

Behavioural Risk: het blootleggen van root causes van ongewenst gedrag

Dr. W.W. Scholten¹

“Do you really feel you can walk home safely at night?”

Zeide man met een Russisch accent aan de telefoon tegen de Danske Bank medewerker van het filiaal in Estland. Het was 2013 en de Danske Bank medewerkers van dit filiaal begonnen zich te realiseren dat zij te maken hadden met een aantal onprettige klanten.² Het witwassen van 200 miljard euro via de rekeningen van Danske Bank is het meest recente voorbeeld van een bank die faalt om de poortwachtersfunctie richting klanten en samenleving te vervullen.

De bankensector heeft de verantwoordelijkheid ongewenst gedrag te voorkomen. Ongewenst gedrag zoals integriteitsschendingen, wetsovertredingen, onethische praktijken en fraudezaken. Dergelijke incidenten hebben verstrekende negatieve consequenties voor de financiële stabiliteit en reputatie van de bankensector. Zij zijn niet incidenten uit het verleden, maar vormen een actueel en voortdurend probleem.

We kunnen grofweg twee categorieën ongewenst gedrag onderscheiden: ongewenst gedrag voortkomend uit doelbewuste handelingen gericht op het dienen van het eigenbelang, zoals het vergroten van iemands machtsbasis, status of zelfverrijking. Voorbeelden daarvan zijn het openen van valse bankrekeningen in de VS (Wells Fargo), het manipuleren van de Liborrente in de UK (waarbij onder meer RBS en Rabobank bij betrokken waren) of buiten de bankensector het sjoemelen met de uitstootwaarden van dieselauto's bij Volkswagen. Het gaat hier om actief non-compliant gedrag. Ongewenst gedrag kan tevens een uitkomst zijn van een optelsom van niet-bewust, maar wel incom-

1 Wieke Scholten is Head of Audit Behavioural Risk bij Royal Bank of Scotland. De tekst in deze bijdrage is deels gebaseerd op tekst uit het boek *Banking on Team Ethics: a Team Climate Perspective on Root Causes of misconduct in financial Services*, zie referenties, geschreven onder onmisbare begeleiding van prof. dr. Naomi Ellemers.

2 www.theguardian.com/business/2018/sep/21/is-money-laundering-scandal-at-danske-bank-the-largest-in-history

petent en nalatig gedrag waardoor ernstige omissies ontstaan, zoals geconstateerd bij de Australische Commonwealth bank³, maar ook bij ING bank⁴.

Inmiddels is er een breed gedragen overtuiging dat gedrag en cultuur onderliggende root causes zijn aan beide categorieën ongewenst gedrag (acties en omissies).^{5, 6, 7} Banken investeren sinds de financiële crisis een decennium geleden vaak in het onderzoeken van root causes van incidenten gelegen in cultuur, bijvoorbeeld door deze analyse te vragen van Compliance. Veelal is de neiging om root causes van ongewenst gedrag te zien als een gebrek aan controle of oversight of als een resultaat van individueel falen. Banken reageren dan door controles te versterken en individuen te bestraffen, en doorgaans worden die individuen gezien als 'rotte appels' die verwijderd moeten worden om herhaling van niet-compliant gedrag te voorkomen.

Het voorkomen van ongewenst gedrag in de financiële sector is gebaat bij een andere benadering dan groepen of individuen aan te duiden als 'rotte appels'. Deze andere benadering voorstaat het in kaart brengen van de sociale en psychologische omstandigheden in de werkomgeving die ongewenst gedrag in de hand werken, en hoe deze ten positieve te beïnvloeden zijn. In deze bijdrage en in mijn werkpraktijk richt ik me op sociaal psychologische oorzaken van ongewenst gedrag. Mijn centrale betoog is dat oorzaken van ongewenst gedrag doorgaans in de directe sociale werkomgeving liggen. Met andere woorden het team waar je op je werk deel van uitmaakt, je collega's, je direct leidinggevende. Sociale psychologie laat zien dat gedragspatronen en overtuigingen in groepen van invloed zijn op individuele medewerkers. Om oorzaken van ongewenst gedrag effectief te adresseren is daarom een groepsperspectief nodig. Helaas blijkt binnen dit perspectief dat het verwijderen van medewerkers die bijvoorbeeld fraude hebben gepleegd als zijnde de 'rotte appels', onvoldoende effectief is om toekomstig ongewenst gedrag te voorkomen. Het goede nieuws is dat root causes op het niveau van een bepaalde groep medewerkers geïdentificeerd en aangepakt kunnen worden.

