

Interview

Elianne van Steenbergen

'Maak onderscheid tussen illegaal en onethisch gedrag'

Hoogleraar Elianne van Steenbergen spendeert haar dagen aan het onderzoeken van het gedrag van bestuurders én toezichthouders. 'Razend interessant is het onethische gedrag dat legaal is.'

Door Philip Willems

Elianne van Steenbergen is hoogleraar psychologie van toezicht aan de Universiteit Utrecht en toezichthouder bij de Autoriteit Financiële Markten (AFM) – een mix van functies die ze zelf 'een hele fijne combinatie' vindt van theorie en praktijk. De rode draad is dat ze zich bezighoudt met gedrag in en rond de hoogste managementlagen van het bedrijfsleven, en zo via voorbeeldgedrag richting alle werknemers.

Wat Van Steenbergen zich zoal afvraagt is: wat is het verschil tussen onethisch en illegaal gedrag? Wat maakt dat leiders het goed doen? Wie bepaalt eigenlijk wat goed is? En hoe stimuleer je als toezichthouder leiders om het goed te doen, als

toezichthoudende organisatie bij organisaties maar ook in de relatie tussen raden van bestuur (RvB's) en raden van commissarissen (RvC's)? Kortom: de psychologie van toezicht.

In uw oratie 'De psychologie van toezicht' staat een begrip centraal: voorbeeldgedrag. Dat bepaalt, stelt u, het gedrag binnen ondernemingen.

'Voor mij als psychologe is dat glashelder. Natuurlijk is er regel- en wetgeving. Maar op de keper beschouwd is dat de werkelijkheid op papier, een dood iets. Mensen zijn kuddedieren. Ze kijken naar elkaar – en dat bepaalt hun gedrag. Werknemers van een bedrijf moet je niet in een vacuüm zien, als individuen van een bedrijf dat

onder toezicht staat. Het gaat om mensen die om zich heen kijken en denken: wanneer doe ik het hier goed? Hoe pakken mijn collega's het aan? En ook: waar wordt mijn baas blij van? En wat kan hem of haar helemaal niet interesseren? Als jouw leidinggevende toont dat het naleven van de regels belangrijk is, dan wordt dat belangrijk. En als jouw leidinggevende sales boven alles zet, zelf zijn of haar dossiers niet op orde heeft en zich niet of nauwelijks verdiept in het wel en wee van de klanten, dan krijg je al gauw een commerciële, egoïstische cultuur in een onderneming, die mensen juist niet prikkelt tot het naleven van de regels.'

Hoe houd je toezicht op gedrag – als externe toezichthouder maar ook als interne toezichthouder?

'Om goed toezicht te houden, zei Harvard-professor Malcolm Sparrow al, is het belangrijk om onderscheid te maken tussen twee soorten gedrag: aan de ene kant illegaal gedrag en aan de andere kant schadelijk ofwel onethisch gedrag. Die twee typen vormen twee cirkels die elkaar deels overlappen. Ze hebben dus een gezamenlijk stuk maar ook aparte stukken. Soms is onethisch gedrag illegaal, maar niet altijd. Omgekeerd geldt dat je niet al het legale gedrag ethisch kunt noemen. Een schaduwboekhouding erop nahouden bijvoorbeeld, is illegaal en behoorlijk onethisch. Diefstal is dat ook. Maar neem de topsalarisdiscussies die de afgelopen paar jaar speelden, eerst bij ING rond het salaris van topman Ralph Hamers, en daarna bij Philips naar aanleiding van de vertrekbonus van topman Frans van Houten. Geen van beide beloningen waren illegaal, maar werden maatschappelijk wel onethisch gevonden.'

Hoe houd je toezicht op die twee typen gedrag?

'Belangrijk om te benadrukken is dat dit geen afgelijnde wetenschap is. Wat in ieder geval geldt, is dat legaal versus illegaal het domein is van compliance. Bedrijven en hun medewerkers moeten zich aan de wet houden.'



