

Het unieke karakter van de COVID-19-crisis vanuit gedragsoptiek

Een handreiking voor de compliance officer

mw. drs. S. de Boer-Verheij EMOC en mw. M. Rajkowski MSc*

Trefwoorden: crisis, gedragsmatige risico's, cultuurschok

Inleiding

De COVID-19-crisis is ongekend voor Nederlandse begrippen en vormt een grondige opschudding van 'life as we know it'. Ook voor de compliancefunctie is met deze veranderde omstandigheden een tijd van nieuwe uitdagingen ingeluid.

In dit artikel gaan we specifiek in op de gedrag- en cultuurrisico's die als gevolg van een crisis kunnen ontstaan binnen organisaties. Emoties zoals angst, onzekerheid en stress kunnen resulteren in niet-integer gedrag en kunnen een negatief effect hebben op de organisatiecultuur. Voor compliance officers is het belangrijk om te weten wat de huidige organisatiecultuur is en welke gedragsmatige risico's ontstaan door de huidige omstandigheden¹, zodat er tijdig maatregelen kunnen worden genomen om deze risico's te mitigeren.

We starten dit artikel met een definitie van een crisis en het algemene effect hiervan op mensen en hun gedrag. Vervolgens beschrijven we waarom de COVID-19-crisis vanuit gedragsoptiek extra ingrijpend is, welke fases worden doorlopen voordat men gewend is aan nieuwe omstandigheden en wat de invloed is van een aantal persoonlijkheidskenmerken op het doorlopen van deze fases. Dit alles vertalen we vervolgens naar de organisatie-omgeving; we benoemen de meest relevante risico's die ontstaan door de nieuwe omstandigheden, waarna we deze risico's koppelen aan een set concrete aanbevelingen om de

compliance officer in staat te stellen deze gedragsmatige risico's te mitigeren.

Crises die de afgelopen jaren een effect hebben gehad op de (internationale) samenleving zijn bijvoorbeeld de financiële crisis uit 2008 en de klimaatcrisis

Wat is een crisis en welk effect heeft het?

Een crisis is 'een situatie die urgente, moeilijke problemen lijkt te veroorzaken en het functioneren van een stelsel (van welke aard dan ook) ernstig verstoort'.² De referentie naar 'een stelsel' laat zien dat crises op allerlei niveaus kunnen plaatsvinden, variërend van internationaal tot individueel niveau, van bestuurlijk tot financieel en van kort tot zeer langdurig. Crises die de afgelopen jaren een effect hebben gehad op de (internationale) samenleving zijn bijvoorbeeld de financiële crisis uit 2008 en de klimaatcrisis. Kenmerkend voor een crisis is dat het gevoel van veiligheid wordt ondermijnd en gevoelens van angst en stress toenemen.³

Wat maakt de COVID-19-crisis zo ingrijpend?

Bij een crisis wordt het functioneren van een stelsel geraakt en wordt het 'veilige en bekende' vanuit één of meerdere hoeken bedreigd. Dit heeft effect op het dagelijks bestaan en de daarbij behorende universele menselijke behoeften. Deze universele behoeften zijn gerangschikt in de piramide van Maslow.⁴ Het uitgangspunt van deze piramide is dat een hoger niveau pas relevant wordt wanneer het onderliggende niveau voldoende is vervuld.

* Suzanne en Maxime zijn beiden werkzaam als Consultant op het gebied van Governance, Risk en Compliance bij Transcendent Group.

¹ *Handboek Compliance Professional 2020*, Rotterdam: Nederlands Compliance Instituut 2020, p. 29.

² P. Ladage, *Preventing Chaos in a Crisis, Strategies for prevention, control and damage limitation*, New York: Mc Graw-Hill Companies, 1993, p. xxix.

³ S. Kimhi, H. Marciano, Y. Eshel & B. Adini, 'Resilience and demographic characteristics predicting distress during the COVID-19 crisis', *Social Science & Medicine* 2020, 265

⁴ P. Scott & C. Spencer, *Psychology, A Contemporary Introduction*, Oxford: Blackwell Publishers 1998, p. 577.

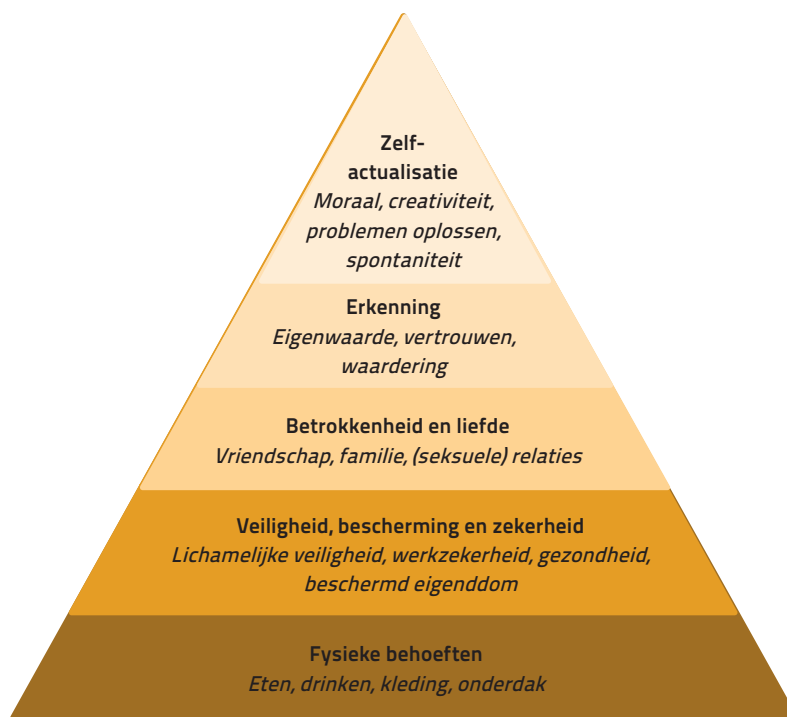


Fig 1. Behoeftenpiramide van Maslow

Wat deze crisis bijzonder maakt, is dat het gelijktijdig effect heeft op meerdere behoeften van het menselijk bestaan

