen*, Amsterdam: Pearson Education: blz. 70.

²⁶⁶ We laten ons inspireren door J. Swieringa en A. Wierdsma, 1990, *Op weg naar een lerende organisatie*, Groningen: Wolters Noordhoff.

Cultuurverandering als collectief veranderen kan op drie niveaus plaatsvinden:

- eerste orde verandering: verbeteren;
- tweede orde verandering: vernieuwen;
- derde orde verandering: ontwikkelen.

Bij een eerste orde cultuurverandering gaat het om het verbeteren van de bestaande regels en het beter handhaven van bestaande regels. Belangrijke aanknopingspunten zijn belonen en straffen, de wortel en de stok. De hoe-vraag staat centraal. De achterliggende waarden, vooronderstellingen en aannames staan niet ter discussie. Eigenlijk kun je dit nauwelijks een cultuurverandering noemen.

Voorbeeld

'Een verzekeringsmaatschappij wordt geconfronteerd met steeds in aantal toenevende klachten van tussenpersonen over telefonische bereikbaarheid, fouten in polissen, trage verzending van stukken, gebrek aan coördinatie tussen inspecteurs en binnendienst enzovoort. Men start een kwaliteitsactie: computerprogramma's worden verbeterd, polissen worden niet twee- maar driemaal gecollationeerd en het werkoverleg tussen inspecteurs en binnendienst wordt geïntensiveerd'.²⁶⁷

Bij een tweede orde cultuurverandering gaat het om het vernieuwen van de achterliggende waarden. Tweede orde veranderen is nodig wanneer het verbeteren van regels onvoldoende resultaat oplevert. Er moeten dan ook waarom-vragen worden gesteld: waarom doen we het op deze manier? Wat zijn onze waarden en hoe verhouden ze zich tot andere waarden?

Voorbeeld

'Het verzekeringsbedrijf gaat zich afvragen of wellicht niet andere marketingstrategieën – segmentatie bijvoorbeeld – moeten worden overwogen en in hoeverre de klachten worden veroorzaakt door collectieve attitudes van medewerkers'.

Bij een derde orde cultuurverandering staan de vooronderstellingen en aannames die aan de (interpretatie van de) waarden ten grondslag liggen ter discussie. Vragen zijn:

- Op welke manier wordt deze situatie geïnterpreteerd?
- Wat is de betekenis van een bepaalde waarde in deze situatie en hoe verhoudt hij zich ten opzichte van andere waarden?

Uiteindelijk gaat het hier om waartoe-vragen: wie willen we zijn?

267 De voorbeelden met het verzekeringsbedrijf zijn ontleend aan Swieringa en Wierdsma, *ibid.*: blz. 42, 43, 45.

Voorbeeld

'Het verzekeringsbedrijf gaat zich afvragen of men eigenlijk wel met tussenpersonen wil werken, of men zich al of niet wil profileren als marktleider en of men primair een verzekeringsbedrijf is dan wel een institutionele belegger'.

In het vervolg van deze paragraaf laten we zien dat zowel tweede als derde orde veranderingen nodig zijn maar dat ze ook lastig zijn.

3.1 Tweede orde cultuurverandering: vernieuwen

3.2.2 Het centraal stellen van de klant is een noodzakelijke voorwaarde voor de continuïteit van de bank. Onverlet principe 3.2.1 draagt de raad van bestuur er zorg voor dat de bank haar klanten te allen tijde zorgvuldig behandelt. De raad van bestuur draagt er zorg voor dat de zorgplicht jegens de klant wordt verankerd in de cultuur van de bank.

NVB Code Banken

Bij een tweede orde cultuurverandering gaat het om het vernieuwen van de achterliggende waarden. Dat kan betekenen dat een bestaande waarde een (gedeeltelijk) andere betekenis krijgt, dat een bestaande waarde belangrijker wordt of dat een nieuwe waarde wordt geïntroduceerd. Een voorbeeld is de manier waarop de AFM zich sterk maakt voor het centraal stellen van klantbelang.

