

Rotterdam School of Management  
Erasmus University

**De relevantie van het begrip akrasia bij  
implementatieproblemen binnen de Rabobank**

*Eduard Leerdam (403374)*

*Master thesis  
Leiderschap, Management en Bestuur  
Parttime Master Bedrijfskunde 2013 – 2015*

17 augustus 2015



*Afstudeercommissie:*

- Dr. Ben Wempe (coach)
- Dr. Juup Essers (meelezer)

*Het auteursrecht van de afstudeerscriptie berust bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan degenen waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden bij de referenties. De auteur is volledig verantwoordelijk voor de inhoud. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.*

## VOORWOORD

Het algemene beeld van banken heeft sinds de start van de kredietcrisis in 2008 een behoorlijke deuk opgelopen. Als reactie hierop heeft de Nederlandse Vereniging van Banken op 9 september 2009 de Code Banken gepubliceerd als aanvulling op de bestaande wet- en regelgeving. De Code Banken bevat praktische adviezen aan banken in Nederland en heeft tot doel het herstellen van het vertrouwen van de samenleving in de Nederlandse Banken. De Code Banken borgt met haar aanbevelingen binnen iedere bank goed bestuur en bevat principes voor integere en beheerste bedrijfsvoering alsmede goed risicobeleid (Nederlandse Vereniging van Banken 2010).

Na het bekend worden van het Libor schandaal in 2012 (Eaglesham, Enrich) bleek echter dat een groot aantal banken zoals Deutsche Bank, Barclays, UBS, RBS, Loyds maar ook de Nederlandse Rabobank foutief gedrag hadden vertoond en betrokken waren bij het manipuleren van de Libor en Euribor rente<sup>1</sup> (Hensen 2015) (hierna Libor fraude genoemd). Dit heeft de reputatie van de Rabobank behoorlijk geschaad. In totaal waren 30 medewerkers van de Rabobank tussen 2005 en 2010 op een of andere manier betrokken bij het manipuleren van de Libor en Euribor rente. Door het manipuleren van deze rentes konden ze goede handelsresultaten boeken die doorwerkten in hun eigen verdiensten. De fraude met de rentes kostte de bank eind 2013 774 miljoen euro in de schikking die de bank trof met de Nederlandse en Amerikaanse autoriteiten. Daarnaast zijn toenmalig Rabobank-topman Piet Moerland en verantwoordelijk bestuurder Sipko Schat afgetreden (Marel 2015). Medio 2012 werd de wereldwijde indirecte schade geschat op 350 biljoen dollar (Sijbrand 2013). Gezien de verwevenheid van de Libor en Euribor rente in het financiële systeem is een exacte bepaling van de indirecte schade niet te maken. Met het manipuleren van rentes hebben de betrokken medewerkers zich niet aan de geïmplementeerde normen gehouden omtrent integere en beheerste bedrijfsvoering zoals vastgelegd in artikel 3:10 en 3:17 van de Wet op het financieel toezicht (Sijbrand 2013) en de Code Banken. De betrokken medewerkers hebben zich tegen beter weten in laten leiden door emoties van rijkdom, eer en macht.

De Libor fraude is een illustratief voorbeeld hoe mensen zich tegen beter weten in kunnen laten leiden door emoties in plaats van zich te houden aan de geïmplementeerde norm. De vraag die rijst, is waarom medewerkers zich niet in alle gevallen aan geïmplementeerde wetten houden ondanks het belang dat ermee gediend is en wat de Rabobank hiervan kan leren voor haar implementaties?

Indien we naar de bestaande implementatieliteratuur kijken dan vinden we hoofdzakelijk procesmatige 'guidance' hoe we gewenste verbeteringen zouden moeten implementeren. Een organisatie kan echter nog zulke goede wetten schrijven, indien de medewerkers zich onder invloed van emoties hier niet aan houden dan is dit zinloos. Vanuit deze gedachte is het begrip "akrasia" van Aristoteles een interessant vertrekpunt. Akrasia, ofwel een gebrek aan zelfbeheersing, is afgeleid van het Griekse werkwoord 'kratein' wat betekent heersen over of controle uitvoeren over (Aristoteles 2013, Ethica Nicomachea, T.VII.2). Akrasia gaat over gebrek aan zelfbeheersing onder invloed van emoties. Bij de Libor fraude zagen we dat er sprake was van een gebrek aan zelfbeheersing waar zelfbeheersing naar alle waarschijnlijkheid tot een beter resultaat geleid had. Aristoteles beschrijft in

---

<sup>1</sup> De Libor en Euribor rente zijn dagelijks gepubliceerde rentebenchmarks die wereldwijd onder meer als basis dienen bij de waardebeoordeling en afwikkeling van diverse soorten financiële producten zoals futures, opties en swaps. Deze rentes worden door banken onder andere gebruikt bij het vaststellen van rentes op leningen en spaarproducten (Sijbrand 2013)

de Ethica Nicomachea (2013) op scherpe wijze het menselijk gedrag, het menselijk karakter en zijn intellectuele vermogens. Hij geeft ons waardevolle inzichten in de manier van denken en handelen van de mens. Door de scherpzinnigheid en universaliteit van zijn teksten zijn de teksten ook op dit moment nog even krachtig en geldig. Hoewel Aristoteles schrijft over de mens in zijn algemeenheid zijn de theorieën ook goed toe te passen op organisaties. Meerdere individuen vormen immers samen een organisatie.

Aristoteles bedoelt met akrasia het, onder invloed van emoties, niet in staat zijn te doen waarvan men weet dat het goed is. Aristoteles laat in zijn boek niet alleen zien dat gebrek aan zelfbeheersing onder invloed van emoties kan ontstaan maar laat tevens zien dat de gevolgen fors kunnen zijn. Het praktijkvoorbeeld van de nationalisatie van Fortis / ABN Amro en SNS in respectievelijk 2008 en 2013 toont dit eveneens aan. Bij beide banken hebben we gezien dat het najagen van emoties van rijkdom, eer en macht door de grootste te willen zijn uiteindelijk tot de ondergang van een bank kan leiden (Smit 2009, Boon, Couwenbergh et al. 2013, Kreling, Rosenberg 2014). Het belang van het opstellen van adequate wetten en het houden aan de eigen wetten en regels wordt daarmee aangetoond. De akrasia benadering van Aristoteles vormt dan ook een relevante normatieve zienswijze om implementatieproblemen nader te onderzoeken.

De theoretische onderzoeksdoelstelling is om het begrip akrasia in verband te brengen met de bestaande implementatieliteratuur en te kijken of er zaken gemist worden in de bestaande implementatieliteratuur. De praktische doelstelling van het onderzoek is om te toetsen in hoeverre de Rabobank bij haar implementaties aandacht zou moeten besteden aan het begrip akrasia. Een tweede praktische doelstelling van het onderzoek is om bij alle betrokkenen bij implementaties binnen de Rabobank en daarbuiten een proces van bezinning of zelfreflectie op gang te brengen door het begrip akrasia in verband te brengen met een optimale implementatie.

Voor de totstandkoming van dit onderzoek wil ik iedereen die hier direct of indirect bij betrokken is geweest hartelijk danken. In het bijzonder mijn coach dr. Ben Wempe en mijn meelezers dr. Juup Essers.

Eduard Leerdam

17 augustus 2015

## INHOUDSOPGAVE

Voorwoord.....	2
Samenvatting.....	5
<b>1. Aanleiding en motivatie .....</b>	<b>6</b>
<b>2. Probleemstelling en onderzoeksvragen .....</b>	<b>8</b>
2.1. <i>Introductie op probleemstelling .....</i>	8
2.2. <i>Probleemstelling en onderzoeksvragen.....</i>	13
<b>3. Onderzoek ontwerp .....</b>	<b>14</b>
3.1. <i>Onderzoeksdoelstelling .....</i>	14
3.2. <i>Methodologie .....</i>	15
3.3. <i>Opbouw van de master thesis .....</i>	19
<b>4. Het begrip akrasia .....</b>	<b>20</b>
4.1. <i>Achtergrond van akrasia .....</i>	20
4.2. <i>Definitie van akrasia.....</i>	21
4.3. <i>Kennisvormen in relatie tot akrasia.....</i>	23
4.4. <i>Emoties bij akrasia.....</i>	24
4.5. <i>Kenmerken van akrasia .....</i>	27
4.6. <i>Remedies tegen akrasia .....</i>	29
<b>5. Implementaties binnen de Rabobank door de bril van akrasia.....</b>	<b>34</b>
5.1. <i>Implementatiestructuur .....</i>	34
5.2. <i>Interne organisatie .....</i>	36
<b>6. Conclusies.....</b>	<b>42</b>
<b>7. Discussie en toekomstig onderzoek .....</b>	<b>45</b>
7.1. <i>Discussie .....</i>	45
7.2. <i>Toekomstig onderzoek .....</i>	46
<b>Literatuurlijst .....</b>	<b>47</b>
<b>Bijlage 1: Quality Implementation Framework (QIF) .....</b>	<b>50</b>
<b>Bijlage 2: Organisatieschema Rabobank Groep.....</b>	<b>52</b>
<b>Bijlage 3: Geselecteerde teksten ten aanzien van akrasia in relatie tot implementaties .....</b>	<b>53</b>
<b>Bijlage 4: Persberichten Rabobank inzake Libor fraude .....</b>	<b>57</b>

## SAMENVATTING

*Zou de Rabobank bij haar implementaties aandacht moeten besteden aan het begrip akrasia?*

De Libor fraude tussen 2005 en 2010 heeft laten zien wat de gevolgen kunnen zijn van het niet succesvol implementeren van een gewenste verbetering als gevolg van akrasia oftewel een gebrek aan zelfbeheersing onder invloed van emoties. Door het manipuleren van rentes hebben de betrokken medewerkers zich niet aan de geïmplementeerde normen gehouden omtrent integere en beheerste bedrijfsvoering. De betrokken medewerkers hebben zich tegen beter weten in laten leiden door emoties van rijkdom, eer en macht.

In dit onderzoek is aan de hand van Aristoteles' ideeën over zelfbeheersing en gebrek aan zelfbeheersing zoals beschreven in de *Ethica Nicomachea* (2013) en de praktijksituatie bij de Rabobank met betrekking tot verandermanagement de stelling gevormd dat naast de reeds beschikbare procesmatige 'guidance' bij implementaties tevens aandacht besteed moet worden aan zelfbeheersing en gebrek aan zelfbeheersing onder invloed van emoties van genot en pijn. Zowel op individuele basis als op collectieve basis waarvan sprake is indien groepsleden zich van binnenuit kunnen verenigen met de ideeën en het gedrag van de groep (Pettit 1999, 2003). Op basis van de filosofie van Aristoteles zijn de ideeën van Aristoteles over akrasia samengevat in citaten en gekoppeld aan de centrale illustratie van de Libor fraude binnen de Rabobank. Vervolgens is getoetst hoe de Rabobank omgaat met haar implementaties en is dit in verband gebracht met de mate waarin aandacht besteed wordt aan het begrip akrasia en indien dit niet het geval is waar dit aan te bevelen is.

We kunnen concluderen dat in het procesmatige Quality Implementation Framework van Meyers et al. (2012) weliswaar aandacht wordt besteed aan de wil, de vaardigheden en motivatie van de organisatie en het individu. De invloed van emoties hierop, zoals beschreven bij het begrip akrasia, blijft onbesproken. Door nadrukkelijker aandacht aan emoties te besteden kan de implementatiepraktijk verbeterd worden. De implementatiestructuur bij de Rabobank kan verder verbeterd worden door meer expliciet aandacht te besteden aan akrasia. Binnen de implementatiestructuur van de Rabobank wordt op impliciete wijze aandacht besteed aan diverse facetten van het begrip akrasia. Het accent ligt op elementen van opvoeding en correctie. De Libor fraude illustreert wat de gevolgen kunnen zijn van het niet succesvol implementeren van een gewenste verbetering als gevolg van een gebrek aan zelfbeheersing onder invloed van emoties. Het is daarom raadzaam om het begrip akrasia en de achterliggende emoties als zodanig te agenderen en er een expliciet bespreek- en actiepoint van te maken bij implementaties. Meer open aandacht voor akrasia en zijn emoties kan de intrinsieke motivatie en de collectieve intentionele attitude binnen een organisatie versterken en eraan bijdragen dat implementaties vaker slagen en mensen zich blijvend beheerst gedragen. Aanvullend op de hoofdvraag lijkt op basis van de bevindingen van dit onderzoek niet alleen de Rabobank baat te hebben bij het besteden van aandacht aan het begrip akrasia, maar ook andere marktpartijen. In het onderzoek van Ogden en Fixen (2014) wordt beargumenteerd dat implementatieprincipes inhoud-neutraal lijken te zijn voor alle vakgebieden van de gezondheidszorg, het onderwijs tot aan de financiële wereld. Reden voor deze argumentatie is dat we universele principes tegenkomen in de diverse vakgebieden. Er is dan ook een gereede kans dat andere marktpartijen vanuit verschillende branches baat hebben bij het besteden van voldoende aandacht aan het begrip akrasia bij hun implementaties.

## 1. AANLEIDING EN MOTIVATIE

### **AANLEIDING**

De Libor fraude illustreert wat de gevolgen kunnen zijn van het niet succesvol implementeren van een gewenste verbetering als gevolg van een gebrek aan zelfbeheersing onder invloed van emoties. Banken moeten echter voor stabiliteit en vertrouwen zorgen door een gezonde verhouding tussen risico, rendement en efficiency na te streven met integriteit als kernwaarde. Banken genieten momenteel echter een matige publieke opinie waarbij het beeld bestaat dat banken steeds minder goed in staat zijn datgene te doen waar ze voor opgesteld staan, namelijk het op verantwoorde wijze verbinden van overschotten en tekorten aan financiële middelen. Deze werkelijkheid en opinie worden deels ingegeven door de gewijzigde marktomstandigheden (in de vorm van veranderend klantgedrag en economische laagconjunctuur). Daarnaast heeft de coöperatieve organisatiestructuur van de Rabobank naar verwachting een vertragend effect op de veranderprocessen en besluitvormingsprocedures. Voorts is het toezicht op banken recentelijk verlegd van De Nederlandse Bank (DNB) naar de Europese Centrale Bank (ECB). Deze ontwikkeling kan ertoe leiden dat gewenste veranderingen onder druk wellicht met een andere uitkomst geïmplementeerd worden dan wanneer deze druk niet aanwezig zou zijn.

Daar komt bij dat binnen de Rabobank organisatie<sup>2</sup> waar ik werk thans sprake is van roerige tijden waarin een veelvoud aan veranderingen en daarmee implementaties plaatsvinden. Zo is er intern aanleiding om aan de cultuur van de bank te werken door integriteitsdossiers zoals de Libor fraude, maar ook vanwege interne regels en controles die leiden tot een angstcultuur en door procedures en besluitvormingsprocessen die niet duidelijk en niet efficiënt zijn (Rabobank 2014a). Ook de Nederlandse Bank en de Autoriteit Financiële Markten sturen op maatregelen om integriteitsdossiers zoals de Libor fraude te voorkomen. Zij doen dit door onder andere te sturen op het bespreekbaar maken van de integriteit en de borging van het klantbelang (Rabobank 2015a), iets waar de Rabobank bij de Libor fraude helaas niet in geslaagd is. De vraag is dan hoe de Rabobank in de toekomst haar implementaties waarbij emoties van mensen een belangrijke rol spelen succesvoller uit kan voeren.

### **MAATSCHAPPELIJK BELANG**

Het belang van een stabiele Rabobank is groot. De Rabobank wordt door de Nederlandse Bank aangemerkt als een systeembank. Dergelijke banken worden te groot geacht om failliet te gaan door de centrale plaats die ze innemen in het financiële stelsel. Reden van dit hoge risico voor de economie is de omvang van dergelijke banken en de verbondenheid met andere banken door hypotheek, beleggingsproducten en obligaties. Hierdoor zou het faillissement van de ene systeembank aanleiding kunnen zijn voor het in problemen komen van een andere systeembank waardoor uiteindelijk een domino-effect kan ontstaan (Staes 2012). De bank is 'too big to fail'. Het maatschappelijk belang dat banken, waaronder de Rabobank, stabiel blijven is dus groot. Het zorgdragen voor succesvolle implementaties die bijdragen aan de stabiliteit van banken is daarom essentieel.

---

<sup>2</sup> De Rabobank Groep is een financiële dienstverlener met een groot aantal vestigingen in Nederland en in het buitenland. Het bedrijf heeft 57.000 medewerkers in dienst. In totaal bestaat de Rabobank Groep op dit moment uit 123 zelfstandige Rabobanken (stand per juli 2014), de centrale coöperatie Rabobank Nederland en de dochterondernemingen die Rabobank Nederland heeft (Rabobank 2014b). Zie bijlage 2 voor het organisatieschema van de Rabobank groep.

### **WETENSCHAPPELIJK BELANG**

Implementatiewetenschap wordt steeds belangrijker onder financiers, onderzoekers en praktijkmensen. Zij dient als een aanpak voor het overbruggen van de kloof tussen de wetenschap en de praktijk (Meyers, Durlak et al. 2012). De implementatiewetenschap laat op dit moment echter nog behoorlijke gaten zien tussen de verwachtingen van beleidsmakers en de werkelijke impact van beleid. Ditzelfde geldt voor wat de theorie aanwijst als effectief en wat in de praktijk effectief blijkt te zijn. Het wordt dan ook algemeen aangenomen dat onderzoek naar implementaties in kennis voorziet om dit gat te dichten of te verkleinen (Nilsen, Stahl et al. 2013).



## 2. PROBLEEMSTELLING EN ONDERZOEKSVRAGEN

### 2.1. INTRODUCTIE OP PROBLEEMSTELLING

#### **DEFINITIE ONDERWERP**

Een implementatie start met een innovatie. Het startpunt van iedere innovatie ligt bij een persoon die een kans ziet om verbetering aan te brengen in een bepaalde situatie. Dit geldt voor de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten, maar ook voor innovaties die binnen de grenzen van een onderneming worden ontwikkeld zoals vernieuwing van werk- en organisatiemethoden (Kanter 1988). Drucker (1985) onderscheidt zeven bronnen van ‘entrepreneurial opportunity’. Vier van deze bronnen zijn gelegen in de directe omgeving van de ondernemer, zoals binnen de eigen onderneming, bij klanten of bij leveranciers. Deze bronnen zijn verrassingen, tekortkomingen, procesbehoeften en veranderingen in de afzetmarkt. De andere drie bronnen betreffen bronnen in de sociale en intellectuele omgeving. Deze bronnen overstijgen het niveau waarop de ondernemer zelf acteert; zij betreffen: demografische ontwikkelingen, nieuwe invalshoeken en nieuwe kennis.

Om tot een gewenste verandering te komen dient de verandering na de ontwikkelingsfase geïmplementeerd te worden. Dit onderzoek richt zich op deze laatste stap van een innovatie, de implementatiefase. Een implementatie is *“een gespecificeerde serie van activiteiten om een activiteit of een programma van bekende dimensies in de praktijk te brengen”* (Fixsen, Naoom et al. 2005). Implementatieactiviteiten helpen mensen om behendig, consistent en betrokken te raken in het gebruik van de innovatie (Klein, Sorra 1996). Daarnaast helpen ze organisaties om veranderingen te ondersteunen (Klein 2004) en ondersteunen ze leiders om verandering en organisatorische support tot stand te brengen (Marzano, Waters et al. 2005). Implementaties moeten tot slot gezien worden als een doorlopend proces naar volledige samenhangende implementatie (Ogden, Fixsen 2014). Het betreft derhalve geen losse eenmalige activiteiten.

In het implementatieproces kan veel mis gaan. Onderzoek naar implementaties ligt ten grondslag aan de wens om problemen die ontstaan bij het vertalen van expliciete en impliciete intenties tot gewenste verbeteringen te kunnen adresseren, te begrijpen en te verklaren. Pressman en Wildavsky waren de grondleggers van dit vakgebied met hun onderzoek naar de effectiviteit van de implementatie van een federaal economisch ontwikkelingsprogramma in Californië. Binnen de implementatiewetenschap vinden we op dit moment twee aandachtsgebieden. Te weten ‘policy implementation’ en ‘implementation science’. Policy implementation is voornamelijk gericht op onderzoek naar de relatie tussen productie van beleid en het effect op de praktijk (Nilsen, Stahl et al. 2013). Implementation science is meer toegespitst op de praktische kanten van implementaties: het wat, hoe en wie (Ogden, Fixsen 2014). Voor de theoretische onderbouwing van dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de beschikbare literatuur binnen beide aandachtsgebieden om een totaalbeeld te kunnen schetsen van de status van de huidige implementatiewetenschap.

#### **ONDERZOEKSTATUS**

Er zijn veel overeenkomsten in de problemen die men tegenkomt in het aandachtsgebieden van de policy implementation en die van de implementation science. Beide aandachtsgebieden gaan over de uitdagingen die gemeoid gaan met het vertalen van intenties naar werkelijke veranderingen. Doordat de implementation science zich in een vroeg stadium van haar ontwikkeling bevindt kan het profiteren van kennis van buiten de grenzen van haar eigen vakgebied (Nilsen, Stahl et al. 2013).

Voor de implementatieliteratuur dient het onderzoek van Ogden en Fixsen (2014) als vertrekpunt. Ogden en Fixsen hebben in hun onderzoek een kwalitatieve en selectieve weergave gegeven van de literatuur als introductie binnen het aandachtsgebied van de implementation science. Als aanvulling hierop is gebruik gemaakt van het onderzoek van Fixsen, Naoom, Blase, Friedman en Wallace (2005) waarin de implementatieliteratuur in de volle breedte en binnen alle branches is onderzocht. Daarnaast is het onderzoek van Nilsen, Stahl, Roback en Cairney (2013) gebruikt. Dit onderzoek geeft, in tegenstelling tot veel andere onderzoeken, een weergave van de overlap tussen de aandachtsgebieden policy implementation en implementation science. Het onderzoek van Meyers, Durlak en Wandersman (2012) voorziet ten slotte in een praktische en kwalitatieve samenvoeging van het optimale implementatieproces; zij brengen 25 implementatieraamwerken, die in onderzoeken vanuit verschillende vakgebieden tussen 1989 en 2008 ontworpen zijn, samen in één implementatieraamwerk, onder de naam Quality Implementation Framework.

