

Een onderzoek naar de rol van de toezichthouder bij toezicht op het  
verandervermogen van financiële instellingen



Masterscriptie Jade van den Nulft – Utrecht, Juli 2014



**Universiteit Utrecht**

**Masterscriptie**

Utrecht, juli 2013

Student: Jade van den Nulft  
Studentnummer: 4192737  
Studie: Master Organisaties, Verandering en Management  
Opleidingsinstituut: Utrechtse school voor Bestuur- en Organiseringswetenschap  
(Universiteit Utrecht)  
Onderzoeksorganisatie: Autoriteit Financiële Markten  
Begeleider USBO: Dr. Jeroen Vermeulen  
Tweede lezer: Drs. Michel van Slobbe  
Begeleider organisatie: Eline Weeda, senior toezichthouder

## Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie *Een onderzoek naar de rol van de toezichthouder bij toezicht op het verandervermogen van financiële instellingen*. Dit onderzoek is uitgevoerd als afsluiting van de master Organisaties, Verandering en Management aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap (USBO), Universiteit Utrecht.

Dit afstudeeronderzoek is gedaan in opdracht van de Autoriteit Financiële Markten (AFM), gedragstoezichthouder in de financiële sector. Met veel plezier heb ik de afgelopen vijf maanden vanuit de AFM onderzoek gedaan en mijn scriptie geschreven. Ik wil graag mijn dank uiten voor deze mogelijkheid. Ten eerste wil ik Eline Weeda bedanken voor de begeleiding vanuit de AFM. Daarnaast wil ik Celine Christensen, Danny van Dijk en Vivian Bouman bedanken voor hun enthousiasme, betrokkenheid en support. Ten slotte wil ik alle respondenten bedanken die hebben meegedaan aan mijn onderzoek voor hun tijd en enthousiasme.

Ik wil ook graag Dr. Jeroen Vermeulen bedanken voor de begeleiding vanuit de Universiteit Utrecht. De feedback van Jeroen heeft ervoor gezorgd dat mijn scriptie steeds scherper is geworden. Tot slot wil ik mijn intervisiegroep bedanken, mijn team bij de AFM en vrienden en familie voor alle feedback en support afgelopen vijf maanden.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van mijn scriptie!

Jade van den Nulft,

Utrecht, 2014

## **Inhoudsopgave**

<b><i>Voorwoord</i></b> .....	<b>2</b>
<b><i>Hoofdstuk 1   Inleiding</i></b> .....	<b>4</b>
1.1 <i>Autoriteit Financiële Markten</i> .....	4
1.5 <i>Leeswijzer</i> .....	5
<b><i>Hoofdstuk 2   Theoretisch kader</i></b> .....	<b>6</b>
2.1 <i>Toezicht en soft controls</i> .....	6
2.3 <i>Cultuur</i> .....	9
2.4 <i>Leren in organisaties</i> .....	12
2.5 <i>Beïnvloeden</i> .....	13
<b><i>Hoofdstuk 3   Methodologische verantwoording</i></b> .....	<b>18</b>
3.1 <i>Onderzoeksstrategie</i> .....	18
3.2 <i>Onderzoeksmethoden</i> .....	20
<b><i>Hoofdstuk 4   Bevindingen</i></b> .....	<b>23</b>
<b><i>Hoofdstuk 5   Analyse</i></b> .....	<b>24</b>
<b><i>Hoofdstuk 6   Conclusie en aanbevelingen</i></b> .....	<b>25</b>
<b><i>Literatuurlijst</i></b> .....	<b>26</b>

## Hoofdstuk 1 | Inleiding

De maatschappij wordt steeds dynamischer. Als gevolg hiervan moeten financiële instellingen sneller en meer veranderen. Daarnaast dwingt de financiële crisis financiële instellingen tot verandering. Zowel om zelf financieel gezond te worden of te blijven, maar ook om beter aan te sluiten op de behoefte van de consument. Uit het toezicht op banken en verzekeraars en overige informatie blijkt dat instellingen moeite hebben om te veranderen naar duurzame, klantgerichte instellingen. Cultuur en gedrag spelen een hierin een belangrijke rol volgens de toezichthouder. Tekortkomingen in de sfeer van gedrag en cultuur zijn volgens de Autoriteit Financiële Markten (hierna AFM) en De Nederlandsche Bank (hierna DNB) altijd een voorbode van problemen in de financiële situatie of een aantasting van de integriteit en de reputatie van de instelling (Piena & Christensen, 2013, p241 in: Jaarboek Compliance). Volgens Bik (2014) zitten financiële instellingen gevangen in een radicale cultuur verandering (p116).

*In verband met vertrouwelijke informatie is dit deel verwijderd*

### 1.1 Autoriteit Financiële Markten

De doelstelling van de AFM is het bevorderen van eerlijke en transparante financiële markten. De reden waarom er behoefte is aan toezicht wordt in het handboek Toezicht Groepen Financiële Instelling (TFGO) als volgt uitgelegd:

*Als financiële markten perfect zouden werken, zou er geen toezicht nodig zijn. Het samenspel tussen vraag en aanbod zou leiden tot optimale uitkomsten en alle marktpartijen, zowel instellingen als consumenten, zouden hierdoor hun welvaart kunnen maximaliseren. In de praktijk werkt het echter niet zo: financiële markten werken niet perfect. Er is sprake van bijvoorbeeld asymmetrische informatie, externe effecten die niet in ogenschouw worden genomen en beperkte rationaliteit van marktspelers.*

Om te voorkomen dat de bovenstaande imperfecties in de markt tot grove misstanden leiden waarbij ook het publiek belang geschaad wordt, wordt een toezichthouder ingeschakeld. Toezicht heeft tot doel om de marktperfectionen te verminderen. De AFM omschrijft toezicht op financiële ondernemingen op drie manieren (Handboek TGFO, 2013):

- Toezicht is alles wat een toezichthouder moet doen om goed werkende en eerlijke financiële markten te krijgen.
- Toezicht is kiezen om wel of niet in te grijpen in de markt.
- Toezicht is het vinden van toezichtproblemen en het oplossen ervan.

*In verband met vertrouwelijke informatie is dit deel verwijderd*

## **1.5 Leeswijzer**

In hoofdstuk twee zijn de theoretische concepten toegelicht die van toepassing zijn op de analyse van de resultaten. Vervolgens worden in hoofdstuk drie de gekozen onderzoeksstrategie en de onderzoeksmethoden beschreven en toegelicht. Hoofdstuk vier beschrijft de bevindingen, waarna in hoofdstuk vijf de resultaten zijn geanalyseerd aan de hand van de theoretische concepten uit hoofdstuk drie. In hoofdstuk zes wordt in de conclusie antwoord gegeven op de onderzoeksvraag.

## Hoofdstuk 2 | Theoretisch kader

Dit hoofdstuk is de theoretische verkenning van de literatuur die van belang is geweest bij de uitvoering en de analyse van dit onderzoek. Dit onderzoek heeft betrekking op toezicht op verandering en cultuur. Daarom gaat paragraaf 2.1 eerst in op het begrip toezicht in combinatie met cultuur, ook wel *soft controls* genoemd. Om een beter beeld te krijgen van het begrip *soft controls* en hoe een toezichthouder hiermee een instelling kan beïnvloeden wordt er in paragraaf 2.2 ingegaan op de begrippen cultuur en cultuurverandering. Daarna gaat paragraaf 2.3 in op de rol van leren in veranderen en cultuur. Deze begrippen zijn voornamelijk gericht op processen in organisaties. Het project Verandervermogen doet een poging om dit proces te sturen vanuit de rol als toezichthouder. De laatste paragraaf gaat in op het beïnvloedingsproces vanuit de rol van de toezichthouder.