3 Prudential Inquiry (2018). Prudential inquiry into the Commonwealth bank of Australia.

4 Openbaar Ministerie (2018). Onderzoek Houston: het strafrechtelijk onderzoek naar ING Bank N.V. Feitenrelaas en Beoordeling Openbaar Ministerie.

5 Raaijmakers, M. (Ed.), *Supervision of Behaviour and Culture: foundations and practices*, De Nederlandsche Bank, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2015.

6 Group of Thirty, *Banking Conduct and culture: a permanent mindset change*, 2018.

7 *Strengthening Governance Frameworks to mitigate misconduct risk: a toolkit for firms and supervisors*, Financial Stability Board, 2018.

De ervaring in de praktijk laat zien dat contextuele oorzaken van ongewenst gedrag effectief kunnen worden geïdentificeerd en weggenomen. De in dit artikel geboden inzichten en succesfactoren zijn bedoeld om de organisaties aan te sporen oorzaken gelegen in teamklimaat bloot te leggen, om zo bij te dragen aan het voorkomen van ongewenst gedrag.

Behavioural risk

Behavioural risk duidt op het risico van ongewenste uitkomsten als gevolg van gedragspatronen en onderliggende *drivers*. Deze ongewenste uitkomsten variëren van onethisch handelen en wetsovertredingen tot falende innovaties of strategieën. In deze bijdrage richt ik me op ongewenst gedrag, dat onethisch kan zijn ofwel de breedgedragen maatschappelijke norm over wat 'juist' en 'niet juist' is, overschrijdt. Kish-Gephart, Harrison en Klebe Treviño definiëren onethisch gedrag in een werkcontext als: "*organizational member actions that violate widely accepted (societal) moral norms.*"⁸ Deze definitie is in lijn met ander onderzoek^{9, 10} naar ethisch gedrag in organisaties: ongewenst gedrag kan ook illegaal zijn en wet- en regelgeving overtreden.

Behavioural risk is sterk gerelateerd aan het groeps- of teamklimaat. Gedragspatronen en onderliggende drivers binnen een team kunnen root causes vormen voor ongewenst gedrag.^{11, 12, 13} Onderzoek en praktijk bevestigen dat het identificeren, beoordelen en interveniëren op Behavioural risk een logische volgende stap is in effectief risk management.

8 J.J. Kish-Gephart, D.A. Harrison en L. Klebe Trevino, Bad Apples, Bad Cases, and Bad Barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work, *Journal of Applied Psychology*, 2010, 95 (1), 1-31.

9 M. Kaptein, Developing a measure of unethical behaviour in the workplace: A stakeholder perspective, *Journal of Management*, 2008, 45, 978-1008.

10 L.K. Treviño en K.A. Nelson, *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*, Wiley: New York, 2007.

11 W.W. Scholten en N. Ellemers, Bad apples or corrupting barrels? Preventing traders' misconduct, *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 24 (4), 366-382, 2016.

12 *Strengthening Governance Frameworks to mitigate misconduct risk: a toolkit for firms and supervisors*, Financial Stability Board, 2018.

13 W.W. Scholten, *Banking on Team Ethics: a Team Climate Perspective on Root Causes of misconduct in financial Services*, Deventer: vlCompany, 2018.

Belangrijke principes

Voordat ik drie succesfactoren voor het managen van Behavioural risk presenteer, bespreek ik eerst een aantal belangrijke onderliggende principes.