## **THEORETISCH KADER**

### *POLICY IMPLEMENTATION*

Onderzoek naar beleidsuitvoering ontwikkelde zich in de jaren '70 gedurende de periode van groeiende zorg over de effectiviteit van publiek beleid (O'Toole 2000, Barrett 2004). Het boek van Pressman en Wildavsky met de titel "Implementation" zorgde in 1973 voor een podium van de policy implementation. Pressman en Wildavsky onderzochten de implementatie van een federaal economisch ontwikkelingsprogramma om de werkgelegenheid te vergroten onder etnische minderheden in Oakland, Californië. Ze kwamen er bij dit falende project onder andere achter dat een project complexer en moeilijker realiseerbaar wordt naarmate er meer beslissingen gemaakt moeten worden, ook wel de 'complexity of joint action' genoemd. Ieder beslissingsmoment in een project belemmert de voorgang maar kan ook leiden tot inconsistente besluiten als gevolg van de diversiteit van de betrokkenen en hun belangen. Daarnaast stellen Pressman en Wildavsky dat beleidsimplementatie een evolutionair proces is dat zich in de tijd ontwikkelt, hetgeen betekent leren, ontwikkelen en bijsturen op basis van ervaring.

De eerste generatie onderzoek werd bekritiseerd op basis van een te grote focus op gefaalde implementaties (Rothstein 1998) en te theoretisch omdat de theorieën niet in staat waren uit te leggen of te voorspellen wat de impact zou zijn van beleid (Paudel 2009). Als gevolg daarvan ontstond in de begin jaren '80 een tweede generatie van studies die van een succes of falend perspectief gingen naar verbeterde analyse van variabelen die konden verklaren wat de impact van een implementatieproces zou zijn (Schofield 2001). De constructie van analytische modellen en kaders ging samen met een debat over de zogenaamde top-down en bottom-up perspectieven. Als gevolg hiervan ontstond eind jaren '80 een derde generatie policy implementation onderzoek met de ambitie om modellen te ontwikkelen die deze twee benaderingen in overeenstemming met elkaar konden brengen (Cairney 2011). Verscheidende modellen en kaders ontstonden zoals het Integrated Implementation Model, het Communication Model of Governmental Policy Implementation en het Ambiguity-Conflict Model. De term implementatie werd nadien steeds minder populair maar een focus op dezelfde factoren zoals de relatie tussen productie van beleid en het effect op de praktijk kan nog steeds gevonden worden in verschillende nieuwe wetenschapsvelden (Nilsen, Stahl et al. 2013). De huidige policy implementation wetenschap kan gevonden worden op het kruispunt van publiek beheer, organisatie theorieën, publiek managementonderzoek en de politieke wetenschap (Schofield, Sausman 2004).

## IMPLEMENTATION SCIENCE

Het concept van implementation science wordt gedefinieerd als *“The scientific study of methods to promote the systematic uptake of clinical research findings and other evidence-based practices into routine practice . . .”* (ICEBeRG 2006). In de afgelopen jaren is veel onderzoek gedaan naar praktische kanten van implementaties. De centrale issues in praktisch onderzoek naar implementaties zijn ‘wat’, ‘hoe’ en ‘wie’. Wat zal geïmplementeerd worden? Hoe zal deze taak uitgevoerd worden? En wie gaat het werk van de implementatie doen (Ogden, Fixsen 2014)? Kitson, Harvey en McCormack (1998) toonden in hun onderzoek aan dat een succesvolle implementatie in zijn simpelste vorm vereist dat het bewijs voor een noodzakelijke verandering hoog is, de context ontvankelijk is voor verandering en de verandering adequaat gefaciliteerd wordt.

Recent en grondig onderzoek van Meyers, Durlak en Wandersman (2012) faciliteert de wetenschap in een samenvoeging van de literatuur tot een conceptueel overzicht van de kritische stappen in een implementatieproces. Zij onderzochten 25 verschillende implementatieraamwerken die vanuit verschillende vakgebieden in onderzoeken tussen 1989 en 2008 ontworpen zijn. Het raamwerk van Meyers et al. kan gebruikt worden om een hoge kwaliteit van implementatie te bevorderen binnen een brede toepasbaarheid aan disciplines. Het onderzoek wijst uit dat er overeenkomstige stappen zijn in een implementatieproces ongeacht het type innovatie dat geïmplementeerd wordt, de doelgroep en de gewenste uitkomst. Het geformuleerde raamwerk bestaat uit 4 fases en 14 stappen. Deze stappen vormen samen het “Quality Implementation Framework” (hierna QIF):

**Fase 1: Eerste overweging met betrekking tot de betreffende instelling**

1. Uitvoeren van een behoefte en middelen assessment
2. Uitvoeren van een beoordeling van geschiktheid
3. Uitvoeren van een capaciteit en bereidwilligheid assessment
4. Mogelijkheid voor aanpassing
5. Verkrijgen van expliciet fiat van kritische stakeholders en het bevorderen van een ondersteunend gemeenschap- / organisatieklimaat
6. Bouwen van algemeen en organisatorische capaciteit
7. Werving van personeel en onderhoud
8. Effectieve pre-innovatietraining van personeel

**Fase 2: Creëren van een implementatiestructuur**

9. Creëren van implementatieteams
10. Ontwikkelen van een implementatieplan

**Fase 3: Lopende structuur zodra de implementatie begint**

11. Technische ondersteuning, coaching en supervisie
12. Procesevaluatie
13. Ondersteunend feedbackmechanisme

**Fase 4: Verbeteren van toekomstige toepassingen**

14. Leren uit ervaring

Zie bijlage 1: Voor het volledige framework met bijbehorende vragen

## UITDAGINGEN EN KANSEN BINNEN DE IMPLEMENTATIE-WETENSCHAPPEN

De specifieke moeilijkheden die inherent zijn aan de uitvoering van implementatie-wetenschap zijn vanaf het begin onderkend. Implementatiewerk en daarom ook onderzoek naar implementaties worden gedaan in een omgeving vol met personeelsregels, sociale stressselementen, angst, politieke druk, interprofessionele rivaliteit, personeelsverloop en wrijving binnen organisaties (Fisher 1983). Van Meter en Van Horn (1975) concludeerden dat deze moeilijkheden gedetailleerde studie van het proces van policy implementation ontmoedigden. De problemen bij implementaties zijn bijzonder complex en onderzoekers zijn vaak afgeschrikt door de methodologische overwegingen. Een

uitgebreide analyse van de toepassing vraagt dan ook om aandacht voor meerdere acties over een langere periode van tijd. Glasgow, Lichtenstein en Marcus (2003) erkennen deze problemen en geven aan dat we de studie van de complexiteit van de implementatiewereld juist moeten omarmen in plaats van deze proberen te negeren of te verminderen door alleen geïsoleerde (en vaak niet representatieve) situaties te bestuderen. Een andere bemoedigende conclusie voor het implementatieonderzoeksveld komt uit het onderzoek van Ogden en Fixen (2014) waarbij wordt beargumenteerd dat implementatieprincipes inhoud neutraal lijken te zijn voor alle vakgebieden van de gezondheidszorg, het onderwijs tot aan de financiële wereld. Reden voor deze argumentatie is dat we universele principes tegenkomen in de diverse vakgebieden.

Het implementatieonderzoeksveld is de laatste jaren gedomineerd door case studies, kwalitatief onderzoek en retrospectieve evaluaties van implementatiefactoren. Recentelijk zijn kwantitatieve prospectieve projecten ontstaan waarin onderzoekers implementatievariabelen operationaliseren (Fixsen, Blase et al. 2009), maatregelen met betrekking tot deze variabelen ontwikkelen en beoordelen (Ogden, Bjornebekk et al. 2012) en implementatie specifieke variabelen doelbewust manipuleren als onderdeel van hun onderzoekontwerp (Glisson, Schoenwald et al. 2010). Op dit moment is er meer onderzoek beschikbaar naar de implementatiedrivers op het niveau van individuele competenties dan op organisatorisch niveau of leiderschapsonderdelen. Een aanzienlijk deel van de literatuur is gefocust op de vraag wat bevorderend en wat vertragend werkt op implementatie met een hoge betrouwbaarheid en goede uitkomsten.

Een meer uitgewerkte en verfijnde aanpak van de analyse van implementaties wordt weergegeven in de implementatie frameworks. Deze frameworks voorzien in een lijst van variabelen die van invloed zijn op het verkleinen van het gat tussen de wetenschap en de praktijk (Ogden, Fixsen 2014). Het implementatie framework van Meyers et al. (2012) is een stap in de goede richting om de versnipperde bevindingen over implementaties te bundelen. Ondanks de brede scope van het onderzoek is het belangrijk de vraag te stellen of er belangrijke stappen in het proces zijn die nu gemist worden? Voornoemde onderzoeken naar implementatiestrategieën zijn vooral ondernomen in Angelsaksische landen, met name in de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk. Het leren van hoe bedrijven in andere landen met andere culturen hun strategieën ontwikkelen en implementeren zal tot nieuwe inzichten kunnen leiden op strategisch management gebied (Okumus 2003). Een andere context kan ook zijn andere branches en andere innovaties (Meyers, Durlak et al. 2012). De implementatiewetenschapsveld zou in haar ontwikkeling daarnaast ook kunnen profiteren van kennis buiten de parameters van de wetenschappelijke implementatieliteratuur (Nilsen, Stahl et al. 2013).

Onderzoek van Fixsen et al (2005) toont aan dat we op dit moment meer weten over de karakteristieken van mensen die bereid zijn nieuwe innovaties over te nemen dan dat we weten wat organisaties karakteriseert die open staan om te veranderen. In het QIF van Meyers et al (2012) wordt weliswaar aandacht besteed aan de processtappen die uitgevoerd zouden moeten worden om overall tot succesvolle implementaties te komen. Er wordt echter geen aandacht besteed aan kritische stappen die nodig zijn om mensen te motiveren de veranderingen in de praktijk te brengen. Zo wordt er bijvoorbeeld aandacht besteed aan het uitvoeren van een capaciteit en bereidwilligheid assessment waarbij onder andere gekeken dient te worden naar de wil, de vaardigheden en motivatie van de organisatie/gemeenschap. De invloed van emoties hierop blijft onbesproken. Bij de Libor fraude hebben we gezien dat de betrokkenen bij het schandaal zich niet aan de geïmplementeerde integriteitsnormen conformeerden maar zich lieten leiden door emoties van

rijkdom, eer en macht. De bestaande literatuur biedt geen handvat hoe men in de praktijk met emoties om moet gaan en wat de impact van emoties zijn op de wil, de vaardigheden en motivatie van de organisatie/gemeenschap.

### **AANDACHT VOOR 'AKRASIA'**

Gezien de beperkingen van het QIF en de ervaringen bij de Libor Fraude is het begrip 'akrasia' een interessant vertrekpunt om meer te weten te komen over hoe we mensen in de praktijk kunnen motiveren om de interventies en praktijken toe te passen en wat organisaties karakteriseert die open staan om te veranderen. Een van de kernwoorden van akrasia is gebrek aan zelfbeheersing onder invloed van emoties. Het tegenovergestelde daarvan is zelfbeheersing. Bij de Libor fraude zagen we dat er sprake was van een gebrek aan zelfbeheersing onder invloed van emoties waar zelfbeheersing naar alle waarschijnlijkheid tot een beter resultaat geleid had.

Voor de uitwerking van het begrip akrasia wordt gebruikt gemaakt van de theorie van Aristoteles. Aristoteles analyseert op scherpe wijze en met grote precisie het menselijk gedrag, het menselijk karakter en zijn intellectuele vermogens waardoor hij ons waardevolle inzichten geeft in de manier van denken en handelen van de mens. Door de scherpzinnigheid en universaliteit van zijn teksten zijn de teksten ook op dit moment nog even krachtig en geldig. Het begrip akrasia gaat terug naar de tijd van Plato waarin hij schreef over de grondwet van de stad en de grondwet van de ziel. De analogie werpt een blik op de mentaliteit en persoonlijkheid van de mens. Hoewel Aristoteles schrijft over de mens in zijn algemeenheid zijn de theorieën tevens goed toe te passen op organisaties. Meerdere individuen vormen immers samen een organisatie.

Voor de analyse van het begrip akrasia wordt primair gebruik gemaakt van het boek *Ethica Nicomachea* van Aristoteles (2013) waarin de goede en slechte eigenschappen van de mens, de emoties en de fundamentele waarden van het menselijk leven in al zijn facetten besproken worden. De centrale vraag in dit werk is hoe de mens gelukkig kan worden? Geluk als ultiem doel van de mens en dus ook van organisaties. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van de theorie van de lers/Australische filosoof Philip Pettit (1999, 2003) die zijn interpretatie van collectieve akrasia door middel van een heldere en scherpe omschrijving heeft vastgelegd. Van collectieve akrasia is sprake indien groepsleden zich van binnenuit kunnen verenigen met de ideeën en het gedrag van de groep. Er moet sprake zijn van gemeenschappelijk akratisch oordelen en handelen (Pettit 1999, 2003).

Aristoteles schrijft in boek VII van de *Ethica Nicomachea* over zelfbeheersing en gebrek aan zelfbeheersing in relatie tot genot en pijn. Gebrek aan zelfbeheersing zoals Aristoteles bedoelt zouden we als volgt kunnen omschrijven: *“De man zonder zelfbeheersing (akratès), is de man die zich door zijn verlangens laat meeslepen, hoewel hij weet dat het verkeerd is wat hij doet. Het is denkbaar dat hij door zijn gebrek aan zelfbeheersing zich overgeeft aan genietingen waarvan hij weet dat ze vroeg of laat tot zijn dood zullen leiden. In feite pleegt zo iemand zelfmoord op de lange termijn”* (Aristoteles 2013, *Ethica Nicomachea*, T.V.69<sup>3</sup>). *“In feite lijkt de man zonder zelfbeheersing op een stad die wel alle besluiten neemt die nodig zijn en in het bezit is van voortreffelijke wetten, maar deze helemaal niet gebruikt”* (Aristoteles 2013, *Ethica Nicomachea*, VII.10.3).

---

<sup>3</sup> De verwijzing naar het werk van Aristoteles bestaat in de basis uit een verwijzing naar het boeknummer (in Romeinse cijfers) en het hoofdstuk- en regelnummer. In geval van een toelichting verwijst de 'T' naar de toelichting vanuit de vertaling van Hupperts en Poortman (2013) en het nummer naar het volgnummer van de toelichting (zie hoofdstuk 3.1 voor de onderbouwing voor de keuze van deze vertaling).

Uit bovenstaande citaten kunnen we afleiden dat organisaties die open staan om te veranderen over zelfbeheersing moeten beschikken en daarmee de wetten die ze bedenken ook in de praktijk moeten brengen. Genietingen hebben volgens Aristoteles een negatieve impact op zelfbeheersing en daarmee op het succesvol implementeren van een gewenste verandering. Aristoteles laat niet alleen zien dat gebrek aan zelfbeheersing onder invloed van emoties kan ontstaan maar laat tevens zien dat de gevolgen fors kunnen zijn. De akrasia benadering van Aristoteles vormt dan ook een relevante zienswijze om implementatieproblemen vanuit een normatieve invalshoek te onderzoeken; langs deze weg kan er bij implementaties meer aandacht ontstaan voor menselijke aspecten zoals karaktereigenschappen, motieven en emoties.

### **WAAROM ONDERZOEK NAAR DEZE LACUNE IN DE LITERATUUR NOODZAKELIJK IS**

Uit bovenstaande kunnen we afleiden dat gebrek aan zelfbeheersing onder invloed van emoties een belangrijke factor lijkt te zijn waarmee rekening gehouden moet worden om tot succesvolle implementaties van gewenste veranderingen te komen. Bij de analyse van het QIF hebben we gezien dat er in de bestaande literatuur weliswaar aandacht besteed wordt aan de wil, de vaardigheden en motivatie van de organisatie en het individu. Wat het effect is van emoties hierop, zoals beschreven bij het begrip akrasia, wordt niet duidelijk. Daarnaast hebben we geconstateerd dat we op basis van de bestaande literatuur nog onvoldoende weten hoe we mensen in de praktijk kunnen motiveren om de interventies en praktijken toe te passen en wat organisaties karakteriseert die open staan om te veranderen. Zelfbeheersing en gebrek aan zelfbeheersing onder invloed van emoties lijken hierop van invloed. We kunnen dan ook concluderen dat er een mogelijkheid ontstaat om een deel van het gat tussen de wetenschap en de praktijk te dichten door onderzoek te doen naar in hoeverre er bij implementaties aandacht besteed zou moeten worden aan het begrip akrasia.

## **2.2. PROBLEEMSTELLING EN ONDERZOEKSVRAGEN**

De aanleiding en introductie leiden tot de volgende hoofd- en deelvragen van het onderzoek.

### **HOOFDVRAAG**

Zou de Rabobank bij haar implementaties aandacht moeten besteden aan het begrip akrasia?

### **DEELVRAGEN**

Bovenstaande hoofdvraag leidt tot de volgende deelvragen:

1. Welke inzichten kunnen we ontleen aan het begrip akrasia ten aanzien van de vraag waarom mensen en organisaties zich niet in alle gevallen aan de gewenste verandering houden?
2. Welke remedies zijn er tegen akrasia?
3. Hoe gaat de Rabobank om met implementaties in relatie tot het begrip akrasia?

Referentie- en toetsingskader vormt hierbij de centrale illustratie van de Libor fraude en de inrichting van verandermanagement binnen de lokale Rabobanken.

### 3. ONDERZOEK ONTWERP

#### 3.1. ONDERZOEKSDOELSTELLING

##### ***THEORETISCHE DOELSTELLING***

De theoretische onderzoeksdoelstelling is om het begrip akrasia in verband te brengen met de bestaande implementatieliteratuur en te kijken of er zaken gemist worden in de bestaande implementatieliteratuur. In het onderzoek dient akrasia als concept en de onafhankelijke variabele. Gedurende het onderzoek zal het begrip nader uitgewerkt worden in scherpe en praktische omschrijvingen. Na het in verband brengen van het begrip akrasia met de bestaande implementatieliteratuur zal er naar verwachting sprake zijn van een herneming van de oorspronkelijke positie, maar op een hoger niveau. Dit principe wordt ook wel de negatie van de negatie genoemd en komt voort uit de dialectische theorieën van Hegel (1770 – 1831). Deze theorie kan met een spiraal vergeleken worden waarin men in een cirkel draait en daarom steeds weer op het oorspronkelijke uitgangspunt terug komt maar een winding van de spiraal hoger (Berselaar 2011). Het terugkomen op het oorspronkelijk uitgangspunt maar dan een winding van de spiraal hoger vormt de theoretische doelstelling van dit onderzoek.

##### ***PRAKTISCHE DOELSTELLING***

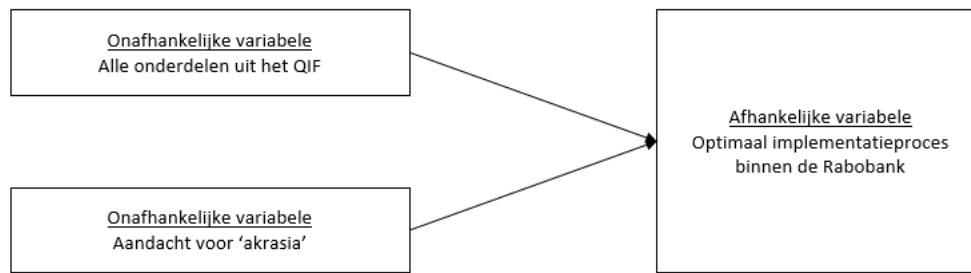
De praktische doelstelling van het onderzoek is om te toetsen in hoeverre de Rabobank bij haar implementaties aandacht zou moeten besteden aan het begrip akrasia. Het begrip akrasia zal in verband worden gebracht met de praktijksituatie van de Rabobank ten aanzien van haar implementaties. Hierbij wordt gekeken in hoeverre er op dit moment aandacht besteed wordt aan de opvattingen van het begrip akrasia bij implementaties binnen de Rabobank. Wordt er bijvoorbeeld wel voldoende aandacht besteed aan emoties van medewerkers en de invloed hiervan op gewenste veranderingen? Daarnaast wordt bekeken in hoeverre het raadzaam zou zijn om bij implementaties aandacht te besteden aan het begrip akrasia waar dit op dit moment nog niet het geval is. Er wordt geen kwalitatief oordeel toegekend aan de mate waarin de opvattingen ten aanzien van het begrip akrasia terug te zien zijn bij de Rabobank. Bij het vaststellen of de Rabobank bij haar implementaties op dit moment aandacht besteed aan het begrip akrasia volstaat een vaststelling of dit zo is en zo ja op welke manier. Het toekennen van kwalitatief oordeel zou arbitrair zijn en vindt derhalve niet plaats. Doelstelling is om eenvoudige en duidelijke antwoorden te vinden voor een grote verzameling van gebeurtenissen binnen de Rabobank. We dienen hierbij wel realistisch te blijven door te beseffen dat meestal slechts een gedeeltelijk antwoord mogelijk is.

Een tweede praktische doelstelling van het onderzoek is om bij alle betrokkenen bij implementaties binnen de Rabobank en daarbuiten een proces van bezinning of zelfreflectie op gang te brengen door het begrip akrasia in verband te brengen met een optimale implementatie.

In aanvang zal het onderzoek zich beperken tot het leveren van kritiek op de bestaande implementatieliteratuur, op uitgevoerde implementaties en op implementatieprocessen en de implementatieprocedures binnen de Rabobank. Waar mogelijk zullen vanuit het onderzoek ook praktische veranderingen aangereikt worden die we kunnen ontlenen aan de conceptualisering van het begrip akrasia.