Elianne van Steenberg

studeerde sociale en organisatiepsychologie aan de Universiteit Leiden. In 2007 promoveerde ze op het thema *work-life balance* en de invloed van cultuur en leiderschap hierop. Zij verrichtte dat promotieonderzoek onder duizenden medewerkers van ING en werkte daar ook als HR-onderzoeker. Daarna werkte zij als universitair docent aan de Universiteit Utrecht (UU). In 2016 verlegde ze haar focus naar gedragsbeïnvloeding vanuit toezicht. Voor de helft van haar tijd ging ze aan de slag als senior toezichthouder bij de Autoriteit Financiële Markten (AFM), gedragstoezichthouder op de financiële sector. In 2020 werd zij benoemd tot bijzonder hoogleraar psychologie van toezicht, een leerstoel die door de UU en de AFM gezamenlijk is ingericht. Haar expliciete doel is de psychologische wetenschap en de toezichtspraktijk meer met elkaar te verbinden. Naast een samenwerkingsverband met de AFM werkt Van Steenberg intensief samen met de Autoriteit Consument en Markt en De Nederlandse Bank.

En wat betreft onethisch gedrag?

‘Je hebt onethisch gedrag dat illegaal is. Daar hoeven we het niet lang over te hebben. Het is illegaal, dus het mag niet. Razend interessant is het schadelijke of onethische gedrag dat legaal is. Veelal leidt juist dat onethische gedrag tot ophef of schandalen. De reflex is vervolgens dat wordt gereageerd met nieuwe wet- en regelgeving of nieuwe regelgeving binnen bedrijven. Neem het voorbeeld van de leidinggevende die een seksuele relatie aangaat met een ondergeschikte. Dertig jaar geleden vond niemand daar wat van. Vandaag de dag wordt de integriteit van de bestuurder in twijfel getrokken. En wat gebeurt er dan? Bij steeds meer bedrijven zie je in codes verschijnen dat zo’n relatie verboden is. Echter, het zal je nooit lukken om de concentrische cirkels illegaal en onethisch helemaal te laten overlappen. Ook omdat de wetgeving altijd wat achterloopt op de werkelijkheid.’

Want?

‘Onethisch gedrag wordt gedefinieerd als “gedrag van een medewerker dat breed geaccepteerde morele normen overschrijdt”. Morele normen staan niet in steen gebeiteld. In het voorbeeld dat ik net gaf, zie je al dat morele normen met de tijd veranderen. Bovendien komen er steeds nieuwe vraagstukken op ons af. Daarnaast is het ook nog eens zo dat veel wetgeving met open normen is vormgegeven, en dus open is voor interpretatie. De cirkels worden anders getrokken; de onderneming kan van mening zijn dat zij binnen de wet handelt, terwijl de toezichthouder vindt dat een open norm is overtreden.’

‘Als jouw leidinggevende toont dat goed gedrag belangrijk is, dan wordt dat belangrijk’

Hoe houd je toezicht op onethisch gedrag dat duidelijk niet illegaal is?

‘Het antwoord is niet eenduidig, want er bestaan verschillende rolopvattingen. Sommigen vinden dat een externe toezichthouder zich louter moet bezighouden met zaken die op dit moment strikt genomen illegaal zijn. Ik persoonlijk vind dat het goed is als de toezichthouder, intern én extern, ook gericht is op het voorkomen van schadelijk gedrag. De toezichthouder zorgt er dan voor hij of zij maatschappelijke antennes heeft en is er alert op dat de belangen van alle stakeholders gediend worden. Daar hoort ook bij dat je nadenkt of je alle stakeholders wel in beeld hebt als toezichthouder. Is misschien de toekomstige generatie een stakeholder waar nu al rekening mee gehouden moet worden?’

Kun je voorbeelden geven, positief of negatief?