Wanneer er door een crisis aan een van deze behoeften wordt getornd, leidt dit tot negatieve emoties, maar is de situatie nog hanteerbaar. De huidige Covid-19-pandemie vormt echter een wereldwijde crisis met grote gevolgen op medisch, sociaal en economisch gebied, op nationaal, lokaal en individueel niveau. Wat deze crisis bijzonder maakt, is dat het gelijktijdig effect heeft op meerdere behoeften van het menselijk bestaan:

- **Fysieke behoeften:** de basisbehoefte van een dak boven het hoofd en kunnen voorzien in de dagelijkse behoeften kan in het gedrang komen door dreigende of reële financiële consequenties als gevolg van het verlies van een baan. Sinds maart nemen de werkloosheidscijfers toe waardoor met name jongeren, medewerkers uit de horeca en medewerkers met tijdelijke contracten hard worden geraakt.⁵
- **Veiligheid, bescherming en zekerheid:** het gevoel van veiligheid vermindert omdat het mogelijk is geïnfecteerd te worden, ziek te worden en daaraan te overlijden of anderen te infecteren.⁶ Zekerheid vermindert of verdwijnt vanwege de onduidelijkheid over de toekomst; het is onbekend wat het effect op de economie zal zijn, maar de prognoses zijn niet positief. In Q2 2020 vond een daling van 8,5% van het BNP plaats⁷; in april 2020 rapporteerde het CBS de grootste daling van het consumentenvertrouwen⁸ ooit en in oktober 2020 lag

dit nog steeds ver onder het gemiddelde van de afgelopen jaren.⁹ Dit leidt tot onzekerheid en angst over de maatschappij en daarmee samenhangend de eigen toekomst.

- **Betrokkenheid en liefde:** gevoelens van betrokkenheid en verbondenheid veranderen of worden aangetast door het ontstaan van fysieke afstand en het niet of minder kunnen bezoeken van vrienden en familie. Mensen die als gevolg van Covid-19 gedwongen thuiswerken, geven aan vooral de sociale interactie met collega's erg te missen.¹⁰ Dit alles leidt, met name voor alleenstaanden, jongeren en ouderen, tot stress en eenzaamheid.^{11, 12}

De overige twee niveaus worden ook geraakt door de huidige situatie. Dit gebeurt echter op meer indirecte wijze, waardoor we deze nu buiten beschouwing

⁵ 'Werkgelegenheid en NOW naar sector sinds de start van de crisis', UWV, 10 november 2020, uwv.nl.

⁶ S.K. Brooks, R.K. Webster, L.E. Smith, L. Woodland, P.S. Wessely, P.N. Greenberg, 'The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence', *Lancet*, 2020, 395, p. 912-920

⁷ 'Economie krimpt met 8,5% in tweede kwartaal 2020', CBS, 23 september 2020, cbs.nl.

⁸ 'Grootste daling consumentenvertrouwen ooit', CBS, 22 april 2020, cbs.nl.

⁹ 'Consument iets pessimistischer in oktober', CBS, 22 oktober 2020, cbs.nl.

¹⁰ J. Machek, 'Wat u moet weten / arbeidsrisico's verminderen / thuiswerken#mentaal', 15 oktober 2020.

¹¹ C. Dorlo, 'Ggz: mentale gezondheid in gevaar door corona, jongeren kunnen door ijs zakken', 18 oktober 2020, nos.nl.

¹² 'COVID-19: Mental health in the age of coronavirus', 16 maart 2020, news.un.org.

laten. In de huidige omstandigheden staan meerdere behoeften onder druk en wordt het 'veilige en bekende' vanuit meerdere hoeken bedreigd, wat leidt tot onzekerheid, angst en stress.¹³

Men zoekt nieuwe gedragspatronen om de situatie aan te kunnen.

Dit leidt eerst tot (nog) meer spanning en onzekerheid

Cultuurshock

In crisissituaties wordt van mensen gevraagd zich (snel) aan te passen aan een veranderde werkelijkheid waarbij oude zekerheden niet meer, of niet meer volledig bestaan. Dit kan leiden tot een aantasting van menselijke behoeften wat resulteert in angst, onzekerheid, frustratie en verdriet. Deze emoties spelen een belangrijke rol bij het omgaan met een stressvolle en/of gevaarlijke situatie omdat ze ervoor zorgen dat mensen gaan anticiperen op de omstandigheden. Men zoekt nieuwe gedragspatronen om de situatie aan te kunnen. Dit leidt eerst tot (nog) meer spanning en onzekerheid. Wanneer men echter weer enigszins gewend is aan de nieuwe situatie, neemt het gevoel van beheersing van de situatie toe en neemt de spanning af.¹⁴

Het doorlopen van deze fases is vergelijkbaar met het ondergaan van een cultuurshock. Antropologe Jitske Kramer¹⁵ vertaalt dit proces helder in vijf fases die mensen globaal gezien doorlopen bij het moeten aanpassen aan nieuwe omstandigheden.