## 3.2. METHODOLOGIE

### CONCEPTUEEL MODEL



### ANALYSE

#### EENHEID VAN ANALYSE

Voor dit onderzoek wordt een multi level analyse toegepast. De individuele medewerkers binnen de Rabobank, de verschillende teams binnen de Rabobank en de verschillende afdelingen binnen de Rabobank vormen de onderzoekseenheden van dit onderzoek. Er is dus sprake van een individueel en een collectief niveau. Het collectief niveau is hierbij een team, een afdeling of de volledige organisatie en het individuele niveau betreft de individuele medewerkers.

#### LEVEL VAN ANALYSE

Het level van analyse wordt gevormd door Rabobank Nederland en de aangesloten lokale banken. Als onderzoeker ben ik werkzaam bij de lokale Rabobank Voorne-Putten Rozenburg. Deze bank dient dan ook als vertrekpunt en referentiekader. Rabobank Voorne-Putten Rozenburg is gevestigd op het Zuid-Hollandse eiland Voorne-Putten en heeft drie vestigingen, te weten: Hellevoetsluis, Oostvoorne en Spijkenisse. De bank heeft momenteel 200 fte in dienst (Rabobank 2015a).

#### CONTEXT ANALYSE

Mijn beeld als onderzoeker wordt, ondanks de pretentie om waarde vrij te zijn, in belangrijke mate bepaald door mijn herinneringen en verwachtingen. Volledige waarde vrijheid bestaat dan ook niet. Het streven is om een zo compleet mogelijk beeld te schetsen van de werkelijkheid in het licht van de ideeën van Aristoteles ten aanzien van het begrip akrasia alsmede de implementatiestructuur binnen de Rabobank. We moeten ons echter realiseren dat in het licht van de metafoer van de grot van Plato, de blik van de onderzoeker zich beperkt tot datgene wat de onderzoeker kan zien, te weten de waarneembare wereld (Plato 2014). Het vermogen om een situatie te begrijpen is immers afhankelijk van de mate waarin we onze eigen situatie overzien. Naast de rol van onderzoeker ben ik tevens werkzaam als financieringsspecialist binnen de Rabobank, ben ik opgeleid als bedrijfseconoom en ben ik opgegroeid in een ondernemersgezin. Dit is dan ook het referentiekader, het venster op de wereld dat ik met mij meedraag en dat de horizon van mijn vermogen tot begrijpen bepaalt (Bersselaar 2011). Een andere onderzoeker zal dus tot andere en wellicht onverenigbare interpretaties en conclusies kunnen komen.



## **METHODEN**

### *MEETINSTRUMENTEN EN LITERATUURKEUZE*

Om tot beantwoording van de hoofd- en deelvragen te komen is een normatief onderzoek uitgevoerd. De keuze voor een kwalitatief onderzoek vloeit voort uit de insteek van akrasia in relatie tot een optimaal implementatieproces hetgeen nog niet eerder onderzocht is. De keuze voor een normatief onderzoek is gelegen in de wens om op zoek te gaan naar de redenen die handelingen en gedragingen bij implementatietrajecten en procedures binnen de Rabobank rechtvaardigen om hier vervolgens lering uit te trekken. De norm zit hierbij als het ware opgesloten in de beschrijving van de praktijk. De weg die hierbij bewandeld wordt is die van kritiek. De vraag waarop deze kritiek gebaseerd is en hoe deze kritiek gerechtvaardigd wordt is daarbij relevant en zal beantwoord worden in dit onderzoek. De kritiek komt tot stand middels zelfdialectische redenering op basis van innerlijke monologen. De eisen die aan deze methode gesteld worden zijn dat alle argumenten voor en alle argumenten tegen het standpunt aan het bod komen en op hun kracht onderzocht worden (Bersselaar 2011).

Het onderzoek start met de interpretatie van de theorieën van Aristoteles ten aanzien van het begrip akrasia. Hierbij komen we terecht in het domein van de hermeneutiek waarbij het draait om het duiden en verstaan van menselijke uitingen in de meeste brede zin van het woord. Met andere woorden het verkrijgen van begrip vanuit de directe en indirecte context van de verzamelde en gebruikte data (Bersselaar 2011). Doelstelling hierbij is om vanuit de betekenis in de oorspronkelijke en de alledaagse context het begrip akrasia te presenteren. Dit gebeurt in de vorm van een aantal relevante citaten in verband te brengen met de centrale illustratie van de Libor fraude. Vervolgens is de doelstelling om de betekenissen vanuit de wereld van Aristoteles in verband te brengen met de huidige implementatiewereld, in het bijzonder de implementatiewereld van de Rabobank. In de analyse van de huidige situatie van de Rabobank is getracht de bevindingen binnen de Rabobank te begrijpen vanuit de rol als waarnemer. Daarnaast heb ik als deelnemer aan deze processen de begrippen en de situaties zodanig proberen te definiëren dat ze herkenbaar blijven voor de direct betrokkenen en voor buitenstaanders. Dit wordt ook wel de situatie van de dubbele hermeneutiek genoemd (Bersselaar 2011).

Ten aanzien van de begripsvorming over akrasia moeten we ons realiseren dat we een begrip nooit in één keer in zijn geheel zullen begrijpen. We kunnen ons begrip slechts langzaam opbouwen door te beginnen met het deel waar we voor het eerst mee in aanraking komen. In dit geval betreft dit de vertaling van dr. Charles Hupperts en dr. Bartel Poortman van het boek *Ethica Nicomachea* van Aristoteles (2013). De keuze voor deze vertaling heeft een belangrijke invloed op de resultaten van het onderzoek. In tegenstelling tot het werk van Plato kent Nederland nauwelijks een traditie als het gaat om het vertalen van het werk van Aristoteles. Tot 1997 bestond er slechts één vertaling van R.W. Thuys uit 1954. De vertaling van Charles Hupperts en Bartel Poortman is een stuk recenter. De auteurs hebben bovendien naast het zo exact mogelijk weergeven van het gedachtegoed van Aristoteles er tevens naar gestreefd zijn werk leesbaar te houden. Gezien de complexiteit van het werk en de mogelijkheid tot begrip is dit dan ook een belangrijke motivatie om voor deze vertaling te kiezen. Na de eerste kennismaking met het begrip akrasia is getracht een volledig beeld te schetsen van de betekenis die Aristoteles geeft aan het begrip akrasia om zo het geheel te kunnen begrijpen. Hierbij is tevens gebruik gemaakt van de onderzoeken van filosoof Philip Pettit (1999, 2003) die zijn interpretatie van collectieve akrasia door middel van een heldere en scherpe omschrijving heeft vastgelegd. Voorts is de literatuur van Paul van Tongeren geraadpleegd om een goed begrip te

krijgen van de definitie van kwaad zoals Aristoteles dit hanteert. Paul van Tongeren heeft op begrijpelijke wijze de definitie van kwaad uitgelegd in zijn boek “Leven is een kunst” (2013).

Het principe dat wordt toegepast is die van de hermeneutische cirkel waarbij we de kwestie nooit in één keer in zijn geheel kunnen begrijpen maar langzaam opbouwen (Bersselaar 2011). Het opbouwen van dit begrip ten aanzien van akrasia gebeurt door de teksten uit de Ethica Nicomachea (Aristoteles 2013) meermaals te lezen (stap 1), deze vervolgens samen te vatten (stap 2) en vervolgens middels de Etnographic Content Analyse (hierna ECA) de data te analyseren en te verwerken (stap 3). Bij stap 3 zijn de relevante citaten in een schema gezet, zijn de citaten als numeriek gelabeld, zijn de citaten geordend, zijn de belangrijke onderdelen in de citaten samengevat, zijn achter de citaten interpretaties gezet en is bijgehouden of de citaten gebruikt zijn in het onderzoek. Na afloop van deze analyse is gekeken welke citaten weggelaten kunnen worden om op die manier door te dringen tot de kern van het begrip akrasia. Uiteindelijk blijft een selectie over van essentiële citaten.

De ECA methode biedt de mogelijkheid voor gestructureerde dataverzameling en –vastlegging. Door deze manier van verzameling en vastlegging ontstaat de mogelijkheid om regelmatig terug te keren naar de data en daarmee het begrip en de interpretatie van de data continu te verbeteren en te laten groeien gedurende het onderzoek. Daarnaast verhoogt de ECA-methode de transparantie en reproduceerbaarheid van de conclusies van het onderzoek. Het doel van de ECA methode is om systematisch, analytisch maar niet rigide te zijn (Altheide 1987). Het gaat bij deze methode om constante ontdekking en constante vergelijking van relevante situaties, settings, stijlen, beelden, meningen en nuances (Glaser, Strauss 2009). De ECA-methode bestaat derhalve uit wederkerende bewegingen tussen begripsontwikkeling, dataverzameling, data codering, data analyse en data interpretatie (Altheide 1987). Door kwalitatief onderzoek met een kwantitatieve analyse methode te combineren is sprake van triangulatie hetgeen de geldigheid van de onderzoeksresultaten verhoogt. Onderstaande tabel uit het onderzoek van Altheide (1987) laat een opsomming van de uitgangspunten van het onderzoekontwerp zien.

**Figuur 1: Uitgangspunten onderzoek ontwerp**

Onderzoeksofzet	ECA methode
Onderzoekdoel	Ontdekking / verificatie
Reflexief onderzoek ontwerp	Altijd
Nadruk	Validiteit
Progressie van data verzameling, analyse en interpretatie	Reflexief / circulair
Betrokkenheid van primaire onderzoeker	In alle fases
Sample	Doelgericht en theoretisch
Voor gestructureerde categorieën	Sommige
Type data	Nummers en narratief
Data toegangspunten	Meervoudig door de tijd heen
Narratieve beschrijving en opmerkingen	Altijd
Concepten ontstaan gedurende het onderzoek	Altijd
Data analyse	Tekstueel en statistisch
Data presentatie	Tabellen en tekst

In bijlage 3 is een overzicht opgenomen van de geselecteerde teksten. Bij de selectie is gezocht naar de uitwerking van het begrip akrasia in relatie tot implementatievraagstukken. Om overzicht te creëren in de teksten is gezocht naar een logische indeling van de teksten. Op basis hiervan zijn de

geselecteerde teksten door mij als onderzoeker onderverdeeld in citaten ten behoeve van 1) de achtergrond van akrasia, 2) de definitie van akrasia, 3) kennisvormen in relatie tot akrasia, 4) vormen van emoties bij akrasia, 5) kenmerken van akrasia en 6) remedies tegen akrasia. De onderverdeling is derhalve niet limitatief. De verantwoording van de interpretatie van de citaten wordt in hoofdstuk 4 beschreven. Iedere paragraaf wordt afgesloten met een overzicht van de geselecteerde citaten.

Tot slot is gebruik gemaakt van de techniek van het reflectief equilibrium. Op basis van de methode van het reflectief equilibrium ontstaat een dieper begrip wat een bepaald onderwerp inhoudt. Bij de methode van het reflectief equilibrium wordt gezocht naar een evenwicht tussen de intuïtie en de theorie bij het beoordelen van voorbeeldsituaties. De intuïtie en ervaring van de onderzoeker worden hiervoor gebruikt. Om tot een reflectief equilibrium te komen moeten we onze morele oordelen evalueren op consistentie met meer algemene morele principes en deze in evenwicht brengen. Vervolgens moeten we de aanvaarde morele principes beoordelen op consistentie met relevante achtergrondtheorieën. Hierdoor brengen we deze principes in breed reflectief evenwicht. Een illustratief voorbeeld hierbij is de opinie over het hebben van gemeenschap tussen een broer en een zus. Stap één is bepalen wat we hiervan vinden. Sommigen vinden dit vanuit moreel oogpunt walgelijk en fout. Als we echter vanuit een moreel principe ook vinden dat mensen elkaar geen schade mogen toebrengen dan moeten we op basis van dit principe concluderen dat het niet fout is. We moeten nu ons morele oordeel of ons morele principe aanpassen om dit met elkaar in evenwicht te kunnen brengen. In stap twee maken we onze principes en oordelen consistent met de relevante achtergrondtheorieën. Op basis van de methode van het reflectief equilibrium kunnen we morele oordelen dus afwijzen of rechtvaardigen. Een volledig reflectief evenwicht bereiken is vaak slechts een ideaal maar het helpt ons wel onze morele oordelen en principes beter op elkaar af te stemmen. De methode van het reflectief equilibrium lost echter niet alle meningsverschillen op. Doordat we de methode van breed reflectief evenwicht als normatief principe gebruiken en aanvaarden moeten we accepteren dat andere mensen er andere morele oordelen op na kunnen houden. Bij de methode van het reflectief equilibrium draait het dus om het expliciet maken van de intuïtie om vervolgens de maatschappelijke kennis over de morele regels die er al zijn te gebruiken om tot een ethisch standpunt te komen (DePaul 2013). De methode van het reflectief equilibrium sluit goed aan bij de opvattingen van Aristoteles over de wijze waarop je ethische discussies voert. Daarnaast sluit het goed aan bij de onderzoeksmethode die Aristoteles bij zijn onderzoeksprogramma naar akrasia gebruikt. Hij gaat daarbij uit van empirische feiten enerzijds en meer algemene wetmatigheden (*archai*) en de gezaghebbende meningen over die feiten anderzijds. Als de feiten niet passen bij de algemene wetmatigheden, is dat een reden om aan de feiten of de wetmatigheden te sleutelen. De methode van het reflectief equilibrium wordt toegepast in hoofdstuk 5, waarin de implementatiestructuur binnen de Rabobank wordt getoetst op de aandacht voor akrasia.

#### *EMPIRISCHE BRONNENKEUZE*

Ten aanzien van de bedrijfsmatige bronnen van de Rabobank is primair gebruik gemaakt van de intern beschikbare middelen. Hierbij is gekeken hoe Rabobank haar interne organisatie heeft gestructureerd als het gaat om implementaties van beleid, producten, systemen, processen alsmede organisatorische wijzigingen. Vervolgens zijn de hulpmiddelen die de Rabobank ontwikkeld heeft voor haar medewerkers bij implementatietrajecten onderzocht. Hierbij valt te denken aan de nota Uniforme Implementatie Aanpak, het lokaal implementatieplan en het handboek ketenmanagement, waarin de structuur, de procedures, de werkwijze en ondersteuning bij implementaties worden beschreven. Voorafgaand aan de analyse wordt in de hoofdstukken 5.1 en 5.2 een korte

samenvatting hiervan gegeven. Gezien de hoeveelheid beschikbare data binnen de Rabobank is gedurende het analysetraject met verschillende professionals binnen de Rabobank gesproken om een juiste selectie te kunnen maken van de gehanteerde bronnen. Hierbij is het oordeel van de onderzoeker primair geweest maar hebben suggesties van lijnmanagers, controllers, directieleden en projectmanagers wel richting gegeven aan deze zoektocht. Het gebruik van interne bronnen van de Rabobank zorgt ervoor dat de reproduceerbaarheid van deze bronnen beperkt is. Desalniettemin is het voor de diepgang van het onderzoek wel van belang deze bronnen te gebruiken. Het publiceren van deze bronnen is vanuit concurrentieoverwegingen echter niet mogelijk.

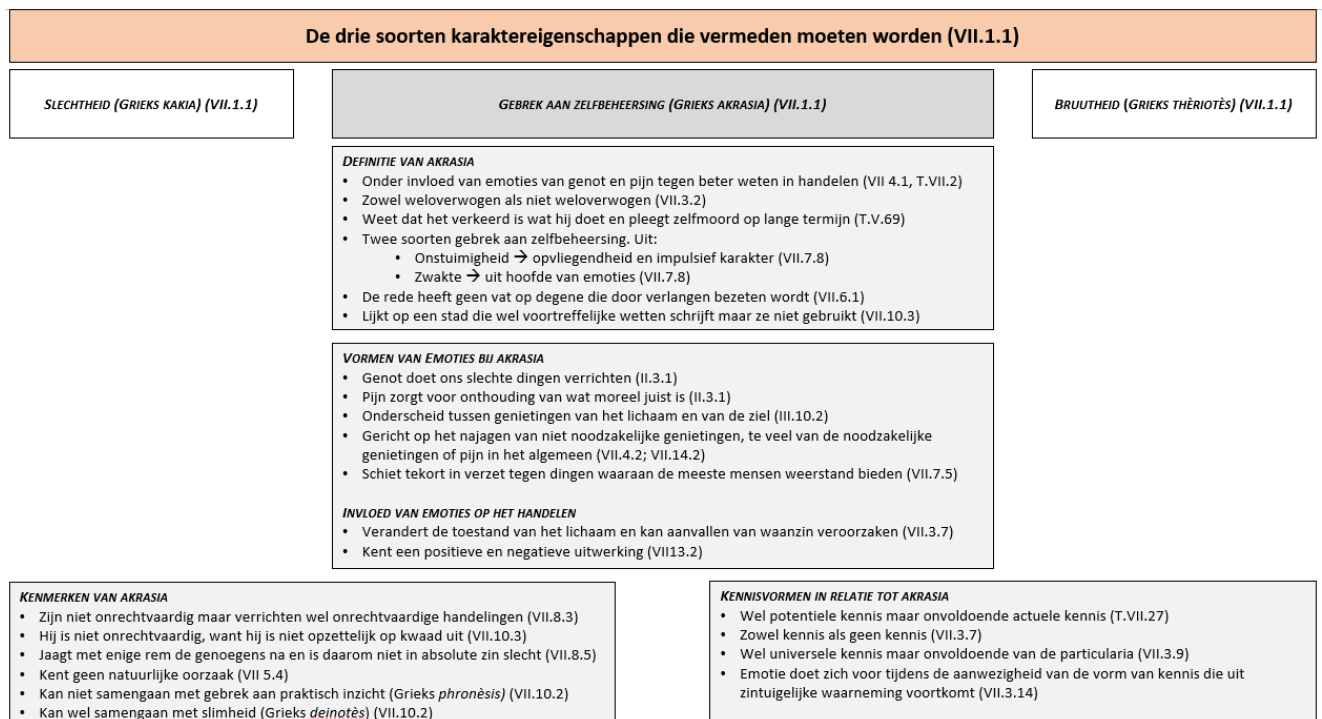
### **3.3. OPBOUW VAN DE MASTER THESIS**

In hoofdstuk 4 wordt door middel van een intensieve literatuurstudie het begrip akrasia in beeld gebracht aan de hand van de citaten van Aristoteles. De citaten worden gekoppeld aan de centrale illustratie van de Libor fraude binnen de Rabobank. In hoofdstuk 5 wordt in beeld gebracht hoe de Rabobank omgaat met implementaties en wordt dit in verband gebracht met de mate waarin aandacht besteed wordt aan het begrip akrasia. Het literatuuronderzoek in hoofdstuk 2 en de hoofdstukken 4 en 5 vormen de basis van de conclusies in hoofdstuk 6 waarin een antwoord gegeven wordt op de hoofd- en deelvragen van het onderzoek. Hoofdstuk 7 vormt de afsluiting van de scriptie waarbij aandacht besteedt wordt aan de beperkingen van het onderzoek en suggesties voor toekomstig onderzoek worden aangedragen.

## 4. HET BEGRIP AKRASIA

Onderstaand schema geeft de kernelementen van het begrip akrasia weer. Om overzicht te creëren zijn de elementen onderverdeeld in 1) de achtergrond van akrasia, 2) de definitie van akrasia, 3) kennisvormen in relatie tot akrasia, 4) vormen van emoties bij akrasia, 5) kenmerken van akrasia en 6) remedies tegen akrasia. Het schema met de remedies tegen akrasia is weergegeven in paragraaf 4.6. Met behulp van de in paragraaf 3.2 beschreven ECA-methode worden per element relevante citaten verzameld, beoordeeld en geselecteerd tot de meest cruciale citaten. De verschillende citaten zullen per paragraaf in detail worden beschreven. Daarnaast zal de centrale illustratie van de Libor fraude langs deze elementen gelegd worden om de connectie met de dagelijkse praktijk te leggen. De citaten zullen in hoofdstuk 5 de leidraad vormen voor de toetsing hoe de Rabobank omgaat met implementaties. Naar de gebruikte citaten wordt in de tekst verwezen. In bijlage 3 is de complete lijst met de volledig uitgeschreven citaten weergegeven.

Figuur 2: Kernelementen van het begrip akrasia in relatie tot implementaties (deel 1 van 2)



### 4.1. ACHTERGROND VAN AKRASIA

Onderzoek naar het begrip akrasia maakt volgens Aristoteles onderdeel uit van het denken dat is gericht op handelen en het vaststellen van normen en waarden als fundament voor gedrag, ook wel de praktische wetenschappen genoemd (Ethica Nicomachea, II). De basis voor de redenering werpt een blik op de aspecten van mentaliteit en persoonlijkheid. Volgens Aristoteles zijn er drie soorten karaktereigenschappen die vermeden moeten worden: slechtheid (*kakia*), gebrek aan zelfbeheersing (*akrasia*) en bruuheid (*thèriotès*). De tegenovergestelde eigenschap van gebrek aan zelfbeheersing is zelfbeheersing (*enkrateia*) (Ethica Nicomachea, VII, 1.1) [CITAAT 5]. De opvattingen ten aanzien van akrasia betreffen de gangbare 'opvattingen', ook wel de verschillende 'feiten' over dit onderwerp (*ta phainomena*) of simpeler de 'verschijnselen'. Hiermee worden de opvattingen van mensen in het algemeen of van vakgenoten en andere geleerden over dit onderwerp bedoeld. Dit zijn op ethisch

gebied de feiten waarop de onderzoeker zich volgens Aristoteles moet baseren (Ethica Nicomachea, VII.1.5, T.VII.7).

In het geval van de Libor fraude lijkt sprake van gebrek aan zelfbeheersing. Akrasia is een verkeerde karaktereigenschap die vermeden en vervangen moet worden door de tegenovergestelde eigenschap: zelfbeheersing.