### 2.1 Toezicht en soft controls

De definitie van toezicht die het ministerie van BZK heeft geformuleerd is als volgt: *“Het verzamelen van informatie over de vraag of een handeling of zaak voldoet aan de daaraan gestelde eisen. Het zich daarna vormen van een oordeel daarover en het eventueel naar aanleiding daarvan interveniëren”* (Ottow & Robben, 2012). De toezichthouder spreekt de organisatie daarbij aan op de *accountability*. *Accountability* is de verplichte verklaring of afrekening die een organisatie moet geven voor zijn daden. Deze definitie impliceert dat de organisatie de toezichthouder een mandaat geeft om toezicht te houden. Hierdoor ontvangt de toezichthouder een bepaalde mate van macht. Hier tegenover staat de verantwoordelijkheid die de toezichthouders hebben over de organisatie (Hüpkes, Quintyn & Taylor, 2005).

#### *Soft controls*

Huisman en Beukelman (2007) beschrijven de beperkingen van klassieke vormen van gedragsbeïnvloeding door de toezichthouder waarin wet- en regelgeving centraal staat. De achterliggende gedachte is dat regels die zijn opgesteld en uitgevoerd door de organisatie zelf beter worden nagevolgd. Volgens Karssing (2011) is een belangrijke bijwerking van regels dat ze mensen ertoe verleiden om niet meer na te denken (p216). Volgens Micheal (2006) zijn er verschillende mechanismen die het nadenken van medewerkers ondermijnen (p475-504). Ten eerste vernauwen regels onze blik. Het leidt af van het doel. Ten tweede, door regels en sancties zien mensen beslissingen vaak alleen nog maar als een economische overweging, *“wat is de pakkans? Hoe hoog is de sanctie?”* (Karssing, 2011, p216). Regels worden snel begrepen als maximum in plaats van minimum. Er wordt niet snel meer gedaan dan de opgestelde regel of norm. Regels beperken daarnaast de vrijheid van de mens, wat juist voor opstandig gedrag kan zorgen. Ten slotte verminderen regels en sancties de intrinsieke motivatie (Karssing, 2011, p216). De cultuur van een organisatie en het naleven van wet- en regelgeving zijn ook van invloed op elkaar. Als winst behalen belangrijker is dan de verantwoordelijkheden ten opzichte van de samenleving, zal de instellingen meer moeite hebben met het naleven van de wet (Clinard en Yeager, 1980, p60).

Volgens Hüpkes et al. (2005) is de veranderende sociologische politieke omgeving van invloed op de relatie tussen de toezichthouder en de financiële organisatie: “*In modern democratic societies, the traditional vertical accountability relationships are being complemented by horizontal relationships with multiple principals*” (p6). De lange termijn doelstelling van het project Verandervermogen is gericht op een verandering van de houding en het gedrag van de instellingen. Deze manier van toezicht richt zich voornamelijk op *soft controls*.

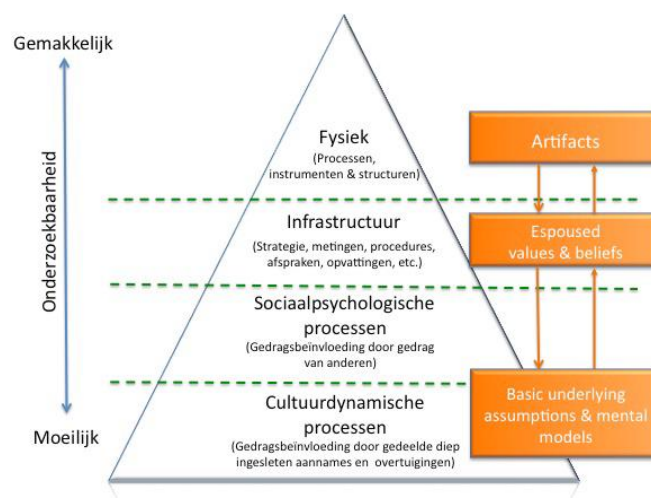
Vanuit de literatuur worden er verschillende definities gegeven van het begrip *soft controls*. “*Soft controls zijn sturings- en beheersingsmaatregelen die erop gericht zijn om gewenst, integer, gedrag bij medewerkers en management te bevorderen*” (Lückerath-Rovers & Bos, 2011, p21). *Soft controls* hebben betrekking op bijvoorbeeld motivatie, loyaliteit, integriteit en gedeelde normen en waarden waardoor ze minder goed meetbaar en stuurbaar zijn. De Heus en Stremmelaar (2000) zien *soft controls* als een beheersingsmaatregel die ingrijpt c.q. appelleert in het persoonlijk functioneren van medewerkers, zoals persoonlijkheid of overtuiging. Volgens Aardema en Puts (2008) maken *soft controls* het mogelijk om aspecten zoals leiderschap, cultuur en HRM meetbaar te maken. Deze definitie is meer gericht op de organisatie als geheel in plaats van het individu.

Vink en Kaptein (2008) maken een onderscheid tussen *soft-* en *hard controls*. Zij vergelijken *soft controls* met informele beheermaatregelen en *hard controls* met formele beheermaatregelen. Formele controle systemen hebben de neiging om toezicht te houden op gedrag door middel van systemen met behulp van expliciete maatregelen. Informele controle maakt de aansturing van de houding van de actoren van de onderneming door middel van waarden, overtuigingen en ongeschreven tradities (Falkenberg & Herremans, 1995). In een onderzoek onder hoofden IAD's waarbij hen werd gevraagd wat zij verstaan onder *soft controls* komt het volgende rijtje naar voren (KPMG, 2010 in Meulen en Otten, 2013):

- Tone at- the top
- Mogelijkheden om incidenten te rapporteren
- Integriteit van het bestuur
- Openheid om issues te bespreken
- Leiderschap
- Verantwoordelijkheidsbesef
- Voorbeeldgedrag van middenmanagement
- Bewustzijn
- Vertrouwen
- Betrokkenheid en loyaliteit

Het is lastig om een precieze definitie te geven van het begrip *soft controls*. Volgens Meulen en Otten (2013) moet je niet opzoek gaan naar een precieze definitie aangezien deze er niet in. Meulen en Otten (2013) maken een onderscheid tussen fysieke en infrastructurele controles die betrekking hebben op de inrichting van de organisatie aan de ene kant en sociaalpsychologische en cultuur dynamische processen aan de andere kant. Het volgende model geeft deze tweedeling weer.





*Figuur 2.1 Ijsberg model Schein (1992)*

Figuur 2.1 komt voort uit de drie verschillende cultuurniveaus die Schein (1990) maakt. Ondanks dat er onderscheid is gemaakt tussen de drie niveaus bestaat er wel een directe samenhang en beïnvloeden de lagen elkaar wederzijds op een dynamische manier (p111). De eerste laag (*artifacts*) is eenvoudig waarneembaar en bestaat uit materiele uitingen, zoals de fysieke inrichting van de organisatie. De tweede laag (*espoused values & beliefs*) is al minder eenvoudig waar te nemen en gaat over de gedeelde opvattingen en waarden. Voorbeelden hiervan zijn de missie en visie van een organisatie, procedures en schriftelijke en mondelinge communicatie. Deze laag sluit aan bij de volgende definitie van cultuur: *“Culture can now be defined as (a) a pattern of basic assumptions, (b) invented, discovered, or developed by a given group, (c) as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration, (d) that has worked well enough to be considered valid and, therefore (e) is to be taught to new members as the (f) correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems”* (Schein, 1992, p10).

De derde laag gaat verder dan cultuur. In de derde laag staan de mentale modellen van individuen centraal. *“Mentale modellen zijn diep in de psyche van individuen verankerd en niet meer empirisch en daarmee het moeilijkst te onderzoeken”* (Meulen en Otten, 2013). Deze mentale modellen bevatten onbewuste percepties, gedachte, aannames en gevoelens die bepalend zijn voor de manier van handelen van een individu. Peter Senge spreekt van mentale modellen *“die niet alleen bepalen hoe we de wereld interpreteren, maar ook hoe we daar naar handelen (...) Wat we in ons hoofd hebben zijn beelden, veronderstellingen en verhalen”* (Senge, 1992, p170). Die beelden vormen verschillende referentiekaders waarmee je naar gebeurtenissen in de werkelijkheid kijkt. Die referentiekaders zijn dus bij iedereen anders (Staveren, 2007, p95). Dit gaat verder dan cultuur aangezien het de rol van de individu onderscheid. Sturing op sociaalpsychologische en cultuur dynamische processen richtingen zich dus zowel op groep als individueel niveau.