'Klantbelang centraal is één van de speerpunten van het toezicht van de AFM. Wij hechten hier zoveel waarde aan omdat het centraal stellen van het klantbelang de beste kans biedt dat klanten op een eerlijke manier worden behandeld. Dit is dan ook de beste manier om te voorkomen dat affaires rondom financiële producten, als aandelenlease en woekerpolis, opnieuw kunnen ontstaan. Het centraal stellen van het klantbelang zal daarnaast een grote bijdrage kunnen leveren aan het duurzaam herstellen van het vertrouwen in de financiële sector'.²⁶⁸

Hoewel je het tegelijkertijd een gotspe kan noemen dat het centraal stellen van klant en klantbelang een *nieuw* perspectief is, geeft de AFM aan dat het centraal stellen van het klantbelang nog de nodige hoofdbrekens zal kosten: 'Er is nog geen universele, allesomvattende definitie van klantbelang centraal. Veel mensen die werkzaam zijn in de financiële sector zullen intuïtief aanvoelen wat hiermee wordt bedoeld. De AFM begrijpt dat het voor veel marktpartijen nog een behoorlijke uitdaging is om klantbelang centraal concreet te maken'.²⁶⁹

268 <http://www.afm.nl/nl/professionals/over-afm/thema/klant-centraal.aspx>

269 <http://www.afm.nl/nl/professionals/over-afm/thema/klant-centraal.aspx>

De AFM wijst hiermee op twee problemen die centraal staan in een tweede orde cultuurverandering. Wat is de definitie van de waarden en hoe maak je dit zo concreet dat men zich er ook naar gedraagt? Een derde probleem is: wat is het belang van de waarde, de waarde van de waarde? Het antwoord van de AFM:

'Financiële ondernemingen moeten winst maken om aandeelhouders tevreden te stellen, om de overheid terug te betalen en om balansen te verstevigen. Maar tegelijkertijd is de tolerantie van de maatschappij en de toezichhouder voor het breken van vertrouwen sterk teruggelopen. Dit is geen houdbare praktijk en het leidt tot ernstige problemen op de lange termijn. Daarom hebben financiële ondernemingen in onze ogen maar één keus; klantbelang centraal'.²⁷⁰

Problemen die beginnen in de portemonnee van de klant. In een toespraak rekende Hoogervorst voor dat het een klant 2000 euro per jaar kost wanneer de klant onterecht vertrouwt op een bank als zijn belangenbehartiger!²⁷¹

Wat betekent het klantbelang centraal? Ook hier geeft de AFM een eerste antwoord, dat begint met een onderscheid tussen de klant centraal stellen en het klantbelang centraal stellen. 'Met de term klant centraal worden vaak proceselementen als snelle service en goede bereikbaarheid bedoeld. Klantbelang centraal gaat veel verder dan dat en richt zich bijvoorbeeld ook op de inhoud van het adviesproces en de samenstelling van het productenaanbod. Het centraal stellen van het klantbelang betekent dat een instelling alleen producten voert met voldoende toegevoegde waarde voor de klant en dat klanten ook geadviseerd kunnen worden iets niet te kopen of over te stappen naar een beter passend product'.²⁷² We denken dat het onderscheid tussen klant centraal stellen en klantbelang centraal stellen in de financiële sector cruciaal is. Voor veel klanten is een financieel product een geloofsproduct:

'Bij zoekproducten kan men de kwaliteit vooraf beoordelen, bij ervaringsproducten alleen tijdens gebruik en bij geloofsproducten zelfs na gebruik niet. Voorbeelden van zoekproducten zijn huizen, auto's en apparaten voor hen die er voldoende verstand van hebben. Voorbeelden van ervaringsproducten zijn concerten, restaurants en vakanties. Voorbeelden van geloofsproducten zijn advisering en medische hulp'.²⁷³