Citaat	Bron	Pag. Nr.	Citaat Aristoteles uit boek Ethica Nicomachea	Indeling
5	VII.1.1	205	“Na deze onderwerpen .... en bruutheid (thèriotès)”	Achtergrond

## 4.2. DEFINITIE VAN AKRASIA

### AKRASIA IN INDIVIDUELE VORM

Het begrip akrasia zoals Aristoteles het omschrijft, of ook wel een gebrek aan zelfcontrole of gebrek aan zelfbeheersing, is van toepassing wanneer iemand handelt onder condities die intuïtief wenselijk en uitvoerbaar zijn en de omstandigheden normaal zijn. Hierdoor is er geen sprake van versturende factoren. Desalniettemin handelt degene niet op de gewenste manier (Pettit 1999). In de toelichting van de Ethica wordt de volgende heldere omschrijving gegeven:

*“Akrasia, dat wij vertalen met gebrek aan zelfbeheersing, is afgeleid van het Griekse werkwoord kratein, heersen over, controle uitvoeren over. Aristoteles bedoelt met Akrasia het niet in staat zijn te doen waarvan men weet dat het goed is. Akrasia is dus niet zonder meer de toestand waarin men zich door emoties laat leiden, maar zij is gelijk aan het onder invloed van emoties tegen beter weten in handelen. Het is dus een teken van zwakke wil.” (Ethica Nicomachea, T.VII.2).*

De persoon waarop akrasia van toepassing is, noemt Aristoteles een ‘akratès’; de akratès is de persoon met weinig of geen zelfbeheersing, die als volgt omschreven kan worden:

*“De man zonder zelfbeheersing, is de man die zich door zijn verlangens laat meeslepen, hoewel hij weet dat het verkeerd is wat hij doet. Het is denkbaar dat hij door zijn gebrek aan zelfbeheersing zich overgeeft aan genietingen waarvan hij weet dat ze vroeg of laat tot zijn dood zullen leiden. In feite pleegt zo iemand zelfmoord op de lange termijn” (Ethica Nicomachea, T.V.69).*

Een alledaags voorbeeld van akrasia is roken waarvan men weet dat het slecht voor je is, maar mensen het toch doen; dit is een typische vorm van onbeheerst verkeerd handelen en ermee doorgaan tegen beter weten in.

Bij de Libor fraude zagen we dat de betrokkenen onder invloed van emoties van rijkdom, eer en macht hun zelfbeheersing verloren en zich niet aan de integriteitsnormen hielden. De betrokkenen wisten dat ze verkeerd zaten. Zij maakte stiekeme afspraken over de manipulatie van de rente. Dit blijkt uit hun correspondentie per mail, telefoon en in chatrooms (Marel 2015). Naast dat de akratès weet dat hij verkeerd handelt, blijken de gevolgen van het zich laten meeslepen door verlangens fors te kunnen zijn. Bij de Libor fraude zagen we dat de Rabobank tot die tijd een relatief onbesmet blazoën had. Na het bekend worden van de manipulatie van de Libor en Euribor rente door Rabobankmedewerkers heeft het vertrouwen in de bank een forse deuk opgelopen en was de financiële schade fors. Daarnaast was het voor de verantwoordelijke medewerkers hun ‘dood’ omdat ze ontslagen werden (Rabobank 2015b). De Rabobankorganisatie was

weliswaar niet ‘dood’ maar de gevolgen waren fors. Bij de nationalisatie van Fortis/ABN Amro en SNS Reaal hebben we gezien dat het laten meeslepen door van verlangens van rijkdom, macht en eer tot de ondergang (de dood) van Fortis/ABN Amro en SNS Reaal heeft geleid waarbij nationalisatie het enige redmiddel was. Dit heeft veel publiciteit getrokken, onder meer door journalistiek onderzoek en populaire boeken hierover (Smit 2009, Boon, Couwenbergh et al. 2013, Kreling, Rosenberg 2014).

Aristoteles maakt onderscheid tussen de akratès die zijn zelfbeheersing verliest op basis van een weloverwogen keuze dan wel op basis van een ‘niet’ weloverwogen keuze (Ethica Nicomachea, VII.3.2) [CITAAT 6]. Daarnaast maakt Aristoteles onderscheid tussen gebrek aan zelfbeheersing uit onstuimigheid en gebrek aan zelfbeheersing uit zwakte. Gebrek aan zelfbeheersing uit onstuimigheid is van toepassing wanneer mensen door emoties niet in staat zijn na een genomen besluit zich hieraan te houden. Van gebrek aan zelfbeheersing uit zwakte is sprake wanneer mensen zich door emoties laten leiden doordat ze geen besluiten kunnen nemen (Ethica Nicomachea, VII.7.8) [CITAAT 19].

Gezien de periode van 5 jaar van manipulatie van de Libor rente (Rabobank 2015b) moeten we ervan uitgaan dat de direct betrokken bij de Libor fraude gehandeld hebben op basis van een weloverwogen keuze. Daarnaast lijkt gebrek aan zelfbeheersing uit onstuimigheid van toepassing te zijn geweest gezien het feit dat de betrokken bankiers zich door hun emoties niet aan de besluiten van integer zakendoen hebben gehouden.

De emoties waar de persoon zonder zelfbeheersing zich door laat leiden zijn die van genot of het vermijden van pijn. Aristoteles schrijft hierover het volgende.

*“Nu is het evident dat mensen met zelfbeheersing en doorzettingsvermogen, en mensen die geen zelfbeheersing hebben en slaphed tonen, dit hebben in relatie tot gevoelens van genot en pijn” (Ethica Nicomachea, VII.4.1) [CITAAT 12].*

De vraag rijst waarom mensen zonder zelfbeheersing zich laten leiden door verlangens. Aristoteles beantwoordt deze vraag door aan te geven dat de rede geen vat heeft op degene die door verlangen wordt bezeten. Het verlangen hoeft volgens Aristoteles door de rede of de waarneming alleen maar gesuggereerd te worden dat iets aangenaam is, of zij stormt er al op af en wil ervan genieten (Ethica Nicomachea, VII.6.1) [CITAAT 16]. Een goed voorbeeld hierbij zijn mensen met obesitas. Deze mensen blijven zich tegoed doen aan de genietingen van eten. De rede heeft op deze mensen geen vat.

Op de betrokkenen bij de Libor fraude had de rede ook geen vat. Zij zijn immers tijdens de lange periode waarin ze fraude pleegden niet zelfstandig tot inkeer gekomen.

### **AKRASIA IN COLLECTIEVE VORM**

Akrasia kan zich manifesteren op individuele maar ook op collectieve basis. Aristoteles schrijft hierover het volgende.

*“In feite lijkt de man zonder zelfbeheersing op een stad die wel alle besluiten neemt die nodig zijn en in het bezit is van voortreffelijke wetten, maar deze helemaal niet gebruikt” (Ethica Nicomachea, VII.10.3) [CITAAT 27].*

Akrasia is dus niet alleen van toepassing op een individu maar lijkt zich ook in een collectief te kunnen manifesteren. Dit kan zijn een team, een afdeling maar ook een hele organisatie. Voor akrasia in collectieve vorm is het net als bij het individu noodzakelijk een intentionele attitude te ontwikkelen met als verschil dat het nu om een collectieve intentionele attitude gaat. Om een collectieve intentionele attitude te kunnen ontwikkelen moeten groepsleden zich kunnen verenigen met de ideeën en het gedrag van de groep. Er moet sprake zijn van gemeenschappelijk oordelen en handelen (Pettit 1999). Een grotere groep zonder vertegenwoordiger zal geen akrasia ten toon kunnen spreiden omdat deze groep niet in staat is coherente intenties te vormen en besluiten te nemen. Gedeelde overtuigingen over groepsoordelen en groepsovertuigingen ontstaan vaak redelijk spontaan in kleine groepen van twee tot drie personen. In grote groepen ontstaat dit op basis van een vorm van formele expliciete of impliciete procedures waarbij leden stemmen over de oordelen en intenties van de groep. Autoriteit wordt hierbij niet bepaald vanuit hiërarchie. Het collectief is dus niet een slechts mechanische wijze van coöperatie maar dient van binnenuit te komen (Pettit 2003). De akraatès handelt immers onder invloed van emoties (Ethica Nicomachea, T.VII.2) hetgeen van binnenuit komt.

Bij de Libor fraude van de Rabobank was er naar verwachting ook sprake van een collectieve vorm van akrasia. 30 medewerkers van de bank hebben onder invloed van emoties en tegen beter weten in meegewerkt aan het manipuleren van de Libor en Euribor rente. Zij hebben om dit te bewerkstelligen door middel van mail, telefoon en chatrooms (Marel 2015) een collectieve intentionele attitude ontwikkeld waarna ze gelijkvormig geoordeeld en gehandeld hebben.

Citaat	Bron	Pag. Nr.	Citaat Aristoteles uit boek Ethica Nicomachea	Indeling
6	VII.3.2	209	<i>“De een laat zich .... jaagt het wel na.”</i>	Definitie
12	VII.4.1	212	<i>“Nu is het .... van genot en pijn.”</i>	Definitie
16	VII.6.1	216	<i>“Wanneer de rede .... heeft de rede geen vat.”</i>	Definitie
19	VII.7.8	220	<i>“Er zijn twee .... verbeelding te volgen.”</i>	Definitie
27	VII.10.3	224	<i>“In feite lijkt .... helemaal niet gebruikt.”</i>	Definitie

### 4.3. KENNISVORMEN IN RELATIE TOT AKRASIA

Aristoteles gaat met zijn opvatting over akrasia in relatie tot kennis in tegen de opvatting van Socrates. Socrates ging er vanuit dat deugd met kennis samenvalt. Om die reden geloofde Socrates dat niemand opzettelijk verkeerd zou handelen wanneer iemand weet wat goed is (Ethica Nicomachea, VIII.2.1). Aristoteles is het eens met Socrates dat mensen handelen vanuit kennis. Degene zonder zelfbeheersing mist volgens Aristoteles echter het inzicht dat de situatie waarin hij zich bevindt onder deze kennis valt waardoor hij zich laat leiden door specifieke emoties en verlangens (Ethica Nicomachea, VIII.10.2). Aristoteles zegt hierover het volgende.

*“Want in het geval dat iemand kennis heeft, maar haar niet in de praktijk brengt, nemen we een verschil in dispositie waar: hij heeft in zekere zin zowel kennis als geen kennis, zoals iemand die slaapt, buiten zichzelf of dronken is. Maar dit is nu precies de toestand van mensen die onder invloed van emoties staan” (Ethica Nicomachea, VII.3.7) [CITAAT 7].*

Aristoteles maakt hiermee een onderscheid tussen potentiële en actuele kennis. Vanuit natuurwetenschappelijk opzicht heeft het ene betrekking op het ‘universale’ en het andere op de



‘particularia’ (Ethica Nicomachea, VII.3.9) [CITAAT 10]. Daarnaast maakt Aristoteles binnen potentiële kennis een onderscheid tussen potentiële kennis die waarschijnlijk gemakkelijk geactualiseerd wordt (zwakte), en potentiële kennis die niet alleen niet geactualiseerd wordt, maar waarvan het ook niet waarschijnlijk is dat zij wordt geactualiseerd (onstuimigheid) (Ethica Nicomachea, VII.7.8, T.VII.27). Aristoteles’ antwoord aan Socrates is dus dat Socrates voor een deel gelijk heeft. De akratès heeft universele kennis. De akratès mist echter het inzicht dat de situatie waarin hij zich bevindt onder deze universele kennis valt (Ethica Nicomachea, T.VII.33).

In de situatie van de Libor fraude lijkt ook sprake van een vorm van roes of verdooving, waardoor de kennis niet helder is. De emoties hadden de overhand en vertekenden het kennisbeeld.

De vraag hoe de emotie zich verhoudt tot de kennis van de akratès beantwoordt Aristoteles door aan te geven dat de emotie zich voordoet tijdens de aanwezigheid van de vorm van kennis die uit zintuigelijke waarneming voorkomt (Ethica Nicomachea, VII.3.14) [CITAAT 11]. De emotie zorgt ervoor dat de akratès zich bij zijn keuze laat leiden door de zintuigelijke waarneming van de specifieke gebeurtenis en zich daardoor niet bewust is van de universele kennis. Het voorbeeld van de mogelijkheid tot het eten van een gebakje maakt dit duidelijker. De akratès zal zich realiseren dat zoete dingen slecht zijn voor de mens. Hij zal zich ook realiseren dat gebak iets zoets is. Hij zal zich echter niet goed realiseren dat dit gebak slecht voor hem is en zal zich laten leiden door zijn verlangen en het gebakje opeten. De akratès mist op dat moment het inzicht dat de situatie waarin hij zich bevindt onder de universele kennis valt (Ethica Nicomachea, VIII, 3.14). Bij dit voorbeeld zal een combinatie van zintuigelijke waarnemingen van het reukvermogen, de ogen en eventueel de smaakpapillen zorgen voor de zintuigelijke waarneming van de specifieke gebeurtenis. Het feit dat de akratès zich onder invloed van emoties tot slot niet bewust is van de universele kennis (Ethica Nicomachea, VII.3.9) lijkt in strijd met de gedachte dat de akratès tegen beter weten in handelt. Het citaat dat we bij de definitie van akrasia gezien hebben ten aanzien van het weloverwogen en niet weloverwogen laten leiden door de emotie (Ethica Nicomachea, VII.3.2) toont echter aan dat er sprake kan zijn van beide varianten.

De weloverwogen variant lijkt bij de Libor fraude van toepassing te zijn waarbij de zintuigelijke waarneming door zien en horen van de mogelijkheden tot het manipuleren van de rente de universele kennis verduisterde.

Citaat	Bron	Pag. Nr.	Citaat Aristoteles uit boek Ethica Nicomachea	Indeling
7	VII.3.7	210	<i>“Want in het .... van emoties staan.”</i>	Kennisvormen
10	VII.3.9	210	<i>“We zouden verder .... op de particularia.”</i>	Kennisvormen
11	VII.3.14	211	<i>“Want de emotie .... zintuigelijke waarneming voortkomt.”</i>	Kennisvormen

## 4.4. EMOTIES BIJ AKRASIA

### VORMEN VAN EMOTIES BIJ AKRASIA

De emoties van genot en pijn maken onderdeel uit van de deugd en vormen de basis van het begrip akrasia. Voordat we het over genot en pijn hebben is het belangrijk om eerst de definitie van genot zoals Aristoteles die hanteert scherp te krijgen. Genot wordt door Aristoteles omschreven als “een ongehinderde activiteit van de natuurlijke dispositie (een habitus of een manier van zijn)” (Ethica Nicomachea, VIII.12.3). Aristoteles schrijft over genot en pijn.

*“Het is genot dat ons slechte dingen doet verrichten en het is pijn die maakt dat wij ons onthouden van wat moreel juist is” (Ethica Nicomachea, II.3.1) [CITAAT 1].*

De Libor fraude kan geschaard worden onder het genot van rijkdom, eer en macht dat de betrokken medewerkers slechte dingen heeft doen verrichten.

Aristoteles maakt een onderscheid tussen lichamelijke genietingen en genietingen van de ziel. Van de laatste categorie zijn eierzucht en leergierigheid een goed voorbeeld (Ethica Nicomachea, III.10.2) [CITAAT 4].

Bij de Libor fraude was sprake van genietingen van de ziel.

Volgens Aristoteles zijn er voorts noodzakelijke en niet noodzakelijke maar op zichzelf te verkiezen vormen van genot. Noodzakelijke vormen van genot zijn met het lichaam verbonden zoals de dingen die met voedsel, de behoefte aan seksualiteit en dergelijke lichamelijke zaken te maken hebben. Niet noodzakelijke maar op zichzelf te verkiezen vormen van genot zijn niet met het lichaam verbonden. Dit betreft bijvoorbeeld het genot van overwinning, eer, rijkdom en soortgelijke aangename dingen (Ethica Nicomachea, VII.4.2) [CITAAT 13].

Genot van rijkdom, eer en macht zoals we gezien hebben bij de Libor fraude is dus een vorm van niet noodzakelijk, maar op zichzelf te verkiezen genot.

Qua hoeveelheid lichamenlijk genot stelt Aristoteles dat er wel een teveel mogelijk is en dat het najagen van teveel lichamenlijk genot iemand een slecht mens maakt. Met pijn is het net andersom; het is niet de extreme vorm die de akrotès vermijdt, maar pijn in het algemeen. Pijn is volgens Aristoteles namelijk niet het tegenovergestelde van een extreme vorm van genot. (Ethica Nicomachea, VII.14.2) [CITAAT 31]. Door pijn in het algemeen te vermijden en een teveel aan noodzakelijke genietingen en de niet noodzakelijke genietingen na te jagen is iemand dus een slecht mens. De vraag wat een extreme vorm van genot of pijn is beantwoordt Aristoteles door aan te geven dat dit gaat om het najagen van genot of het vermijden van pijn waaraan de meeste mensen met succes weerstand bieden. Wie hierin tekort schiet noemt hij een zwak en luxueus persoon (Ethica Nicomachea, VII.7.5) [CITAAT 17].

De betrokkenen bij de Libor fraude waren volgens Aristoteles dus zwakke, luxueuze en slechte mensen omdat ze de niet noodzakelijke genietingen najaagden.

In bovenstaande citaten zijn een aantal voorbeelden van emoties naar voren gekomen die een rol kunnen spelen bij gebrek aan zelfbeheersing. Ter illustratie zijn in onderstaand schema nog aantal voorbeelden opgenomen van emoties die een rol kunnen spelen bij akrasia. Aristoteles spreekt bij akrasia immers over emoties van genot en pijn in algemene zin (Ethica Nicomachea, VII.4.1) [CITAAT 12].

Figuur 3: Voorbeelden van emoties (Aristoteles 2013, Bellman 2007)

• Geluk	• Ontevredenheid	• Medelijden
• Zorgen	• Liefde	• Haat
• Angst	• Minachting	• Verveling
• Depressie	• Interesse	• Trots
• Eer (III.10.2)	• Afgunst	• Verbaasdheid
• Rijkdom (VII.4.2)	• Verlangen	• Jaloezie
• Woede (T.VII.21)	• Schaamte	• Vertrouwen
• Frustratie	• Schuldgevoel	• Opwinding
• Driftbuien (VII.3.7)	• Verdriet	• Overwinning (VII.4.2)
• Plezier	• Macht	• Leergierigheid (III.10.2)

### INVLOED VAN EMOTIES OP HET HANDELEN

Ten aanzien van de invloed op het handelen veranderen emoties volgens Aristoteles de toestand van het lichaam en kunnen emoties zelfs aanvallen van waanzin veroorzaken.

*“Want het is duidelijk te zien dat driftbuien, seksuele verlangens en enkele andere emoties van dit soort in feite de toestand van het lichaam veranderen en in sommige gevallen zelfs aanvallen van waanzin veroorzaken. Het is dus duidelijk dat we moeten stellen dat zij die geen zelfbeheersing hebben in een soortgelijke toestand verkeren als de hierboven genoemde gevallen” (Ethica Nicomachea, VII.3.7) [CITAAT 8].*

Het duidelijk dat bij de Libor fraude sprake was van een toestand van waanzin door de Libor en Euribor rente te manipuleren. De stakeholders en de Rabobank hebben forse financiële en reputatieschade opgelopen en het bestuur van de Rabobank heeft haar afkeuring uitgesproken over dit foutieve gedrag (Rabobank 2015b).

Hoewel sommige vormen van genot slecht zijn, hoeft dit niet altijd zo te zijn. Zo zou bijvoorbeeld een bepaalde vorm van kennis ook het hoogste goed kunnen zijn, ook al zijn sommige vormen van kennis slecht (Ethica Nicomachea, VII.13.2) [CITAAT 30]. Genot kent dus een positieve en negatieve uitwerking. Dit impliceert dat het onder invloed van emoties van genot je zelfbeheersing verliezen eveneens een negatieve en positieve uitwerking mogelijk is. Onderstaand een aantal illustraties hiervan:

- Onder invloed van emoties van **genot** het **verkeerde** besluit nemen:  
Gedreven door emoties van genot, zoals rijkdom of eer, kunnen gemakkelijk verkeerde besluiten genomen worden. Een illustratief voorbeeld hierbij is de centrale casus van de Libor fraude binnen de Rabobank.
- Onder invloed van emoties van **genot** een **beter** besluit nemen:  
Men kan echter ook betere besluiten nemen onder invloed van emoties van genot. Een goed voorbeeld hierbij is de “Pitch & Go” die geïntroduceerd is door de lokale Rabobank IJsseldelta. De bank constateerde dat de commerciële uitzettingen te langzaam op gang kwamen binnen het midden- en kleinbedrijf. Om die reden bedacht de bank een Pitch & Go waar MKB ondernemers door middel van een pitch hun bedrijfsplan kunnen presenteren en nog dezelfde dag reactie krijgen op hun plan. Een proces wat normaliter al snel een doorlooptijd van een paar weken kent. Hoewel het pas recentelijk geïntroduceerd is lijken de resultaten goed. Aanleiding voor dit besluit waren de commerciële resultaten die tegenvielen waardoor een emotie van zorg

ontstond bij de lokale bank en de bank vervolgens met succes een aangepast besluit nam dat niet binnen de kaders van Rabobank Nederland paste. De emotie van zorg rechtvaardigt hierbij het aangepaste besluit.

Hoewel Aristoteles geen melding maakt van de positieve uitwerking van de emotie van pijn, lijkt ook bij de emotie pijn ook zowel een positieve als negatieve uitwerking mogelijk.