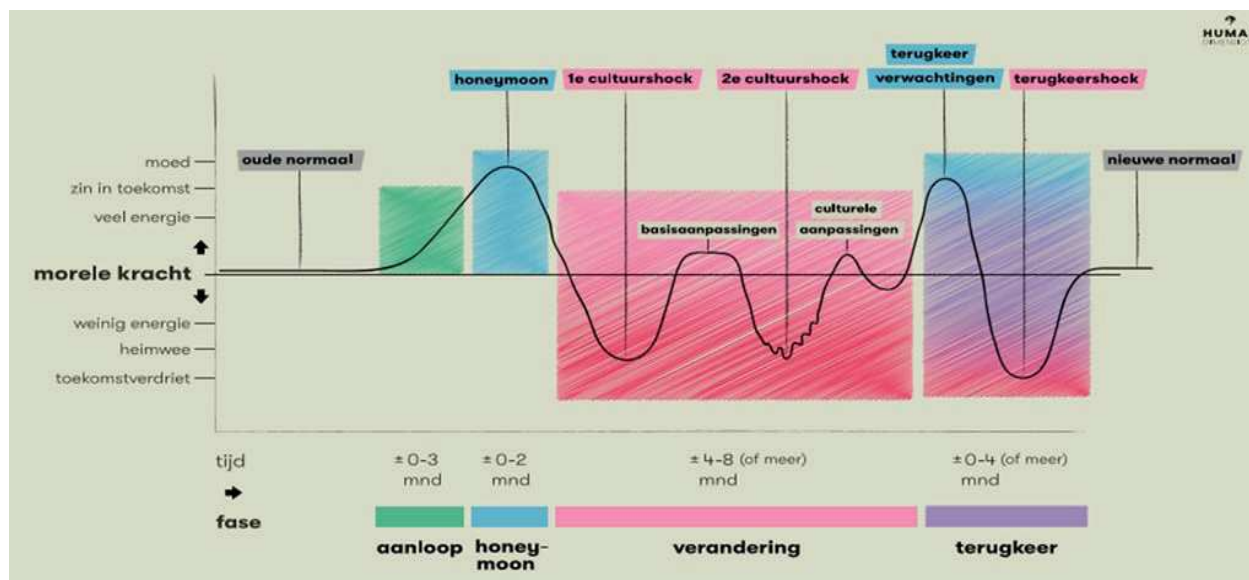


Fig. 2. De 5 fases van de cultuurshock¹⁶

¹³ S. Kimhi, H. Marciano, Y. Eshel & B. Adini, 'Resilience and demographic characteristics predicting distress during the COVID-19 crisis', *Social Science & Medicine*, 2020, 265.

¹⁴ S. Sadikovic, B. Branovacki, M. Oljaca, D. Mitrovic, D. Pajic, S. Smederevac, 'Daily Monitoring of Emotional Responses to the Coronavirus Pandemic in Serbia: A Citizen Science Approach', *Frontiers in Psychology*, 2020.

¹⁵ J. Kramer, 'Thuiswerkseminar over #cultuurShock', 21 april 2020, youtube.com.

¹⁶ J. Kramer, 'Corona cultuurshock: crisis of transformatie? Longread door Jitske Kramer', *Management impact*, 22 april 2020, managementimpact.nl.

1. **Aanloop:** in de aanloopfase is het bekend dat er wellicht iets gaat veranderen, maar het is nog niet duidelijk hoe dat zal zijn. In januari 2020 was er 'een verkoudheidsvirus dat rondwaarde in China'. In februari lagen de ziekenhuizen in Italië vol en werden militaire voertuigen ingezet om overleden Italianen te verplaatsen. In maart was het virus in Nederland. Opeens werd de dreiging concreet en kon het ons allemaal raken. Het werd belangrijk om je handen te wassen, in je elleboog te niezen en 1,5 meter afstand te houden. Omdat dit niet voldoende bleek, gingen vanaf 15 maart alle kantoren, restaurants, scholen en overige instellingen dicht.
2. **Honeymoon fase;** in deze fase overheerst het 'honeymoon' gevoel; je beleeft iets nieuws en dat is eigenlijk best interessant en spannend. In deze Covid-19-situatie werd dat vertaald in een strijdlustig gevoel 'dit is best bijzonder, we gaan dat virus eronder krijgen, wij kunnen dit!' Er werden creatieve oplossingen bedacht, online bleek opeens van alles mogelijk, er werden nieuwe oplossingen bedacht en snelle besluiten genomen en mensen pasten zich keurig aan, volgen de regels op en zagen in zekere zin ook de voordelen van de nieuwe omstandigheden.
3. **1e cultuurschok;** vervolgens komt de eerste echte cultuurschok; het duurt te lang, men wil terug naar 'normaal', de aanpassingen lijken een structureel karakter te krijgen. Deze eerste dip, de realisatie van de feitelijke impact van de situatie, kan hard binnenkomen. Mensen reageren door pragmatische oplossingen te zoeken zodat zij er weer even tegen kunnen.

Deze eerste dip, de realisatie van de feitelijke impact van de situatie, kan hard binnenkomen

4. **2e cultuurschok;** hierop volgt de tweede schok; het besef dat dit niet zomaar een crisis is. Dit zou wel eens heel lang kunnen gaan duren. De eerste fase was vervelend, nu wordt het zwaar. Men gaat zich afvragen wat echt belangrijk is; wat wordt het meest gemist? Hoe goed is je relatie en je baan eigenlijk? En wat zegt dat over de toekomst; willen we het 'normaal' nog wel? En zo niet, wat wordt het nieuwe normaal? Er ontstaan twijfels, er wordt gepiekerd en de mogelijkheden zijn legio. Dit is de fase waarin de transformatie ontstaat en waarin we echt gaan accepteren dat omstandigheden fundamenteel veranderd zijn.
5. **Terugkeersschok;** vervolgens begint dat wat bekend was als 'de crisis' te verdwijnen. De vraag is echter hoe de wereld er dan uit ziet. Jij bent veranderd; de wereld is veranderd en de vraag is hoe fundamentele zaken als werk en relaties moeten worden aangepast. Het 'oude' normaal is

niet meer zo normaal, maar het 'nieuwe' normaal is nog niet ontwikkeld. Wie bepaalt wat het nieuwe normaal is? En wat is jouw rol hierin?

Bovengenoemde fases worden in het algemeen door iedereen doorlopen. Het doorlopen van deze fases gaat echter niet voor ieder individu in hetzelfde tempo, wat kan leiden tot onderling onbegrip. In de volgende alinea bespreken we welke factoren dit tempo beïnvloeden.