Principe 1: Wij zijn sociale wezens

Ons individueel gedrag wordt in sterke mate beïnvloedt door onze directe sociale omgeving – de mensen waarmee we dagelijks werken. Dit is in lijn met het algemene concept dat groepen het gedrag van hun leden beïnvloeden. Ook al zien mensen zichzelf als unieke individuen, er zijn veel situaties waarin zij primair als groepsleden denken, voelen en gedragen.¹⁴ Dit inzicht vormt de kern van sociale psychologie en berust op decennia van onderzoek.¹⁵

De groep of het team waartoe we behoren beïnvloedt ook ons ethisch gedrag en onze morele normen en beslissingen.^{16, 17, 18} Onze directe sociale omgeving op ons werk – onze collega's en direct leidinggevende – is van invloed op de ethische normen die we hanteren. Het gedrag van collega's – hun acties en omissies - laten andere teamleden zien wat de relevante sociale norm is binnen het team. Ze vertellen de teamleden welk gedrag van hen verwacht wordt en passend wordt gevonden.¹⁹ Het is om deze reden dat de groep waarin we werken een belangrijk niveau van analyse is wanneer root causes van ongewenst gedrag worden onderzocht.

Recent onderzoek verduidelijkt welke aspecten van teamklimaat – welke gedragspatronen en onderliggende drivers kenmerkend voor die specifieke context – het risico op ongewenst gedrag verhogen.²⁰ De Nederlandsche Bank past het ijsberg-model toe in haar toezicht. Dit model noemt besluitvorming, leiderschap, communicatie en groepsdynamiek als belangrijkste aspecten van risicocultuur om op in te zoomen. Meer specifiek

14 N. Ellemers, The Group Self, *Science*, 336 (6083), 848-852, 2012.

15 Zie voor een overzicht: N. Ellemers, The Group Self, *Science*, 336 (6083), 848-852, 2012, en S.A. Haslam, S.D. Reicher en M.J. Platow, *The new psychology of leadership: Identity, influence, and power*, New York: Psychology Press, 2013.

16 C. Moore en F. Gino, Ethically adrift: How others pull our moral compass from true north, and how we can fix it, *Research in Organizational Behaviour*, 33, 53-77, 2013.

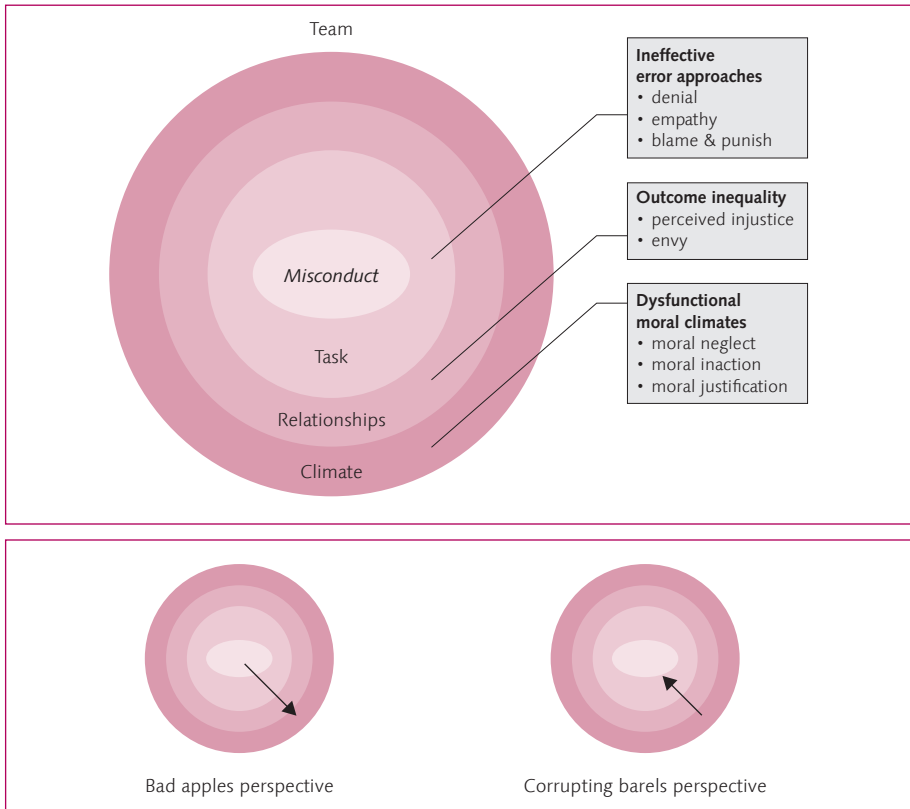
17 A.E. Tenbrunsel en K. Smith-Crowe, Ethical decision making: Where we've been and where we're going, *Academy of Management Annals*, 2, 545-607, 2008.