- Onder invloed van emoties van pijn het verkeerde besluit nemen:

Onder invloed van emoties van werkstress en angst zijn mensen soms minder goed in staat het beste besluit te nemen. Een illustratief voorbeeld hiervan is het hypotheekdossier binnen de aangesloten banken waar onder invloed van angst het in eerste instantie maar niet lukte om de kwaliteit te verbeteren. De rechtvaardiging van dit gedrag was dat er onder invloed van emoties van angst de verkeerde besluiten genomen. Nadat het vertrouwen terugkeerde en de angst afnam verbeterde de kwaliteit snel. Eind 2014 heeft het hypotheekdossier een voldoende gekregen (Rabobank 2015c). De norm zou dus moeten zijn dat er vertrouwen is in plaats van angst.

- Onder invloed van emoties van pijn een beter besluit nemen:

Onder invloed van emoties van werkstress en werkdruk komen besluiten soms sneller tot stand dan wanneer deze druk er niet is. Een illustratief voorbeeld hierbij is de transformatie die de Rabobank op dit moment doormaakt dat ingegeven wordt door de druk uit de markt in de vorm van veranderend klantgedrag en economische laagconjunctie alsmede door de toezichthouder die hogere eisen stelt aan banken. Dit zorgt ervoor dat een grote en logge organisatie als de Rabobank sneller veranderingen door weet te voeren. Een gezonde dosis werkstress en werkdruk kan dus zorgen voor snellere besluiten.

Citaat	Bron	Pag. Nr.	Citaat Aristoteles uit boek Ethica Nicomachea	Indeling
1	II.3.1	104	"... want het is .... wat moreel juist is."	Emoties
4	III.10.2	135	"We moeten onderscheid .... echter eerder geestelijk."	Emoties
8	VII.3.7	210	"Want het is .... hierboven genoemde gevallen."	Emoties
13	VII.4.2	212	"Sommige dingen die .... hierop betrekking hebben."	Emoties
14	VII.4.2	212	"De andere bronnen .... en aangename dingen)."	Emoties
17	VII.7.5	219	"Wie tekort schiet .... en luxueus persoon."	Emoties
30	VII.13.2	228	"En ook al .... van kennis slecht."	Emoties
31	VII.14.2	229	"Nu bestaat er .... van genot nastreeft."	Emoties

## 4.5. KENMERKEN VAN AKRASIA

Ten aanzien van de kenmerken van akrasia is een belangrijk gegeven dat de man zonder zelfbeheersing niet onrechtvaardig is maar wel onrechtvaardige handelingen verricht (Ethica Nicomachea, VII.8.3) [CITAAT 21]. Aristoteles verbindt het niet onrechtvaardig zijn van de akratès aan het ontbreken van kwade opzet.

*"En hij handelt uit vrije wil want hij handelt in zekere zin met kennis zowel van wat hij doet als van het doel waarop hij gericht is, maar hij is niet boosaardig: zijn weloverwogen keuze is goed, en daarom is hij maar half boosaardig. Ook is hij niet onrechtvaardig, want hij is niet opzettelijk op kwaad uit" (Ethica Nicomachea, VII.10.3) [CITAAT 26].*

De vraag die we onszelf moeten stellen is wat de interpretatie van kwaad is? De ethiek van Aristoteles gaat over vorming en opvoeding. Wie nooit geleerd heeft om zich in te houden, zal gemakkelijker verblind raken en zich laten gaan. De persoon die niet deugt, lijkt bij Aristoteles op iemand die zich vergist of op iemand die te onervaren en ongevormd is om te slagen in wat hij nastreeft. De Griekse interpretatie van het kwaad is dus dat kwaad niet moedwillig is maar een vergissing of een fout betreft. Met andere woorden een onvolmaaktheid ontstaat door onervarenheid, gebrek aan kennis of pech. Verkeerd handelen is dus eerder een vorm van ernaast zitten dan wat wij tegenwoordig aanduiden als moreel kwaad. Het voorbeeld van Aristoteles van de boogschutter is hierbij treffend. De goede boogschutter schiet midden in de roos, de minder getrainde boogschutter zal er gemakkelijk naast schieten. Uiteindelijk is het een gevolg van talent, oefenen en een beetje geluk (Tongeren 2013). In de basis is alles dus gericht op het goede, zoals ook beschreven in het citaat.

In het centrale voorbeeld van de Libor fraude leken de betrokken medewerkers vanuit het perspectief van de niet betrokkenen echter een fout te maken doordat ze verblind werden door het verlangen naar macht, eer en rijkdom. Door hun onvolmaaktheid en eventueel hun onervarenheid slaagden zij er niet in zich te houden aan de integriteitsnormen. Vanuit hun eigen perspectief was er echter wellicht helemaal geen sprake van een fout aangezien ze in eerste instantie slaagden in wat ze nastreefden. De interpretatie van een fout is dus niet objectief vast te stellen. We kunnen hoogstens stellen dat de betrokkenen geen goed normatief gevoel hadden.

Een ander belangrijk kenmerk is dat de akratès zichzelf weliswaar verliest maar wel met enige rem de genoegens najaagt en ook daarom niet in absolute zin slecht is (Ethica Nicomachea, VII.8.5) [CITAAT 23].

Het is aannemelijk dat de betrokkenen bij de Libor fraude hun emotie van rijkdom, eer en macht met enige rem najaagden. Ze wisten immers dat ze fout zaten en moest in het geheim hun acties uitvoeren.

Een ander kenmerk is dat er slechts sprake is van akrasia zodra het gebrek aan zelfbeheersing geen natuurlijke oorzaak kent. Bij iemand die door ziekte zijn zelfbeheersing verliest spreken we dus niet over akrasia (Ethica Nicomachea, VII.5.4) [CITAAT 15].

Doordat emoties van rijkdom, eer en macht geen natuurlijke oorzaak kennen kunnen we dus spreken van akrasia bij de betrokkenen van de Libor fraude.

Tot slot is kenmerkend voor akrasia dat gebrek aan zelfbeheersing niet samengaat met praktisch inzicht. Praktisch inzicht (*phronèsis*) maakt volgens de opvattingen van Aristoteles deel uit van het berekenende deel van het intellectueel optimaal functioneren. Praktisch inzicht wordt omschreven als “een dispositie om in combinatie met een waar redelijk beginsel te handelen op het gebied van wat goed is voor een mens”. Mensen met praktisch inzicht zijn dus in staat te beoordelen wat goed is voor henzelf en voor mensen in het algemeen. Mensen met praktisch inzicht zijn daarom in staat om hun kennis op de juiste manier in praktijk te brengen (Ethica Nicomachea, VI.5.6). Het meest fundamentele verschil tussen de persoon zonder zelfbeheersing en de persoon met praktisch inzicht is dat de persoon zonder zelfbeheersing niet in staat is de kennis in de praktijk te brengen. De man met praktisch inzicht is daartoe echter wel in staat. Gebrek aan zelfbeheersing is dan ook niet verenigbaar met praktisch inzicht (Ethica Nicomachea, VI.10.2) [CITAAT 25].

Slimheid (*deinotès*) kan tot slot wel samen gaan met gebrek aan zelfbeheersing. Slimheid en praktisch inzicht verschillen op het punt dat praktisch inzicht met een weloverwogen keuze gepaard gaat en slimheid niet (*Ethica Nicomachea, T.VII.73*).

In geval van de Libor fraude ging gebrek aan zelfbeheersing gepaard met kortzichtige slimheid. Van praktisch inzicht, met oog voor de lange termijn en het algemeen belang, was geen sprake.

Citaat	Bron	Pag. Nr.	Citaat Aristoteles uit boek Ethica Nicomachea	Indeling
15	VII.5.4	215	"Weer andere zijn .... geen zelfbeheersing hebben."	Kenmerken
21	VII.8.3	220	"Vergelijk wat Demodocus .... wel onrechtvaardige handelingen."	Kenmerken
23	VII.8.5	221	"Maar er is .... in hem behouden."	Kenmerken
25	VII.10.2	223	"Ook is het .... van weloverwogen keuze."	Kenmerken
26	VII.10.3	224	"En hij handelt .... op kwaad uit."	Kenmerken

## 4.6. REMEDIES TEGEN AKRASIA

Hoewel Aristoteles zich niet expliciet uitdrukt over mogelijke remedies tegen akrasia zijn er desalniettemin een aantal relevante citaten te vinden waarin Aristoteles ingaat op de genezing van de akratès. Het volgende onderscheid kan hierin aangebracht worden. i) Hoe herken je de akratès? ii) Is de akratès te genezen? iii) En hoe kan de akratès genezen worden? Onderstaand schema (figuur 4) geeft kort weer wat de kernelementen per onderdeel zijn. De gevolgen worden nu breder getrokken dan alleen de centrale illustratie van de Libor fraude; in de gevolgtrekkingen wordt vaker gekeken naar de Rabobank als geheel of zelfs naar het hele bankwezen.

Figuur 4: Kernelementen van het begrip akrasia in relatie tot implementaties (deel 2 van 2)

REMEDIES TEGEN AKRASIA
<p><i>Hoe herken je de akratès?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ze spreken als acteurs (VII.3.8)</li> </ul>
<p><i>Is de akratès te genezen?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De akratès <ul style="list-style-type: none"> <li>• is te genezen (VII.8.1)</li> <li>• is tot berouw geneigd (VII.8.1)</li> <li>• zijn gebrek aan zelfbeheersing is niet chronisch (VII.8.1)</li> <li>• zijn gebrek aan zelfbeheersing vindt bewust plaats (VII.8.1)</li> <li>• is voor rede vatbaar (VII.9.2)</li> <li>• handelt zonder overtuiging en is daardoor makkelijk op andere gedachten te brengen (VII.8.4)</li> <li>• is minder standvastigheid dan waartoe de meeste mensen in staat zijn (VII.10.4)</li> </ul> </li> <li>• Akrasia uit gewoonte is makkelijk te genezen dan akrasia vanuit een natuurlijke dispositie (VII.10.4)</li> <li>• Wat ze geleerd hebben, moet met hun natuur integreren, maar dat kost tijd (VII.3.8)</li> </ul>
<p><i>Hoe kan de akratès genezen worden?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Van jongs af aan ons zo laten vormen, dat we de juiste dingen prettig en pijnlijk vinden (II.3.2)</li> <li>• Straf is een vorm van genezing (II.3.4)</li> </ul>
<p><i>Hoe kan akrasia voorkomen worden?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uit vele gelijksoortige waarnemingen en herinneringen ons bewust worden van of het inzicht verkrijgen in het universele (Inleiding.p.23)</li> <li>• Inzicht in de algemene principes verkrijgt men met het intellect (Inleiding.p.23)</li> <li>• Amusement als ontspanning om op adem te komen (VII.7.7)</li> </ul>

### HOE HERKEN JE DE AKRATÈS?

Een probleem bij mensen met gebrek aan zelfbeheersing is dat dit niet altijd even goed herkenbaar is voor de buitenwereld. Aristoteles schrijft hierover dat deze mensen spreken als acteurs:

*“Het feit dat mensen in die toestand taaluitingen doen die op kennis zijn gebaseerd, bewijst niets. Want zelfs zij die onder invloed van deze emoties staan, zeggen wetenschappelijke bewijsvoeringen en verzen van Empedocles op; ook zij die net begonnen zijn met iets te leren rijgen de woorden aaneen, zonder nog de betekenis ervan te kennen. Want wat ze geleerd hebben, moet met hun natuur integreren, maar dat kost tijd. We moeten er daarom vanuit gaan dat mensen die geen zelfbeheersing hebben, op dezelfde manier spreken als acteurs” (Ethica Nicomachea, VII.3.8) [CITAAT 9].*

Het herkennen van de akratès is daarom een lastige exercitie waarbij men het gedrag van de medewerker moet analyseren en moet bepalen of er sprake is van oprechte uitingen of van acteerwerk.

Bij de Libor fraude hebben de betrokken medewerkers lang geheim weten te houden dat de Libor rente gemanipuleerd werd.

### **IS DE AKRATÈS TE GENEZEN?**

Aristoteles is zeer helder over de vraag of de akratès te genezen is. Het antwoord op deze vraag luidt volmondig ja. De akratès handelt bewust, is tot berouw geneigd en zijn gebrek aan zelfbeheersing is een niet-chronische kwaal en is derhalve te genezen (Ethica Nicomachea, VII.8.1) [CITAAT 20].

Bij de Libor fraude was ook sprake van een bewuste actie (Rabobank 2015b), kende het verlangen naar emoties van rijkdom, eer en macht een niet-chronische oorzaak en lijkt het logisch dat de betrokken personen tot berouw geneigd zijn. Dat laatste kan op basis van de beschikbare informatie echter nog niet onderbouwd worden. Op basis van bovenstaande lijken de betrokkenen van de Libor fraude dus te genezen.

De akratès is voorts voor rede vatbaar waardoor hij eveneens te genezen is (Ethica Nicomachea, VII.9.2) [CITAAT 24]. De akratès is gemakkelijk tot andere gedachten te brengen omdat hij handelt zonder overtuiging (Ethica Nicomachea, VII.8.4) [CITAAT 22]. De akratès is minder standvastigheid dan waartoe de meeste mensen in staat zijn (Ethica Nicomachea, VII.10.4) [CITAAT 28] hetgeen de genezing vergemakkelijkt. Verder is de akratès die zijn gebrek aan zelfbeheersing uit gewoonte heeft ontwikkeld gemakkelijker te genezen dan degene die zich van nature niet kan beheersen. Een gewoonte is namelijk makkelijker te genezen dan iemands natuur. Hoewel een gewoonte ook een soort tweede natuur is, wat verandering bemoeilijkt (Ethica Nicomachea, VII.10.4) [CITAAT 29].

Doordat ook een gewoonte moeilijk te veranderen is, is het creëren van bijvoorbeeld een cultuurverandering zoals de Rabobank op dit moment doet een lastige klus. Er is binnen de organisatie immers sprake van een ontwikkelde gewoonte.

Tot slot moeten we ons realiseren dat het genezen van de akratès tijd kost.

*“Want wat ze geleerd hebben, moet met hun natuur integreren, maar dat kost tijd” (Ethica Nicomachea, VII.3.8) [CITAAT 9].*

Het doorvoeren van een cultuurverandering kost dus tijd aangezien het geleerde met de natuur moet integreren.

Zeker bij een grote organisatie als de Rabobank kost het aanleren al een behoorlijke tijd door de hoeveelheid medewerkers die bereikt moet worden. Datzelfde geldt vervolgens voor de integratie van de aangeleerde kennis met de natuur.

## **HOE KAN DE AKRATÈS GENEZEN WORDEN?**

We hebben gezien dat akratès onder invloed van emoties tegen beter weten in handelt. In de basis zal de opvoeding daarom goed moeten zijn. Aristoteles zegt hierover het volgende:

*“Daarom moeten we meteen van jongs af aan, zoals Plato zegt, op de een of andere manier ons zo laten vormen, dat we de juiste dingen prettig en pijnlijk vinden; want dit is wat opvoeding tot de juiste opvoeding maakt” (Ethica Nicomachea, II.3.2) [CITAAT 2].*

De mensen die ons opvoeden zullen dat dus op de juiste manier moeten doen. Zowel ouders, familieleden, vrienden, kennissen maar ook collega's, managers en directieleden van het bedrijf waar je voor werkt. Daarnaast zal de staat zorg moeten dragen voor de juiste opvoeding in de vorm van de juiste wetten en overdracht van normen en waarden. Hierbij valt te denken aan de Wet op het financieel toezicht, de Code Banken en de bankierseed.

We moeten constateren dat de Rabobank bij de Libor fraude onvoldoende in staat geweest haar medewerkers juist op te voeden. Mede om die reden is de Rabobank gestart met een cultuurprogramma (Rabobank 2014a). Hiermee hoopt de bank dergelijke excessen in de toekomst te voorkomen en de juiste en normen en waarden weer te verankeren in de organisatie. Daarnaast is een manager corporate values aangesteld die de naleving van de normen en waarden waar de bank zich aan wil conformeren vormgeeft en toetst.

Als mensen ondanks hun opvoeding toch niet de juiste dingen prettig en pijnlijk vinden dan is straf door middel van tegengestelden volgens Aristoteles een methode van genezing.

*“Straf is namelijk een vorm van genezing en genezingen komen van nature tot stand door middel van tegengestelden” (Ethica Nicomachea, II.3.4) [CITAAT 3].*

Niet het juiste prettig vinden dient volgens Aristoteles dus bestraft te worden met pijn. En niet het juiste pijnlijk vinden moet bestraft worden met prettige dingen. Vormen van angst moeten dus genezen worden door bijvoorbeeld vertrouwen te geven.

Bij de Libor fraude hebben we gezien dat de Rabobank de betrokken medewerkers straffen heeft opgelegd die variëren van formele waarschuwingen, het afnemen van managementverantwoordelijkheden, financiële sancties tot aan beëindiging van arbeidscontracten. De uitgegeven bonussen tussen 2009 en 2012 van in totaal 4,2 miljoen euro zijn voorts volledig teruggevorderd (Rabobank 2015b). Deze straffen die zijn opgelegd moeten voor genezing zorgen. Daarnaast zien we in de praktijk ook dat ook de wetgever normen en straffen bedenkt om bankiers op het juiste pad te houden in de vorm van bijvoorbeeld de bankierseed. In 2012 werd de 'bankierseed' geïntroduceerd als een van de oplossingen om het vertrouwen in de financiële sector terug te winnen. De bankierseed moeten zorgen voor extra nadruk op het moreel kompas binnen de financiële sector en een impuls geven tot morele zelfreflectie (Kranenburg-Hanspian, Jans 2013). Bankmedewerkers vallen via de eed onder nieuw tuchtrecht. De gevolgen hiervan kunnen groot zijn. De tuchtcommissie kan individuele sancties opleggen zoals een berisping, een boete, een verplichte cursus/opleiding of een tijdelijk beroepsverbod van maximaal 3 jaar. (Stichting Tuchtrecht Banken 2015). De eed zorgt dus enerzijds voor een juiste opvoeding op basis van een stimulans in het maken van de juiste morele afwegingen. Anderzijds zorgt de eed voor een corrigerende straf indien de medewerker niet handelt volgens de eed en er een sanctie plaatsvindt.



## **HOE KAN AKRASIA VOORKOMEN WORDEN?**

Straf zorgt voor genezing maar is tegelijkertijd een correctiemiddel achteraf. Een vraag die daarom nog belangrijker is, is de vraag hoe akrasia voorkomen kan worden? Opvoeding is één aspect. De vraag hoe akrasia voorkomen kan worden begint echter met de vraag hoe men kennis verkrijgt van de bijzondere feiten. Aristoteles antwoordt hierop als volgt:

*“We beginnen met de waarneming van de dingen die zich direct aan ons voordoen; deze waarnemingen leveren voorstellingsbeelden op, die we in ons geheugen opslaan en weer kunnen oproepen. De volgende stap is dat we uit vele gelijksoortige waarnemingen en herinneringen ons bewust worden van of het inzicht verkrijgen in het universele dat aan de reeks van de betreffende waarnemingen ten grondslag ligt. Herhaling is hierbij belangrijk. Het telkens waarnemen van soortgelijke zaken en het zich herinneren maken dat wij feiten ‘ervaren’(empeiria) en vele ervaringen doen ons het universele inzien” (Ethica Nicomachea, Inleiding.p.23).*

Ervaring is dus een belangrijke factor om gebrek aan zelfbeheersing te voorkomen en tegen te gaan. Binnen het bedrijfsleven moeten de medewerkers daarom voldoende ervaring hebben van gelijksoortige waarnemingen om het universele in te zien.

Ervaring is een belangrijke sleutel voor succesvolle implementaties in relatie tot akrasia. Een goede screening aan de poort bij het aannamebeleid en bij de samenstelling van implementatieteams is daarom belangrijk. Ook de wetgever stuurt hier op directieniveau op door middel van de geschiktheid – en betrouwbaarheidstoets waarbij bestuurders, commissarissen en medewerkers van financiële ondernemingen door De Nederlandsche Bank getoetst worden. Dit gaat op termijn tevens gelden voor medewerkers die verantwoordelijk zijn transacties met grote financiële risico's (De Nederlandse Bank 2014).

Op de vraag hoe inzicht in algemene principes verworven wordt, is het antwoord dat dit door herhaaldelijke waarneming van soortgelijke zaken plaatsvindt. Het verkrijgen van kennis van algemene principes gebeurt met het intellect (*nous*) (Ethica Nicomachea, Inleiding.p.23). In tegenstelling tot Plato heeft de mens volgens Aristoteles geen aangeboren kennis maar wel aangeboren vermogens zoals het intellect waarmee hij kan inzien of de eerste beginselen (*archai*) waar zijn (Ethica Nicomachea, T.VIII.68). Het intellect zet volgens Aristoteles het denken in beweging en is daarmee een bewegend principe (Ethica Nicomachea, T.VIII.68). Het intellect kan alles worden en is niet voorgeprogrammeerd. In het proces van het vormen van de universele kennis speelt het vormen van beelden (*phantasia*) een belangrijke rol. Herhaalde waarneming van een voorwerp legt een beeld vast van een specifiek object. Het denken is op deze beelden aangewezen, dat wil zeggen: het denkproces verloopt altijd via beelden, die afkomstig zijn van concrete voorwerpen. Door identieke beelden te combineren ontstaat universele kennis. Denken is dan ook altijd gebaseerd op empirische kennis en kennis komt voort uit het waarnemen van de wereld om ons heen en het nadenken over wat we hebben waargenomen (Ethica Nicomachea, Inleiding, p.46-47). Het hebben van de juiste rolmodellen is daarom van groot belang. Indien we teruggaan naar het voorbeeld van het gebakje lijkt de veronderstelling aannemelijk dat door herhaaldelijke waarneming dat mensen het gebakje laten staan, omdat het zoet is en dus slecht voor je is, de akratès zich uiteindelijk niet meer door zijn emoties zal laten leiden maar zich realiseert dat het bijzondere feit (het gebakje) onder het algemene principe valt dat zoete dingen slecht zijn voor de mens. Door herhaaldelijke waarneming van mensen die het gebakje laten staan zal hij of zij deze universele kennis vergaren. Een randvoorwaarde hiervoor is dat er voorbeeldfiguren in de praktijk moeten zijn die deze beelden kunnen verzorgen.

