



Compliance Professional: Omarm de chaos

Je **organisatie ondersteunen** in een wereld van complexiteit en onzekerheid – geïnspireerd door het boek van Jan Rotmans, hoogleraar transitiekunde

Compliance Professional: Omarm de chaos



Hoe ondersteun je je organisatie in een wereld van complexiteit en onzekerheid?

**Wat
Door
Moderatoren**

Webinar
VCO Kennistafel Gedrag & Cultuur
Suzanne de Boer - Verheij
Willemijne Langereis
Roland Notermans
Giovanni van der Wielen

Week van de Integriteit 2023

*Chatham House Rule
+ emailadressen*

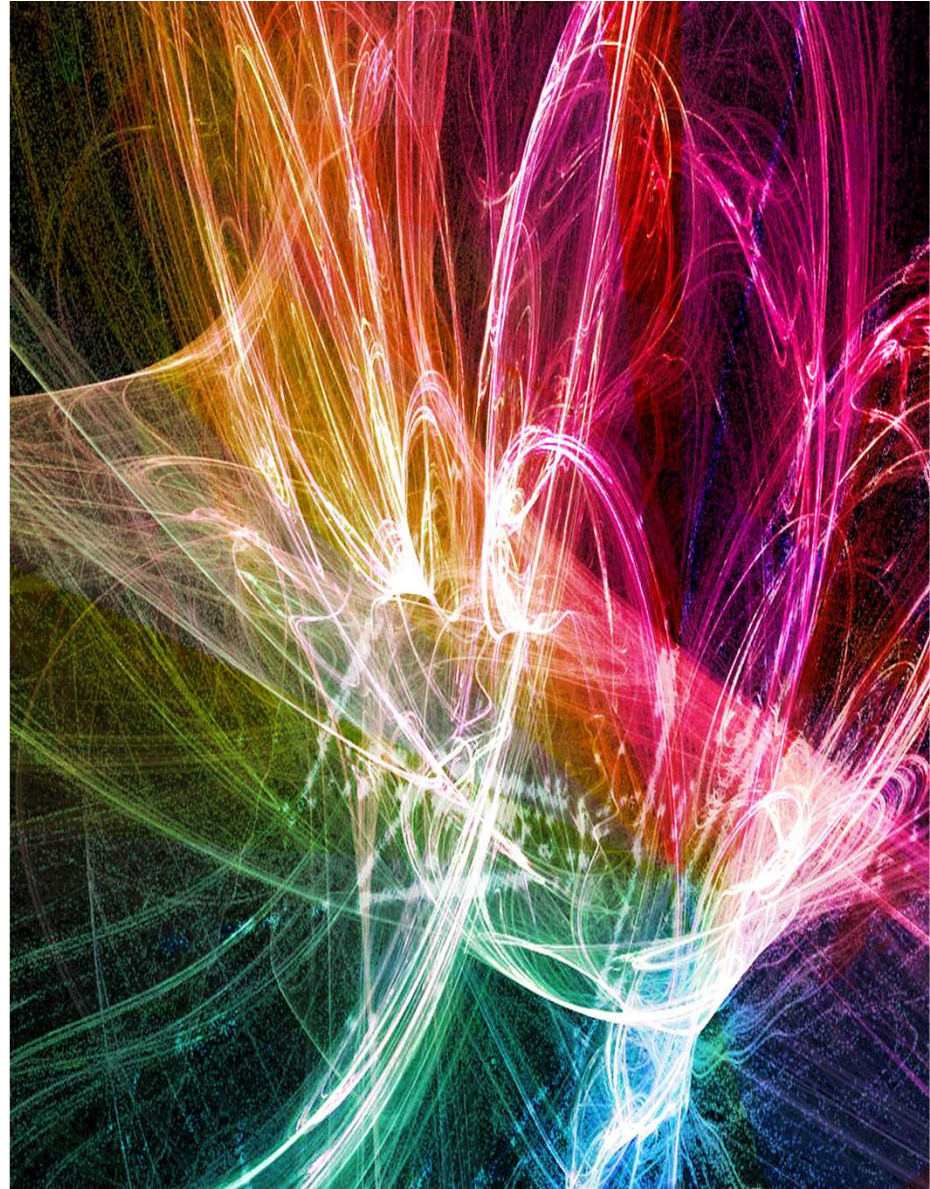
Opwarmen



- **Opwarmen**
- Begrijpen van de huidige context: Wat bedoelen wij met 'chaos'?
- Welke risico's ontstaan in tijden van chaos?
- Hoe kun je als CP omgaan met deze risico's?
- Check out



Vraag: Wat denk jij bij het
woord 'chaos'?
(*typ in mentimeter*)