De wijze waarop mensen omgaan met de stress en onzekerheid die door de huidige crisis worden veroorzaakt en het tempo waarop bovenstaande fases worden doorlopen, is afhankelijk van meerdere factoren

De omgang met stress en onzekerheid hangt af van welzijn en weerbaarheid

De wijze waarop mensen omgaan met de stress en onzekerheid die door de huidige crisis worden veroorzaakt en het tempo waarop bovenstaande fases worden doorlopen, is afhankelijk van meerdere factoren. Demografische kenmerken als leeftijd, geslacht en burgerlijke staat worden vaak genoemd als belangrijke voorspellers.¹⁷ Uit onderzoek is echter gebleken dat persoonlijkheidsfactoren een duidelijker effect hebben op de wijze waarop mensen omgaan met een crisis.¹⁸

Twee specifieke persoonlijkheidsfactoren die wij in dit kader willen uitlichten, zijn 'weerbaarheid' en 'welzijn'.¹⁹ We kiezen specifiek voor deze factoren omdat er enerzijds een significante relatie is aangetoond tussen deze factoren en het omgaan met stress en onzekerheid, en anderzijds omdat het binnen teams of voor managers relatief eenvoudig inzichtelijk is in hoeverre medewerkers over deze persoonlijkheidsfactoren beschikken.

De eerste factor, individuele weerbaarheid, is te definiëren als 'de wijze waarop mensen weer stabiel kunnen functioneren na een zeer ongunstige

¹⁷ S. Sadikovic, B. Branovacki, M. Oljaca, D. Mitrovic, D. Pajic & S. Smederevac, 'Daily Monitoring of Emotional Responses to the Coronavirus Pandemic in Serbia: A Citizen Science Approach', *Frontiers in Psychology* 2020.

¹⁸ L. Kroencke, K. Geukes, T. Utesch, N. Kuper & M. Back, 'Neuroticism and Emotional Risk During the Covid-19 Pandemic', *Journal of Research in Personality (in press)* 2020.

¹⁹ S. Kimhi, H. Marciano, Y. Eshel & B. Adini, 'Resilience and demographic characteristics predicting distress during the COVID-19 crisis', *Social Science & Medicine* 2020, 265.

gebeurtenis'.²⁰ Mensen met een hoge weerbaarheid zijn minder vatbaar voor depressies, angst en stress.²¹ Daarnaast zijn mensen met een hoge individuele weerbaarheid beter in staat om te gaan met de stress en onzekerheid die ontstaan door een crisissituatie.²² Een tweede factor die invloed heeft op de wijze waarop mensen omgaan met een crisis, is het algemeen welzijn (well-being). Welzijn is te beschrijven als het subjectieve gevoel van gezondheid en de perceptie van de eigen kwaliteit van leven.²³ Uit onderzoek is gebleken dat een hogere mate van welzijn leidt tot een lager gevoel van stress en dat er een positief verband bestaat tussen weerbaarheid en welzijn.²⁴

Wanneer een medewerker minder sterk scoort op deze persoonlijkheidskenmerken, is de kans groot dat hij/zij minder goed kan omgaan met de uitdagingen die de crisis biedt en daardoor een groter risico op niet-integer gedrag vormt

Wanneer een medewerker dus beschikt over een hoge mate van weerbaarheid en een hoog gevoel van welzijn, is de kans groot dat deze medewerker relatief goed met de bestaande crisis kan omgaan en de diverse fases soepel doorloopt. Wanneer een medewerker minder sterk scoort op deze persoonlijkheidskenmerken, is de kans groot dat hij/zij minder goed kan omgaan met de uitdagingen die de crisis biedt en daardoor een groter risico op niet-integer gedrag vormt.

De driehoek van niet-integer gedrag

De hiervoor omschreven factoren hoeven nog niet te betekenen dat mensen overgaan tot het vertonen van niet-integer gedrag. Dit zijn echter wel factoren die voor een bepaalde mate van druk kunnen zorgen, wat er uiteindelijk toe kan leiden dat er niet-integer gedrag wordt vertoond. Naast een bepaalde mate van druk, is er nog een aantal factoren waarvan de aanwezigheid kan resulteren in het vertonen van niet-integer gedrag. De welbekende fraude-driehoek²⁵ stelt namelijk dat wanneer de drie aspecten druk, gelegenheid en rationalisatie aanwezig zijn, de kans op frauduleus gedrag aanzienlijk toeneemt. Wij zijn van mening dat deze driehoek niet alleen toepasbaar is op fraude, maar op al het niet-integere gedrag. Daarom noemen wij dit de "driehoek van niet-integer gedrag" (zie Fig. 3).



Fig. 3. De driehoek van niet-integer gedrag

²⁰ G.A. Bonanno, 'Loss, Trauma, and Human Resilience: Have We Underestimated the Human Capacity to Thrive After Extremely Aversive Events?', *American Psychologist* 2004, 59, p. 20-28.

²¹ O. Hjemdal, P.A. Vogel, S. Solem, K. Hagen & T.C. Stiles, 'The relationship between resilience and levels of anxiety, depression and obsessive-compulsive symptoms in adolescents', *Clinical Psychology & Psychotherapy* 2011.

²² S. Kimhi, H. Marciano, Y. Eshel & B. Adini, 'Resilience and demographic characteristics predicting distress during the COVID-19 crisis', *Social Science & Medicine* 2020, 265.

²³ R. Hernandez, S.M. Bassett, S.W. Boughton, S.A. Schuette, E.W. Shiu & J.T. Moskowitz, 'Psychological well-being and physical health: Associations, mechanisms and future directions', *Emotion Review* 2017.

²⁴ S. Kimhi & Y. Eshel, 'Demographic characteristics and sense of danger predicting a new measure of individual resilience following a war', *Journal of Community Medicine & Health Education* 2016, 6 (5), 472.

