



ELIANNE VAN STEENBERGEN:

---

**“HET HEBBEN VAN EEN  
GEZONDE BEDRIJFS-  
CULTUUR IS GEEN  
‘NICE TO HAVE’ MAAR  
PURE NOODZAAK”**

Een dubbelinterview over cultuur & gedrag met *Elianne van Steenberg* en *Danny van Dijk* van de AFM. Over het concreet maken van cultuur, over bouwstenen en over bruggen bouwen.

**Wie zijn Elianne van Steenberg en Danny van Dijk en wat doen jullie precies bij de AFM?**

*Elianne*: "Ik ben sociaal organisatiepsycholoog en werk twee dagen per week in het team Gedrag & Cultuur als senior toezichthouder. Daarnaast werk ik twee dagen per week aan de Universiteit Utrecht. Ik doe onderzoek naar de invloed van de organisatiecultuur op gedrag dat medewerkers vertonen en geef college over o.a. de psychologie in het toezicht en Human Resource Management."

*Danny*: "Ik ben ooit begonnen bij de Belastingdienst, bij fraudeonderzoeken. Gaandeweg kreeg ik het inzicht dat het doen van fraudeonderzoeken niet de meest succesvolle manier is om gedrag te veranderen; ik ga liever met organisaties de dialoog aan over hoe iets anders of beter zou kunnen. En dus maakte ik de overstap naar de AFM, nu veertien jaar geleden. Bij de AFM ben ik mij gaan afvragen hoe een toezichthouder gedragsverandering zou kunnen bewerkstelligen; als toezichthouder niet alleen maar bekeuren en geld innen, maar inzetten op het duurzaam veranderen van gedrag. Zo ben ik steeds meer in contact gekomen met psychologische en organisatorische vraagstukken. Sinds tweeënhalfjaar werken we binnen de AFM met het team Gedrag & Cultuur aan deze vraagstukken. Sinds de samenwerking met de Universiteit Utrecht hebben we een enorme boost gekregen in kennis en zijn we in staat om op hoog niveau onderzoek te doen. Hierdoor zijn we erin geslaagd zijn om het thema gedrag en cultuur concreet te maken.

Het concreet maken doen we door een specifiek onderwerp uit het brede spectrum gedrag & cultuur te halen en daar onderzoek naar te doen. Voorbeelden daarvan zijn 'leren van fouten' of 'evenwichtige besluitvorming'. Dat pakken we beet, pluizen we uit en daar gaan we het dan over hebben."

**Wat is voor jullie de aanleiding geweest om naar een gezonde bedrijfscultuur te gaan kijken?**

*Danny*: "Een toezichthouder kijkt altijd naar de dingen die in de buitenwereld gebeuren; wat voor soort financiële producten

en diensten worden er ontwikkeld en verkocht, welke risico's hangen daar mee samen, hoe wordt alles gefinancierd? Stel: je bekijkt een onderneming als fabriek. Heel lang keken we als toezichthouder vooral naar de uitkomst, naar 'wat voor soort producten er van de band rolden'. Mede door de financiële crisis zijn we ook meer naar de voorkant van die fabriek gaan kijken, naar de strategie, visie, kernwaarden. Toen zagen we dat ondernemingen veelal klantbelang centraal en integer en betrouwbaar handelen hadden opgenomen in hun beleidsplannen, maar dat dit soms haaks stond op de producten die van de band rolden.

Wij vroegen ons af: wat gebeurt er in die tussenliggende 'black box'? Als we gedrag en cultuur inzichtelijk, meetbaar en bespreekbaar maken, dan kunnen we meer zeggen over wat er gebeurt tussen 'de woorden op papier' en de daadwerkelijke uitkomsten."