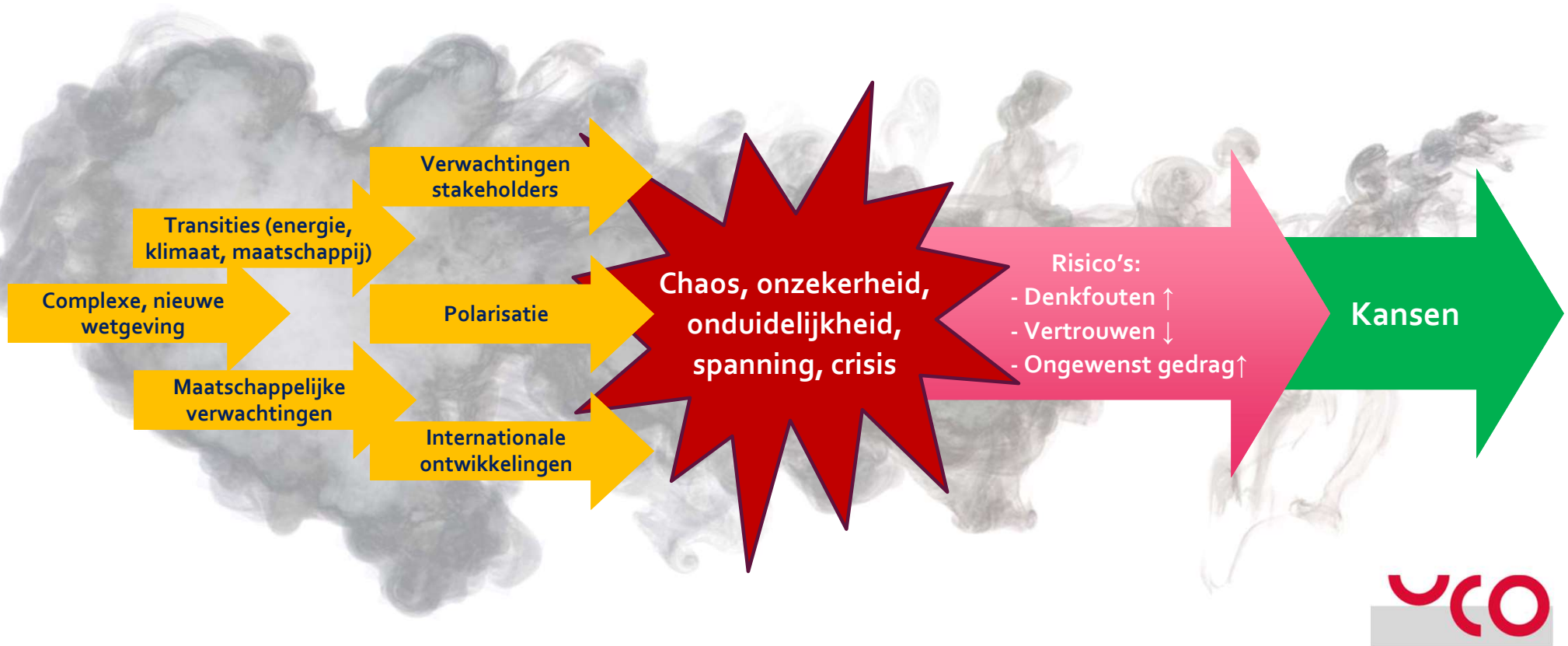
Begrijpen van de huidige context: Wat bedoelen wij met 'chaos'?



- Opwarmen
- **Begrijpen van de huidige context: Wat bedoelen wij met 'chaos'?**
- Welke risico's ontstaan in tijden van chaos?
- Hoe kun je als CP omgaan met deze risico's?
- Check out



Een verandering van tijdperk...