Lakomski (2001) maakt onderscheid tussen wetenschappers die zich bij cultuur focussen op *macro-analytic* en *micro-analytic*. De eerste benadering richt zich op cultuur

als onderdeel van een hele groep of subgroep. De tweede benadering ziet cultuur als *“inner possession of the individual and can be understood through the cognitive processes of sensemaking, learning and causal attribution, or by probing the unconscious mind”* (Lakomski, 2001, p69). Deze verdeling van individueel niveau versus organisatieniveau wordt ook gemaakt in de definitie van *softcontrols* waarbij Meulen en Otten (2013) zich op beide aspecten richten met de sociaalpsychologische en cultuur dynamische processen. In deze paragraaf komt de discussie over de definitie van het begrip *soft controls* naar voren. Daarnaast is er weinig literatuur beschikbaar over hoe de *soft controls* kunnen worden ingezet. *Soft controls* of sturing op sociaalpsychologische en cultuur dynamische processen zijn gericht op de cultuur van een organisatie. De volgende paragraaf gaat in op het begrip cultuur. Om een beter beeld te krijgen van het begrip *soft controls* en hoe een toezichthouder hiermee een instelling kan beïnvloeden.

### 2.3 Cultuur

Organisatiecultuur is geen eenduidig begrip, door de jaren heen zijn er veel opvattingen ontstaan over dit begrip. Door te kijken naar de cultuur wordt de rol van de toezichthouder nog complexer volgens Mertens (2012), aangezien cultuur een ingewikkeld en ongrijpbaar begrip is. In cultuur staan vaak normen en waarden centraal. Normen geven verwachtingen weer, ze zeggen of iets wel of niet mag: Het zijn positieve en negatieve gedragsvoorschriften (De Man, 1992, p64). *“Het geheel van normen en waarden bepaalt het morele karakter van een onderneming”* volgens Huisman (2001, p77).

De Man (2011) maakt onderscheid tussen cultuur als instrument en als *root metafoor*. Hij ziet cultuur als instrument als een beheersbaar managementtool waarbij cultuur onderdeel is van de organisatie terwijl cultuur als *root metafoor* meer wordt gezien als iets wat de organisatie is. Juist door de cultuur te veranderen vanuit het management kunnen de bestaande defensieve processen versterken waardoor de bestaande cultuur stabiliseert. Defensieve routines zijn acties die erop gericht zijn om te voorkomen dat één of meer individuen in een organisatie angst of schaamte ervaren (Argyris, 1990). Daarnaast zorgen ze ervoor dat mensen mogelijke oorzaken van deze dreiging of schaamte niet aan pakken.

Smircich (1983) maakt ook onderscheid tussen cultuur als metafoor en cultuur als variabele. In plaats van metaforen te vermijden kunnen we ze volgens Smircich (1983) gebruiken om ons denken te begrijpen. Bij organisaties, waarbij cultuur wordt gezien als interne variabele, worden organisaties niet alleen gezien als systemen die producten of diensten produceren maar daarnaast ook als culturele artefact zoals rituelen, legenden en ceremonies. Vanuit dit perspectief is de organisatiecultuur de sociale of normatieve lijm die de organisatieleden bij elkaar houdt. De omgeving geeft kader voor gedrag die managers kunnen uitdragen in hun organisatie door middel van symbolische middelen. De functie van een cultuur als variabele wordt samengevat door Smircich (1983) als een identiteit voor medewerker; het vergemakkelijkt het genereren van betrokkenheid aan iets wat groter is dan het individu; zorgt voor stabiliteit wat

houvast geeft aan medewerkers en ten slotte dient cultuur voor betekenisgeving dat kaders stelt voor gedrag (p346).

Cultuur als metafoor gaat verder dan de instrumentele kijk van organisaties. Deze benadering ziet organisaties als expressieve vormen en uitingen van het menselijk bewustzijn. Cultuur speelt niet alleen af in ons hoofd maar vooral tussen mensen (Alvesson, 2011, p4). Cultuur bestaat uit waarden en normen in een organisatie, die de keuze van gedragsalternatieven beperken van medewerkers en daarmee ook het verandervermogen van de organisatie (Schein, 1985; Cummings & Worley, 1993 in Boonstra, 2000, p10). Cultuur wordt hier gezien als metafoor van de organisatie: *“Dit perspectief sluit aan bij de vooronderstelling dat ideeën, werkelijkheidsvooronderstellingen en gedeelde waarden aan de basis staan van de organisatie”* (Boonstra, 2010, p10). De eigen cultuur en structuur zijn van invloed op de sociale banden in de organisatie. Deze cultuur en structuur zijn gebaseerd op eigen regels, overlegvormen, gewoontes, taal, communicatie gebruik van symbolen en definities van werkelijkheden die de groep als uitgangspunt neemt in de onderlinge communicatie (Boonstra, 2010, p10).

In de literatuur worden standaardisering van probleemoplossingen en onzekerheidsreductie als functie van cultuur genoemd (Schein, 1992; Hofstede, 1986; Sanders en Neuijen, 1987):

*Ten eerste levert een organisatiecultuur vaste patronen voor de aanpak en oplossing van problemen van externe aanpassing en interne afstemming. Ten tweede vermindert een organisatiecultuur de onzekerheid van organisatieleden wanneer deze met nieuwe situaties worden geconfronteerd. Vanuit de cultuur wordt immers een referentiekader gegeven waarmee organisatieleden een nieuwe situatie kunnen beoordelen en worden suggesties gedaan voor mogelijke gedragspatronen* (Huisman, 2011, p78).

Bij sturing op sociaalpsychologische en cultuur dynamische processen gaat het niet over beheersmaatregelen, maar *“over processen die in de organisatie werkzaam zijn en die uitmaken of de organisatie zoals deze is bedoeld ook feitelijk zo functioneert”* (Meulen en Otten, 2013). Dit sluit aan op de definitie van cultuur als *root metafoor*. Zoals hierboven staat beschreven zijn er in de literatuur meerdere opvattingen van het begrip cultuur. De volgende paragraaf gaat in op de verschillende benaderingen betreft cultuurverandering.

### *Cultuurverandering*

Niet alleen toezichhouders zien dat cultuur een rol speelt in de financiële crisis: *“De financiële crisis wordt zelfs in hoge mate toegeschreven aan tekortkomingen in corporate governance, waaronder een hoge mate van groepsdenken, intellectuele bijziendheid en een cultuur waarin het ongewenst leek om een afwijkende mening te laten horen”* (Lückerath-Rovers & Bos, 2011, p7). Cultuurverandering gaat vaak samen met een management georiënteerde benadering (Alvesson, 2012, p178). Deze benadering gaat uit van een homogene cultuur, terwijl er vaak sprake is van verschillen en subculturen. Volgens Alvesson (2012) is een cultuur niet eenvoudig te beïnvloeden of te veranderen. In ieder geval is het niet voldoende om alleen de symbolen en gedragsvoorschriften te

veranderen. Daarnaast moeten ook de opvattingen, waarden en normen veranderen. Om cultuur en verandering te begrijpen moet er dieper in de organisatie worden gekeken, voorbij het veranderverhaal vanuit het management (Alvesson, 2011, p175). Het kijken naar cultuur helpt leiders schijnbaar onbegrijpelijke en irrationele aspecten van groepen en de organisatie te begrijpen (Lakomski, 2001, p70). De rol van leiderschap ziet Lakomski als basis onderdeel van een cultuur. Volgens Boonstra (2000) hebben voornamelijk leidinggevende moeite met het veranderen van hun waarden en normen omdat de reguliere handelswijze als vertrouwd wordt aangevoeld (p10). Schein (1992) definieert de rol tussen leiderschap en cultuur als volgt: *“Leiders vormen eerst een cultuur, zodra de cultuur bestaat bepalen zij de criteria voor leiderschap. Als culturen disfunctioneel werken zijn zij alleen ook degene die dit moeten gaan aanpassen naar een cultuur die wel werkt voor de organisatie”* (Lakomski, 2001, p70).