*Elianne*: "Met alleen regels kom je er niet. Wil je als onderneming echt compliant zijn, dan zul je moeten sturen op gedrag en cultuur. Daar zien we een duidelijke rol voor de compliance officer. Het hebben van een gezonde bedrijfscultuur is geen 'nice to have' maar pure noodzaak wil je uiteindelijk ethisch gedrag bij medewerkers zien en wil je dat het klantbelang daadwerkelijk centraal komt te staan. We willen het preventieve effect bewerkstelligen, wat je kan hebben door in te grijpen op gedrag en cultuur."

**Hoe is deze aanpak bij de onder toezicht staande ondernemingen ontvangen?**

*Danny*: "Wisselend. Sommige ondernemingen vinden het heel interessant, sommige vinden het spannend. Onderdeel van onze onderzoeksmethode is dat we altijd, vanuit de wetenschappelijke benadering, verschillende databronnen raadplegen. Wat is erover gezegd en geschreven? Daarnaast sturen we een survey naar alle relevante medewerkers van de onderneming en houden we interviews. Deze drie elementen brengen we vervolgens bij elkaar om tot een rode draad te komen.

Sommige ondernemingen vinden het spannend dat er een survey direct naar medewerkers gaat; normaal gesproken verloopt de communicatie met de AFM niet direct via de medewerkers, maar via de compliance officer. Het is aan ons de taak om goed uit te leggen wat de bedoelingen zijn en zorgen weg te nemen. Aan het eind van het traject houden we de onderneming een spiegel voor; het beeld dat ze daarin zien, herkennen ze vaak. De resultaten worden als uitnodigend ervaren om mee verder te gaan."

*Elianne:* "We doen geen onderzoek naar dé organisatiecultuur, maar zoomen in op specifieke bouwstenen van de cultuur. We merken juist dat er vaak een struggle is met de definitie en meetbaarheid van cultuur. Het aandragen van een cultuur-bouwsteen, bijvoorbeeld 'hoe ga je om met fouten in de onderneming?' maakt het onderwerp concreet en vergemakkelijkt de dialoog. Medewerkers in alle lagen van de ondernemingen weten dan ineens voorbeelden te noemen van situaties die goed of minder goed verlopen."

*Danny:* "We hebben geen blauwdruk van de ideale cultuur; elke onderneming heeft recht op zijn eigen cultuur. Voor ons is het interessant hoe binnen die cultuur wordt omgegaan met bijvoorbeeld het leren van fouten of evenwichtige besluitvorming. Als we daar een beeld van hebben kunnen vormen, dan wijzen we ondernemingen op de risico's voor het belang van de klant die daarmee samengaan. We zijn niet gericht op zoek naar het overtreden van regels of op specifieke normnaleving, maar zijn gericht op die culturele elementen die ervoor zorgen dat de kwaliteit van dienstverlening en het ethisch gedrag van medewerkers wordt bevorderd."

*Elianne:* "Anders dan in het begin, zijn we nu meer richtinggevend; proberen we nu te inspireren en te faciliteren. Wil je met het thema aan de slag, dan proberen wij je ermee te helpen."

### **Welke bouwstenen gaan jullie nog meer onderzoeken? Hoe stellen jullie vast wat een goede bouwsteen is om te onderzoeken?**

*Danny:* "We werken momenteel aan de bouwsteen 'rechtvaardig belonen en waarderen'. Daarbij kijken we naar wat er op papier staat omtrent beloning en waardering, naar hoe medewerkers aangetrokken en beloond worden, hoe ze gestimuleerd worden om zichzelf te ontwikkelen, hoe de medewerkers dit in de praktijk ervaren en tot welk gedrag het leidt. In 2019 gaan we de vierde bouwsteen oppakken, maar we moeten het er nog over hebben welke dat wordt. Welke bouwsteen we oppakken, hangt samen met een aantal criteria. Is het actueel, nuttig en urgent? We willen vooral bruggen bouwen, niet in een ivoren toren zitten, en kijken daarom goed naar wat er speelt in de samenleving."