In het aanreiken van rolmodellen en voorbeeldgedrag is de Rabobank onvoldoende geslaagd gezien de Libor fraude waar de bank mee geconfronteerd werd. Het cultuurprogramma dat gelanceerd is lijkt dan ook een goede stap om dit gemis te herstellen. Ditzelfde geldt voor de introductie van de manager corporate values. Naast het hebben van rolfiguren kan een juist aannamebeleid van mensen met voldoende ontwikkeld intellect en/of ervaring ook een sleutel zijn tot het voorkomen van akrasia. In praktisch opzicht betekent dit het aannemen van óf minder ervaren mensen met een snel ontwikkelbaar intellect (high potentials) óf juist mensen met een minder ontwikkelbaar, maar voldoende intellect op basis van ervaring (ervaringsdeskundige experts).

Naast intellect is voldoende ontspanning tevens belangrijk om van tijd tot tijd op adem te komen. De boog kan immers niet altijd gespannen staan. Aristoteles zegt hierover het volgende.

*“Ook hij die verzot is op amusement, geldt als losbandig, maar in feite is zo iemand slap. Amusement is namelijk ontspanning, aangezien het een vorm van op adem komen is. En wie verzot is op amusement, behoort tot de mensen die zich hierop in extreme mate richten.” (Ethica Nicomachea, VII.7.7) [CITAAT 18].*

Amusement is dus een vorm van op adem komen. Het lijkt een vorm van balans waarin op de juiste momenten ruimte is voor ontspanning. Aristoteles geeft tevens aan dat ontspanning kan plaatsvinden door middel van amusement.

Dat geldt ook voor de banken. Bepaalde vormen van ontspanning en gezelligheid dragen bij aan een positieve sfeer om akrasia te voorkomen. Zo kan amusement in de vorm van bijvoorbeeld personeelsbijeenkomsten of vrije tijd ervoor zorgen dat mensen op adem kunnen komen en daardoor minder snel hun zelfbeheersing verliezen.

Citaat	Bron	Pag. Nr.	Citaat Aristoteles uit boek Ethica Nicomachea	Indeling
2	II.3.2	104	<i>“Daarom moeten we .... juiste opvoeding maakt.”</i>	Remedies
3	II.3.4	104	<i>“Straf is namelijk .... middel van tegengestelden”.</i>	Remedies
9	VII.3.8	210	<i>“Het feit dat .... spreken als acteurs.”</i>	Remedies
18	VII.7.7	220	<i>“Ook hij die .... extreme mate richten.”</i>	Remedies
20	VII.8.1	220	<i>“Zoals we hebben .... aan zelfbeheersing niet.”</i>	Remedies
22	VII.8.4	221	<i>“Karakteristiek voor iemand .... brengen, de andere niet.”</i>	Remedies
24	VII.9.2	222	<i>“Er zijn overigens .... genietingen laten leiden.”</i>	Remedies
28	VII.10.4	224	<i>“Zelfbeheersing en gebrek .... in staat zijn.”</i>	Remedies
29	VII.10.4	224	<i>“Verder zijn zij .... moeilijk te veranderen.”</i>	Remedies

## 5. IMPLEMENTATIES BINNEN DE RABOBANK DOOR DE BRIL VAN AKRASIA

De implementatiestructuur maakt binnen de aangesloten banken van de Rabobank onderdeel uit van het thema verandermanagement. Om verandermanagement bij de aangesloten banken in beeld te brengen zal gestart worden met een introductie van de hulpmiddelen die de bank gebruikt. Dit geeft een totaalbeeld binnen welke kaders de structuur van verandermanagement en daarmee samenhangend implementaties zijn vormgegeven. Vervolgens zal ingegaan worden op hoe verandermanagement gestructureerd is en wordt dit in verband gebracht met de mate waarin aandacht besteed wordt aan akrasia. Hierbij wordt gekeken hoe Rabobank in het licht van het begrip akrasia haar interne organisatie heeft gestructureerd als het gaat om implementaties van beleid, producten, systemen, processen alsmede organisatorische wijzigingen. Bij deze analyse wordt gebruikt gemaakt van de citaten die in hoofdstuk 4 ten aanzien van akrasia zijn geselecteerd. Als werkwijze voor de oordeelsvorming wordt de in paragraaf 3.2. beschreven methode van het reflectief equilibrium gehanteerd.

### 5.1. IMPLEMENTATIESTRUCTUUR

Het verandermanagement binnen Rabobank kent een heldere structuur als het gaat om implementaties. De implementaties zijn onderdeel van verandermanagement en kennen vier informatieniveaus. Dit betreft i) verandermanagement op het intranet van de Rabobank (genaamd het Raboweb), ii) het implementatieportaal op het Raboweb, iii) een tweetal ondersteunende software programma's en iv) een aantal ondersteunende documenten (Rabobank 2015a).

#### ***I) VERANDERMANAGEMENT OP RABOWEB***

Op het interne Raboweb is de visie op verandermanagement uitgewerkt met een beschrijving wat verandermanagement volgens de Rabobank inhoudt. Hierin worden de kaders en richtlijnen voor de aangesloten banken weergegeven, de inrichting en de werkwijze. Daarnaast wordt de rol van de directie besproken, wordt er aangegeven hoe veranderingen georganiseerd moeten worden en wordt aangegeven op welke wijze veranderingen geborgd kunnen worden (Rabobank 2015a).

#### ***II) HET IMPLEMENTATIEPORTAAL***

Voor de dagelijkse gang van zaken is het implementatieportaal op het Raboweb opgesteld. Hier is alle informatie te vinden die de betrokken medewerkers in de dagelijkse uitvoering nodig hebben. Het implementatieportaal bevat links naar alle onderdelen van verandermanagement. Te weten: Verandermanagement op het Raboweb, de implementatiekalender, de projectenkalender KITT (staat voor Klant Implementatie Transparantie Tool), Procesweb en alle detailinformatie per implementatie (Rabobank 2015a).

#### ***III) ONDERSTEUNENDE PROGRAMMA'S***

De softwareondersteuning bestaat uit de bovengenoemde toepassing KITT, de Groeipad Indicator en Procesweb. De ontwikkeling van de projectenkalender KITT zorgt voor inzicht in de impact van veranderingen en de daaruit voortvloeiende projecten. Hierdoor zijn lokale banken in staat een concrete en samenhangende vertaling te maken van de veranderstrategie naar de impact en timing van bijbehorende projecten. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van de Groeipad Indicator. De Groeipad Indicator verschaft inzicht in de verschillende PBGL-scores. PBGL staat voor Processen, Besturing, Gedrag en Leiderschap. De tool voorziet in een meting waar de bank staat in implementatietrajecten op de diverse niveaus. De toepassing Procesweb voorziet tot slot in alle

procesbeschrijvingen die operationeel nodig zijn om veranderingen tot in detail uit te kunnen werken, te implementeren en te kunnen borgen (Rabobank 2015a).

#### **IV) ONDERSTEUNENDE DOCUMENTATIE**

Om als aangesloten bank inzage te hebben in de implementaties die op de planning staan is de implementatiekalender opgesteld. Dit betreft een schematische weergave van alle implementaties die de komende 1,5 jaar op het programma staan.

Daarnaast is het Handboek Lokaal Ketenmanagement opgesteld. In dit handboek wordt beschreven hoe het lokaal ketenmanagement georganiseerd dient te worden. Het handboek is onderverdeeld in vier onderdelen:

1. Doel
2. Inrichting
3. Werkwijze
4. Hulpmiddelen

##### *DOEL*

Het doel van lokaal ketenmanagement betreft i) de noodzakelijke veranderingen in de klantbediening efficiënt en eenduidig binnen de verschillende teams implementeren en ii) de operationele werking van de hele keten verbeteren door het doen van team overstijgende verbetervoorstellen.

##### *INRICHTING*

Qua inrichting wordt onderscheid gemaakt in behoeften van klanten (zoals bijvoorbeeld betalen en ontvangen, geld nodig en geld over) en de betrokkenen per keten. Ieder behoeftecluster vormt een eigen keten. De betrokkenen per keten komen samen in een ketenteam. Binnen het ketenteam is er sprake van een keteneigenaar (de eindverantwoordelijke), een ketenmanager (verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken), een toetsend medewerker van control en de ketendeelnemers (per functiegroep binnen de keten minimaal één afvaardiging) (Rabobank 2015a).

##### *WERKWIJZE*

De werkwijze van lokaal ketenmanagement is dat zij zich bezighoudt met:

- Opstellen van beleid
- Uitvoeren van risicoanalyses op operationeel procesniveau
- Vaststellen van lokale implementatieplannen
- Monitoren van implementatietrajecten
- Signaleren van knelpunten en verbeteracties
- Vaststellen van de communicatie en communicatiewijze binnen de lokale bank
- Geven van feedback richting Rabobank Nederland
- Evaluatie van de keten

##### *HULPMIDDELEN*

Het ketenmanagement heeft een aantal hulpmiddelen tot haar beschikking. Dit betreft een agendasyabloon, een sjabloon voor een lokaal implementatieplan en een statusoverzicht van de processen. Tot slot wordt er nog een best practice gedeeld als recept voor het creëren van een lokale visie op verandermanagement. Dit betreft een korte leidraad van één A4 met handvatten hoe verandermanagement bij een van de lokale banken succesvol is vormgegeven (Rabobank 2015a).

## 5.2. INTERNE ORGANISATIE

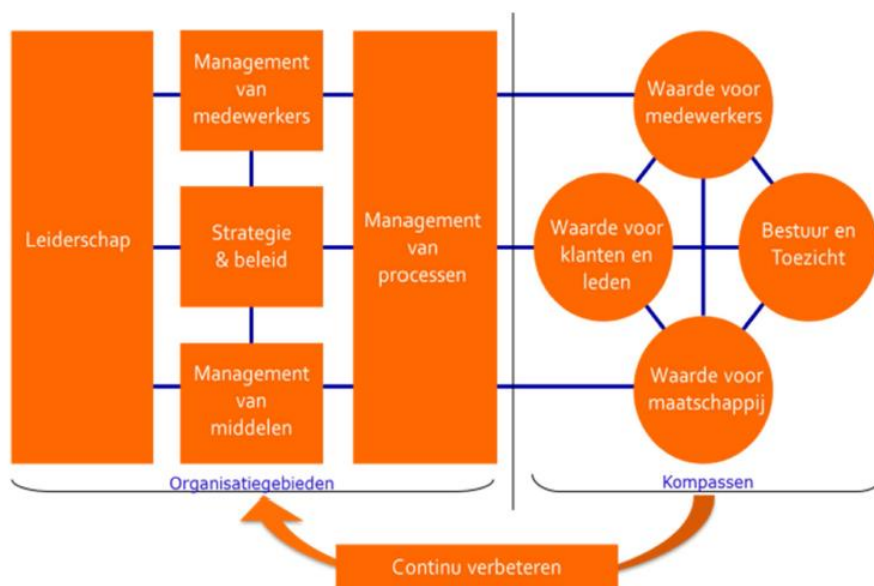
De interne organisatie ten aanzien van implementaties binnen de aangesloten banken is opgedeeld in kaders en richtlijnen, de inrichting en de werkwijze (Rabobank 2015a).

### **KADERS EN RICHTLIJNEN**

#### *VISIE OP LOKAAL VERANDERMANAGEMENT*

Verandermanagement start met het juiste besturingsmodel. Onderstaand model geldt als het model waarmee de Rabobank haar activiteiten plant, organiseert, rapporteert en bijstuurt. Onderin het sturingsmodel is het onderdeel continu verbeteren en dus veranderen te zien. Het doel van de visie op verandermanagement is eenduidig gebruik van kaders en begrippen op dit onderdeel (Rabobank 2015a).

Figuur 5: Rabobank sturingsmodel



Het sturingsmodel van de Rabobank laat in termen van akrasia zien hoe door middel van de 4 kompassen de norm gezet wordt en hoe de Rabobank haar medewerkers zo probeert te vormen dat ze de juiste dingen prettig en pijnlijk vinden (Ethica Nicomachea, II.3.2) [CITAAT 2]. De 4 kompassen moeten daarnaast continu in beeld zijn en verbeterd worden. In termen van akrasia moet wat men geleerd heeft met de natuur integreren (Ethica Nicomachea, VII.3.8) [CITAAT 9].

#### *WAT IS LOKAAL VERANDERMANAGEMENT?*

De aanleiding voor veranderingen dient zich vaak extern aan in de vorm van andere klantwensen, marktpositie, concurrentie, veranderende wet- en regelgeving, maatschappelijke ontwikkelingen. De aanleiding voor veranderingen wordt intern veelal zichtbaar in de resultaatgebieden zoals afwijkende financiële resultaten, wijzigingen in medewerkerstevredenheid of in klantbeleving. De signalen voor benodigde veranderingen zijn vaak eerder al te zien in het gebruik van processen en systemen, kennisvragen en competentiekwesties bij medewerkers, discussies over beleid en strategie en de roep om operationeel leiderschap. Houding en gedrag van medewerkers en leidinggevendenden zijn “early warnings” dat er iets gaande is. Dit vraagt van de directie van de lokale bank goede sensoren en bewuste weloverwogen keuzes voor veranderingen (Rabobank 2015a).

De aspecten houding en gedrag die we bij een akrasia hebben gezien worden dus als vroege waarschuwing gezien dat er iets gaande is. Bij de Libor fraude hebben we helaas kunnen constateren dat de early warnings onvoldoende zijn onderkend en geadresseerd in beleid van de bank (Sijbrand 2013).

De SWOT-analyse wordt veelal gebruikt om de externe en interne veranderingen in kaart te brengen alsmede de strategische keuzes. Daarnaast wordt de SWOT analyse vaak gebruikt om de bijbehorende verandering en de implementatiedruk inzichtelijk te krijgen. De directie van lokale banken dient zich daarbij te realiseren dat ze zelf onderdeel zijn van de verandering en tegelijkertijd de leiding in de veranderingen hebben. Daarbij kan het wenselijk zijn onafhankelijke professionele partners erbij te halen als de veranderingen diep ingrijpen binnen het directieteam en het leidinggevend kader. Bewust en weloverwogen kiezen voor verandering betekent volgens de Rabobank dan ook:

1. Geloven: De directie is enthousiast over de toekomstige verandering;
2. Snappen: De directie begrijpt de inhoud van de verandering en draagt deze uit;
3. Kunnen: De directie is competent in verandermanagement of organiseert deze;
4. Steun geven: De directie ondersteunt het management en geeft het goede voorbeeld.

De directie van de aangesloten banken toont op basis hiervan de verandering echt (intrinsiek) te willen en daarin voorop te willen gaan. Zij vertoont daarin voorbeeldgedrag (Rabobank 2015a).

Zoals we bij de remedies tegen akrasia hebben gezien draait het om de juiste opvoeding. Het van jongs af aan ons zo laten vormen, dat we de juiste dingen prettig en pijnlijk vinden (Ethica Nicomachea, II.3.2) [CITAAT 2]. Daarnaast draait het erom om uit vele gelijksoortige waarnemingen en herinneringen ons bewust te worden van of inzicht te krijgen in het universele (Ethica Nicomachea, Inleiding.p.23). Beide aspecten vragen om voorbeeldgedrag hetgeen de Rabobank dus onderkent. Daarnaast gaat het over de wil om te veranderen en in termen van akrasia de wil om jezelf te beheersen. We hebben immers gezien dat de akratès tekortschiet in het verzet tegen dingen waaraan de meeste mensen weerstand bieden (Ethica Nicomachea, VII.7.5) [CITAAT 17].

### **INRICHTING**

Door een intensieve samenwerking in de vorm van co-making groepen zorgen Rabobank Nederland en de lokale banken dat er een gezamenlijk doel wordt vastgesteld en dat de aanbevelingen praktisch toepasbaar zijn. Vanuit een uniforme implementatie aanpak bekijkt elke aangesloten bank vervolgens welke lokale implementatie noodzakelijk is. De co-making groepen worden samengesteld op basis van een representatieve vertegenwoordiging per betrokken onderdeel van de bank (Rabobank 2015a).

De co-making groepen zorgen in termen van akrasia dus voor een collectieve intentionele attitude (Pettit 1999) als het gaat om de uniforme aanpak. De uitwerking per lokale bank is gezien de autonomie van de lokale banken niet uniform.

### **WERKWIJZE**

Om alle veranderingen in de processen en werkwijzen in te bedden en te borgen heeft de Rabobank gekozen voor een integrale veranderaanpak, ook wel de uniforme implementatie aanpak genoemd. Deze aanpak richt zich zowel op de structuurkant als op de cultuurkant. De mate waarin structuur- en cultuurelementen worden toegepast is sterk afhankelijk van de lokale situatie. De aanpak is gebaseerd op het principe van continu verbeteren. Veranderingen worden niet gerealiseerd in grote stappen, maar leiden juist tot resultaat door een dagelijkse actieve sturing door medewerkers,

teamleiders, managers en directies. Dit zal leiden tot een permanente verbetercultuur welke noodzakelijk is om de hoeveelheid veranderingen snel in te bedden in de processen en tegelijkertijd meer efficiëntie te behalen in bestaande processen. De doelstellingen van de verandering dienen voor iedereen helder te zijn. Waarom wordt de verandering ingezet? Waartoe dient het te leiden? Wat willen we bereiken? Hoe gaan we dat doen? En wie betreft het? (Rabobank 2015a)

In termen van akrasia is te zien dat in de opvoeding (Ethica Nicomachea, II.3.2) [CITAAT 2] bij de lokale banken veel aandacht besteed wordt aan structuur en de cultuur (ook wel de norm) waar de medewerkers zich aan moeten conformeren. Het gaat om opvoeden van de medewerker en structuur- en cultuurverandering laten integreren met de natuur. De bank realiseert zich dat dergelijke veranderingen, zoals Aristoteles al aangaf, niet in grote stappen gaan maar tijd kosten (Ethica Nicomachea, VII.3.8) [CITAAT 9].

De aanpak die de bank hanteert bestaat dus uit twee kanten: een structuurkant en een cultuurkant. De structuurkant bestaat uit processen. Deze moeten duidelijk en transparant zijn. Onder de structuur valt onder andere de besturing. Dominante vraag is op welke kritische prestatie indicatoren (hierna KPI's) en op welke wijze er wordt gestuurd door de hele keten en over de diverse afdelingen heen. Om evenwicht te krijgen wordt er tevens aandacht aan de cultuurzijde geschonken. Het gedrag van medewerkers en het leiderschap van managers vormen belangrijke elementen om veranderingen te effectueren. Door bij iedere wijziging de situatie rondom Processen, Besturing, Gedrag en Leiderschap (PBGL) te analyseren, wordt inzicht verkregen in de verbeterpunten. Dat gebeurt op bank-, op segment-, op team- of op ketenniveau. Als analyse-instrument wordt gebruik gemaakt van de Groeipad Indicator. Hiermee ontstaat inzicht in de verschillende PBGL-scores op de diverse niveaus. Op basis hiervan kan de bank gerichte interventies inzetten op (een combinatie van) P, B, G of L om veranderingen te implementeren en uiteindelijk te borgen (Rabobank 2015a).

In termen van akrasia is het bijsturen op KPI's zowel een beloning als een strafinstrument (Ethica Nicomachea, II.3.4) [CITAAT 3]. KPI's maken binnen de Rabobank namelijk deel uit van performance management beoordeling. Om die reden gaat hier een motiverende of disciplinerende werking van uit. Met andere woorden het kan zorgen voor genezing op basis van tegengestelden (Ethica Nicomachea, II.3.4) [CITAAT 3]. Daarnaast is in leiderschap ook weer het opvoedelement terug te zien (Ethica Nicomachea, II.3.2) [CITAAT 2].

### **DE DRIE STAPPEN VAN LOKAAL VERANDERMANAGEMENT**

Verandermanagement gaat over verandering bij het directieteam en het invullen van de randvoorwaarden, verandering bij het managementteam en verandering bij medewerkers.

#### *VERANDERING BIJ HET DIRECTIETEAM*

Zoals eerder reeds te zien was is de verandering bij het directieteam (geloven, snappen, kunnen en steun geven) en het echt (intrinsiek) willen belangrijk voor het verloop van het veranderproces en daarmee voor de mate waarin de verandering vorm krijgt bij het management en de medewerkers. De directeur Bedrijfsmanagement fungeert binnen de directie als aanjager en 'changedirector'. De business controller toetst vervolgens de verandering bij het directieteam. Deze toets is belangrijk, om de verantwoordelijkheid voor veranderen bij de directie te houden en te vermijden dat veranderen doorgeschoven wordt naar anderen (Rabobank 2015a).

In termen van akrasia delegeer je de opvoeding niet maar pak je als directielid de handschoen zelf op (Ethica Nicomachea, II.3.2) [CITAAT 2]. De business controller controleert vervolgens of dit daadwerkelijk gebeurt. Hij reageert wanneer dit niet het geval is. Ook hier

gaat een corrigerende (lees genezende) werking van uit (Ethica Nicomachea, II.3.4) [CITAAT 3]. Ook de uitvoering van de opvoeding is dus strak ingekaderd.

### Strategie

Veranderen start bij de beleidsmatige discussie over nut en noodzaak van de veranderingen. Dit komt vaak voort uit bijvoorbeeld een SWOT-analyse in de beleidsplanning of bij de start van het jaarplanningsproces. De strategische plannen beschrijven het waarom van gewenste veranderingen, de gewenste richting en de beoogde organisatieverandering. In de planningscyclus op tactisch niveau worden zowel de beoogde prestaties als de organisatieveranderingen verder uitgewerkt. In de segmentplannen wordt de prestatie door middel van KPI's vastgelegd; daarnaast wordt het veranderen vastgelegd in business cases per organisatiegebied (Rabobank 2015a).