Eén van de meest invloedrijke ideeën betreft cultuurverandering is het *Force Field Analysis* model van Kurt Lewin. Dit model kijkt naar emotionele en cognitieve krachten die blokkerend of simulerend van werking kunnen zijn op de verandering (Grieves, 2010, p86). Een succesvolle verandering begint met het *unfreeze* van bestaand ongewenst gedrag door het challenge van aannames en vooroordelen (Grieves, 2010, p88). De tweede fase *moving* is gericht op het eigen maken van de vereiste kennis, attitude en vaardigheden. Ten slotte moet de laatste fase *freezing* ervoor zorgen dat het gedrag niet eenmalig wordt uitgevoerd, maar onderdeel wordt en blijft van de dagelijkse praktijk. Volgens Weick & Quinn (1999) valt het *Force Field Analysis* model van Lewin onder het begrip episodische verandering. Het vermoeden is dat episodische verandering in periode van divergentie ontstaat wanneer organisaties niet in evenwicht zijn. Lewin's inzicht was dat evenwicht gemakkelijker zou veranderen als beperkende krachten zoals persoonlijke verdediging, groepsnormen en cultuur werden ontdooid (Weick & Quinn, 1990, p372). Om een gewenste verandering te bereiken wordt het *refreezing* principe toegepast om zo weer het *quasi-stationary equilibrium* te bereiken. De bijbehorende gedragingen, normen, waarden en werkwijzen van dit evenwicht moeten daarna worden geïnstitutionaliseerd (Grieves, 2010, p88).

Het *Force Field Analysis* model is misleidend volgens Alvesson (2012) omdat de wereld voortdurend in verandering is. In organisaties ontwikkelen mensen, krijgen nieuwe impulsen, ze stoppen en worden vervangen, oude klanten vertrekken en er worden nieuwe klanten aangetrokken. De geleidelijke veranderingen in de samenleving bij grote ideeën over gezag, motieven, sekserollen, ideeën van het management, de richting aandacht aan en uit verschillende fenomenen (milieuproblemen, sociale en gezondheidszorg kwesties, geografische regio's) zorgen ervoor dat organisaties voortdurend veranderen. Organisaties maken deel uit van een voortdurend veranderende sociale wereld en de eventuele poging om cultuur te veranderen vraagt om een gevoel van deze lopende culturele veranderingen (Alvesson, 2012, p175). Volgens Grieves (2010) hebben veel managers en consultants het *Force Field Analysis* model veranderd in een *“simplistic mechanistic device for managing organizational change”* (p85), waarin verandering wordt gezien als een lineair proces. Lewin beaamt juist dat veranderingen complex zijn en niet mechanistisch zouden moeten worden

behandeld (Grieves, 2010, p85). Weick & Quinn (1999) richten zich niet op episodische veranderingen maar op interventies die inzage geven in het continue veranderen van de organisatie met als volgorde *freeze, rebalance, unfreeze*. Continue veranderen kan worden gezien als een serie van snel op elkaar volgende mini episodische veranderingen waarbij traagheid kan worden gezien als normalisatie (Vaughan, 1996). Dit zorgt niet alleen tot een interventieperspectief dat zich richt op verandermethoden en -aanpakken (*macro-analytic*), maar is ook gericht op het niveau van dagelijkse interacties (*micro-analytic*). *Freezing* houdt het zichtbaar maken van hoe men bijdraagt aan stagnerende veranderprocessen in. Bij *rebalancing* staat het stimuleren van reflectie op de manier waarop men bijdraagt aan stagnatie en het maken van keuzes centraal. Issues moeten worden benoemd als kansen. Ten slotte verwijst *unfreezing* naar het helpen om de gemaakte keuzes in praktijk te brengen (Weick & Quinn, 1999, p380).

## 2.4 Leren in organisaties

In toezicht op cultuur en verandering wil de toezichthouder niet alleen het verandervermogen verbeteren maar de instellingen ook te stimuleren om te leren (Werkboek Verandervermogen, 2013, p3). Organisaties moeten meer en sneller veranderen dan in de 20<sup>ste</sup> eeuw. Om te participeren op de verandersnelheid van de 21<sup>ste</sup> eeuw is het belangrijk dat organisaties in staat zijn om te leren (Grieves, 2010, p158). Om deze redenen gaat deze paragraaf in op het begrip leren.

### *Lerende organisatie & Organizational Learning*

De doelstelling, waarbij de AFM en DNB de instelling wil aanspreken op eigen verantwoordelijkheid en intrinsieke motivatie, komt overeen met wat Senge (1990) de *Lerende Organisatie* noemt. In een *Lerende Organisatie* is iedereen betrokken bij het veranderproces. De organisatie is continue bezig met het opsporen en oplossen van problemen. Leren in organisaties loopt vaak parallel aan veranderen volgens Swieringa en Wierdsma (1990). De definitie die Senge (1990) geeft van de *Lerende Organisatie*: “*Organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together*” (Senge, 1990, p3). De basis voor een *Lerende Organisatie* is het organiseren van feedback. Feedback zorgt ervoor dat er op alle niveaus van de organisatie kan worden geleerd (Grieves, 2010, p161). Volgens Garvin (1993) heeft de *Lerende Organisatie* drie gebreken: een duidelijke definitie, praktisch advies voor managers en bruikbare tools assessments om de doelen van de *Lerende Organisatie* te bereiken (p19). Daarnaast houdt de *Lerende Organisatie* geen rekening met hoe de macht is verdeeld in de organisatie (Salaman & Butler, 1994). Deze gebreken zijn, naar mijn mening, ook van toepassing bij de literatuur over *soft controls*.

Lakomski (2001, p68) erkent de belangrijke rol van cultuur in de *Lerende Organisatie*. “*Culture is important in continuous change because it holds the multiple changes together, gives legitimacy to nonconforming actions that improve adaptation and adaptability* (Kotter & Heskett, 1992), and embeds the know-how of adaptation into norms

*and values (O'Reilly & Chatman, 1996)*". Volgens Schein (1992) maakt juist de organisatiecultuur wat het leren zo moeilijk maakt aangezien de cultuur bestaat uit gedeelde waarden en normen die gedrag beïnvloeden en diep geworteld zijn in het denken en doen van mensen (Lakomski, 2001, p69). Gherardi (1999) introduceerde het begrip *Organizational Learning*. Hierbij wordt leren meer gezien als het continue aanpassingsvermogen (p105). Een nuttige manier om dit te doen is door de mogelijke barrières voor leren te identificeren (Grieves, 2010, p164). Deze barrières zijn:

- Structurele barrières: zoals communicatie systemen en organisatiestructuur.
- Cognitieve barrières: zoals defensieve routines.
- Sociale barrières: zoals in relaties tussen mensen.

Het vergroten van betrokkenheid in organisaties is een manier om sociale barrières te verminderen (Grieves, 2010, p166). Boonstra (2004) benoemt participatie bij de verandering van betrokkene als succesfactor bij organisatieverandering omdat het de betrokkenheid en inzet vergroot (p9). Het eerder besproken *freeze, rebalance, unfreeze* model van Weick en Quinn (1999) sluit aan bij het begrip *Organizational Learning*.

## 2.5 Beïnvloeden

De begrippen cultuur, *Lerende Organisatie* en *Organization Learning* zijn voornamelijk gericht op processen in organisaties. In het project Verandervermogen is een poging gedaan om dit proces te stimuleren vanuit de rol als toezichthouder. Deze paragraaf gaat in op hoe de toezichthouder het leer- en verandervermogen kan stimuleren.