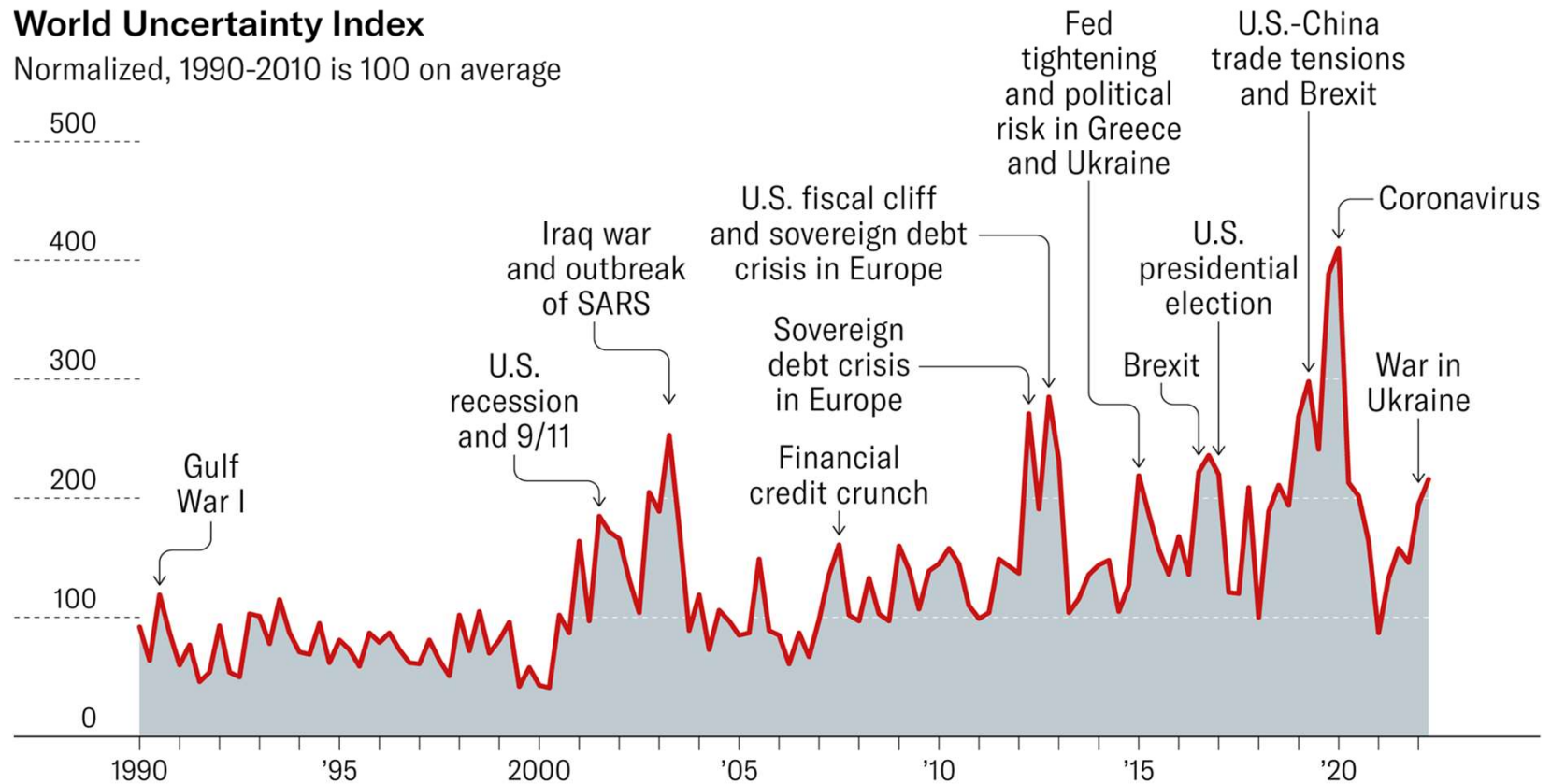


Economic Uncertainty Is Rising

The World Uncertainty Index, a measure of economic uncertainty, has been consistently rising since 2016, with its biggest spike during the beginning of Covid-19.

World Uncertainty Index

Normalized, 1990-2010 is 100 on average

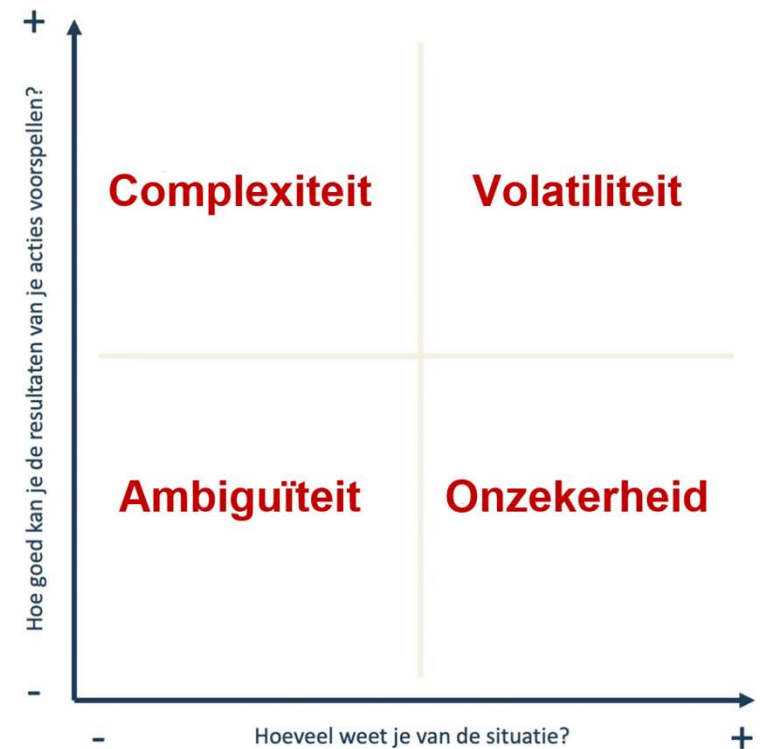


Source: Hites Ahir, Nicholas Bloom, and Davide Furceri, "World Uncertainty Index," Stanford mimeo, 2018