Door een crisissituatie kunnen medewerkers ander gedrag gaan vertonen, wat kan resulteren in niet-integer gedrag, en dus een risico vormen voor de organisatie. Alle drie aspecten van de driehoek van niet-integer gedrag worden door een crisissituatie beïnvloed. De huidige crisis heeft een andere en sterkere impact op deze aspecten, welke hieronder worden toegelicht:

- Er kan een mate van **druk** ontstaan of worden verhoogd door een crisis. In de huidige crisis ontstaat er druk op verschillende vlakken, doordat er aan meerdere basisbehoeften wordt getornd. Voorbeelden hiervan zijn gezondheidsproblemen van de medewerker of zijn naaste(n), financiële problemen door een vermindering van inkomen, of een (onevenredige) druk van een manager waardoor de medewerker bang is om zijn baan te verliezen. Doordat er aan meerdere basisbehoeften wordt getornd, vormt de mate van druk in de huidige crisis een verhoogd risico op het vertonen van niet-integer gedrag.

We moeten volledig online werken, waarbij we allerlei (soms nieuwe en onbekende) onlinesystemen gebruiken en de (bepaalde mate van) sociale controle is grotendeels weggevallen. Dit biedt meer gelegenheid voor het vertonen van niet-integer gedrag

- De **gelegenheid** om niet-integer gedrag te vertonen, kan in crisistijd toenemen doordat verschillende controls niet meer goed werken of niet goed worden gemonitord door bijvoorbeeld onderbezetting of fysieke afstand. In de huidige crisis komt daar nog bij dat iedereen sinds een aantal maanden zoveel mogelijk moet thuiswerken. De gelegenheid om niet-integer gedrag te vertonen, kan hierdoor flink toenemen omdat organisaties, en hun controls, niet op dit continue thuiswerken zijn voorbereid of ingericht. We moeten volledig online werken, waarbij we allerlei (soms nieuwe en onbekende) onlinesystemen gebruiken en de (bepaalde mate van) sociale controle is grotendeels weggevallen. Dit biedt meer gelegenheid voor het vertonen van niet-integer gedrag.
- Het **rationaliseren** van het eigen gedrag om te starten of door te gaan met het vertonen van niet-integer gedrag is tevens in crisistijd een belangrijk aspect. Door te rationaliseren, gaat de medewerker op zoek naar allerlei argumenten om het eigen gedrag te ondersteunen en goed te praten. In de huidige crisis is hier een tussenstap bijgekomen die het rationaliseren vergemakkelijkt. In de afgelopen maanden is door de autoritei-

ten en experts benadrukt hoe moeilijk en zwaar deze situatie is, dat dit uitzonderlijke omstandigheden zijn die buiten onze eigen controle liggen en dat de situatie nog wel even gaat duren. Hierdoor worden ons excuses aangereikt die de stap naar het goed praten van het eigen niet-integer gedrag verkleint.

Bovenstaande impliceert dat medewerkers die stress en onzekerheid ervaren eerder verleid zouden kunnen worden tot het vertonen van niet-integer gedrag. Er is echter nog een groep die aandacht verdient; medewerkers die minder last hebben van stress en onzekerheid maar ook in de omstandigheden van een crisis betrokken en loyaal blijven.²⁶ Deze medewerker kan juist niet-integer gedrag vertonen om de organisatie te helpen het hoofd boven water te houden, door er bijvoorbeeld voor te kiezen om onjuiste informatie te gebruiken om toch een klant binnen te halen, geen melding te maken van een incident om niet nog meer werk en gedoe te creëren of een controle wat minder streng uit te voeren omdat de omstandigheden nu lastig zijn voor de organisatie.²⁷

De grootste risico's en hoe ermee om te gaan

Er zijn veel factoren van invloed op het al dan niet vertonen van niet-integer gedrag van medewerkers in organisaties. De huidige crisis heeft veel van deze factoren beïnvloed. Afhankelijk van de mate waarin de basisbehoeften van de medewerker door de huidige situatie worden aangetast, de fase binnen de cultuurschok waarin de medewerker zich bevindt en de persoonlijkheidsfactoren rond welzijn en welbevinden die een rol spelen, kan de medewerker een potentieel risico zijn voor de organisatie. In de huidige situatie signaleren wij drie grote risico's. We hebben deze hieronder uitgewerkt en geven per risico aanbevelingen om deze te signaleren en te mitigeren. Daarna volgen drie algemene adviezen.

Medewerkers kunnen het inefficiënt vinden of te veel moeite kosten om zaken af te stemmen en het daardoor 'zelf maar oplossen']

²⁵ D. Cressey, *Other people's money: a study in the social psychology of embezzlement*, Glencoe, IL: Free Press 1953

²⁶ M. Rajkowski & S. de Boer-Verheij, 'When your most loyal employee becomes a risk', Juni 2020, linkedin.com.

²⁷ Umphress, Elizabeth E. & John B. Bingham, 'When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors', *Organization Science* 2011, 22(3), 621-640.

1. Niet-integere besluitvorming

Het eerste risico is dat besluitvorming op een niet-integere wijze plaatsvindt. Het besluitvormingsproces is over het algemeen verstoord door de huidige situatie; de mogelijkheid om even bij iemand langs te lopen om iets af te stemmen is er niet meer, de subtiele bijsturing van een instemmend knikje of gefronste wenkbrauw ontbreekt en de drempel om een vraag te stellen of een dilemma te bespreken is groter door de fysieke en sociale afstand die door het thuiswerken wordt gecreëerd. Daarnaast moeten veel besluiten onder hoge druk worden genomen, is informatie niet altijd compleet en bestaat er grote onzekerheid over de toekomst. Dit kan ervoor zorgen dat medewerkers steeds meer in hun eigen bubbel raken en zelfstandig beslissingen nemen onder tijdsdruk en op basis van onjuiste of onvolledige informatie.²⁸ Medewerkers kunnen het inefficiënt vinden of te veel moeite kosten om zaken af te stemmen en het daardoor 'zelf maar oplossen'. Deze besluiten kunnen op zichzelf irrelevant of onschadelijk lijken, maar uiteindelijk een grote impact hebben op de bedrijfsvoering en een potentieel incident of zelfs schandaal tot gevolg hebben.²⁹ Het is daarom belangrijk dit risico op tijd te mitigeren en ervoor te zorgen dat de drempel om dingen af te stemmen, twijfels te delen of vragen te stellen wordt verlaagd. Er is een aantal maatregelen dat kan worden genomen om dit risico te mitigeren;

Organiseer online dilemmasessies

In deze sessies krijgen medewerkers de gelegenheid vragen en/of dilemma's met elkaar te bespreken en best practices met elkaar te delen zoals hoe zij in het verleden met (vergelijkbare) vraagstukken zijn omgegaan. Moedig medewerkers in deze sessie ook aan om de discussie met elkaar aan te gaan om de drempel voor het voeren van discussie of het bieden van tegenspraak te verlagen.