### *Macht*

Verandering in organisaties zorgen voor verschuiving van macht, daarom kunnen veranderingen leiden tot weerstand (Grieves, 2010, p362). Macht wordt door Van der Vlist (1981) als volgt gedefinieerd: "*Het hebben van de mogelijkheid tot het hanteren van positieve en negatieve sancties met als doel de uitkomst van een interactieproces te beïnvloeden*" (Van der Vlist, 1981, p100). Grieves (2010) heeft een iets bredere definitie van macht: "*the potential ability to influence behaviour, to change the course of the events, to overcome resistance, and to get people to do things that they would not otherwise do*" (p215). Boonstra en Steensma (1997) onderscheiden 5 vormen van macht:



Machtvorm	Wijze van machtsuitoefening	Omschrijving van machtsuitoefening
Directe macht	Bewust en direct	Afdwingen van gedrag door het hanteren van machtsmiddelen: positieve en negatieve sancties
Open discussie	Bewust en indirect	Streven naar verandering van waarden, doelstellingen, attitudes en werkelijkheidsvoorstellingen
Onderhandeling	Bewust en indirect	Streven naar belangenovereenstemming en realisatie van deelbelangen door het uitruilen van belangen
Manipulatie	Heimelijk en indirect	Beïnvloeding van waarden, attitudes en werkelijkheidsvoorstellingen door manipulatie met informatie
Onbewuste macht	Onbewust	Instemming met een stelsel van regels en mechanismen waardoor het handelen wordt vormgegeven

*Figuur 2.2 Vormen van macht (Boonstra en Steensma, 1997)*

Volgens Ottow & Robben (2012) heeft een toezichthouder verschillende rollen en beschikt over verschillende handhavingsstijlen: *“Hij signaleert, adviseert, oordeelt, geeft feedback en richting, ook aan het overheidsbeleid en grijpt in waar nodig. Vertrouwen waar het kan, handhaven waar het moet”* (p34). Per handhavingsstijl past een andere vorm van macht. Veel veranderingen mislukken volgens Boonstra (2000) omdat mensen bestaande machtsverhoudingen en krachten in stand willen houden (p8). Bij directe macht staat het afdwingen van gedrag door het hanteren van machtsmiddelen centraal. Terwijl bij een open discussie het streven naar verandering van waarden, doelstellingen, attitudes en werkelijkheidsvoorstellingen centraal staat. Het risico bij overleg, onderhandeling en samenwerking is dat de toezichthouder onvoldoende haar eigen belangen weet veilig te stellen in de relatie met de organisatie (Huisman en Breukelman, 2007, p34).

Weick en Quinn (1999) maken bij de rol van *change agent* onderscheid in episodisch veranderen en continue veranderen. Bij episodisch veranderen is de rol van de *change agent* een van iemand die de verandering creëert en opzoek is naar centrale punten van invloed, bijvoorbeeld door middel van overreding met communicatie (p374). De rol van *change agent* bij continue veranderen is meer gericht op het manage van dialoog en identiteit (Weick & Quinn, 1999, p381). Festinger (1956) spreekt van cognitieve dissonantie wanneer de werkelijkheid schuurt met onze diepste overtuigingen. Dan veranderen we liever iets aan de werkelijkheid dan aan ons eigen wereldbeeld. Dit komt voornamelijk voor bij slimme mensen omdat die getraind zijn om de eigen mening te verdedigen. Volgens Festinger (1956) heeft het geen zin om een discussie te voeren wanneer cognitieve dissonantie optreedt, het heeft enkel zin om een gesprek te voeren waarbij beide partijen open staan voor elkaar. Volgens Schein (1993) zorgt dialoog ervoor dat groepen een gedeelde set van betekenis creëren door middel van gemeenschappelijk denkproces (p31). Door middel van dialoog proberen mensen

complexiteit inzichtelijker en begrijpelijker te maken en gezamenlijk betekenis te geven over de vraagstukken en mogelijkheden. *“De vooronderstelling is dat door het uitwisselen van werkelijkheidsbeelden, standpunten, argumenten en ideeën de opvattingen en de houdingen van participanten elkaar wederzijds beïnvloeden en een gezamenlijk stelsel van waarden en normen ontstaat”* (Boonstra, 2010, p24).

### *Vertrouwen*

Preskill & Torres (1999) hebben een lijst opgesteld waardoor individuen, teams en organisatie gaan leren. Zo moeten er risico's worden genomen zonder angst en straf. Er moet een vertrouwelijk klimaat heersen en er moet open en eerlijke communicatie worden nagestreefd. Volgens Elliott, Smith en McGuinness (2000) is *Organizational Learning* gebaseerd op vertrouwen, effectieve communicatie en collectieve verantwoordelijkheid (Grieves, 2010, p164). Volgens Ottow & Robben (2012) is *“toezicht dat gebaseerd is op vertrouwen het antwoord op een steeds complexer wordende samenleving, welke complexiteit het in feite onmogelijk maakt om alles en iedereen verticaal te blijven aansturen”* (p32).

Volgens Schein (2012) zal het leerproces niet plaatsvinden zonder enige mate van druk. Zo is dat in de geschiedenis altijd gegaan. Men zou het echter veiliger en constructiever kunnen doen. Dat kan leiden tot leren waarbij men na kan en mag denken. Mogelijk dat men juist door het benutten van een gezamenlijke en vrije denkruimte (dialog) kan leren over en daardoor beter leven met de soms onontkoombare noodzakelijkheid van een op handen zijnde verandering (Van de Loo, 2010, p55). Heifetz (2009) spreekt over *adaptive challenges*. Dit betekent dat mensen bereid moeten zijn om in complexe veranderingen de eigen overtuigingen, oriëntaties en waarden te veranderen. Het is belangrijk om in te schatten wat men op dit vlak moet veranderen (Van de Loo, 2010, p55). Het is belangrijk om mensen in een productieve zone van ontregeling te brengen. Hiermee wordt bedoeld dat, *“een te veilige of oppervlakkige benadering brengt de beoogde verandering niet tot stand. Anderzijds moet men ervoor waken niet in een zone terecht te komen waarbij de ontregeling te verstoringend werkt waardoor de verandering in feite onmogelijk wordt gemaakt”* (Van de Loo, 2010, p56).

### *Weerstand*

Verandering in het werk kan zorgen voor identiteitsverlies. Wanneer de situatie onzekerder wordt, is er sneller sprake van groepsvorming en stereotypering. Daarnaast ontstaat er sneller onbegrip en wantrouwen tussen groepen (Boonstra, 2010, p9). Volgens Schein (2002) roept transformationeel leren onoverkomelijk angst op (Van de Loo, 2010, p56). Transformationeel leren houdt in dat medewerkers hun fundamentele, doorgaans al lang gekoesterde opvattingen, waarden en oriëntaties opgeven en herzien (Van de Loo, 2010, p54).

Bij onzekerheid ontstaat er ook snel wantrouwen onder de medewerkers van een organisatie. In de literatuur zijn er meerdere opvattingen over weerstand. Boonstra (2004) onderscheid drie opvattingen betreft weerstand. De meest gangbare opvatting



van weerstand is die als een onvermijdelijk en natuurlijk gedragselement waarmee men reageert op veranderingen in de organisatie. Dit gedrag is verklaard vanuit individuele psychologische factoren zoals angst, onzekerheid, slechte motivatie, behoefte aan stabiliteit en gebrek aan zelfvertrouwen. Daarnaast is er een politieke opvatting die weerstand eerder ziet als gedrag dat wordt vertoond om de persoonlijke belangen te beschermen. Ten slotte onderscheidt Boonstra (2004) weerstand als gevolg van de verkeerde interpretatie van de verandering en de gevolgen die zorgen voor twijfels aan de haalbaarheid en de doelstellingen van de verandering onder medewerkers. Dit perspectief laat weerstand zien als een uiting van zorg die volgens Boonstra (2004) niet moet worden onderschat. Bij een kritische analyse van weerstand worden er twee dingen bediscussieerd door Grieves (2010). Ten eerste dat weerstand komt door mensen te labelen als gevolg van machtspositie en ten tweede dat verandermanagers zelf de oorzaak zijn van de weerstand. Wat door sommige verandermanagers wordt ervaren als weerstand is een reactie op de houding en het gedrag van de verandermanager zelf (Grieves, 2010, p369).

