



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Banking on team ethics : a team climate perspective on root causes of misconduct in financial services

Scholten, W.W.

Citation

Scholten, W. W. (2018, March 29). *Banking on team ethics : a team climate perspective on root causes of misconduct in financial services*. *Dissertatiereeks, Kurt Lewin Institute*. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/61392>

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [Licence agreement concerning inclusion of doctoral thesis in the Institutional Repository of the University of Leiden](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/61392>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Cover Page



Universiteit Leiden



The handle <http://hdl.handle.net/1887/61392> holds various files of this Leiden University dissertation

Author: Scholten, Wieke

Title: Banking on team ethics : a team climate perspective on root causes of misconduct in financial services

Date: 2018-03-29

Nederlandse samenvatting van Banking on Team Ethics: elementen van team klimaat die bijdragen aan onethisch gedrag in de financiële dienstverlening

In dit boek richt ik mij op sociaal psychologische oorzaken van onethisch gedrag binnen banken. Mijn centrale betoog is dat oorzaken van onethisch gedrag in teamklimaat besloten liggen. De hier geboden inzichten en praktische handvatten stellen banken en toezichthouders in staat oorzaken gelegen in teamklimaat te identificeren, om zo bij te dragen aan het voorkomen van onethisch gedrag in de financiële dienstverlening.

Onethisch gedrag van handelaren bij banken duurt voort zolang fraudezaken worden behandeld als voortkomend uit het gedrag van een enkele "rotte appel". Banken en financieel toezichthouders kijken onvoldoende naar omstandigheden in de werkomgeving die dit gedrag in de hand hebben gewerkt. De volgende stap die banken en financieel toezichthouders kunnen nemen om de stabiliteit van de financiële sector te verbeteren, is het vinden van contextuele oorzaken en het toepassen van sociaal psychologische kennis teneinde toekomstig onethisch gedrag te voorkomen. Mijn analyse heeft tot doel deze contextuele oorzaken binnen teams te identificeren - gebruik makend van empirisch psychologisch onderzoek - om zo handvatten aan te reiken die banken en toezichthouders kunnen toepassen. Ik laat hier zien hoe banken en financieel toezichthouders teamklimaat kunnen onderzoeken en belichten om toekomstig onethisch gedrag te voorkomen.

Deel 1 (hoofdstukken 1, 2 en 3): onethisch gedrag

Dit boek bestaat uit vier delen. In het eerste deel zet ik het centrale probleem uiteen en introduceer het door mijn analyse geboden antwoord. Mijn onderzoek is gebaseerd op verzamelde informatie en op gesprekken en observaties die ik als toezichthouder op Gedrag & Cultuur bij de Nederlandsche Bank (DNB) heb uitgevoerd in het kader van toezicht op verschillende Nederlandse en Europese grootbanken,. In het eerste deel van dit boek licht ik het gebruik van deze unieke data toe en ik onderbouw mijn keuze voor de handelsomgeving binnen banken als primaire context voor mijn analyse.

Onethisch gedrag heeft verstrekende negatieve consequenties voor de financiële stabiliteit van de bankensector. Onethisch gedrag is niet een probleem uit het verleden, maar een actueel en voortdurend probleem. De huidige reactie van banken en financieel toezichthouders op onethisch gedrag is om twee redenen onvoldoende effectief om toekomstig onethisch gedrag te voorkomen. Ten eerste hebben banken en financieel toezichthouders door het 'rotte appel'-denken een beperkte kijk op wat onethisch gedrag veroorzaakt. Daarnaast reageren banken en financieel toezichthouders vooral reactief op onethisch gedrag, door achteraf controles te versterken en daders te bestraffen.

Om oorzaken van onethisch gedrag effectief te adresseren is een teamperspectief nodig – zo is mijn stellingname. Mijn analyse belicht sociaal psychologische oorzaken van onethisch gedrag, die gekenschetst kunnen worden door te denken in termen van 'corrumperende

omstandigheden denken in plaats van zich alleen maar te richten op individuele “rotte appels”. Ik introduceer het ‘Corrupting Barrels’ model dat op basis van sociaal psychologische oorzaken van onethisch gedrag een effectieve preventieve aanpak hoopt te bieden. De titel van het model – Corrupting Barrels – refereert aan de werkteams en het werkklimaat in die teams die oorzaken van onethisch gedrag kunnen herbergen. Het model richt zich op drie centrale kenmerken van teams die kunnen bijdragen aan onethisch gedrag van individuele teamleden, namelijk: 1. hoe het team omgaat met fouten (op taakniveau), 2. hoe het team omgaat met ongelijkheid (op relatieniveau) en 3. de gedeelde moraliteit binnen het team (op klimaatniveau). Mijn analyse biedt aanknopingspunten voor een preventieve aanpak gericht op het identificeren van gedragspatronen en klimaatkenmerken in teams die het risico op onethisch gedrag vergroten – gebruik makend van het ‘Corrupting Barrels’ model - en op het verbeteren van deze patronen en kenmerken om zo toekomstig wangedrag te voorkomen. Mijn hoofdboodschap is dat met het meenemen van een teamperspectief, banken effectiever zijn in het voorkomen van onethisch handelen en toezichthouders effectiever in hun beïnvloeding van banken om dit risico op onethisch gedrag te mitigeren.