Analyseer en versterk besluitvormingsprocessen

Wij raden aan te analyseren of de besluitvormingsprocessen toereikend zijn in de huidige situatie, of bevoegdheden hierin helder zijn en of er bijvoorbeeld een extra control op de uitkomsten van een besluitvormingsproces moet worden gezet, zoals het invoeren van een standaard 4- of 6-ogen principe. Waak bij besluitvorming tevens voor biases, waardoor ruis in het besluitvormingsproces kan ontstaan.^{30, 31} Voorbeelden hiervan zijn de confirmation bias (alleen maar die informatie zoeken en gebruiken ter bevestiging van jouw idee), de historical bias (in het verleden is dit ook goed gegaan), de groupthink (als de meerderheid voorstander is van een keuze, durven anderen hun twijfels niet meer te uiten) en cognitive strain (mentaal te zwaar belast zijn waardoor er geen ruimte is om helder na te denken).

Door het thuiswerken missen compliance officers en managers de signalen die normaliter bij het koffiezetapparaat of in de wandelgangen worden opgepikt

2. Niet melden van incidenten

De compliance officer krijgt doorgaans veel informatie over wat er in de organisatie speelt door fysiek in de organisatie aanwezig te zijn. Door het thuiswerken missen compliance officers en managers de signalen die normaliter bij het koffiezetapparaat of in de wandelgangen worden opgepikt. Sinds de start van de Covid-19-crisis zien veel organisaties een verschil in het meldgedrag van medewerkers. Wij hebben uit de praktijk vernomen dat er sinds de start van de huidige crisis minder meldingen van niet-integer gedrag worden gemaakt en dat het type meldingen dat wordt gemaakt, verschuift. Het aantal gemelde incidenten gerelateerd aan (seksuele) intimidatie is bijvoorbeeld gedaald, maar het aantal meldingen gerelateerd aan misbruik van de machtspositie is, vooral aan het begin van deze crisis, gestegen.³² Een daling van het aantal meldingen of een verschuiving in het type meldingen, betekent niet per se dat dit de daadwerkelijke situatie is. Uit onderzoek naar meldgedrag van medewerkers blijkt dat in normale omstandigheden een (vermoeden van een) incident vaak niet wordt gemeld omdat melders niet het vertrouwen hebben dat er ook daadwerkelijk iets met hun melding wordt gedaan, bang zijn voor represailles naar aanleiding van hun melding of vrezen zij dat hun melding niet in vertrouwen zal worden behandeld.³³ Dit kan leiden tot het risico dat (vermoedens van) incidenten niet of niet op tijd worden gemeld, wat ongewenste gevolgen kan hebben voor de organisatie en haar medewerkers. In de huidige crisissituatie is deze drempel nog hoger. Door de fysieke afstand is een collegiale toetsing (wat vind jij hier nou van?) bijvoorbeeld lastiger uit te voeren. Hiernaast is het mogelijk dat melders de organisatie niet tot last willen zijn door nog meer 'gedoe' te creëren met hun melding in deze al moeilijke tijden. Het is echter wel van cruciaal belang

²⁸ R. Bradley, *Introduction to Formal Philosophy*, Springer, Cham 2018, p. 611-655.

²⁹ M. S. Schwartz, *Business ethics: An ethical decision-making approach*, West Sussex: John Wiley & Sons 2017.

³⁰ B. C. Talluri, A. E. Urai, K. Tsetsos, M. Usher & T. H. Donner, 'Confirmation bias through selective overweighting of choice-consistent evidence', *Current Biology* 2018, 28(19), 3128-3135.

³¹ D. G. Carmichael, 'Bias and decision making—an overview systems explanation', *Civil Engineering and Environmental Systems* 2020, 1-14.

³² W. Boonstra, 'Tientallen 'coronameldingen' bij Huis voor Klokkenluiders', *Binnenlands Bestuur*, 5 mei 2020, binnenlandsbestuur.nl.

³³ G. de Graaf, 'Wat valt er over melden te melden', Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam 2007.

dat medewerkers (vermoedens van) misstanden melden omdat juist de omstandigheden in crisistijd (zoals hierboven beschreven) mogelijkheden kunnen bieden om niet-integer gedrag te vertonen.

Allereerst is het belangrijk helderheid te creëren rondom de meldprocedure

Maatregelen die kunnen worden genomen om dit risico te mitigeren zijn bijvoorbeeld:

Maak de meldprocedure zo helder en uitvoerbaar mogelijk

Allereerst is het belangrijk helderheid te creëren rondom de meldprocedure. Het moet voor de medewerker eenvoudig vindbaar zijn hoe er gemeld kan worden, bij wie, en wat hij of zij vervolgens kan verwachten. Hiernaast is het van belang dat het melden van incidenten makkelijk uitvoerbaar is.³⁴ In een crisissituatie is het des te belangrijker om de drempel om iets te melden zo laag mogelijk te houden, door bijvoorbeeld een duidelijke plek (de startpagina van het intranet van de organisatie) aan te wijzen waar medewerkers snel en gemakkelijk een melding kunnen maken.