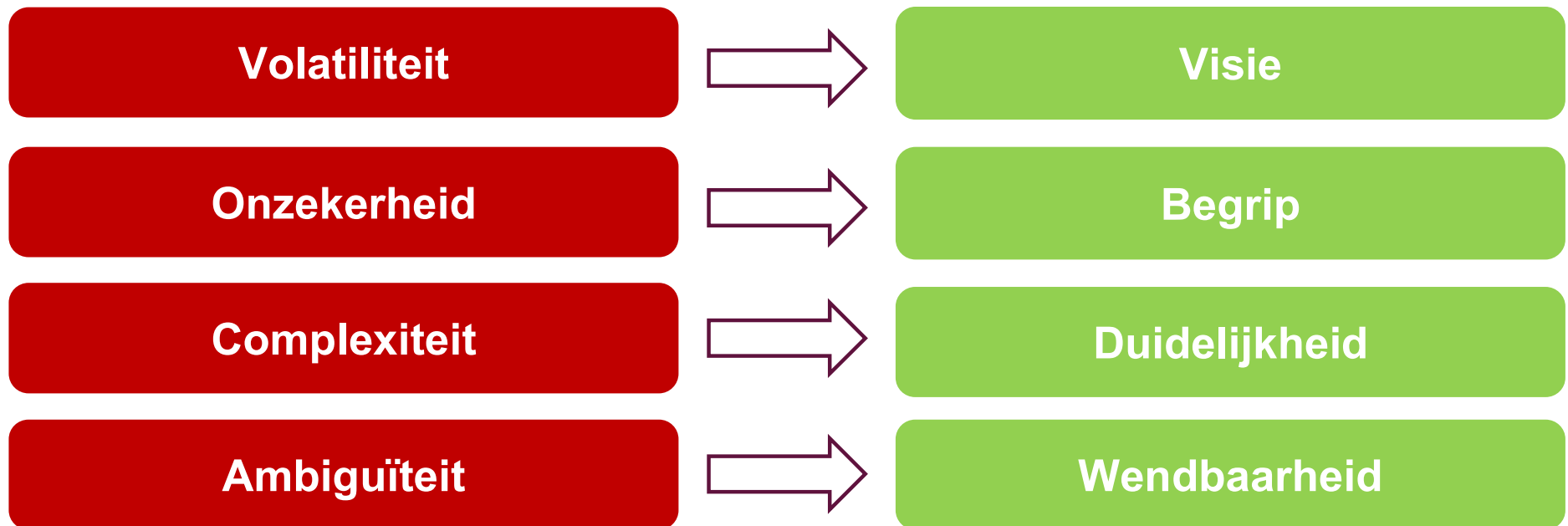
VOCA

- **Volatiliteit** *De situatie is onverwacht of instabiel en het is niet duidelijk hoe lang dit aan blijft houden.*
- **Onzekerheid** *De situatie is duidelijk maar er is geen informatie beschikbaar om er goed mee om te gaan.*
- **Complexiteit** *De situatie bestaat uit een grote hoeveelheid, aan elkaar verbonden, elementen en variabelen. Er is informatie maar die is overweldigend in omvang.*
- **Ambigüiteit** *De situatie lijkt chaotisch en het is niet goed mogelijk om relationele verbanden tussen de elementen te leggen omdat er geen informatie is.*

VUCA - wat is het precies en wat betekent het voor organisaties? (sixsigma.nl)



Oplossingen VOCA?



Herkenbaar?

POLL:

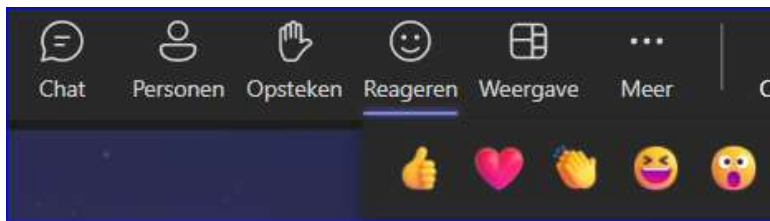
Is chaos een probleem in jouw organisatie?



Herkenbaar?

POLL:

Is chaos een probleem in jouw organisatie?