### **De toezichthouder als bruggenbouwer?**

*Elianne:* "Doordat ik werk als toezichthouder gedrag en cultuur en op de universiteit bezig ben met onderzoek en onderwijs op dit gebied, komt het mooi samen. Binnen ons team Gedrag & Cultuur werkt ook een promovenda van de Universiteit Utrecht. Zij onderzoekt hoe toezichthouders zelf de besluitvorming kunnen verbeteren. We maken van twee kanten verbinding met elkaar en dat leidt tot echt vernieuwende inzichten. Onderzoek doen op een wetenschappelijk gefundeerde manier helpt weerstanden te overbruggen; je kunt heel goed onderbouwen hoe je tot een bepaald inzicht bent gekomen en dat helpt bij het aangaan van een gesprek met een onder toezicht staande instelling."

### **Is er niet al voldoende wetenschappelijk onderzoek gedaan ten aanzien van gedrag & cultuur?**

*Elianne:* "Er is heel veel onderzoek naar gedrag & cultuur gedaan, de wetenschappelijke literatuur staat bijvoorbeeld bol van de artikelen over het belang van het hebben van een ethische cultuur, maar deze inzichten worden nog veel te weinig toegepast. Het zou niet werken als we roepen: 'Kijk, hier een samenvatting, doe er je voordeel mee.' Vaak zijn deze onderzoeken uitgevoerd onder een brede groep verschillende organisaties; de vraag is hoe we het toespitsen op de financiële sector. Als we met een onderzoek komen dat is uitgevoerd onder bijvoorbeeld tien marktpartijen, dan heeft dat veel meer zeggingskracht dan dat we met het algemene onderzoek binnenkomen. We willen iets in beweging krijgen, dat behaal je alleen als ondernemingen zich kunnen herkennen in een onderzoek, dan gaat het veel meer leven."

*Danny:* "We halen het naar het hier en nu; het gaat over wat jouw medewerkers ervan vinden, over hoe het binnen jouw onderneming gaat. Dat vergelijken we met vergelijkbare organisaties. Als AFM hebben we hier een unieke positie, we kunnen tegelijkertijd bij vergelijkbare ondernemingen een kijkje in de keuken nemen. Hiermee voorkom je dat bijvoorbeeld een bank zegt: 'Ja, maar het onderzoek is uitgevoerd onder accountants. Dat is heel anders, zo werkt het hier niet.'"

**Is cultuur & gedrag iets universeels?** *Danny:* "Er zitten zeker universele elementen in. Alleen: wil je mensen mobiliseren om hun gedrag te veranderen, dan zullen ze als eerste moeten accepteren dat het over hen gaat. Ze moeten er eerst van overtuigd raken dat het gedrag dat wij zien en veranderd willen hebben, dat dat het gedrag is wat zijzelf laten zien. Met benchmarken laten we zien op welke punten collega ondernemingen beter of slechter scoren. Dat zijn voorbeelden uit de praktijk en niet uit het theorieboek, dat verstevigt het verhaal."

### **Goed leren van fouten: wat verstaan jullie**

**daaronder?** *Danny:* "Je kunt niet voorkomen dat er fouten worden gemaakt. Wat je als onderneming wel kan doen, is de fouten aangrijpen als kans om ervan te leren.

De uitdrukking 'van je fouten leer je het meest' is op persoonlijk vlak misschien vanzelfsprekend, binnen een onderneming is het geenszins een automatisme dat er geleerd wordt van fouten. Daar spelen mechanismen die maken dat het voor medewerkers aantrekkelijk kan zijn om fouten te verzwijgen. Leren van fouten komt niet vanzelf; als je een lerende organisatie wilt zijn, dan moet je daarop actief beleid voeren en voorbeeldgedrag tonen."