18 M.J. O'Fallon en K.D. Butterfield, A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996-2003, *Journal of Business Ethics*, 59, 375-413, 2005.

19 C. Moore en F. Gino, Ethically adrift: How others pull our moral compass from true north, and how we can fix it, *Research in Organizational Behaviour*, 33, 53-77, 2013.

20 M. Raaijmakers (Ed.), *Supervision of Behaviour and Culture: foundations and practices*, De Nederlandsche Bank, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2015.

gericht op onethisch gedrag is het Corrupting Barrels model²¹ dat drie sociaal psychologische mechanismen centraal stelt die de kans op onethisch gedrag vergroten. Deze drie sociaal psychologische mechanismen zijn: 1) hoe het team omgaat met fouten (taak), 2) hoe het team omgaat met ongelijkheid (relatie) en 3) de gedeelde moraliteit binnen het team (klimaat).



Het Corrupting Barrels model: sociaal psychologische root causes van onethisch gedrag in teams.²²

21 De titel van het model – Corrupting Barrels – refereert aan de 'corrumperende omstandigheden' in teams die kunnen leiden tot onethisch gedrag van hun leden, in tegenstelling tot het 'rotte appels' perspectief, dat onethisch gedrag verklaart door het individu aan te wijzen. W.W. Scholten en N. Ellemers, Bad apples or corrupting barrels? Preventing traders' misconduct, *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 24 (4), 366-382, 2016.

22 W.W. Scholten en N. Ellemers, Bad apples or corrupting barrels? Preventing traders' misconduct, *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 24 (4), 366-382, 2016.

De focus op deze drie aspecten is gebaseerd op recent sociaal psychologisch onderzoek²³, waarin de relatie met een verhoogd risico op onethisch gedrag is onderbouwd. Zo hangen ineffectief foutenmanagement (zoals een bestraffende reactie op fouten), mogelijke emotionele consequenties van ongelijkheid (zoals gevoelens van oneerlijkheid en afgunst) en een dysfunctioneel moreel klimaat (zoals een klimaat van laag moreel bewustzijn) samen met een verhoogd risico op onethisch gedrag.

Principe 2: Risico ontstaat lokaal, op de dagelijkse werkvloer

Ongewenste gedragspatronen zijn niet per definitie geldend voor de hele organisatie, maar vaker kenmerkend voor een bepaalde business, een bepaald proces of een bepaalde groep medewerkers. Ongewenst gedrag ontstaat dan ook vaak lokaal, op een specifieke dagelijkse werkvloer. Omdat divisies, organisatieonderdelen of business areas verschillen in taken en doelstellingen, verschillen zij vaak ook in gedragspatronen die hen eigen zijn. Retailafdelingen hebben doorgaans andere gewoonten en ways of working dan de afdeling investment banking. Op een vestiging in Leeuwarden van dezelfde organisatie kan een ander klimaat heersen dan op een vestiging in Venlo. In Nederland kan het er anders aan toe gaan dan in India. De manier van werken en benodigde leiderschapsstijlen kunnen dan ook verschillen. De operationele realiteit ziet er op iedere plek anders uit. In die operationele werkelijkheid worden dagelijks de gedeelde overtuigingen en normen over hoe we werken gevormd en bevestigd. Het is in deze dagelijkse werkpraktijk waar gedragspatronen ontstaan en waar dus ook risico's ontstaan. Het is om die reden effectief aandacht te hebben voor de gedragspatronen die kenmerkend zijn voor een bepaalde business, voor een bepaalde groep mensen of voor een bepaald team. Mijn betoog is om root causes voor ongewenst gedrag niet te zoeken in organisatiebrede cultuur of tone from the top, maar in de realiteit van de dagelijkse, voor een organisatieonderdeel specifieke, werkpraktijk.