Ja

Nee

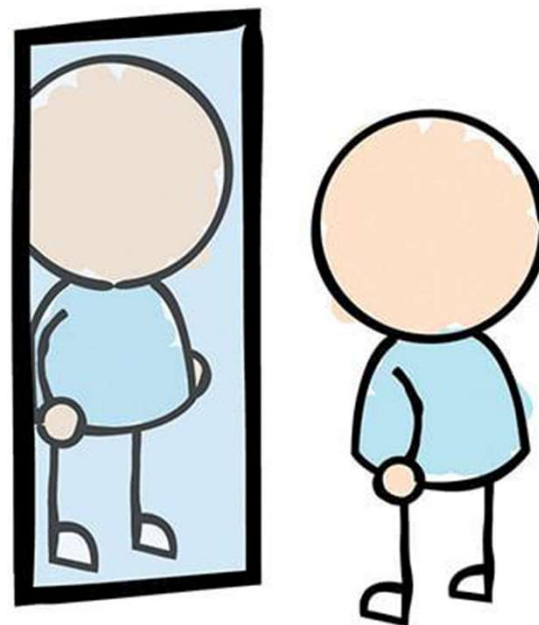
Anders



Chaos in jouw organisatie

Wat zie je **dan** gebeuren?

Zet jouw antwoord in de **chat**



Welke risico's ontstaan in tijden van chaos?



- Opwarmen
- Begrijpen van de huidige context: Wat bedoelen wij met 'chaos'?
- **Welke risico's ontstaan in tijden van chaos?**
- Hoe kun je als CP omgaan met deze risico's?
- Check out



Welke risico's ontstaan in tijden van chaos?

- Door de cognitieve inspanning vermindert de beschikbare ruimte voor het nemen van goede besluiten.
- Chaos resulteert vaak in verminderd vertrouwen in mensen en omstandigheden daardoor ontstaat meer fraude.
- Internationale onderzoeken tijdens periodes van chaos of crisis (zoals de financiële crisis en COVID19) toonden aan dat medewerkers tijdens een crisis vaker de integriteitsregels opzij zetten teneinde budgetten en banen te redden: namelijk 2 tot 2,5 maal zo vaak*

* {Ethics.org 2020; corporatecompliance.org 2020; Global Business Ethics Survey 2021}



 **Vertrouwen**



Vertrouwen

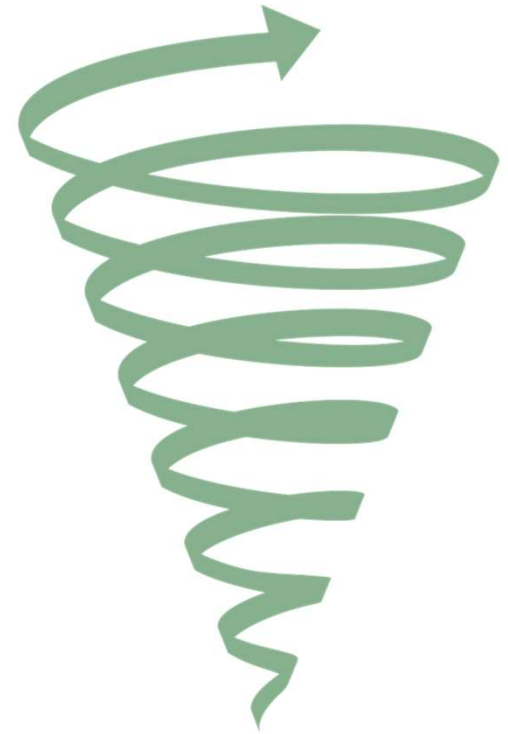
Waarom is vertrouwen zo belangrijk voor een organisatie?

- Hogere betrokkenheid
- Hogere tevredenheid
- Men is minder geneigd om ontslag te nemen
- Men tolereert meer onzekerheid en kwetsbaarheid

Dit uit zich onder meer in:

- Snellere en betere executie van activiteiten
- Minder contra-productief gedrag
- Meer wenselijk gedrag (Org. Citizenship Behaviour)
- Bedachtzamer (slimmer) risico's nemen

Dirks & Ferrin (2002) en Rousseau & Tijoriwala (1999)



Vertrouwen

Soorten vertrouwen:

- Systeem vertrouwen
- Strategisch vertrouwen
- Intra-organisationeel vertrouwen
- Interpersoonlijk vertrouwen

Bouwblokken van vertrouwen:

- Behulpzaamheid
- Integriteit
- Bekwaamheid



Galford & Drapeau (2003), Mayer et al. (1995) en Burke (2007)

Psychologische veiligheid komt óók onder druk

- Welke factoren creëren psychologische veiligheid en kunnen onder druk komen te staan bij een crisis?
 - Duidelijkheid over rollen binnen de organisatie (role clarity)
 - Ondersteuning door collega's (peer support)
 - Het **VERTROUWEN** dat jouw eigen mening mag worden geventileerd zonder 'persoonlijke sancties'
- De gevolgen daarvan kunnen zijn:
 - Minder informatie wordt gedeeld.
 - Algemene tevredenheid daalt.
 - Betrokkenheid daalt.