Deel 2 (hoofdstukken 4, 5 en 6): de huidige banken en toezichtspraktijk

Het tweede deel van dit boek richt zich op de mate waarin banken en financieel toezichthouders teams en teamklimaat in ogenschouw nemen als het gaat om onethisch gedrag. In twee studies analyseer ik in hoeverre analyse van gedrag en oorzaken van onethisch gedrag op teamniveau in de huidige praktijk plaatsvindt. Studie 1 laat zien dat teamklimaat een blinde vlek is voor banken en financieel toezichthouders. Een grootbank mist perspectief op teamniveau in haar eigen rapportage over en analyse van fraude. Teamklimaat, waarin oorzaken van onethisch gedrag besloten kunnen liggen, is voor banken niet in zicht wanneer zij hun eigen incidenten analyseren. Interventies gericht op het voorkomen van onethisch gedrag richten zich voornamelijk op organisatieniveau (zoals waarden en cultuurprogramma’s) of op individueel niveau (zoals integriteitstests als onderdeel van wervings- en selectiebeleid en disciplinaire maatregelen).

De financieel toezichthouder is in de positie om van banken te vragen oorzaken van onethisch gedrag op teamniveau te identificeren. Studie 2 verkent in welke mate banken teamklimaat analyseren wanneer dit expliciet verzocht is door de toezichthouder. Met deze studie laat ik zien, dat een grootbank niet in staat was om op verzoek van de toezichthouder data over gedrag en teamklimaat te produceren van teams die handelden in zaken met een hoog integriteitsrisico. Vervolgens blijkt uit Studie 2 dat een andere grootbank een oorzaken analyse van incidenten uitvoerde op verzoek van de toezichthouder, zonder het teamperspectief in ogenschouw te nemen. De oorzaken analyse leidde ertoe dat de bank enkele incidenten verklaarde (veelal in feitelijk verslag van gebeurtenissen), maar niet in staat was oorzaken op teamniveau aan te pakken. Studie 2 laat zien dat het verzoek van de toezichthouder aan banken om ook het teamklimaat in oorzaken analyse te betrekken tot nu toe onvoldoende effectief is.

Deel 3 (hoofdstukken 7, 8 en 9): het identificeren van oorzaken van onethisch gedrag in teamklimaat

Het in deel 1 gepresenteerde 'Corrupting Barrels' model richt zich op drie sociaal psychologische mechanismen, gelegen in teams, die de kans op onethisch gedrag vergroten. Het gaat om een ineffectieve omgang met fouten in teams, ongelijkheid binnen teams en dysfunctionele morele teamklimaten. In deel 3 van dit boek zet ik de theoretische basis van dit model uiteen. Ik geef een overzicht van de theorie rond foutenmanagement en verken de relatie tussen ineffectieve foutenmanagement en onethisch gedrag. Vervolgens vat ik de theorie rond ongelijkheid samen en ga ik in op de mogelijke emotionele consequenties van ongelijkheid zoals gevoelens van oneerlijkheid en afgunst. Ik ga na hoe deze emotionele consequenties samenhangen met een verhoogd risico op onethisch gedrag. Ik vat de theorie rond moraliteit binnen teams samen en verken hoe een dysfunctioneel moreel klimaat, zoals een klimaat van laag moreel bewustzijn, samenhangt met een hoger risico op onethisch gedrag.

In deel 2 bleek dat banken onvoldoende in staat zijn oorzaken van onethisch gedrag op teamniveau te analyseren, ook als dit expliciet verzocht werd door de toezichthouder. Studies 1 en 2 laten zien dat banken uit zichzelf teamklimaat onvoldoende in ogenschouw nemen en dat toezichthouders onvoldoende effectief zijn in het beïnvloeden van banken om dit te doen. Hieruit volgt een logische gevolgtrekking: er zijn praktische instrumenten nodig voor banken en toezichthouders om oorzaken van onethisch gedrag op teamniveau te identificeren. In Studie 3 presenteer ik een toezichtsonderzoek naar sociaal psychologische oorzaken van onethisch gedrag, uitgevoerd op twee teams van handelaren binnen een grootbank. Met dit toezichtsonderzoek heb ik een onderzoeksraamwerk toegepast dat gebaseerd is op het 'Corrupting Barrels' model. Dit bestaat uit een deskresearch instructie, een interview vragenlijst en een observatie instrument. De uitkomsten van Studie 3 laten zien dat het mogelijk is om met het gepresenteerde raamwerk en bijbehorende instrumenten die aspecten van teamklimaat te identificeren die kunnen leiden tot onethisch gedrag, namelijk een ineffectieve omgang met fouten in het team, ongelijkheid in het team en een disfunctioneel moreel teamklimaat. Door het combineren van interviews, observaties en deskresearch is het mogelijk om teams effectief op deze aspecten te onderscheiden. Team A had, zo bleek uit Studie 3, veel meer 'hoog risico' patronen dan team B. Dit stelt de grootbank in staat een gerichte preventieve aanpak toe te passen op team A.