‘Neem topsalarissen, wat ik eerder vermeldde. Uitwassen op dit gebied leiden ertoe dat topmanagers in de samenleving meer als graaiers worden gezien. Dat ondermijnt het vertrouwen van burgers in de financiële sector en in het bedrijfsleven. Een ander voorbeeld is duurzaamheid. Positief gebracht, vind ik dat toezichthouders een belangrijke rol hebben om niet alleen de duurzaamheidsdiscussie aan te wakkeren, maar ook heel concreet te stimuleren dat plannen worden omgezet in actie.’

Hoe stimuleer je als extern toezichthouder goed gedrag? Anders dan binnen een bedrijf, zal dat veel minder via voorbeeldgedrag gaan.

‘Dan kom je op het thema toezichtgedrag: hoe kunnen toezichthouders zo effectief mogelijk nalevingsgedrag en breder ethisch gedrag stimuleren. Voor welwillende partijen denk ik dat het zaak is de intrinsieke motivatie van het topmanagement aan te wakkeren en niet te ondermijnen. Ook probeer je goede intenties te laten concretiseren naar actie – door die intenties belangrijker te maken en te

'Wie een vrouw aanneemt van dezelfde achtergrond en leeftijd als de mannen die al in het bestuur zitten, creëert geen diversiteit'

stimuleren tot monitoring van de effecten van die acties.'

Ziedaar het psychologische aspect van toezicht...

'Inderdaad, toezichthoudende instanties en personen moeten ook kritisch naar zichzelf kijken. Hoe de toezichthouder zich gedraagt en hoe de toezichthouder een organisatie bevraagt, heeft invloed op het gedrag in de organisaties onder toezicht. Als je ander gedrag wilt oproepen, moet je soms zelf ander gedrag gaan vertonen.'

Kun je toezichtgedrag en organisatiegedrag verder concretiseren? Hoe probeer je de motivatie van bestuurders aan te wakkeren?

'Dit zijn deels open deuren, maar het wordt ingewikkelder als je er wat langer over nadenkt. Want welke open deur moet je intrappen om effectief te zijn? Het eerste, basale inzicht is: als je het gedrag wilt begrijpen van een onder toezicht staande onderneming, dan moet je kijken welk gedrag beloond en gewaardeerd wordt door het topmanagement. In eerste instantie hebben we het dan over geld, maar het gaat ook om sociale prikkels. Wanneer krijgt iemand een promotie, of een schouderklopje? Wanneer krijgt iemand een internationale baan? Wanneer mag iemand zijn verhaal vertellen?'

Stel, je ziet dat het niet goed zit. Hoe breng je dat aan het bestuur?

'Toezichthouders kunnen het bestuur een spiegel voorhouden. Op onze website vind je het

onderzoek *Bewust belonen en waarderen*. Ik licht er een vraag uit. We vroegen aan medewerkers van 18 financiële organisaties of hun management in hun ogen het goede voorbeeld geeft als het gaat om het dienen van het klantbelang. Bij een bank vond 68 procent van de medewerkers dat het bestuur het goede voorbeeld geeft. Bij een andere bank was het 32 procent. Zo'n spiegel voorhouden die ook een benchmark is, kan de ogen openen.'

Welke andere instrumenten hebben externe toezichthouders?

'Bijvoorbeeld *self assessments*. Aan de hand daarvan zet je een onderneming aan het denken, daaraan worden acties en maten gekoppeld en die kun je monitoren. Zo breng je de volwassenheid van een onderneming in kaart, en stimuleer je die ook. Uiteindelijk hoop je dat alle onder toezicht staande bedrijven, en ook alle toezichthouders, ernaar streven een lerende organisatie te zijn. Het gaat erom steeds een stapje verder te komen.'

Dat klinkt wel een beetje hoogdravend.

'Vind je? Misschien omdat we het in het begin van dit interview over ethisch en onethisch gedrag hadden en morele normen, zoals het in de literatuur wordt genoemd. Daar heb je het in de praktijk niet over, want dan kom je op het terrein van de morele filosofie terecht en dat is helemaal niet de bedoeling. Dat resoneert niet. Wat resoneert is als je zegt: "Hoe zorg je ervoor dat je niet alleen een minimumlat behaalt, maar ook in de geest van de wet handelt?"'