Frazier et al. (2017)

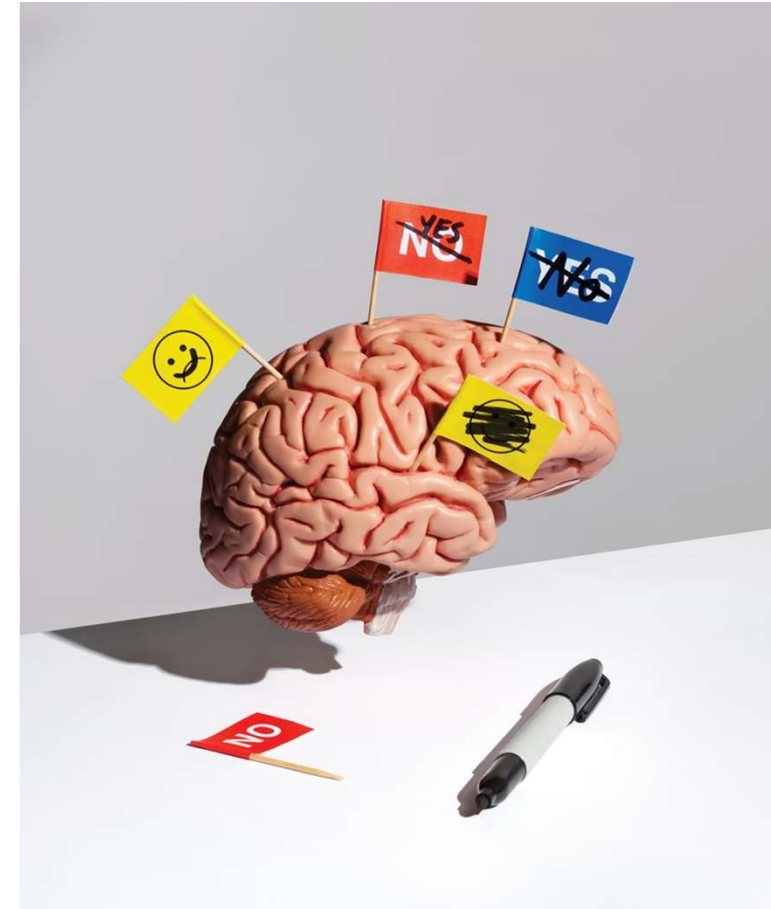


Denkfouten



Denkfouten

- Denkfouten (biases);
“gedachtegang waarbij er een fout in de logica van de redenering zit. Dit kan leiden tot vals bewijs of een onterecht oordeel. Een denkfout wordt vaak onbewust gemaakt”.
- Denkfouten komen vaak voor in tijden van crisis omdat de cognitieve capaciteiten worden beperkt door de omstandigheden.



- The influence of cognitive bias on crisis decision-making: Experimental evidence on the comparison of bias effects between crisis decision-maker groups – ScienceDirect
- On the Interplay of Data and Cognitive Bias in Crisis Information Management | Information Systems Frontiers (springer.com)



Conformity bias

- Willen wij afwijken van anderen?
- Wil jij afwijken van jouw groep?
- Wil jij afwijken van de status quo?
- Wil jij afwijken van hetgeen onze concurrenten doen?



Illusion of control bias

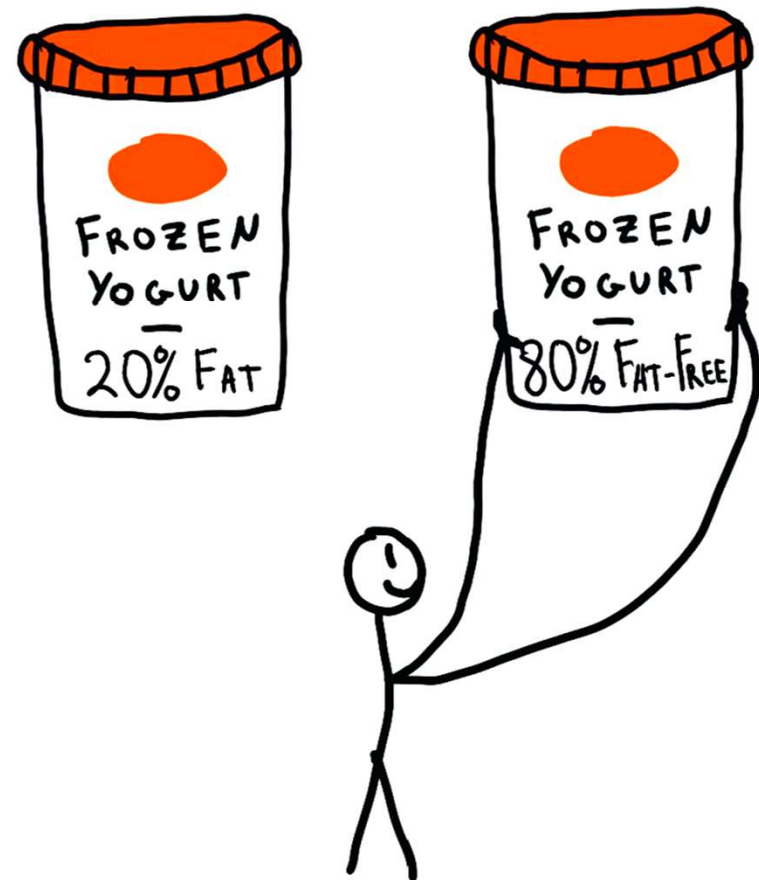
- De gedachte dat alles onder controle is.
- Maar, willen we ons voor de gek houden door te denken dat we alles onder controle hebben?
- Is controle mogelijk?
- Wat levert het op om jezelf voor de gek te houden?