Volgens Kotter (1996) kan weerstand worden weggenomen door het communiceren van een gedeelde visie waarbij argumenten proberen om een beroep te doen op de emotionele toestand van deelnemers die weerstand ervaren (Grieves, 2010, p360). De *Lerende Organisatie* gaat ook uit van de motivatie om te leren. Offman (2010) vindt het opvallend dat er vaak wordt verwacht dat motivatie iets is wat van buitenaf aangebracht kan worden. Volgens Offman (2010) is motivatie het gevolg van zelfkennis. Als ondergeschikte voorwaarden wordt oplegt, ondergraaf je hun motivatie (Pagonis, 1993, p119). Het vermindert de bereidheid van de ondergeschikte om de verantwoordelijkheid van zijn of haar daden te nemen. De bereidheid tot veranderen is sterk van invloed op het vermogen tot veranderen en het succes van de verandering. De volgende definitie wordt door Metselaar en Cozijnsen (2005) gegeven aan de term veranderbereidheid: *“Een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van een verandering in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderingsproces te ondersteunen of te versnellen”* (Metselaar & Cozijnsen, 2005, p35). Het tegenovergestelde van bereidheid is weerstand. Veranderbereidheid is noodzakelijk in een *Lerende Organisatie*. De veranderbereidheid verklaart net zoals motivatie het gedrag van de mensen in een organisatie (Metselaar & Cozijnsen, 2005, p32).

### *Bewustwording*

Volgens Huisman en Breukelman (2007) zal het beïnvloedingsproces vanuit de toezichthouder succesvoller zijn als de handhaving gebaseerd is op kennis over gedrag en de oorzaken van het gedrag (p5). Ook volgens Ottow & Robben (2012) is er zonder kennis geen goed toezicht mogelijk. Volgens De Cremer (2010) is bewustwording van de factoren die ons gedrag beïnvloeden de eerste stap van verandering: *“Het is daarom belangrijk dat we een scherp inzicht krijgen in de manier waarop onze vooroordelen en automatismen kunnen leiden tot ongewenst en impulsief gedrag zoals we hebben kunnen zien tijdens de huidige crisis”* (De Cremer, 2010, p23).

Volgens Bik (2011) helpt het ook om het management periodiek de spiegel voor te houden over de werkelijke cultuur met het sturen van de cultuur richting de gewenste richting (p116). *“Ook al heeft de organisatie haar kernwaarden helder, ze kan pas effectief sturen en gerichte maatregelen nemen om de cultuur te versterken als er een momentopname wordt gemaakt. De organisatie moet weten waar ze staat”* (Bik, 2011, p37). Ackroyd & Crowdy (1990) geven aan dat managers een cultuur niet kunnen managen, tenzij ze de complexiteit van de werkvloer heel inzichtelijk hebben (p11). Alle veranderingen zorgen voor een stukje verlies. Kübler-Ross (1973) spreekt van vijf stadia waar je doorheen moet bij verlies: ontkenning, woede, onderhandeling, depressie en acceptatie. Door bewustwording van de fases kan er verder worden gegaan (Grieves, 2010, p366).

## Hoofdstuk 3 | Methodologische verantwoording

Dit hoofdstuk is een toelichting op en verantwoording voor de gekozen onderzoeksstrategie en -methode die zijn toegepast tijdens dit onderzoek. Hierbij wordt stil gestaan bij de wetenschapsfilosofische positie die is ingenomen. Dit wordt ook wel de positie van de onderzoeker genoemd. Deze positie is van invloed op dit onderzoek omdat dit aangeeft hoe de onderzoeker kijkt naar de wereld. Paragraaf 3.1 gaat in op de onderzoeksstrategie, gevolgd door de gebruikte methoden in paragraaf 3.2. Ten slotte bespreekt paragraaf 3.3 de kwaliteit van dit onderzoek door in te gaan op de validiteit en de betrouwbaarheid.

### 3.1 Onderzoeksstrategie

Dit onderzoek is gebaseerd op een kwalitatieve methode. Hierdoor is het mogelijk geweest om te exploreren welke variabele een rol spelen in toezicht op verandering en cultuur. Daarnaast maakt kwalitatief onderzoek inzichtelijk waarom deze variabele tot bepaalde uitkomsten en situaties leiden (Miles & Huberman, 1994, p278). Bij kwalitatief onderzoek staan volgens Boeije (2005) drie kenmerken centraal (p27):

- Deze methode van onderzoek richt zich op het begrijpen van het onderzoeksthema vanuit het perspectief van de respondenten.
- De wijze waarop respondenten betekenis geven aan hun sociale omgeving.
- Het doel van de onderzoeker is niet alleen het omschrijven van de onderzoeksthema's maar daar waar mogelijk ook te verklaren.

Dit onderzoek geeft niet alleen antwoord op wat er is ervaren door de respondenten, maar gaat ook in op de verklaring voor waarom dit zo is ervaren. De respondenten in dit onderzoek werken bij verschillende organisaties. De kwalitatieve methodologie is een methode om motivaties, meningen en overtuigingen van verschillende actoren inzichtelijker te maken (Silverman, 2013, p13). Door middel van de kwalitatieve benadering is het daarnaast ook mogelijk om dieper in te gaan op de materie en in detail te bekijken hoe de interactie tussen mensen plaatsvindt (Silverman, 2013, p13). Hierdoor is ook mogelijk geweest om de relatie tussen de toezichthouder en de instellingen in kaart te brengen. Deze relatie speelt een belangrijke rol in toezicht op cultuur en verandering. Zoals in hoofdstuk 2 al is besproken is cultuurverandering vaak een complex en langdurig proces. De inzichten in de variabele die van belang zijn bij toezicht op cultuur en verandering, het causale verband tussen deze variabele en de uitkomsten helpt de toezichthouder in het complexe speelveld.

#### *Interpretatief perspectief*

Binnen de kwalitatieve benadering onderscheidt Boeije (2005) twee mogelijkheden, het structurele en interpretatieve perspectief (p19). Het structurele perspectief richt zich meer op de functie van taal in communicatie. In dit onderzoek is gekozen voor het interpretatieve perspectief. In het interpretatieve perspectief staat de sociale werkelijkheid, die is gecreëerd door mensen zelf door middel van betekenisgeving, centraal. De interpretatieve benadering is gestoeld op de gedachte dat er niet één algemene werkelijkheid is. Volgens de interpretatieve benadering zijn er verschillende

interpretaties van de werkelijkheid mogelijk. *“Mensen hanteren in het dagelijks leven allerlei constructies die hen in staat stellen om gebeurtenissen en ervaringen te plaatsen en te begrijpen. Hun gedrag kan voor een belangrijk deel worden verklaard op basis van die betekenissen of constructies”* (Boeije, 2005, p31).

Bij interpretatief onderzoek gaat het om de *emic perspective* van het individu, dit betekent *“de betekenis die het individu aan een bepaalde gebeurtenis geeft”* (Boeije, 2005, p32). Mensen handelen op basis van de manier waarop ze betekenis geven (Boeije, 2005, p31). Door middel van interpretatieve benadering is het voor de onderzoeker mogelijk om de verschillende werkelijkheden van de respondenten weer te geven. Dit onderzoek is verricht bij meerdere instellingen met verschillende doelstellingen en belangen. Door middel van interpretatief onderzoek is inzichtelijk gemaakt hoe de verschillende actoren betekenis geven aan het project Verandervermogen en de positie die de toezichthouder hierin neemt.