Doordat de klant de benodigde kennis ontbeert om het product of de dienstverlening te beoordelen, kan de klant niet bepalen of het de door hem gewenste kwaliteit heeft – zelfs niet indien de dienstverlener juiste, volledige, duidelijke, tijdige en voldoende informatie verschaft. De relatie financiële instelling-klant kan worden getypeerd als een vertrou-

270 <http://www.afm.nl/nl/professionals/over-afm/thema/klant-centraal.aspx>

271 Hans Hoogervorst, *ibid.*

272 <http://www.afm.nl/nl/professionals/over-afm/thema/klant-centraal.aspx>

273 B. Nooteboom, 2002, *Vertrouwen. Vormen, grondslagen, gebruik en gebreken van vertrouwen*, Schoonhoven: Academic Service: blz. 127-8.

wensrelatie: de klant moet noodzakelijkerwijs vertrouwen op het oordeel van de aanbieder, omdat de klant zelf de kwaliteit van de dienstverlening niet inhoudelijk kan beoordelen. Het leidend beginsel bij deze dienstverlening is daarom niet *caveat emptor* maar *credat emptor*.²⁷⁴ Daarmee wordt bedoeld dat de klant noodzakelijkerwijs niet anders kan dan vertrouwen op de oprechtheid, toewijding en welwillendheid van de dienstverlener en zijn inhoudelijke beoordeling van de dienstverlening.²⁷⁵ Dit betekent dat de financiële dienstverlener de belangen van de cliënt dient te behartigen alsof het zijn eigen belangen zijn. En dat gaat veel verder dan 'De klant is koning!' of 'U vraagt, wij draaien!'.

Theodor Kockelkoren (bestuurslid van de AFM) geeft in een toespraak een voorbeeld van een manier om de waarde Klantbelang centraal concreet te maken. Stel de volgende negen vragen in het Product Approval Proces:

- 'Voorziet het product in een gefundeerde behoefte bij de doelgroep?
- Is deze doelgroep goed afgebakend?
- Zijn de gevolgen van het product in alle scenario's acceptabel voor en goed uitlegbaar aan de doelgroep?
- Is de product- en distributie-informatie overduidelijk duidelijk?
- Kan een klant of adviseur uit de productinformatie de kernelementen (zoals rendement, kosten, risico en restricties) van het product zien en beoordelen?
- Is het product geschikt om zonder advies te verkopen?
- Hoe wordt gewaarborgd dat de doelgroep wordt bereikt?
- Zijn de adviseurs in staat (gesteld) het product goed te adviseren?
- Zijn er geen sterke prikkels die ingaan tegen de belangen van de klant?'.²⁷⁶

Hoogervorst noemt in deze lijn verschillende storende praktijken waarmee een bank morgen kan stoppen:

- 'Dakpanconstructies bij sparen, waardoor bestaande klanten lage rentes krijgen als ze onoplettend loyaal zijn aan hun bank (overigens zien we dergelijke constructies ook bij schadeverzekeringen).
- Hoge prolongatierentes bij hypotheekverleningen, waardoor trouwe klanten met een goed 'track record' duurder uit zijn.
- Tipgeld van duizenden euro's aan de voorzitter van een voetbalclub betalen, zodat hij naam adres en woonplaats doorstuurt van nietsvermoedende voetbalvaders die denken dat ze een onbevooroordeeld advies krijgen.

274 Zie D. Wueste, 1994, 'Introduction', in: D. Wueste (red.), *Professional ethics and social responsibility*, London: Rowman and Littlefield: blz. 7.

275 *Credat emptor* is te onderscheiden van *caveat emptor* en *caveat vendor*, twee beginselen waarmee een positie wordt ingenomen ten aanzien van de vraag wie ervoor verantwoordelijk is dat bij een transactie de klant voldoende informatie heeft; resp. de klant en de aanbieder.