Het uitvoeren van een onderzoek naar teamklimaat, gebruik makende van interviews, observaties en deskresearch, is tijdsintensief en vraagt expertise en ervaring in gedragsonderzoek. Het kan praktisch en realistisch zijn om een survey te gebruiken als een *quick scan* van teamklimaat, gericht op oorzaken van onethisch gedrag. Ik heb daarvoor een 'Corrupting Barrels' survey ontwikkeld, gericht op de drie sociaal psychologische oorzaken van onethisch gedrag op teamniveau. Het tweede deel van Studie 3 laat de resultaten zien van een eerste toepassing van deze survey in een handelsomgeving binnen een grootbank. De resultaten laten zien dat banken en toezichthouders met deze survey een goede eerste indruk krijgen van teamklimaten die de kans op toekomstig onethisch gedrag kunnen vergroten. Op basis van de surveyresultaten kan een bank of toezichthouder besluiten een nader onderzoek in te stellen, gebruik makend van interviews, observaties en deskresearch.

Deel IV (hoofdstukken 10 en 11): conclusies en praktische implicaties

Ik stel voor het risico op onethisch gedrag te mitigeren in twee stappen. Banken en toezichthouders kunnen het in dit boek gepresenteerde *Corrupting Barrels* model en onderzoeksraamwerk gebruiken om mogelijke oorzaken van onethisch gedrag op teamniveau te analyseren. Vervolgens kunnen banken op basis van die analyse teamklimaten gericht verbeteren om zo de kans op toekomstig onethisch gedrag van individuele teamleden te verkleinen.

Er is op basis van eerder onderzoek voor elk van de drie besproken kenmerken van teamklimaat bekend welke verbeteringen effectief zijn. Zo is het voor een ineffektieve 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 *evidence based* verbetersuggesties van teamklimaat ter preventie van onethisch gedrag bespreek ik in hoofdstuk 10.

Een centrale factor in alle verbeteringen van teamklimaat is leiderschap. De direct leidinggevende is van grote invloed op de sociaal psychologische mechanismen in het team die samenhangen met onethisch handelen. Om leiderschap als de sleutel tot effectieve preventie van onethisch gedrag te activeren, moeten banken en financieel toezichthouders leiderschap verantwoordelijk houden voor gezonde teamklimaten en nagaan in welke mate hoger management teams met dat doel bekijkt. In hoeverre heeft het leiderschap van de bank teams met een verhoogd risico op haar netvlies? Heeft het hoger management ingegrepen wanneer het direct leiderschap op deze hoog risicoplekken niet in staat bleek het teamklimaat te verbeteren of mogelijk het teamklimaat negatief beïnvloedde? Dysfunctioneel leiderschap laten voortbestaan, is een uitnodiging voor onethisch handelen.

Ik bespreek de sterke kanten en de beperkingen van mijn onderzoek. Mijn analyse biedt een toepasbaar *'Corrupting Barrels'* model, een onderzoeksraamwerk en perspectief op teamklimaat dat van waarde is bij het voorkomen van toekomstig onethisch gedrag. Dit model en raamwerk zijn gebaseerd op actueel sociaal en organisatiepsychologisch onderzoek. Ik presenteer een empirische analyse gebaseerd op unieke en publiek ontoegankelijke toezichtsinformatie verzameld bij grootbanken, inclusief interviews met bestuurders van deze banken. Ten slotte stel ik een concrete en praktische aanpak voor bestaande uit twee stappen, om oorzaken van onethisch gedrag in teams te identificeren en vervolgens deze oorzaken gericht aan te pakken. Mijn analyse heeft (nog) niet de voorspellende waarde van het *'Corrupting Barrels'* model en onderzoeksraamwerk kunnen aantonen. Ofwel, ik heb niet laten zien dat door de toepassing van dit model en raamwerk onethisch gedrag daadwerkelijk te voorkomen is. Het model richt zich op drie karakteristieken van teamklimaat die de kans op onethisch gedrag kunnen vergroten. Er zijn wellicht meer karakteristieken van belang: de drie sociaal psychologisch mechanismen zijn niet limitatief. Tenslotte is de groep deelnemers aan de *'Corrupting Barrels'* survey klein geweest waardoor ik beperkte mogelijkheden had om statistische analyses uit te voeren.

Mijn analyse biedt wel een eerste illustratie van de wijze waarop banken en toezichhouders teamklimaat kunnen analyseren en verbeteren om onethisch gedrag te voorkomen. Er is veel te winnen met het aanpakken van dysfunctionele teams binnen banken om zo het risico op fraude te verkleinen. Het aanpakken en veranderen van de sociaal psychologisch mechanismen in teams, kan helpen om het gedrag van individuele teamleden te sturen. Er is tegenwoordig een breed gedragen overtuiging dat cultuur- en gedragsverandering nodig is in de bankensector om onethisch handelen tegen te gaan. Het toepassen van sociaal psychologische inzichten over condities die onethisch gedrag kunnen uitlokken, kan helpen bij het begrijpen en verbeteren van de huidige bankenpraktijk.