### De business case

In de business case wordt de verandering bij het directieteam beschreven evenals de noodzaak hiervan. De business case bevat naast harde (externe) aanleiding ook de intrinsieke motivatie waarom de verandering wordt ingezet. De business case vormt daarmee de overgang van denken naar doen. Gedurende het verloop van het veranderproces fungeert de business case als referentie- en ijkpunt. Een business case met heldere veranderdoelstellingen en een duidelijk opdrachtgever legitimeert de onderliggende projecten. De rol van opdrachtgever wordt door één directielid uitgevoerd. Hiermee is dit directielid verantwoordelijk voor de verandering en de realisatie (Rabobank 2015a).

In termen van akrasia vormt de business case dus de norm (lees opvoeding) waar de meetlat langs gelegd wordt (Ethica Nicomachea, II.3.2) [CITAAT 2] en waarop bijgestuurd (lees beloofd of gestraft) wordt (Ethica Nicomachea, II.3.4) [CITAAT 3].

In de business case worden de volgende onderdelen uiteengezet.

1. Redenen om het project te starten
2. Overwogen alternatieven
3. Te verwachten voordelen voor de organisatie
4. Te verwachten nadelen voor de organisatie
5. Tijdsplanning
6. Investering (kosten en/of uren)
7. Investeringsanalyse
8. Belangrijkste risico's

Bij het bespreken en schrijven van de business case kan gebruik worden gemaakt van de basisgegevens van onderliggende programma's, projecten, implementaties en implementatiedruk in KITT. In veel gevallen is voor veranderthema's en projecten vanuit Rabobank Nederland in aanvulling op KITT een implementatiesite beschikbaar. Deze site is bedoeld voor het lokale projectteam en biedt relevante informatie die nodig is om invulling te geven aan de beoogde lokale verandering. Een implementatiesite bevat o.a. nieuws, gedetailleerde projectinformatie, hulpmiddelen en informatie over de realisatie. Banken kunnen deze informatie gebruiken om te sturen op hun eigen unieke implementatiedruk en keuzes maken rekening houdend met lokale doelstellingen en ambities. Samen met de directeur beoordeelt de business controller de business case. Nadat de business case door de voltallige directie is geaccordeerd, geeft de opdracht gevende directeur een mandaat af voor



de start van de business case en de communicatie van de beoogde verandering binnen de bank (Rabobank 2015a).

In termen van akrasia gaat communiceren via de business case, via de Klant Implementatie Transparantie Tool en via de implementatiesite over opvoeden en het zodanig vormen van de medewerkers dat ze de juiste dingen prettig en pijnlijk vinden (Ethica Nicomachea, II.3.2) [CITAAT 2]. Daarnaast gaat communiceren over het vormen van een collectieve intentionele attitude van gemeenschappelijk oordelen en handelen (Pettit 1999). Door middel van de toepassing KITT wordt inzichtelijk gehouden wat de implementatiedruk is. Hierdoor kan er tijd ingeruimd worden voor het op adem door middel van ontspanning (Ethica Nicomachea, VII.7.7) [CITAAT 18].

### **Projectmandaat/projectkalender**

Eén business case kan leiden tot diverse projectmandaten. In welke mate projecten kunnen worden gerealiseerd wordt concreet vastgelegd in de projectenkalender. Dit is het resultaat van een besluitvormingsproces waarin de gewenste veranderingen worden afgewogen tegen de beschikbare capaciteit en middelen, zowel kwantitatief (vrij te maken tijd) als kwalitatief (veranderbereidheid en -vermogen) (Rabobank 2015a).

In termen van akrasia kan verandervermogen gekoppeld worden aan het intellect waarmee men inzicht verkrijgt in algemene principes (Ethica Nicomachea, Inleiding.p.23). De veranderbereidheid kan gekoppeld worden aan de intentionele attitude die nodig is voor zelfbeheersing (Pettit 1999). Het vrij maken van tijd kan gekoppeld worden aan het voldoende tijd inruimen voor verandering aangezien verandering tijd kost (Ethica Nicomachea, VII.3.8) [CITAAT 9].

### *INVULLING RANDVOORWAARDEN*

Om de gewenste verandering te realiseren zijn aanpassingen in de organisatiegebieden bijna altijd noodzakelijk en dus randvoorwaardelijk voor de realisatie van de business case. Aanpassingen kunnen bijvoorbeeld zijn de invoering van een nieuw klantbedieningsconcept, een informatiesysteem, een nieuw proces, competentie-ontwikkeling van medewerkers, aanpassing van de organisatiestructuur en leiderschapontwikkeling. De opzet van een projectorganisatie is een tijdelijke organisatievorm om de juiste randvoorwaarden voor verandering te realiseren. De zwaarte van het project bepaalt de wijze waarop de projectorganisatie wordt ingericht. Voor een projectorganisatie worden mensen en middelen (deels of volledig) vrijgemaakt om mee te werken aan het beoogde projectresultaat. Tijdens de tactische beleidsfase wordt door de directie en het management concreet aangegeven hoe de verandering in de planningscyclus wordt waargemaakt. Welke randvoorwaarden en projecten daarvoor bijvoorbeeld nodig zijn, maar ook voor welke veranderingen de daadwerkelijke realisatie bij management en medewerkers wanneer start (Rabobank 2015a).

Op basis van de eigen waarneming wringt de schoen nogal eens als het gaat om het vrij maken van mensen. Het effect is dat er werkdruk en werkstress ontstaat hetgeen gebrek aan zelfbeheersing onder invloed van emoties van pijn in de hand kan werken.

De omstandigheden kunnen bevorderend of vertragend werken op het ontstaan en voortbestaan van akrasia; dat gebeurt via de gevoelens van genot en pijn (Ethica Nicomachea, VII.4.1) [CITAAT 12]. Met name situaties die pijn veroorzaken kunnen leiden tot moreel onjuist gedrag (Ethica Nicomachea, II.3.1) [CITAAT 1].

#### VERANDERING BIJ MANAGEMENT EN MEDEWERKERS

Een verandering is pas gerealiseerd, als management en medewerkers de business case structureel in de dagelijkse werkzaamheden hebben verwerkt. In deze fase van het veranderproces leidt de verandering tot het daadwerkelijk realiseren van de prestatie van morgen. Monitoring van veranderingen is een onderdeel van sturen. Registratie en gebruik van centrale en lokale stuurindicatoren worden hiervoor ingeregeld in rapportages en teambesprekingen. De veranderingsbereidheid bij management en medewerkers wordt positief beïnvloed als de verantwoordelijke directeur het nut en de noodzaak van veranderingen actief uitdraagt, optreedt als coach van de managers en medewerkers en zelf het goede voorbeeld geeft. De ondersteuning en communicatie van de verandering door de directeur/het directieteam start vanaf de initiatieffase van de business case, is continu waarneembaar en wordt afgesloten als de verandering is getransformeerd naar de prestatie van vandaag (Rabobank 2015a).

Ook hier zien we in termen van akrasia een toonbeeld van opvoeding en een proces van vorming door middel van voorbeeldgedrag (Ethica Nicomachea, II.3.2) [CITAAT 2]. De opmerking dat de realisatie van een verandering pas een feit is zodra het structureel in de dagelijkse praktijk gebracht wordt kunnen we koppelen aan het met de natuur integreren van de kennis (Ethica Nicomachea, VII.3.8) [CITAAT 9].

Als *partner in change* is de business controller verantwoordelijk voor het toetsen van deze voortdurende betrokkenheid.

*“Zicht- en voelbare betrokkenheid van het directieteam/de directeur is essentieel voor realisatie van een duurzaam veranderingssucces. Is deze betrokkenheid laag, dan beperkt de verandering zich veelal tot het invullen van de “harde” kant van de organisatiegebieden (implementatie van structuur, processen en systemen). Is de betrokkenheid van het directieteam hoog, dan worden ook veranderingen aan de “zachte” kant gerealiseerd (beleving, intrinsieke motivatie medewerkers en leiding) en zal de verandering intenser en meer duurzaam zijn”* (Rabobank 2015a).

In termen van akrasia worden hier de emotie, beleving en intrinsieke motivatie toegevoegd aan het geheel. Emotie vormt een waardevolle aanvulling op kennis (Ethica Nicomachea, VII.3.14) [CITAAT 11]. Beleving en intrinsieke motivatie vormt in termen van akrasia een mooie afsluiting. Gebrek aan zelfbeheersing onder invloed van emoties gaat immers over beleving en intrinsieke motivatie. En het is juist de beleving en de intrinsieke motivatie die er mede voor zorgen dat de verandering slaagt en we onszelf dus kunnen beheersen en blijven beheersen (Ethica Nicomachea, VII.4.1) [CITAAT 12].

## 6. CONCLUSIES

*Zou de Rabobank bij haar implementaties aandacht moeten besteden aan het begrip akrasia?*

Op deze hoofdvraag is een stelling gevormd aan de hand van Aristoteles' ideeën over zelfbeheersing (*enkrateia*) en gebrek aan zelfbeheersing (*akrasia*) zoals beschreven in de *Ethica Nicomachea* (2013) en de praktijksituatie bij de Rabobank met betrekking tot verandermanagement. Dit is gebeurd tegen de achtergrond van de recente Libor fraude. De stelling luidt dat bij implementaties naast de reeds beschikbare procesmatige guidance tevens aandacht besteed moet worden aan zelfbeheersing en gebrek aan zelfbeheersing onder invloed van emoties van genot en pijn.

Het onderzoek naar akrasia gaat uit van de gangbare opvattingen ofwel 'feiten' over dit onderwerp (*ta phainomena*). De concepten van Aristoteles zijn geformaliseerd in citaten. De citaten, toegepast op de Libor fraude en de Rabobank, geven inzicht in het begrip akrasia in relatie tot implementaties. De citaten dragen een relatief karakter door de interpretatieve momentopname en zouden verder ontwikkeld kunnen worden door de gehanteerde reflectieve methode meermaals toe te passen.

Ten aanzien van de achtergrond en inhoud van het begrip akrasia hebben we gezien dat onderzoek naar het begrip akrasia onderdeel uitmaakt van het denken, gericht op handelen en het vaststellen van normen en waarden als fundament voor gedrag. Gebrek aan zelfbeheersing is volgens Aristoteles een karaktereigenschap die vermeden moeten worden. De tegenovergestelde eigenschap van gebrek aan zelfbeheersing is zelfbeheersing (*enkrateia*). We hebben gezien dat akrasia primair gaat over het onder invloed van emoties van genot en pijn tegen beter weten in handelen en dat de gevolgen fors kunnen zijn. In feite pleegt de akrotès (een persoon zonder zelfbeheersing) zelfmoord op de lange termijn en lijkt de man zonder zelfbeheersing op een stad die wel alle besluiten neemt die nodig zijn en in het bezit is van voortreffelijke wetten, maar deze niet gebruikt.

Bij deelvraag (1) is gekeken welke inzichten we kunnen ontleen aan het begrip akrasia ten aanzien van de vraag waarom mensen en organisaties zich niet in alle gevallen aan de gewenste verandering houden. Doormiddel van de uitvoer van een normatief onderzoek (Berselaar 2011) hebben we gezien dat dit gerechtvaardigd kan worden vanuit de wetenschap dat de akrotès qua kennis in zekere zin zowel kennis als geen kennis heeft. Hij is als iemand die slaapt, buiten zichzelf is of dronken is. Deze mensen zijn als het ware verdoofd en laten zich meeslepen door emoties van genot en/of pijn. Het is genot dat ons slechte dingen doet verrichten en het is pijn die maakt dat wij ons onthouden van wat moreel juist is. Sommige dingen die genot teweeg brengen zijn echter noodzakelijk; en andere zijn op zichzelf te verkiezen, maar hierbij is wel een teveel mogelijk. De noodzakelijke bronnen van genot zijn met het lichaam verbonden. Met pijn is het net andersom. Het is niet de extreme vorm die men vermijdt, maar pijn in het algemeen. De emoties zoals driftbuien, seksuele verlangens en enkele andere emoties van dit soort veranderen als het ware de toestand van het lichaam en zorgen in sommige gevallen zelfs voor aanvallen van waanzin zoals we bij de Libor fraude bij de Rabobank hebben gezien.

Door de Libor fraude bij de Rabobank langs de elementen van akrasia te leggen is geïllustreerd dat de effecten van akrasia terug te vinden zijn in dit praktijkvoorbeeld. De betrokken medewerkers hebben zich tegen beter weten in laten leiden door emoties van rijkdom, eer en macht. De stakeholders en de Rabobank hebben forse financiële- reputatieschade opgelopen en het bestuur van de Rabobank

heeft haar afkeuring uitgesproken over dit foutieve gedrag (Rabobank 2015b). De stelling dat er bij implementaties van de Rabobank aandacht besteed moet worden aan het begrip akrasia lijkt op basis hiervan dan ook meer dan aannemelijk.

Ten aanzien van de deelvraag (2) welke remedies er zijn tegen akrasia hebben we gezien dat akrasia te genezen is aangezien gebrek aan zelfbeheersing bewust plaatsvindt en de akratès voor rede vatbaar is. Straf op basis van tegengestelden zorgt voor genezing. Als het gaat om het voorkomen van akrasia dan moeten we meteen van jongs af aan ons op de een of andere manier zo laten vormen dat we de juiste dingen prettig en pijnlijk vinden. Dit is wat opvoeding volgens Aristoteles tot de juiste opvoeding maakt. Daarnaast zorgen het telkens waarnemen van soortgelijke zaken, de herinnering en de vele ervaringen dat we ons het universele ervan gaan inzien. Inzicht in het universele wordt verkregen met het intellect. Daarnaast moeten we het geleerde met de natuur te laten integreren, hetgeen tijd kost. Tot slot kan amusement zorgen voor ontspanning op het juiste moment waarbij men op adem kan komen.

Ten aanzien van de deelvraag (3) hoe de Rabobank omgaat met het begrip akrasia in relatie tot implementaties is het verandermanagement van de lokale Rabobanken in beeld gebracht. Hoewel zelfbeheersing en gebrek aan zelfbeheersing niet als zodanig benoemd worden, kunnen we constateren dat de lokale Rabobanken in de opzet van verandermanagement aan diverse actiegerichte citaten ter voorkoming en ter genezing van akrasia aandacht besteden, zij het impliciet. De analyse leert dat het zwaartepunt ligt bij citaten die gaan over opvoeding en corrigerende maatregelen<sup>4</sup>. Verandermanagement bij de Rabobank vindt plaats op basis van bewust en weloverwogen kiezen voor verandering, hetgeen volgens de Rabobank betekent geloven, snappen, kunnen en steun geven. Hiermee tonen de directies van de lokale banken de verandering te willen en hierin voorop te gaan door middel van voorbeeldgedrag. In termen van akrasia gaat steun geven en voorbeeldgedrag tonen over opvoeding waarbij betrokkenen zo gevormd worden dat ze de juiste dingen prettig en pijnlijk vinden en dat ze door middel van herhaaldelijke waarneming (uit voorbeeldgedrag en opvoeding) het universele in kunnen gaan zien. Daarnaast gaat 'willen' in akrasia termen over de wil om jezelf te beheersen (de intrinsieke motivatie). De co-making groepen die de bank hanteert zorgen in termen van akrasia voor een collectieve intentionele attitude (Pettit 1999) als het gaat om de uniforme implementatie aanpak. In termen van akrasia is voorts te zien dat in de opvoeding veel aandacht besteed wordt aan structuur en de cultuur (ook wel de norm) waar de medewerkers zich aan moeten conformeren; het gaat om opvoeden van de medewerker en de structuur- en cultuurverandering te laten integreren met de natuur. De bank realiseert zich dat dergelijke veranderingen, zoals Aristoteles ook aangeeft, niet in grote stappen genomen kunnen worden, maar tijd kosten. In termen van akrasia is het bijsturen op kritische prestatie indicatoren (KPI's) zowel een beloning als een strafinstrument. KPI's maken binnen de lokale Rabobanken deel uit van de performance management beoordeling. Om die reden gaat hier een motiverende of disciplinerende werking vanuit. Met andere woorden: het kan zorgen voor genezing op basis van tegengestelden. Daarnaast is in de nadruk op het tonen van leiderschap ook weer het opvoedelement terug te zien. De uitvoering van de opvoeding is dus strak ingekaderd. De business case vormt in termen van akrasia de norm waar de meetlat langs gelegd wordt en waarop

---

<sup>4</sup> In hoofdstuk 5 zijn de volgende citaten gebruikt: 1, 2 (8x), 3 (4x), 9 (4x), 11, 12 (2x) 17, 18. De actiegerichte citaten 2 (opvoeding), 3 (discipline –straffen/belonen) en 9 (schijn bedrog/acteurs) zijn meermaals gebruikt. De lijn van opvoeding, correctie en authenticiteit is dominant en dus prioritair bij Rabobank implementaties. Ook Pettit (1999, 2003) (collectieve akrasia /collectieve intentionele attitude) is drie keer aangehaald. Dat past in het beeld van vormen en opvoeden.

bijgestuurd (lees beloond of gestraft) wordt (Aristoteles 2013). In termen van akrasia gaat communiceren via de business case, via de Klant Implementatie Transparantie Tool en via de implementatiesite over het ontwikkelen van een collectieve intentionele attitude (Pettit 1999) en die medewerkers zo helpt vormen dat ze de juiste dingen prettig en pijnlijk vinden. Daarnaast wordt inzichtelijk gehouden wat de implementatiedruk is. Hierdoor kan er tijd ingeruimd worden voor het op adem komen door middel van ontspanning. In termen van akrasia wordt verandervermogen gekoppeld aan het intellect waarmee men inzicht krijgt in universele principes. De opmerking dat de realisatie van een verandering pas een feit is zodra het structureel in de dagelijkse praktijk gebracht wordt, kan gekoppeld worden aan het met de natuur integreren van de kennis (Aristoteles 2013). Tot slot worden de emotie, beleving en intrinsieke motivatie toegevoegd aan het geheel. Beleving en intrinsieke motivatie vormt in termen van akrasia een passende afsluiting. Gebrek aan zelfbeheersing onder invloed van emoties gaat immers over beleving en intrinsieke motivatie. En het is de beleving en de intrinsieke motivatie die er mede voor zorgen dat de verandering slaagt en we onszelf blijvend kunnen beheersen.

Terugkomend op de hoofdvraag of de Rabobank bij haar implementaties aandacht zou moeten besteden aan het begrip akrasia, kunnen we concluderen dat de implementatiestructuur verder verbeterd kan worden door expliciet aandacht te besteden aan gebrek aan zelfbeheersing onder invloed van emoties van pijn en genot. In het QIF van Meyers et al. (2012) hebben we gezien dat er in de bestaande literatuur weliswaar aandacht besteed wordt aan de wil, de vaardigheden en de motivatie van de organisatie en het individu; de invloed van emoties op de wil, de motivatie en de vaardigheden blijft echter onbesproken. Door hier uitdrukkelijk aandacht aan te besteden kan de implementatiepraktijk verbeterd worden. Binnen de implementatiestructuur van de Rabobank wordt weliswaar aandacht besteed aan diverse facetten van het begrip akrasia, maar dat gebeurt impliciet, dus indirect, terloops en weinig systematisch. De centrale illustratie van de Libor fraude illustreert wat de gevolgen kunnen zijn van het niet succesvol implementeren van een gewenste verbetering als gevolg van een gebrek aan zelfbeheersing onder invloed van emoties. Het is daarom raadzaam om het begrip akrasia en de achterliggende emoties als zodanig te agenderen en er een expliciet bespreek- en actiepoint van te maken bij implementaties.

Aanvullend op de gestelde hoofdvraag lijkt op basis van de bevindingen van dit onderzoek niet alleen de Rabobank baat te hebben bij het besteden van aandacht aan het begrip akrasia maar ook andere marktpartijen. In onderzoek van Ogden en Fixen (2014) wordt beargumenteerd dat implementatieprincipes inhoud neutraal lijken te zijn voor alle vakgebieden van de gezondheidszorg, het onderwijs tot aan de financiële wereld. Reden voor deze argumentatie is dat we universele principes tegenkomen in de diverse vakgebieden. Er is dan ook een gereede kans dat andere marktpartijen vanuit verschillende branches baat hebben bij het besteden van voldoende aandacht aan het begrip akrasia bij hun implementaties.

## 7. DISCUSSIE EN TOEKOMSTIG ONDERZOEK

### 7.1. DISCUSSIE

Zoals aangegeven is binnen dit onderzoek gebruik gemaakt van de ECA methode volgens Altheide (1987). Een discussiepunt betreft de validiteit van de interpretatie van Aristoteles ideeën over zelfbeheersing en gebrek aan zelfbeheersing en de validiteit van deze onderzoeksmethode. De ECA methode vereist dat de onderzoeker getraind is wanneer de methode wordt toegepast. Daarnaast moet de onderzoeker zonder tijdsdruk wederkerend de analyse uitvoeren waardoor er sprake is van een reflexieve data analyse. Zowel qua training als qua tijdsdruk is er sprake van een beperking. Er is geen training geweest in het gebruik van de methode. Daarnaast was er sprake van tijdsdruk in de oplevering van het onderzoek. Ondanks deze beperkingen heeft deze methode naar verwachting de beste resultaten opgeleverd omdat het dwingt tot een feitelijke vastlegging van het geschrevene, leidt tot wederkerende analyse die de begripsvorming vergroot en het een systematisch werkwijze betreft waardoor de kans beperkt is dat essentiële citaten overgeslagen worden.