276 Theodor Kockelkoren, Het klantbelang vereist het kritisch testen van financiële producten, 28 januari 2010: <http://www.afm.nl/nl/professionals/afm-actueel/lezingen/2010/speech-tk-klantbelang.aspx>

- Huisfondsen die tegen een flinke vergoeding beloven de index te verslaan, terwijl je vrij zeker weet dat dat niet kan gebeuren omdat het fonds voor een zeer groot deel de index volgt'.²⁷⁷

We zijn ingegaan op de manier waarop de AFM aandacht vraagt voor de waarde klantbelang. Het illustreert hoe lastig en veelomvattend een tweede orde cultuurverandering is. Het is niet alleen een proces van collectieve betekenisgeving (collectief, want het heeft weinig zin dat iemand achter zijn bureau al het denkwerk doet; daarmee produceer je papier, maar verander je geen cultuur), het betekent wellicht ook het herformuleren van de strategie, werken aan nieuwe beloningsprincipes en –mechanismen, een andere structuur, een andere manier van aansturing en een andere manier van communiceren met klanten: echt luisteren! Met andere woorden: een tweede orde cultuurverandering grijpt diep in en vereist ook een andere manier van werken.

3.2 Derde orde cultuurverandering: ontwikkelen

In *The economics of integrity* laat Anna Bernasek op zeer illustratieve wijze zien hoe in de moderne economie marktpartijen in grote mate afhankelijk zijn van elkaar en dat samenwerking geen luxe maar noodzaak is. En dat samenwerking integriteit vereist. Een interessante invalshoek; ze haalt het begrip integriteit uit de morele hoek en wijst op de economische functie van integriteit: het is de onzichtbare infrastructuur van de economie.

'Integrity isn't something that's nice to have. It's something we have to have. For without integrity, the economy would not function. There would be no trading, no credit, no buying or selling. Our modern economy would quickly degenerate into a primitive system, and our wealth would disappear along with it'.

Bernasek benoemt ook de genetische code van die onzichtbare infrastructuur: **Disclosure**, **Norms** en **Accountability**. Na een interessante aanloop is dit een teleurstellende afsluiting. De acroniem is leuk gevonden, maar we denken dat ze hier tekortschiet. Deze DNA vinden we ook al terug in teksten van ver voor de kredietcrisis. Op die manier blijven we op het niveau van verbeteren of hoogstens vernieuwen. Maar misschien ligt het probleem waarvoor de kredietcrisis de financiële wereld stelt wel veel dieper. En is het nodig de vooronderstellingen en aannames ter discussie te stellen die aan de (interpretatie van de) waarden ten grondslag liggen. Dan komen we op het terrein van de derde orde cultuurverandering.

Verscheidende auteurs geven belangrijke aanwijzingen voor de noodzaak van een derde orde cultuurverandering. Olav Velthuis en Liesbeth Noordegraaf-Eelens geven aan in *Op weg naar de volgende crisis!* dat we midden in een ideologische crisis zitten die zich niet meer laat oplossen door economen – zij zijn juiste medeveroorzaker van de crisis! – en dat

²⁷⁷ Hans Hoogervorst, *ibid.*

we bijvoorbeeld filosofen en sociologen nodig hebben om echt lessen te kunnen trekken. Waarom waren de economische modellen zo verleidelijk? Dat heeft in de eerste plaats te maken met hun legitimerende kracht.