Laten we nog even inzoomen op de relatie RvB–RvC, dus interne toezichthouder–bestuur. Gaat dat over het algemeen goed, op basis van jouw ervaringen?

'Dat kan ik zo in algemene zin natuurlijk niet zeggen. Maar ken je de opzet van een *hidden profile*-experiment? Dat werd eerst met studenten uitgevoerd. Je zet mensen in groepjes aan een besluitvormingstaak. Ze hebben stukjes gedeelde informatie en stukjes unieke informatie. Het

‘Psychologische veiligheid is cruciaal in het bestuur en in de relatie tussen de RvB en de RvC. Mensen moeten zich uit durven spreken en hun perspectieven, overwegingen en vraagtekens durven voor te leggen’

objectief beste besluit kan alleen gevonden worden als alle informatie gedeeld wordt. We weten uit de literatuur: dat kunnen studenten vrij slecht. We hebben hetzelfde experiment met groepjes bestuurders en commissarissen uitgevoerd. Wat blijkt? Ook deze zeer ervaren beslissers doen het behoorlijk slecht. Wat er gebeurt, is dat een of twee bestuurders een voorkeur hebben voor een bepaalde oplossing. Dan wordt vrij snel besloten voor die oplossing te gaan. De unieke informatie wordt onvoldoende gedeeld. Dit onderzoek staat beschreven in het proefschrift van Tessa Coffeng.’

Hoe kunnen besturen werken aan betere besluitvorming?

‘Voor alles is het belangrijk dat alle informatie die beschikbaar is, ook echt ter tafel komt. Het gaat er dan om dat mensen zich psychologisch veilig voelen om te praten, en daarnaast is het belangrijk dat er diversiteit in perspectieven is, wat in de literatuur informatiele diversiteit heet. Om goede beslissingen te nemen, moet je alle mogelijke perspectieven kennen. Wat we nu weleens tegenkomen, is dat diversiteit wordt platgeslagen tot de discussie man-vrouw. Maar als jij een vrouw aanneemt van dezelfde opleiding, achtergrond en leeftijd als de mannen die al

in het bestuur zitten, heb je nog geen informatiele diversiteit.’

Terloops noem je ook dat bestuurders zich veilig moeten kunnen voelen.

‘Inderdaad, psychologische veiligheid is cruciaal in het bestuur en in de relatie tussen de RvB en de RvC. Het gaat erom dat mensen zich uit durven te spreken en hun perspectieven, overwegingen en vraagtekens durven voor te leggen.’

Hoe bereik je dat?

‘De rol van de voorzitter van de RvC is enorm belangrijk. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het proefschrift van Irene Mostert, die ook voor de AFM werkt. Die geeft ten eerste de RvC echt een stem bij het bestuur. Ten tweede zorgt de voorzitter er als het goed is voor dat de RvC ook echt wat te horen krijgt en dat er niet te veel kritische distantie is. De commissarissen op hun beurt bevragen de bestuurders hoe de besluitvorming eraan toe gaat. Ze kunnen aanzetten tot actie. Ze kunnen natuurlijk ook meekijken op monitoringsystemen van het bestuur en zelf met medewerkers praten. En, nog een hele belangrijke tot slot: bevraag bestuurders nadrukkelijk ook wanneer het misgaat, vraag bijvoorbeeld om een grondoorzakenanalyse. Het is van belang dat er van grote en kleine fouten en verkeerde inschattingen wordt geleerd. Zo kom ik toch weer terug bij het belang van voortdurend streven naar het zijn van een lerende organisatie, als onderneming en als toezichthouder.’



Philip Willems is zaken-journalist en adviseur. Eerder was hij onder meer chef economiedactie bij *Elsevier Weekblad* en hoofdredacteur van *Management Scope*.