Volg meldingen tijdig en adequaat op

Wanneer er een melding is gemaakt, is het, ondanks de huidige situatie en bijbehorende uitdagingen, van belang dat er adequaat op de melding wordt gereageerd. Hiernaast is het belangrijk dat de melding grondig wordt onderzocht en dat de betrokkenen consequent op de hoogte worden gehouden, waarna eventuele maatregelen tijdig worden genomen. Dit is een belangrijke rol voor de compliancefunctie en vraagt om een heldere en eenduidige onderzoeksprocedure, waarbij alle partijen de mogelijkheid krijgen voor hoor en wederhoor, er voldoende aandacht is voor de risico's die melder loopt en de informatievoorziening tijdens het onderzoek toereikend is.³⁵ Hierbij is het verstandig om te overwegen om interviews in het kader van het onderzoek 'live' te laten plaatsvinden. Zo kunnen bijvoorbeeld belangrijke signalen in de non-verbale communicatie of nuances beter worden opgepikt.³⁶ Hiernaast kan je door deze gesprekken 'live' te doen een mate van vertrouwen opbouwen, waardoor er mogelijk aanvullende informatie naar boven komt die meer specifiek en waarheidsgetrouw is.³⁷ Hierover moet de organisatie vervolgens rapporteren en communiceren zodat voor medewerkers duidelijk is dat melden nog steeds noodzakelijk is en voortvarend wordt opgepakt.

3. Verminderde weerbaarheid en welzijn van medewerkers

Het laatste risico betreft een lagere weerbaarheid en welzijn van medewerkers. Door de verminderde fysieke en sociale verbinding, steeds veranderende maatregelen, voortdurende onzekerheid en verminderde manieren om te ontspannen, kunnen deze twee

persoonlijkheidsfactoren onder druk komen te staan. Sommige medewerkers kunnen goed met een dergelijke situatie omgaan, andere medewerkers kunnen dit helemaal niet. Er is ook een groep medewerkers die zich sterk hebben gehouden tijdens de eerste golf, maar nu de kracht niet meer kunnen opbrengen om dit nog een keer te doen. Dit kan ertoe leiden dat medewerkers zich verminderd betrokken voelen bij (de belangen van) de organisatie, eerder geneigd zijn niet-integer gedrag te vertonen of arbeidsongeschikt worden als gevolg van een burn-out, bore-out³⁸ of andere psychische problematiek.

In tijden van crisis kan het uitsturen van een periodieke vragenlijst meer toereikend zijn om goed de vinger op de pols te houden hoe het met de medewerkers gaat

Er is een aantal dingen dat kan helpen bij het mitigeren van dit risico:

Voer pulse metingen uit

Organisaties meten meestal jaarlijks of tweejaarlijks hoe het is gesteld met het welzijn van medewerkers. In tijden van crisis kan het uitsturen van een periodieke vragenlijst meer toereikend zijn om goed de vinger op de pols te houden hoe het met de medewerkers gaat. Hiernaast zien medewerkers hierdoor dat de organisatie het belangrijk vindt hoe het met ze gaat. Via een dergelijke meting kan tevens worden gepolst waar medewerkers behoefte aan hebben. Het is aan te raden deze, normaal anonieme, vragenlijsten in deze pulse-metingen juist niet anoniem uit te vragen of een (niet verplicht) verzoek tot het invullen van de gegevens in de vragenlijst op te nemen. Een niet-anonieme vragenlijst leidt niet³⁹ tot meer sociaal wense-

³⁴ M. Kaptein, 'From inaction to external whistleblowing: The influence of the ethical culture of organizations on employee responses to observed wrongdoing', *Journal of Business Ethics* 2011, 98(3), 513-530.

³⁵ S. Spoor en L.A.C.J. Verweij, 'Een sterke meldcultuur begint bij de manager', *Tijdschrift voor Compliance* 2019, nr. 2, p. 107-114.

³⁶ J. L. Munoz, 'The significance of nonverbal communication in the reference interview', *RQ* 1977, 220-224.

³⁷ A. Abbe & S. E. Brandon, 'The role of rapport in investigative interviewing: A review', *Journal of investigative psychology and offender profiling* 2013, 10(3), 237-249.

³⁸ R. M. Stock, 'Is boreout a threat to frontline employees' innovative work behavior?', *Journal of Product Innovation Management* 2015, 32.4: 574-592.

³⁹ H. U. Muhlenfeld, 'Differences between "talking about" and "admitting" sensitive behaviour in anonymous and non-anonymous web-based interviews', *Computers in Human Behavior* 2005, 21, 993-1003.

lijke of minder waarheidsgetrouwe antwoorden, maar biedt wel de kans om vroegtijdig in te grijpen of steun te bieden als dit nodig blijkt.⁴⁰ Het is hierbij aan te raden de uitkomsten van deze metingen, geanonimiseerd en op groepsniveau, met de organisatie te delen en te bespreken om zo de betrokkenheid bij het invullen van deze metingen hoog te houden.

Adviseer managers nauw betrokken te blijven bij hun medewerkers en ondersteun hen hierbij

Naast het uitvoeren van pulse-metingen, is het belangrijk nauw contact te onderhouden met de individuele medewerkers om te polsen hoe het met ze gaat. De compliance officer kan managers hierin ondersteunen door bijvoorbeeld samen een plan van aanpak te formuleren of tips te geven voor deze gesprekken. Managers kunnen bijvoorbeeld periodiek met hun medewerkers bellen of een stuk gaan wandelen; direct en persoonlijk contact verlaagt de drempel om zorgen of problemen te benoemen. Motiveer managers om hierbij te onderzoeken welke behoeften medewerkers hebben in het omgaan met de huidige situatie en draag zorg voor laagdrempelige hulp als dat nodig blijkt. Wijs medewerkers hierbij ook actief op het bestaan van hulplijnen zoals een bedrijfsarts, maatschappelijk werker of vertrouwenspersoon, zodat de drempel wordt verlaagd om hiermee contact op te nemen. Onderstreept dat het geen falen is om deze hulp in te schakelen, maar dat het welzijn van medewerkers belangrijk is en dat het uitspreken van een hulpvraag juist wordt gewaardeerd.