'Zij verlenen een quasi-wetenschappelijke onderbouwing aan risicovolle besluiten die bankiers om heel andere redenen graag wilden nemen; bijvoorbeeld om aandeelhouders tevreden te stellen of een fikse bonus voor zichzelf te incasseren. De modellen hebben ook een grote communicatieve kracht: zij maken het mogelijk dat bankiers onderling en in de relatie met toezichthouders begrijpen waar zij mee bezig zijn. Bovendien: de modellen zijn verleidelijk omdat ze een wereldbeeld voorschotelen waarin risico's tot op zekere hoogte voorspelbaar zijn. Ze geven met andere woorden structuur en daarmee zekerheid. Als je dat wereldbeeld laat vallen, accepteer je dat wilde, onvoorspelbare en chaotische tafereelen mogelijk zijn op de financiële markten'.²⁷⁸

De filosoof Hans Achterhuis beschrijft in *De utopie van de vrije markt* hoe de ideologie van het neoliberalisme, met bekende voormannen als Milton Friedman en de president van de Amerikaanse Federal Reserve Bank Alan Greenspan, in de afgelopen decennia de overheersende ideologie is geworden. En de prijs is hoog: 'Het neoliberalisme blijkt net zo utopisch als het communisme. De retoriek is welhaast identiek en de gevolgen zijn net zo desastreus'.²⁷⁹ Een illustratief citaat voor de noodzaak van een derde orde cultuurverandering is de volgende passage uit de ondervraging van Greenspan door de Democratische senator Henry Waxman:

Henry Waxman: 'U zegt: zij die de markt vertrouwden, maakten een flinke fout?'

Greenspan: 'Deels ja.'

'Welk deel? Waar zat u fout?'

'Door aan te nemen dat het eigenbelang van organisaties, zoals banken, zodanig was dat ze het beste in staat waren om hun eigen aandeelhouders en hun vermogen te beschermen. Hier heb ik een probleem te pakken: we hadden stevig bewijs, maar het gebrek aan vertrouwen in de markt choqueeerde me. We begrijpen nog steeds niet helemaal wat dit heeft veroorzaakt [...]'

'U hangt een ideologie aan, de vrijemarktideologie. U had de autoriteit om dit te voorkomen en nu betaalt de hele economie de prijs daarvoor'.

'Ideologie is een conceptueel raamwerk voor de werkelijkheid. Ik heb er een fout in aangetroffen. Ik weet niet hoe significant of permanent het is – maar ik ben er zeer bedroefd over'.

'Welke fout?'

'In het economische model waarvan ik dacht dat het juist was'.

'Uw wereldopvatting, uw ideologie werkte niet?'

278 O. Velthuis en L. Noordegraaf-Eelens, 2009, Op weg naar de volgende crisis!, Kampen: Klement: blz. 13-14.

279 H. Achterhuis, 2010, De utopie van de vrije markt, Rotterdam: Lemniscaat

'Absoluut. Precies. Dat choqueeerde me omdat ik veertig jaar of meer dacht dat ik aanzienlijk bewijs had dat het juist buitengewoon goed werkte'.²⁸⁰

Achterhuis maakte een zeer inzichtelijke filosofische analyse van de ideologie die mede de kredietcrisis heeft veroorzaakt. In dezelfde termen beschrijft John Cassidy in *How markets fail. The logic of economic calamities* het utopische karakter van economische modellen en pleit hij voor een meer werkelijkheidsgerelateerde economie. In een zeer goed geïnformeerd doorkijkje in de geschiedenis van het economische denken laat hij zien dat ook in de economische wetenschap hiervoor voldoende aanknopingspunten bestaan. We moeten dan echter wel bereid zijn om ook naar economen te luisteren die de laatste jaren weinig aandacht hebben gekregen.

Hoe kunnen we zorgen voor een duurzame financiële sector in Nederland? Wellicht begint het beantwoorden van die vraag met een andere vraag: hoe moet het bankieren er in de 21e eeuw uitzien? Een vraag waar wij geen antwoord op hebben. Het antwoord zal zich moeten ontwikkelen. Maar dat vereist wel een forse inspanning.

4. De wijsheid ligt in het midden

Kaptein geeft aan dat organisaties die een stevige compliance cultuur willen neerzetten flink moeten investeren. Dit vergt bijvoorbeeld:

- integer leiderschap;
- dialoog, interactie en gesprekken;
- de selectie van de juiste mensen;
- het gebruik van de juiste symbolen;
- de juiste businessmodellen;
- passend product- en dienstenpakket;
- adequate verantwoordelijkheden, bevoegdheden en besluitvormingsprocessen;
- toegesneden en gebalanceerde beloningssystemen; en
- goede governance.