Framing bias

- Afhankelijk van de wijze van presenteren kan informatie een emotie en daaraan gekoppelde handeling oproepen

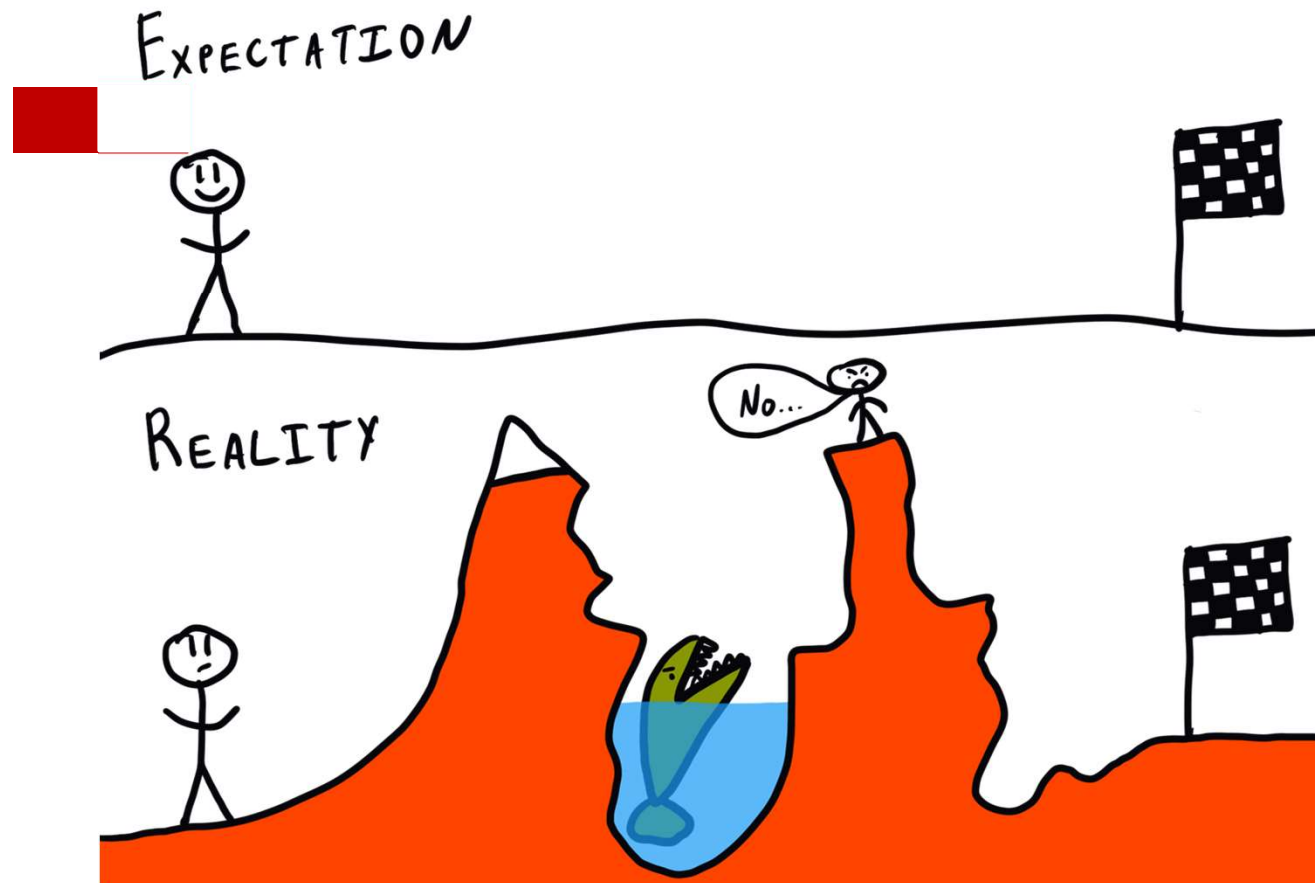
FRAMING EFFECT



OPTIMISM BIAS

Optimism bias

- In het kader van inschatten van risico's en downsides van verandering



Blind spot bias

- Onderschatten van denkfouten op je eigen oordeel.