Principe 3: Surveys geven een beperkt beeld, kwalitatieve data laat de werkelijkheid leven

Om teamklimaat in kaart te brengen is een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve instrumenten het meest effectief gebleken.²⁴ Voorbeelden van kwantitatieve instrumenten zijn surveys, dashboards en analyses van numerieke management informatie. Voorbeelden van kwalitatieve instrumenten zijn vertrouwelijke individuele en groepsinterviews, desk-research naar gedragsrelevante informatie (zoals strategie, visie, leiderschapscommunicatie en gedragscodes) en observaties van de dagelijkse werkpraktijk.

23 Zie voor een overzicht W.W. Scholten, *Banking on Team Ethics: a Team Climate Perspective on Root Causes of misconduct in financial Services*, Deventer: vLcompany, 2018.

24 M. Raaijmakers (Ed.), *Supervision of Behaviour and Culture: foundations and practices*, De Nederlandsche Bank, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2015, p.78, over triangulatie in de toezichtsaanpak.

Het uitvoeren van een onderzoek (of *deep dive*) naar teamklimaat, gebruik makende van interviews, observaties en deskresearch, is arbeidsintensief en vraagt expertise en ervaring in gedragsonderzoek. Het kan daarom praktisch en realistisch zijn om als eerste stap een survey te gebruiken als een quick scan van teamklimaat, gericht op oorzaken van ongewenst gedrag. De 'Corrupting Barrels' survey, gericht op de drie sociaal psychologische oorzaken van onethisch gedrag in teams, is bijvoorbeeld ontwikkeld met dat doel.²⁵ Een ander voorbeeld is technologie en AI die vanuit gedragswetenschappelijk perspectief wordt ontwikkeld. Echter, hoe mensen werkelijk handelen in hun dagelijkse werkpraktijk toont zich niet in enkel survey-resultaten. Het is daarom raadzaam kwantitatieve data aan te vullen met vertrouwelijke interviews waar aan de hand van realistische en huidige situaties gedragspatronen en drivers binnen teams worden blootgelegd.

De praktijk wijst uit: drie succesfactoren

Goed nieuws: de praktijk wijst uit dat Behavioural risk, het risico op ongewenst gedrag als resultaat van teamklimaat, te managen en te mitigeren is. Dit vraagt van organisaties een actieve aanpak. In deze bijdrage presenteer ik, gebaseerd op mijn ervaring met het opzetten van Behavioural risk specialisme in een internationale bank, drie succesfactoren voor het managen van Behavioural risk teneinde toekomstig ongewenst gedrag te voorkomen.

Eerste succesfactor: verbeter gericht en specifiek

Zoals genoemd, verschillen gedragspatronen en hun *drivers* per organisatieonderdeel, per business, per proces en per specifieke groep mensen. Om het risico op ongewenst gedrag te verkleinen, en Behavioural risk te mitigeren, is het belangrijk interventies niet algemeen te houden maar specifiek te maken. *Corporate values*, algemene gedragscodes rond integriteit, zijn voorbeelden van interventies op organisatieniveau die waardevol zijn, omdat zij richting kunnen geven aan gedrag. Echter, vaak staan ze te ver af van de werkvloer en worden zij nauwelijks vertaald naar de operationele werkelijkheid. Om het risico dat ontstaat in die werkelijkheid te managen, is het belangrijk om verbeteringen te richten op de specifieke gedragspatronen en drivers die op die bepaalde werkvloer, in een bepaald team gewoon zijn. Ik stel daarom een praktische tweestaps aanpak voor van assessment en interventie.

25 W.W. Scholten, *Banking on Team Ethics: a Team Climate Perspective on Root Causes of misconduct in financial Services*, Deventer: vlCompany, 2018.

Stap 1: assessment van groepsklimaat

Om te weten welke gedragspatronen en drivers moeten veranderen of verbeteren om ongewenst gedrag te voorkomen, is een deep-dive onderzoek of assessment nodig van groepsklimaat. Dit kan reactief plaatsvinden, door na een incident de root causes van het getoonde ongewenst gedrag te onderzoeken: welke gedragspatronen en drivers van gedrag zijn onderliggend geweest en wat zijn potentiële oorzaken voor herhaling van dit ongewenst gedrag?