Elke individuele medewerker kan zich bevinden in verschillende persoonlijke omstandigheden en beschikt over een eigen unieke set van persoonlijkheidskenmerken

Vermijd 'one-size-fits-all' voor alle medewerkers

Elke individuele medewerker kan zich bevinden in verschillende persoonlijke omstandigheden en beschikt over een eigen unieke set van persoonlijkheidskenmerken. Zij gaan daardoor verschillend om met de huidige situatie; sommigen genieten van het thuiswerken, sommigen ervaren gevoelens van eenzaamheid en stress, sommigen maken zich geen zorgen, sommigen piekeren de hele dag. Hiernaast doorloopt niet iedereen de 5 fases van de cultuurschok in hetzelfde tempo, wat ervoor zorgt dat niet iedereen dezelfde taal spreekt en zelfs kan leiden tot onderlinge onbegrip. Toon begrip voor medewerkers die hiermee worstelen en de fases in een ander tempo doorlopen door hen bijvoorbeeld meer tijd of minder taken te geven om te wennen aan de nieuwe situatie. Respecteer de onderlinge verschillen die daarbij bestaan.

Algemene adviezen

Naast de bovenstaande drie risico's waar wij adviezen aan hebben gekoppeld, is er nog een aantal algemene adviezen dat wij graag willen meegeven.

Werk samen als crisisteam

Zorg dat relevante stakeholders zoals de directie, risicomanagement, HR en communicatie betrokken zijn bij het ontwikkelen van een crisisaanpak. Stel met hen een crisisplan op, wat is toegespitst op de huidige situatie, maar ook is ingericht voor de lange termijn en een eventuele toekomstige (nieuwe) crisis. Formuleer in dit plan concrete acties en koppel hier actiehouders aan voor de korte, middellange en lange termijn. Communiceer (een verkorte versie van) dit plan vervolgens helder en tijdig naar de organisatie zodat medewerkers weten waar zij aan toe zijn en het vertrouwen hebben en/of houden dat de organisatie hiermee bezig is.

Bereid je voor op het teruggaan naar 'life as we knew it'

De kans is groot dat we het Covid-19-virus onder controle krijgen en we weer terug kunnen naar 'life as we knew it'. Zoals ook geschetst in de 5 fases van de cultuurschok, is het echter de vraag hoe de wereld er dan uitziet en of ons denken over (thuis)werken, samenwerken en efficiënt werken fundamenteel zijn veranderd. Start nu al met het voorbereiden van jezelf en anderen hierop en verken de verschillende scenario's die voor jouw organisatie relevant zijn. Zoek de samenwerking op met een aantal sleutelfuncties, maar ook met medewerkers met diverse werkzaamheden, leeftijden en achtergronden, om hierover na te denken.

Last but not least: de compliance officer, de manager en de CEO zijn zelf ook medewerkers, die zich in dezelfde crisis bevinden, met dezelfde problemen te maken hebben en op hun eigen tempo door de 5 fases gaan

Zorg ook goed voor jezelf

Last but not least: de compliance officer, de manager en de CEO zijn zelf ook medewerkers, die zich in dezelfde crisis bevinden, met dezelfde problemen te maken hebben en op hun eigen tempo door de 5 fases

⁴⁰ J. H. Chan, R. Myron & M. Crawshaw, 'The efficacy of non-anonymous measures of bullying', *School Psychology International* 2005, 26(4), 443-458.

gaan. Het is belangrijk om alert te zijn op de eigen gevoelens en tijdig te signaleren als het niet goed gaat. Houd de eigen weerbaarheid en welzijn goed in de gaten! De compliance officer staat er niet alleen voor in deze crisis in het omgaan met gedragsrisico's, en wij moedigen compliance officers dan ook aan om de verbinding en samenwerking op te (blijven) zoeken.

Conclusie

In dit artikel zijn we ingegaan op gedrag in tijden van crises, welke risico's dit voor organisaties met zich meebrengt en hoe de organisatie, en met name de compliance officer, deze risico's kan signaleren, analyseren en mitigeren.

Allereerst is uiteengezet dat de huidige COVID-19-pandemie een crisis is waarbij, anders dan in andere crises, wordt getornd aan meerdere basisbehoeften. Dit kan leiden tot onzekerheid, angst en stress bij medewerkers. Vervolgens is toegelicht dat er vijf fases worden doorlopen in een crisis zoals deze, die te vergelijken is met een cultuurschok, waarbij medewerkers zich in een andere fase kunnen bevinden of de fases in een ander tempo doorlopen. Dit kan leiden tot onderling onbegrip en mogelijk meer spanning en onzekerheid. Hierna zijn we ingegaan op de persoonlijkheidsfactoren 'welzijn' en 'weerbaarheid' en hoe het al dan niet aanwezig zijn van deze persoonlijkheidsfactoren het risico op niet-integer gedrag kan beïnvloeden. Vervolgens hebben we toelichting

gegeven op de driehoek van niet-integer gedrag en hoe de onderliggende aspecten in een crisis een verhoogd risico op niet-integer gedrag met zich meedragen.

Hierna hebben we de drie grootste risico's in de huidige crisis benoemd: het risico op een niet-integere besluitvorming, op het minder of niet melden van (vermoedens van) incidenten en op een verminderde weerbaarheid en welzijn van medewerkers. Per risico hebben we concrete aanbevelingen gegeven over het mitigeren van deze risico's.

We hebben vervolgens afgerond met een aantal algemene adviezen voor de compliance officer, waarbij we aanraden om de samenwerking als crisisteam op te zoeken, de organisatie voor te bereiden op het terug gaan naar 'life as we *knew* it' en vooral ook aan zichzelf te denken.

Het is nog niet duidelijk hoe lang het duurt totdat we de huidige crisis achter ons kunnen laten. Het is al wel duidelijk dat er een nieuwe wijze van werken en samenleven is ontstaan, waarvan we nog niet weten hoe dit er uit zal zien als deze crisis voorbij is. Door aandacht te besteden aan de wijze waarop medewerkers met stress omgaan, daar begrip voor te tonen en ervoor te zorgen dat dit niet resulteert in ongewenst gedrag, worden belangrijke stappen gezet om het welzijn van de medewerker te verbeteren en daarmee ook die van de organisatie. De compliance officer kan hierin een belangrijke signalerende en mitigerende rol spelen. ■