Hoe voorkom je denkfouten?



Delphi methode

Deelnemers geven vooraf, anoniem,
hun mening



Hoe voorkom je denkfouten?



Advocaat van de duivel

Een (externe) autoriteit stelt lastige vragen en zet mensen aan het denken

Hoe voorkom je denkfouten?



Teamcompositie

Stel het team samen uit verschillende individuen met diverse perspectieven

Hoe voorkom je denkfouten?



Expliciet beslissingsproces

Een gestructureerd besluitvormingsmodel voorkomt ad hoc handelen



Hoe voorkom je denkfouten?



Pre-mortem

Bedenk individueel wat er allemaal mis kan gaan met het besluit en bespreek dit met elkaar.



Hoe voorkom je denkfouten?



Pre-commitment

Bedenk oplossingen voor situaties waarin het besluit toch niet uitpakt als gewenst

Hoe kun je als CP omgaan met deze risico's?

- Opwarmen
- Begrijpen van de huidige context: Wat bedoelen wij met 'chaos'?
- Welke risico's ontstaan in tijden van chaos?
- **Hoe kun je als CP omgaan met deze risico's?**
- Check out

Interview • 2 nov 11:26

De huidige onrust, 'dat is het nieuwe normaal voor de komende vijftien jaar'



Omgaan met chaos

- **Verandering is onvermijdelijk:** De wereld verandert steeds sneller en dit is een realiteit waar we mee moeten leren omgaan. Compliance officers moeten zich bewust zijn van deze realiteit en openstaan voor veranderingen binnen hun organisatie en in de bredere wereld om hen heen.
- **Risico's kunnen niet volledig worden geëlimineerd:** Onzekerheid en risico's vormen een inherent onderdeel van complexe systemen en deze kunnen nooit volledig worden geëlimineerd. Compliance officers moeten zich bewust zijn van deze realiteit en zich richten op het beheersen van risico's in plaats van het elimineren ervan.
- **Flexibiliteit is essentieel:** Omdat verandering onvermijdelijk is, is het belangrijk om flexibel te zijn en in staat te zijn om snel te reageren op nieuwe ontwikkelingen. Compliance officers moeten bereid zijn om hun processen en procedures aan te passen om tegemoet te komen aan veranderende wet- en regelgeving en aan de veranderende behoeften van hun organisatie.
- **Samenwerking is cruciaal:** Samenwerking en co-creatie zijn belangrijk om complexe problemen op te lossen. Compliance officers moeten samenwerken met andere afdelingen binnen hun organisatie en met externe partners, zoals regelgevende instanties en brancheorganisaties, om effectieve compliance-programma's te ontwikkelen en uit te voeren.
- **Creativiteit is noodzakelijk:** In een steeds veranderende wereld is het nodig om creatieve oplossingen te bedenken voor nieuwe uitdagingen. Compliance officers moeten openstaan voor nieuwe ideeën en innovatieve benaderingen om hun doelen te bereiken en hun organisatie te beschermen tegen compliance-risico's.



Hoe kun je als CP omgaan met deze risico's?

Omarm de kansen

- Hou jouw directie en leidinggevenden een spiegel voor mbt denkfouten
- Train hen in het signaleren en voorkómen van denkfouten
- Waarschuw hen dat crises aantoonbaar leiden tot olifantenpaadjes
- Leg hen uit waarom juist NU zij het morele kompas moeten zijn
- Herinner hen aan de noodzaak van het bouwen aan vertrouwen (Voorbeeldgedrag, kwetsbaarheid tonen, fraude-driehoek)
- Analyseer 'olifantenpaadjes' en voorkóm hun gebruik
- Adresseer zorgen van medewerkers en verminder verleidingen



Hoe kun je als CP omgaan met deze risico's?

Omarm de kansen

- Heb je nog een aanvullende tip of suggestie?







Licentie en BACK-UP SLIDES

*Elke deelnemer aan dit webinar mag de geschreven tekst uitsluitend hergebruiken voor interne educatieve doeleinden bij de huidige werkgever.
© 2023: Auteursrecht berust bij de vier docenten en diverse derden.*

Omgaan met chaos: bronnen

- Jan Rotmans: “Omarm de chaos”
- Ethics.org 2020;
- corporatecompliance.org 2020;
- Global Business Ethics Survey 2021
- [The influence of cognitive bias on crisis decision-making: Experimental evidence on the comparison of bias effects between crisis decision-maker groups – ScienceDirect](#)
- [On the Interplay of Data and Cognitive Bias in Crisis Information Management | Information Systems Frontiers \(springer.com\)](#)
- [Toevoeging van Michael van Woerden: The power of trust, door Prof. Sandra Sucher](#)