Assessment van groepsklimaat kan ook preventief worden gedaan om problemen te voorkomen die nog niet hebben plaatsgevonden. De centrale vraag is dan: welke gedragspatronen en drivers in een groep kunnen root causes zijn van toekomstig ongewenst gedrag? Ik stel een assessment voor op werkvloer niveau (verwijzend naar het besproken principe 2), dat kwantitatieve en kwalitatieve instrumenten combineert (principe 3) en dat zich vanuit een sociaal-psychologisch perspectief richt op het blootleggen van risicovolle gedragspatronen en drivers (principe 1). Onderzoekers kunnen gebruik maken van het IJsborg of het Corrupting Barrels framework die wijzen op relevante gedragscategorieën binnen groepen. Ik verwijs hierbij ook naar de ontwikkelde interview guidelines, observatieformats en surveys die in onderzoek en praktijk effectief zijn gebleken in het blootleggen van hoog risico aspecten van groepsklimaat.

Stap 2: intervenieer gericht

De uitkomst van het onderzoek naar groepsklimaat onder Stap 1 (reactief dan wel preventief) vormt de basis van een gerichte interventie om die gedragspatronen en drivers te verbeteren die in de toekomst kunnen leiden tot problemen. Deze interventie is dus gebaseerd op de uitkomsten van een deep dive assessment, en heeft een specifiek en gericht karakter. Het leidt dus niet tot algemene systeeminterventies teneinde de '(risico) cultuur' te verbeteren, maar tot specifieke acties gericht op het verbeteren van de drie of vier 'high risk' gedragspatronen.

Er is op basis van psychologisch onderzoek naar risicovolle gedragspatronen en drivers bekend welke verbeteringen effectief zijn om ongewenst gedrag te voorkomen. Zo is het voor een ineffectieve omgang met fouten bijvoorbeeld belangrijk een open communicatie van fouten te creëren. Voor een klimaat van laag moreel bewustzijn is het belangrijk dialoog te organiseren over de morele aspecten van het werk. Deze en andere verbeteringen van groepsklimaat dragen evidence based bij aan het voorkomen van toekomstig onethisch gedrag.²⁶

26 Zie ook het artikel 'De steen van Rosetta' op pagina 73 van dit Jaarboek, waarin gepleit wordt voor ondersteuning aan medewerkers in het morele frame.

Bij gedragsverandering spelen drie 'hefbomen' een belangrijke rol:²⁷ 1) motivatie of attitude ten opzichte van het nieuwe gewenste gedrag, 2) de vaardigheid om nieuw gewenst gedrag toe te passen en 3) de mate waarin de directe omgeving het nieuwe gewenste gedrag ondersteunt of bevestigt, ook wel de 'sociale condities'. Effectief interveniëren op gedrag betekent werken met alle drie de hefbomen, in samenhang en op een consistente manier.

Ook al zien mensen zichzelf als unieke individuen, er zijn veel situaties waarin zij primair als groepsleden denken, voelen en gedragen.

Tweede succesfactor: investeer in expertise

Een tweede succesfactor voor het effectief managen en mitigeren van Behavioural risk is om risk-, audit- of complianceprofessionals aan te trekken met een psychologische of andere gedragswetenschappelijke expertise, veranderkundige achtergrond en met ervaring in het onderzoeken van gedrag en cultuur in organisaties.

In de praktijk blijken er drie redenen voor het investeren in expertise. Allereerst vraagt het blootleggen van root causes van ongewenst gedrag een evidence based aanpak, gebruik makend van op onderzoek gestoelde raamwerken zoals de aangehaalde IJberg en Corrupting barrels frameworks. Deze frameworks geven richting aan assessments en bieden een duidelijke structuur aan relevante gedragscategorieën. Behavioural Science en change management geven een rijke basis aan kennis waar de organisatiepraktijk veel aan kan hebben. Er zijn daarom mensen nodig die de vertaalslag kunnen maken van wetenschap naar praktijk.