### *Concepten*

Bij de interpretatieve benadering gebruikt de onderzoeker geen *definitive concepts* maar *sensitizing concepts* uit de literatuur: *“A definitive concept refers precisely to what is common to a class of objects, by the aid of a clear definition in terms of attributes or fixed benchmarks”* (Van Blumer, 1954, p7). Bij *sensitizing concept* ontbreekt een precieze specificatie van kenmerken. Hierdoor is de onderzoeker niet in staat rechtstreeks een verband te leggen tussen de onderzoeksresultaten en de concepten. De onderzoeker staat hierdoor open voor verschillende interpretaties aangezien gebeurtenissen niet worden waargenomen vanuit een vast kader. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van *sensitizing concepts*. Ten eerste omdat ik als onderzoeker niet bekend was met het begrip toezicht. Daarnaast zijn er veel discussies over precieze definities van de thema's die relevant zijn in dit onderzoek. Ten derde is er beperkte literatuur over de combinatie van de begrippen veranderen, cultuur en toezicht. Het gebruik van *definitive concepts* zou te sturend zijn en mijn blik beperken. Door pas achteraf uitvoerig literatuurstudie te doen heb ik met een open blik kunnen achterhalen welke concepten van toepassing zijn in dit onderzoek en wat de betekenis van toezicht en beïnvloeding is in dit onderzoek. Het gebruik van *sensitizing concepts* zorgt ervoor dat je als onderzoeker met een open blik het onderzoek ingaat, maar geeft wel voldoende houvast doordat het inzicht geeft in de verwachtingen en veronderstellingen. Het schrijven van het theoretisch kader is uitgevoerd na het doen van het onderzoek en tijdens de analysefase.

### *Onderzoekersbias*

Deze scriptie is geschreven in opdracht van de AFM. Het project Verandervermogen is een gezamenlijk project met DNB. Ik heb vijf maanden, 36 uur per week vanuit het hoofdkantoor van de AFM aan mijn scriptie gewerkt. Eén van mijn aannames is dat organisatiecultuur van invloed is op het handelen van mensen. Dit betekent dat de cultuur van de AFM ook van invloed is op mijn handelen en dit onderzoek geen evenredig beeld kan geven van zowel de AFM als DNB. Ondanks dat het Verandervermogen project gezamenlijk is uitgevoerd door de AFM en DNB is het niet

mijn streven geweest om een totaalbeeld te geven van beide organisaties. Beide organisaties hebben andere doelstellingen en belangen, waarbij mijn onderzoek is gericht op de doelstellingen van de AFM. Mijn dagelijkse aanwezigheid en betrokkenheid bij de AFM kunnen zorgen voor een *going native effect*. Dit betekent dat de “onderzoeker zo één wordt met de onderzochte gemeenschap of cultuur dat je er niet meer van kan distantiëren en de resultaten van het onderzoek erdoor worden beïnvloed” (Boeije, 2005, p57).

Door het vragen van feedback van buiten en binnen de organisatie en het bijhouden van een logboek heb ik geprobeerd bewust te zijn van dit effect. In kwalitatief onderzoek moet je als onderzoeker proberen om dicht bij de leefwereld van de respondenten te komen om de betekeniswereld van de respondenten te achterhalen. Om dit te bereiken is het nodig om als onderzoeker deel te worden van deze leefwereld. Daarnaast is het ook belangrijk om een bepaalde afstand te bewaren als onderzoeker. Het behouden van deze balans vond ik lastig. Hoewel je als onderzoeker zo objectief mogelijk moet blijven, merkte ik gedurende het onderzoek dat dit niet altijd een realistisch doel is. Volgens Boeije (2005) is kwalitatief onderzoek nooit volledig waarde vrij maar moet je als onderzoeker wel streven naar een zo objectief mogelijk beeld (p125). Om de kwaliteit van dit objectieve beeld te bewaken is er in de analyse fase twee weken afstand gedaan van de AFM. Door afstand te nemen was ik beter in staat om afstand te nemen van de resultaten. Hierdoor kon ik met een objectievere blik naar de resultaten kijken en beter de waarde inschatten van mijn data.

*In verband met vertrouwelijke informatie is dit deel verwijderd*

### 3.2 Onderzoeksmethoden

Bij kwalitatief onderzoek moet de methode ervoor zorgen dat de onderzoeker het onderwerp leert kennen vanuit het perspectief van de onderzochte mensen met als doel dit te beschrijven en waar mogelijk te verklaren (Boeije, 2005, p27). Binnen een interpretatief, kwalitatief onderzoek is de onderzoeker op zoek naar variatie binnen het onderzoeksonderwerp: waarom ervaart instelling X het project Verandervermogen op de ene manier en instelling Y op een andere? Om deze variatie te achterhalen is er gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden. De verzamelde data uit dit onderzoek bestaat uit 24 interviews van gemiddeld één uur, veertien uur aan observaties en document analyse. Silverman (2013) noemt dit triangulatie. Door verschillende methoden te gebruiken is er ook verschillende data gevonden wat een completer beeld heeft gegeven van de situatie. Door deze onderzoeksmethoden te combineren is geprobeerd een diepere laag van betekenisgeving te ontdekken (p212). Smith en Kleine (1986) suggereren dat het gebruik van meerdere methoden zorgt voor verschillende beelden van hoe mensen betekenis geven. Dit is waardevol voor de evaluatie van de conclusie (Mathison, 1998, p13). Denzin (1978) schetst vier soorten triangulatie: data triangulatie in begrip van tijd, ruimte en persoon, onderzoeker triangulatie, theorie triangulatie en methodologische triangulatie (Mathison, 1998, p14). Methodologische triangulatie is de meest besproken vorm van triangulatie en verwijst

naar het gebruik van meerdere methoden in het onderzoek van een sociaal fenomeen. Deze vorm is ook gekozen voor dit onderzoek.

Begin maart is het onderzoek van start gegaan met drie open interviews met als doel te achterhalen welke thema's als relevant worden ervaren binnen de AFM. In deze tijd vonden ook een deel mijn observaties plaats. Tijdens deze observaties werden de resultaten van het Verandervermogen project door de toezichthouder teruggekoppeld aan de instelling. Vanaf half maart tot begin mei vonden de semigestructureerde interviews plaats waarbij de interviews met de medewerkers vanuit AFM en DNB zijn afgewisseld met interviews van de instellingen. Door de verschillende soorten respondenten af te wisselen was het mogelijk om een tussentijdse analyse te maken. Aangezien ik in mijn bachelor onderzoek kwantitatief onderzoek heb uitgevoerd en weinig ervaring had met kwalitatieve interviews stelde mij dit in staat om zowel het proces als het resultaat tussentijds te evalueren en bij te sturen.

#### *Open en semigestructureerde interviews*

Het grootste gedeelte van de dataverzameling vond plaats door middel van open en semigestructureerde interviews. De mate van structurering vooraf bepaald het type interview. De structurering bestaat uit de inhoud van de vragen, de formulering, de volgorde van de vragen en de antwoordkeuze. Wanneer deze vier zaken afhangen van de situatie is er sprake van een open interview (Boeije, 2005, p57). Bij semigestructureerde interviews worden deze zaken minder open gelaten. Naar aanleiding van een grondige voorbereiding is er dan een topic- of vragenlijst opgesteld die als leidraad dient voor het interview. Dit proces is begonnen met drie open interviews met nauw betrokkene bij het project Verandervermogen vanuit de AFM. Deze interviews bestonden vooral uit het verkennen van de thema's die speelden binnen de AFM. Uit deze interviews zijn vervolgens topics gekozen die als leidraad hebben gediend voor de semigestructureerde interviews. Ondanks dat een aantal topics van te voren waren vastgesteld, was er nog wel ruimte voor de interviewer om door te vragen. Hierdoor kwamen er ook nieuwe onderwerpen aan bod. Boeije (2005) benoemt twee elementen die kenmerkend zijn voor kwalitatieve interviews. Ten eerste de vragen moeten passend zijn binnen het referentiekader van de respondenten. Ten tweede is de interviewer erop gespist dat de interactie met de respondent goed verloopt. Dit kan de onderzoeker bijvoorbeeld doen door bij sommige zaken langer stil te staan en met interesse te luisteren (Boeije, 2005, p58). Het eerste punt heb ik proberen waar te borgen door per subgroep een andere topiclijst te maken die aansluit op de leefwereld van de respondent. Het tweede punt is gewaarborgd door de respondent voldoende te laten uitpraten over onderwerpen die relevant zijn volgens hem of haar. Dit heeft er ook voor gezorgd dat ik open stond voor nieuwe onderwerpen.