*Elianne:* "Er zijn best grote verschillen tussen ondernemingen over hoe open er met fouten wordt omgegaan. In de ene onderneming reageren mensen door hun fouten te bedekken, niet te delen en individueel op te lossen. Daar zie je dan dat er ergens anders in het bedrijf een soortgelijke fout wordt gemaakt. Er wordt niet van elkaar geleerd. Hoogstens op individueel niveau, maar niet op team- of organisatieniveau. In een organisatie waarin wel open wordt gesproken over de gemaakte fouten, wordt het juist gewaardeerd. Als iemand die met een fout komt juist als alert, scherp en leergericht wordt gezien kan je ermee 'shinen'. Daarmee ontstaat er een heel andere dynamiek en gaat het leerproces veel sneller."

### **Hoe kom je naar een open foutencultuur?**

*Elianne:* "Dat is geen sinecure. Je ziet dat bijvoorbeeld direct leidinggevenden daarin een belangrijke rol spelen, net als de top van de onderneming. Direct leidinggevenden kunnen beginnen door zelf fouten toe te geven en stil te staan bij 'hoe reageer ik als een medewerker naar mij toe komt met een fout?'. Door een fout met elkaar te analyseren en te bespreken, door het bredere proces te bespreken dat resulteerde in deze fout, laat je zien dat er niet direct koppen rollen als er iets mis gaat.

In ons team vierden we de fout, compleet met een prijsje voor degene met het meest aansprekende verhaal. In het begin was het best moeilijk, maar het went snel. Bij mij is de schaamte er wel af om een fout te melden. Jouw fout is vaak heel herkenbaar voor anderen; je bent niet de enige en dat voelt al beter. Ik zie dat we hierdoor sommige dingen echt anders proberen te doen en dat versterkt dat we willen leren met elkaar en ook het teamgevoel."

### **Welke fouten hebben jullie gevierd, kun**

**je een voorbeeld geven?** *Danny:* "Een eenvoudig en herkenbaar voorbeeld: het knippen en plakken van tekst waarbij je de naam van onderneming A overneemt, terwijl je voor onderneming B aan het werk bent. Bleek dat de naam niet overal was aangepast, ondanks het feit dat meerdere mensen uit het projectteam de tekst hadden nagelezen.

Als oplossing is nu bedacht dat er iemand van buiten het projectteam de tekst nog eens naleest, niet op inhoud maar juist op al het andere.

Een ander voorbeeld is een gesprek dat een van onze medewerkers had met de bestuurder. De medewerker was naderhand eigenlijk helemaal niet tevreden over het gesprek en bracht het ter sprake in het team. Met elkaar zijn we gaan kijken waar de crux zat. Dat is waardevol voor degene die het betreft, maar ook voor de rest van het team. Het leidt uiteindelijk naar een meer open houding naar leren van fouten. Compliance officers spelen bij dit proces zeker ook een rol. Zij stellen zich steeds meer open voor het leren van fouten, maar weten alleen niet altijd goed waarmee te beginnen. Wij kunnen ze laagdrempelige methoden aanreiken waarmee ze vrij eenvoudig aan de slag kunnen."

*Elianne:* "Bij compliance officers zien we echt wel de drive om cultuur & gedrag beet te pakken. Ze kunnen het niet alleen, draagvlak van het bestuur is belangrijk. Als AFM kun je daar aandacht aan besteden en duidelijk maken dat het een 'must have' betreft; dat genereert misschien ook een beweging.

We leggen cultuur & gedrag overigens niet naast een meetlat, willen er geen 'tick the box' van maken, maar het is ook niet geheel vrijblijvend. We verwachten wel dat ondernemingen er oprecht mee aan de slag gaan."

### **Wie zijn jullie grote voorbeelden binnen jullie**

**vakgebied?** *Elianne:* "Naomi Ellemers, omdat ze ontzettend goed is in het bruggen bouwen tussen wetenschap en praktijk."

*Danny:* "Ik ben geïnspireerd geraakt door Malcolm Sparrow, door zijn benadering van toezicht. Dat je toezicht moet afstemmen op de problemen die je in de buitenwereld ziet."

Het zou niet werken  
als we roepen: 'Kijk,  
hier een samenvatting,  
doe er je voordeel mee.'