Wij geven hem gelijk, maar menen dat het eerst belangrijk is om enig zicht te krijgen in de aard van de problematiek, de gewenste veranderingsrichting en de diepgravendheid van de verandering (eerste, tweede of derde orde).

We begonnen deze bijdrage met citaten van Kellermann en Hoogervorst die het belang van de 'tone at the top' benadrukken. Wij onderschrijven dit belang. Maar wat moet die toon zijn? We hebben om die vraag te beantwoorden een onderscheid gemaakt tussen een gewetensvolle en een waardenvolle cultuur. Hoe kunnen ze elkaar versterken zonder elkaar te bijten? Een *waardenvolle cultuur* geeft richting, een richting die door de top

280 H. Achterhuis, *ibid.*: blz. 60.

moet worden uitgezet. Belangrijk is dus dat het topmanagement aangeeft waar de organisatie voor staat (wat zijn onze waarden en verantwoordelijkheden?), er voor zorgt dat deze waarden en verantwoordelijkheden effectief de werkvloer bereiken, en, tot slot, ervoor zorgt dat dit duurzaam gebeurt en dat, indien nodig, de waarden en verantwoordelijkheden worden herzien.

Een waardenvolle cultuur kan doorschieten naar paternalisme en dan komt de topman in de rol van de autoritaire opvoeder. Dit hoeft echter niet, mits naast een waardenvolle cultuur ook tegelijkertijd wordt gewerkt aan een gewetensvolle cultuur. Zonder daarbij door te schieten in anarchie ('iedereen bepaalt zeer gewetensvol maar wel helemaal zelf op welke manier hij wil werken'). Kan dat? Goodpaster maakt een driedeling om organisaties te typeren naar de mate waarin medewerkers worden geacht de waarden van de organisatie te omarmen (waardencongruentie): laag, medium, hoog. Bij 'hoog' speelt het probleem van paternalisme, bij 'laag' doemt het probleem van anarchie op. De wijsheid ligt dus in het midden: 'Corporate leaders in this range will try to respect individual moral differences, *but within the limits of a reasonably well-defined corporate value-structure*'.²⁸¹

Wijzelf maken graag gebruik van het begrip 'semi-autonome ruimte' om dit idee uit te werken.²⁸² Autonomie is Grieks voor 'zelf bepalen wat de norm is'. Het staat voor de gedachte dat mensen zelf kunnen nadenken en bepalen welke waarden en verantwoordelijken zij omarmen. Echter, de vrijheid die medewerkers hebben is niet onbeperkt: daarvoor verwijst het 'semi'. De ruimte die ze hebben, wordt ingeperkt door regels (de verboden en geboden); de *business principles* geven richting binnen de vrije ruimte. Medewerkers worden geacht zich door deze kaders te laten leiden, vanuit de filosofie *pas toe of leg uit*. Het handelen moet dus navolgbaar zijn: beslissingen moeten kunnen worden getoetst aan de kaders. Er is echter ruimte om een eigen accent te geven aan de werkzaamheden en eventueel zelfs de *business principles* ter discussie te stellen. Er kan immers alleen sprake zijn van autonomie indien medewerkers voor zichzelf kunnen bepalen dat ze de *business principles* onderschrijven. Net zo als een '*reasonably well-defined corporate value-structure*' sterker wordt doordat zij voortdurend opnieuw ter discussie wordt gesteld.

281 Goodpaster, *ibid.*: blz. 198.

282 Dit begrip is ontleend aan Van Gunsteren. Zie voor een uitgebreide bespreking en literatuurverwijzingen E. Karssing, 2006, *Integriteit in de beroepspraktijk*, Assen: Van Gorcum.