#### *Participerende observaties*

Volgens Boeije (2005) is het belangrijk om deel uit te maken van de leefwereld van de respondenten. Het doel van de observaties was om inzichtelijk te krijgen hoe de interactie verliep tussen de toezichthouder en de instelling. Participerende observatie is

*“het proces waarin een onderzoeker een veelzijdige en relatief lange relatie met een gemeenschap tot stand brengt en onderhoudt in een natuurlijke setting met het doel wetenschappelijke kennis over die gemeenschap te ontwikkelen”* (Boeije, 2005, p55). Aangezien de meeste onderzoeken al waren afgelopen heb ik slechts drie afsluitende gesprekken kunnen observeren waarin de resultaten werden teruggekoppeld aan het managementteam. Ondanks dat de observaties beperkt waren heeft dit wel een completer beeld gegeven. Tijdens deze observaties maakte ik kennis met de leefwereld van de financiële instellingen, maar ik was er geen onderdeel van.

*In verband met vertrouwelijke informatie is dit deel verwijderd*

### *Data-analyse*

In totaal zijn de 24 interviews getranscribeerd, veertien uur aan observaties uitgewerkt en de relevante documenten verwerkt om ze daarna te coderen. *“Bij het coderen onderscheidt de onderzoeker thema’s of categorieën in de onderzoeksgegevens en benoemt deze met een code”* (Boeije, 2005, p84). De eerste fase van coderen is open coderen. Dit heeft tussentijds plaats gevonden en na afloop. In dit proces selecteert de onderzoeker nog niet op relevantie van het onderzoeksmateriaal maar de stukjes tekst worden geselecteerd en krijgen een benaming (Boeije, 2005, p85). De fase na het open coderen is het axiaal coderen. De betekenis achter de gekozen benaming is achterhaald. Het doel van axiaal coderen is het uitvinden wat relevant en minder relevant is voor het onderzoek. Het is een manier om de codes uit de eerste fasen te ordenen (Boeije, 2005, p99). In de eerste fase van open coderen ontstonden er 67 codes die na het axiaal coderen zijn gereduceerd tot zes hoofdcodes en 18 sub-codes.

## **Hoofdstuk 4 | Bevindingen**

*In verband met vertrouwelijke informatie is dit hoofdstuk verwijderd*



## Hoofdstuk 5 | Analyse

*In verband met vertrouwelijke informatie is dit hoofdstuk verwijderd*

## **Hoofdstuk 6 | Conclusie en aanbevelingen**

*In verband met vertrouwelijke informatie is dit hoofdstuk verwijderd*

## Literatuurlijst

Ackroyd, S., & Crowdy, P. A. (1990). Can culture be managed? Working with "raw" material: the case of the English slaughter men. *Personnel Review*, 19(5): 3-13.

Ajzen, Icek. (1991). "The Theory of Planned Behavior." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 179-211.

AFM (2013). *Handboek TFGO*. Geraadpleegd op 10-02-2014 via AFM intranet. Aangepast januari 2012, vertrouwelijk

AFM (2013). *Projectplan Verandervermogen*. Geraadpleegd op 25-02-2014 via AFM intranet. Geschreven 25 maart 2013, vertrouwelijk

Alvesson, M. (2012). *Understanding organizational culture*. Sage.

Bik, O. P. G. (2011). Cultuur centraal in zorgplicht: de liefde voor de klant zit'm in de kleine dingen. *Tijdschrift voor Compliance*, 11(1): 35.

Bik, O.P.G., & Wijsman, R. (2012). Cultuur en gedrag als fundamentele drivers van het waardecreatieproces : Agenda voor integrated reporting. *Spotlight*, 19(2).

Boeije, H. R. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma.

Boonstra, J. J. (2000). *Lopen over water: Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Vossiuspers AUP.

Boonstra, J.J. (2010). *Leiders in cultuurverandering. Hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderen en strategische vernieuwingen realiseren*. Den Haag: Stichting Managementstudies. Assen: Van Gorcum.

Blumer, H. (1954). What is Wrong with Social Theory, *American Sociology Review*, 19(1), 3-10.

Clinard, M., & Yeager, P. (2011). *Corporate crime* (Vol. 1). Transaction Publishers.

DNB (2014). Missie. Geraadpleegd op 05-02-2014 via [www.dnb.nl/missie](http://www.dnb.nl/missie)

Easterby-Smith, M., Araujo, L., & Burgoyne, J. (Eds.). (1999). *Organizational learning and the learning organization: Developments in theory and practice*. Sage.

Falkenberg, L., & Herremans, I. (1995). Ethical behaviours in organizations: Directed by the formal or informal systems?. *Journal of Business Ethics*, 14(2): 133-143.

Garvin, D. A. (1994). Building a learning organization. *BUSINESS CREDIT-NEW YORK*-, 96: 19-19.

Grieves, J. (2010). *Organizational change: Themes and issues*. Oxford University Press.

Geeve, E. A. M. (2000). *Auditen van soft controls* (Vol. 8). Kluwer.

Huisman, W., & Beukelman, A. M. (2007). Invloeden op regelnaleving door bedrijven. Inzichten uit wetenschappelijk onderzoek.

Karssing, E. D. (2006). *Integriteit in de beroepspraktijk*. Uitgeverij Van Gorcum.

Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Harvard Business Press.

Lakomski, G. (2001). Organizational change, leadership and learning: culture as cognitive process. *International Journal of Educational Management*, 15(2): 68-77.

Lückerath-Rovers, M., & De Bos, A. (2011). Code of Conduct for Non-Executive and Supervisory Directors. *Journal of business ethics*, 100(3): 465-481.

Leeuw, F. L. (2008). *Gedragsmechanismen achter overheidsinterventies en rechtsregels*. Universiteit Maastricht.

Lewin, K. (1947). Group decision and social change. *Readings in social psychology*, 3: 197-211.

Loo, E. van de (2010). Waarom leren gevaarlijk is. *M & O-Tijdschrift voor Management & Organisatie*.

Man, H. D. (2009). Cultuur en verandering. Beperkingen van het instrumentele model. *Management en Organisatie*, (3): 21-35.

Mathison, S. (1988). Why triangulate?. *Educational researcher*, 17(2): 13-17.

Metselaar, E., Cozijnsen, A. (2005). *Van weerstand naar veranderingsbereidheid*. Heemstede: Holland Business Publications

Ministerie van Financiën (2010). Plan van aanpak cultuurverandering toezicht DNB, *Tweede Kamer 2009-2010*, 32 432: nr. 5.

Ottow, A. T., & Robben, P. B. M. (2012). De toezichthouder als koorddanser. *Tijdschrift voor Toezicht*, 3(3): 32-35.

Piena, J. en C. Christensen (2013). 'Gedrag en cultuurtoezicht. DNB en AFM boeken resultaat met toezicht op Gedrag en Cultuur', blz. 251-266 in *Jaarboek Compliance 2013*, Waddinxveen: Nederlands Compliance Instituut.

Preskill, H., & Torres, R. T. (1999). Building capacity for organizational learning through evaluative inquiry. *Evaluation*, 5(1): 42-60.

Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2011). *Gedrag in organisaties*. Amsterdam: Pearson Education Benelux bv.

Taylor, M., Quintyn, M., & Hüpkes, E. H. (2005). The accountability of financial sector supervisors: principles and practice. *International Monetary Fund*.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.

Silverman, D. (2013). *Doing qualitative research: A practical handbook*. SAGE Publications Limited.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly*, 339-358.

Staveren, A. van (2007). *Zonder wrijving geen glans: leren samenwerken bij veranderen en innoveren*. Van Gorcum.

Stensaker, I., & Falkenberg, J. (2007). Making sense of different responses to corporate change. *Human Relations*, 60(1): 137-177.

Vink, H. J., & Kaptein, M. (2008). Soft controls bij de Rijksoverheid. De oorzaken van rechtmatigheidsfouten onderzocht. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 80: 256-262.

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1): 361-386.