27 I. Ajzen, *The Theory of Planned Behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (2), 179-211, 1991.

Een tweede reden om in expertise te investeren is dat het blootleggen van root causes van ongewenst gedrag een professioneel oordeel vraagt. Het is daarom van belang mensen aan te trekken met onderzoekservaring naar en verbetering van gedragspatronen en drivers in organisaties vanuit een risico perspectief. Zij stoelen hun professioneel oordeelsvermogen over de mate waarin gedrag risicoverhogend is niet alleen op wetenschappelijke kennis over risicovol gedrag en het doen van systematisch onderzoek, maar vooral op hun opgebouwde ervaring en expertise.

Het voorkomen van ongewenst gedrag vraagt impact. Het doel van het blootleggen van (potentiële) root causes is uiteraard om vervolgens deze root causes te veranderen ten einde problemen te voorkomen. De derde reden om in expertise te investeren is dat deze expertise de geloofwaardigheid met zich mee brengt die nodig is om impact te hebben.

Het aanpakken en veranderen van de sociaal psychologisch mechanismen in teams, kan helpen om het gedrag van individuele teamleden te sturen.

Derde succesfactor: organiseer toegewijde capability

De derde succesfactor in het managen van Behavioural risk is om expertiseteams in te richten die enkel gewijd zijn aan het identificeren, evalueren en mitigeren van dit specifieke risico. Wanneer risk-, compliance- of auditpraktijken gedrag en cultuur oppakken, ontstaat er vaak een debat over of gedrag of cultuur opgepakt zal worden als specifiek onderwerp, en of vanuit organisatie-inrichtingsperspectief het opzetten van een apart toegewijd team gerechtvaardigd is. Mijn praktijkervaring wijst uit dat het beschouwen van Behavioural risk als specifiek risicotype en het neerzetten van een herkenbare, gerichte capability om dit risico te managen van groot belang is. Dit dient als sterk signaal naar de organisatie en haar klanten, evenals toezichthouders, politiek en publiek, dat het risico op ongewenst gedrag serieus wordt aangepakt.

Er zijn verschillende plekken binnen organisaties waar Behavioural risk expertiseteams effectief kunnen zijn. Bij RBS is het team geplaatst in Internal Audit. Ook al is dit expertiseteam niet typisch Audit, de onafhankelijke lijn naar de Board en positie in de third line of defence biedt in de UK context veel voordelen. In Nederland heeft ING ervoor gekozen om Behavioural risk in Risk, de tweede lijn, te organiseren. Een begrijpelijke keuze vanwege de onafhankelijke positie en mogelijkheid om nauw met andere riskgebieden en de eerste lijn samen te werken. ABN AMRO heeft bijvoorbeeld expertise op het vlak van conduct en ethiek georganiseerd binnen Compliance. De wijze waarop deze toegewijde aandacht voor Behavioural risk wordt georganiseerd kan kortom verschillen. In elke vorm is het belangrijk om krachtig samen te kunnen werken over de three lines of defence ('wie doet nu wat als het gaat om cultuur') èn met HR, die vaak een belangrijke rol speelt in het aanpakken van geïdentificeerde root causes in team klimaat en bijvoorbeeld leiderschap.

Call for arms

Behavioural risk is te managen: contextuele oorzaken van ongewenst gedrag kunnen effectief worden geïdentificeerd en verbeterd. Ik doe hierbij een *call for arms* en roep de risk-, audit-, HR- en compliancepraktijk op om oorzaken gelegen in teamklimaat bloot te leggen, om zo bij te dragen aan het voorkomen van ongewenst gedrag. Beschouw ongewenst gedrag als een resultaat van lokale, specifieke gedragspatronen en drivers, en pak deze gericht aan om toekomstige problemen te voorkomen.

Er is veel te winnen met het aanpakken van 'high risk' klimaten om zo het risico op ongewenst gedrag te verkleinen. Het aanpakken en veranderen van de sociaal psychologische mechanismen in teams, kan helpen om het gedrag van individuele teamleden te sturen. Er is tegenwoordig een breed gedragen overtuiging dat (sub)cultuur- en gedragsverandering nodig is in de bankensector om ongewenst gedrag tegen te gaan. Het toepassen van sociaal psychologische inzichten over condities die ongewenst gedrag kunnen uitlokken en het inzetten van expertise en ervaring in verandercultuur, helpen bij het effectief managen van Behavioural risk.