Ondanks toepassing van de ECA methode is totaalbegrip van de teksten van Aristoteles onmogelijk. Aristoteles heeft zijn theorieën zeer gecompriëerd en bondig beschreven. Vrijwel elke nieuwe zin bevat een andere gedachtegang met een grote precisie. Dit maakt de teksten bijzonder intens en daarmee soms lastig te doorgronden. Ondanks de uitgebreide analyse volgens de ECA methode maakt dit het vormen van een totaalbegrip lastig. Dit betekent dat toekomstige onderzoekers of mensen uit de praktijk, ondanks de nauwkeurige vastlegging van de citaten, tot andere interpretaties van de tekst zouden kunnen komen. Doordat de interpretatie van het begrip akrasia voorts wordt beperkt door de horizon (het vermogen tot begrijpen) van de onderzoeker (Berselaar 2011) kan de interpretatie van andere onderzoekers of mensen uit de praktijk eveneens tot een andere interpretatie leiden. Gelet op de validiteit van de interpretatie van het begrip akrasia en de validiteit van de onderzoeksmethode is de validiteit van het onderzoek beperkt. Het biedt echter wel een interessante ingang tot inspiratie om anders over implementaties na te denken door tevens aandacht te besteden aan de invloed van emoties van genot en pijn op het handelen.

In de ethica hebben we voorts te maken met ‘waarschijnlijke’ conclusies omdat de conclusies zijn gebaseerd op gezond verstand (Ethica Nicomachea, Inleiding.p.62). De claim is dan ook niet dat wij Aristoteles kennis als waarheid moeten aannemen maar enkel als inspiratiebron.

Voor dit onderzoek zijn slechts secundaire bronnen gebruikt. Waar nodig is wel een expert geraadpleegd. Er zijn geen mensen geïnterviewd. Dit kan invloed hebben op de resultaten van het onderzoek. Het gebruik van interne bronnen van de Rabobank ten aanzien van het in beeld brengen van het verandermanagement binnen de Rabobank zorgt ervoor dat de reproduceerbaarheid van deze bronnen beperkt is. Dit kan daarom een punt van discussie zijn. Voor de diepgang van het onderzoek zijn deze bronnen echter wel van belang geweest. Het publiceren van deze bronnen is vanuit concurrentieoverwegingen echter niet mogelijk.

De oorzaken die ten slotte geleid hebben tot de Libor fraude lijken een gebrek aan zelfbeheersing conform de definitie van akrasia te bevatten. Een wetenschappelijk verantwoord onderzoek naar de motivaties van de betrokken medewerkers heeft hieraan niet ten grondslag gelegen gezien scope van dit onderzoek en de strafrechtelijke zaken die nog lopen en waarop derhalve geheimhouding

rust. De basis voor deze veronderstelling is dan ook gebaseerd op journalistieke bronnen en persberichten van de Rabobank. Dit kan invloed hebben op de resultaten van het onderzoek.

## 7.2. TOEKOMSTIG ONDERZOEK

De citaten dienen vaker getoetst te worden om de hardheid van de interpretatie van de citaten te valideren. Vervolgonderzoek zal zich dan ook moeten richten op een reflectieve interactie tussen de kennis van Aristoteles en de praktijk van alledag om de ideeën van Aristoteles telkens beter te kunnen begrijpen.

Onderzoek naar de mate waarin aandacht besteed wordt aan het begrip akrasia binnen het opleidingskader van de Rabobank is gezien de omvang van dit onderwerp niet onderzocht. Dit vormt echter wel een interessante verdiepingsslag. Hierbij zou gekeken kunnen worden in hoeverre de Rabobank bij het opleiden van haar mensen aandacht zou moeten besteden aan het begrip akrasia.

We hebben daarnaast gezien dat de Rabobank in de opzet van verandermanagement reeds aandacht besteedt aan het begrip akrasia. Bij de Libor fraude hebben we echter ook gezien dat er in de dagelijkse gang van zaken onvoldoende of op een onjuiste manier aandacht besteed lijkt te zijn aan het begrip akrasia. Een interessante vervolgvraag is daarom of de Rabobank in de daadwerkelijke uitvoering van verandermanagement en haar implementaties voldoende en op de juiste manier aandacht besteed aan het begrip akrasia. Daarnaast is het interessant om te onderzoeken wat het effect hiervan is op het implementatieproces.

Bij dit onderzoek is alleen gekeken naar de Rabobankorganisatie. Daar waar er een vergelijk is gemaakt met andere banken is dit naar voren gekomen in de bronnen maar is dit geen onderdeel van het onderzoek geweest. Toekomstig onderzoek zou zich kunnen richten op de mate waarin andere (groot)banken of marktpartijen binnen Nederland maar ook daarbuiten bij hun implementaties aandacht zouden moeten besteden aan akrasia en wat het effect is op het implementatieproces. Op die manier ontstaat er een benchmark op grond waarvan meer algemene en valide conclusies getrokken kunnen worden.

In dit onderzoek naar akrasia in relatie tot implementaties is voorts uitsluitend gekeken naar één van de drie karaktereigenschappen die volgens Aristoteles (2013) vermeden moet worden. Het is wellicht ook interessant om te onderzoeken in hoeverre bij implementaties aandacht besteed zou moeten worden aan de andere twee karaktereigenschappen die volgens Aristoteles vermeden moeten worden, te weten slechtheid en bruutheid.

Dit onderzoek is tot slot gericht op de afbakening van akrasia vanuit de definitie van Aristoteles. De praktijk van implementaties kent veel meer componenten en variabelen die van belang zijn. Het is de moeite waard om breed onderzoek te doen naar andere variabelen die van invloed zijn geweest op succesvolle of falende implementaties alsmede de interactie tussen de verschillende variabelen. Akrasia is hier dan een onderdeel van.

## LITERATUURLIJST

- ALTHEIDE, D.L., 1987. Reflections: Ethnographic content analysis. *Qualitative sociology*, **10**(1), pp. 65-77.
- ARISTOTELES, 2013. *Ethica Nicomachea*. 3e druk edn. DAMON Budel.
- BARRETT, S.M., 2004. Implementation studies: time for a revival? Personal reflections on 20 years of implementation studies. *Public administration*, **82**(2), pp. 249-262.
- BELLMAN, S., 2007. Theory and measurement of type 1 and type 2 emotions. *Australian Marketing Journal (AMJ)*, **15**(1), pp. 14-22.
- BERSSELAAR, V.D.V., 2011. *Wetenschapsfilosofie in veelvoud*. derde oplage edn. Bussum: Coutinho, Bussum.
- BOON, V.V.D., COUWENBERGH, P., HORDE, C.D., LALKENS, P. and WOLZAK, M., 2013. *De val van SNS Reaal; Hoogmoed, het snelle geld en blinde ambitie*. 1ste druk edn. Amsterdam: Nieuw Amsterdam.
- CAIRNEY, P., 2011. *Understanding public policy: Theories and issues*. Palgrave Macmillan.
- DE NEDERLANDSE BANK, 30-10-2014, 2014-last update, Toetsing bestuurders, commissarissen en andere beleidsbepalers [Homepage of De Nederlandse Bank], [Online]. Available: <http://www.toezicht.dnb.nl/4/2/16/50-229347.jsp> [13-6-2015, 2015].
- DEPAUL, M., 2013. Reflective Equilibrium. *The International Encyclopedia of Ethics*, , pp. 4466-4475.
- DRUCKER, P.F., 1985. The Discipline of Innovation. *Harvard business review*, **63**(3), pp. 67-72.
- EAGLESHAM, J. and ENRICH, D., 2012, 24-7-2012. Libor Probe Expands to Bank Traders. *Wall Street Journal*.
- FISHER, D., 1983. The going gets tough when we descend from the ivory tower. *Analysis and Intervention in Developmental Disabilities*, **3**(2), pp. 249-255.
- FIXSEN, D.L., NAOOM, S.F., BLASE, K.A., FRIEDMAN, R.M. and WALLACE, F., 2005. *Implementation Research: A Synthesis of the Literature*. Tampa, Florida: University of South Florida, Louis de la Parte Florida Mental Health Institute, The National Implementation Research Network (FMHI Publication #231).
- FIXSEN, D.L., BLASE, K.A., NAOOM, S.F. and WALLACE, F., 2009. Core implementation components. *Research on Social Work Practice*, **19**(5), pp. 531-540.
- GLASER, B.G. and STRAUSS, A.L., 2009. *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Transaction Publishers.
- GLASGOW, R.E., LICHTENSTEIN, E. and MARCUS, A.C., 2003. Why don't we see more translation of health promotion research to practice? Rethinking the efficacy-to-effectiveness transition. *American Journal of Public Health*, **93**(8), pp. 1261-1267.
- GLISSON, C., SCHOENWALD, S.K., HEMMELGARN, A., GREEN, P., DUKES, D., ARMSTRONG, K.S. and CHAPMAN, J.E., 2010. Randomized trial of MST and ARC in a two-level evidence-based treatment implementation strategy. *Journal of consulting and clinical psychology*, **78**(4), pp. 537.



- HENSEN, C., 2015, 24-4-2015. In vijf minuten bijgepraat: de Libor-boete van Deutsche Bank. *NRCQ*.
- ICEBERG, 2006. Designing theoretically-informed implementation interventions. *Implementation science*, **1**, pp. 4.
- KANTER, R.M., 1988. When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, **10**, pp. 169-211.
- KITSON, A., HARVEY, G. and MCCORMACK, B., 1998. Enabling the implementation of evidence based practice: a conceptual framework. *Quality in Health care*, **7**(3), pp. 149-158.
- KLEIN, J.A., 2004. *True change: How outsiders on the inside get things done in organizations*. John Wiley & Sons.
- KLEIN, K.J. and SORRA, J.S., 1996. The challenge of innovation implementation. *Academy of management review*, **21**(4), pp. 1055-1080.
- KRANENBURG-HANSPANS, K.V. and JANS, J.A., 2013. De bankierseed. 3-9-2013, **3**, pp. 91.
- KRELING, T. and ROSENBERG, E., 2014. *Giftig krediet, de onvermijdelijke ondergang van SNS Reaal*. 1ste druk edn. Amsterdam: Balans.
- MAREL, G.V.D., 2015. Rabo-handelaren voor rechter in New York om Libor-fraude.
- MARZANO, R.J., WATERS, T. and MCNULTY, B.A., 2005. *School leadership that works: From research to results*. ERIC.
- METER, D.S.V. and HORN, C.E.V., 1975. The policy implementation process a conceptual framework. *Administration & Society*, **6**(4), pp. 445-488.
- MEYERS, D.C., DURLAK, J.A. and WANDERSMAN, A., 2012. The Quality Implementation Framework: A Synthesis of Critical Steps in the Implementation Process. *American Journal of Community Psychology*, **50**(3-4), pp. 462-480.
- NEDERLANDSE VERENIGING VAN BANKEN, 2010. *Code Banken*. Amsterdam: Nederlandse Vereniging van Banken.
- NILSEN, P., STAHL, C., ROBACK, K. and CAIRNEY, P., 2013. Never the twain shall meet? - a comparison of implementation science and policy implementation research. *Implementation Science*, **8**, pp. 63.
- OGDEN, T., BJORNEBEKK, G., KJOBLI, J., PATRAS, J., CHRISTIANSEN, T., TARALDSEN, K. and TOLLEFSEN, N., 2012. Measurement of implementation components ten years after a nationwide introduction of empirically supported programs--a pilot study. *Implementation science : IS*, **7**, pp. 49-5908-7-49.
- OGDEN, T. and FIXSEN, D.L., 2014. Implementation Science A Brief Overview and a Look Ahead. *Zeitschrift Fur Psychologie-Journal of Psychology*, **222**(1), pp. 4-11.
- OKUMUS, F., 2003. A framework to implement strategies in organizations. *Management Decision*, **41**(9), pp. 871-882.
- O'TOOLE, L.J., 2000. Research on policy implementation: Assessment and prospects. *Journal of public administration research and theory*, **10**(2), pp. 263-288.

PAUDEL, N.R., 2009. A critical account of policy implementation theories: status and reconsideration. *Nepalese Journal of Public Policy and Governance*, **25**(2), pp. 36-54.

PETTIT, P., 2003. Akrasia, collective and individual. *Weakness of will and practical irrationality*, , pp. 68-97.

PETTIT, P., 1999. A theory of normal and ideal conditions. *Philosophical Studies*, **96**(1), pp. 21-44.

PLATO, 2014. *Het Bestel*. Zevende druk edn. Amsterdam: Prometheus, Bert Bakker.

PRESSMAN, J.L. and WILDAVSKY, A., 1973. *Implementation: how great expectations in Washington are dashed in Oakland: or, why it's amazing that federal programs work at all, this being a saga of the Economic Development Administration as told by two sympathetic observers who seek to build morals on a foundation of ruined hopes*. 3e edn. Londen: University of California Press.

RABOBANK, 2015a-last update, Interne correspondentie.

RABOBANK, 2015b-last update, Overzicht persberichten Libor Fraude.

RABOBANK, 2015c. De terugkeer van het gezond boeren verstand.

RABOBANK, 2014a. *Culture Collective, Rabobank Cultuurbeweging*. Utrecht: Rabobank.

RABOBANK, 2014b. *Jaarverslag 2013 Rabobank Groep*. Utrecht: Rabobank.

ROTHSTEIN, B., 1998. *Just institutions matter: the moral and political logic of the universal welfare state*. Cambridge University Press.

SCHOFIELD, J., 2001. Time for a revival? Public policy implementation: a review of the literature and an agenda for future research. *International journal of management reviews*, **3**(3), pp. 245-263.

SCHOFIELD, J. and SAUSMAN, C., 2004. Symposium on implementing public policy: learning from theory and practice. *Public Administration*, **82**(2), pp. 235-248.

SIJBRAND, J., 2013. *Libor en Euribor onderzoek: onderzoeksbevindingen en maatregelen*. Amsterdam: De Nederlandse Bank.

SMIT, J., 2009. *De prooi*. Prometheus.

STAES, B., 2012. *De onzichtbare hand die ons wurgt*. Brussel: De Groenen.

STICHTING TUCHTRECHT BANKEN, 1-4-2015, 2015-last update, Tuchtrect banken van start [Homepage of Nederlandse Vereniging van Banken], [Online]. Available: <https://www.nvb.nl/nieuws/2015/4058/tuchtrect-banken-van-start.html> [13-6, 2015].

TONGEREN, P.V., 2013. *Leven is een kunst*. Boekencentrum.

## BIJLAGE 1: QUALITY IMPLEMENTATION FRAMEWORK (QIF)

<b>Fase 1: Eerste overweging met betrekking tot de betreffende instelling</b>	
1. Uitvoeren van een behoefte en middelen assessment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Waarom doen we dit?</li> <li>• Welke problemen of condities zal de innovatie adresseren?</li> <li>• Welke deel of delen en wie van de organisatie zullen profiteren van de verbeteringsinspanningen?</li> </ul>
2. Uitvoeren van een beoordeling van geschiktheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Past de innovatie in de setting?</li> <li>• Hoe goed past de innovatie binnen de: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Geïdentificeerde behoefte van de organisatie of gemeenschap</li> <li>○ De missie van de organisatie, de waarden en strategie voor groei?</li> <li>○ Culturele voorkeuren van groepen/consumenten die participeren in de activiteiten/diensten van de organisatie/gemeenschap</li> </ul> </li> </ul>
3. Uitvoeren van een capaciteit en bereidwilligheid assessment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zijn we er klaar voor?</li> <li>• In welke mate heeft de organisatie/gemeenschap de wil en de middelen (i.c. voldoende middelen, vaardigheden en motivatie) om de innovatie te implementeren?</li> <li>• Is de organisatie/gemeenschap klaar voor verandering?</li> </ul>
4. Mogelijkheid voor aanpassing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moet de geplande innovatie aangepast worden aan de host setting en doelgroep?</li> <li>• Welke feedback kan het host personeel bieden met betrekking hoe de voorgestelde innovatie veranderd moet worden om het succesvol te maken in een nieuwe setting en voor de beoogde doelgroep?</li> <li>• Hoe zullen veranderingen in de innovatie gedocumenteerd en gemonitord worden gedurende de implementatie?</li> </ul>
5. Verkrijgen van expliciet fiat van kritische stakeholders en het bevorderen van een ondersteunend gemeenschap- / organisatieklimaat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hebben we een echte en expliciete fiat voor de innovatie: Leiderschap met besluitvormingsmacht in de organisatie/gemeenschap?</li> <li>• Wie van de medewerkers/gemeenschap zal de innovatie invoeren?</li> <li>• Zijn belangrijke zorgen, vragen of weerstand effectief aangepakt?</li> <li>• Welke mogelijke belemmeringen voor implementatie moeten worden weggenomen of verminderd?</li> <li>• Kunnen we innovatie toppers identificeren en werven?</li> <li>• Zijn er één of meerdere personen die andere kunnen inspireren en leiden bij het implementeren van de innovatie?</li> <li>• Hoe kan de organisatie/gemeenschap de innovatie topper ondersteunen in het bevorderen en onderhouden van de verandering?</li> </ul>
6. Bouwen van algemeen en organisatorische capaciteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat voor infrastructuur, vaardigheden, en motivatie van de organisatie moet verhoogd worden je ervan te verzekeren dat de innovatie kwalitatief geïmplementeerd wordt?</li> </ul>
7. Werving van personeel en onderhoud	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie zal de innovatie implementeren (niet experts)?</li> <li>• Wie zal deze mensen ondersteunen (experts)?</li> <li>• Zouden rollen van bestaand personeel veranderd moeten worden om ervoor te zorgen dat er voldoende menskracht wordt ingezet richting de implementatie?</li> </ul>
8. Effectieve pre-innovatietraining van personeel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunnen we betrokkenen voldoende training geven in het waarom, wat, wanneer en hoe ten aanzien van de beoogde vernieuwing?</li> <li>• Hoe kunnen we ervoor zorgen dat de training de theorie, de filosofie, de waarden van de innovatie en de vaardigheden voor correctie toepassing van de innovatie dekt?</li> </ul>

<b>Fase 2: Creëren van een implementatiestructuur</b>	
9. Creëren van implementatieteams	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie heeft binnen de organisatie de verantwoordelijkheid voor de implementatie?</li> <li>• Kunnen we een supportteam met gekwalificeerd personeel ontwikkelen die samenwerken met de medewerkers die de innovatie implementeren?</li> <li>• Kunnen we rollen, processen en verantwoordelijkheden specificeren van deze teammembers?</li> </ul>
10. Ontwikkelen van een implementatieplan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunnen we een plan met specifieke taken en tijdslijnen creëren waarom de verantwoording tijdens de implementatie versterkt wordt?</li> <li>• Welke uitdagingen met betrekking tot effectieve implementatie kunnen we nu al voorzien en proactief adresseren?</li> </ul>

<b>Fase 3: Lopende structuur zodra de implementatie begint</b>	
11. Technische ondersteuning, coaching en supervisie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunnen we de noodzakelijke technische assistentie organiseren bij het omgaan van onvermijdelijke praktische problemen wanneer de vernieuwing begint?</li> </ul>
12. Procesevaluatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hebben we een plan om de sterktes en beperkingen in het implementatieproces te evalueren gedurende het proces?</li> </ul>
13. Ondersteund feedbackmechanisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is er een effectief proces waarbij belangrijke bevindingen van procesgegevens van de implementatie worden gecommuniceerd, bediscussieerd en opgevolgd?</li> <li>• Hoe zal de procesdata van de implementatie worden gecommuniceerd met alle betrokkenen?</li> </ul>

<b>Fase 4: Verbeteren van toekomstige toepassingen</b>	
14. Leren uit ervaring	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke lessen hebben we geleerd over de implementatie die we kunnen delen met belangstellenden?</li> </ul>

Bron: (Meyers, Durlak et al. 2012)

## BIJLAGE 2: ORGANISATIESCHEMA RABOBANK GROEP



Bron: (Rabobank 2015a)

## BIJLAGE 3: GESELECTEERDE TEKSTEN TEN AANZIEN VAN AKRASIA IN RELATIE TOT IMPLEMENTATIES

### BEKNOPTE WEERGAVE CITATEN

Citaat	Bron	Pag. Nr.	Citaat Aristoteles uit boek Ethica Nicomachea	Indeling
1	II.3.1	104	"... want het is .... wat moreel juist is."	Emoties
2	II.3.2	104	"Daarom moeten we .... juiste opvoeding maakt."	Remedies
3	II.3.4	104	"Straf is namelijk .... middel van tegengestelden".	Remedies
4	III.10.2	135	"We moeten onderscheid .... echter eerder geestelijk."	Emoties
5	VII.1.1	205	"Na deze onderwerpen .... en bruutheid (thèriotès)"	Achtergrond
6	VII.3.2	209	"De een laat zich .... jaagt het wel na."	Definitie
7	VII.3.7	210	"Want in het .... van emoties staan."	Kennisvormen
8	VII.3.7	210	"Want het is .... hierboven genoemde gevallen."	Emoties
9	VII.3.8	210	"Het feit dat .... spreken als acteurs."	Remedies
10	VII.3.9	210	"We zouden verder .... op de particularia."	Kennisvormen
11	VII.3.14	211	"Want de emotie .... zintuigelijke waarneming voortkomt."	Kennisvormen
12	VII.4.1	212	"Nu is het .... van genot en pijn."	Definitie
13	VII.4.2	212	"Sommige dingen die .... hierop betrekking hebben."	Emoties
14	VII.4.2	212	"De andere bronnen .... en aangename dingen)."	Emoties
15	VII.5.4	215	"Weer andere zijn .... geen zelfbeheersing hebben."	Kenmerken
16	VII.6.1	216	"Wanneer de rede .... heeft de rede geen vat."	Definitie
17	VII.7.5	219	"Wie tekort schiet .... en luxueus persoon."	Emoties
18	VII.7.7	220	"Ook hij die .... extreme mate richten."	Remedies
19	VII.7.8	220	"Er zijn twee .... verbeelding te volgen."	Definitie
20	VII.8.1	220	"Zoals we hebben .... aan zelfbeheersing niet."	Remedies
21	VII.8.3	220	"Vergelijk wat Demodocus .... wel onrechtvaardige handelingen."	Kenmerken
22	VII.8.4	221	"Karakteristiek voor iemand .... brengen, de andere niet."	Remedies
23	VII.8.5	221	"Maar er is .... in hem behouden."	Kenmerken
24	VII.9.2	222	"Er zijn overigens .... genietingen laten leiden."	Remedies
25	VII.10.2	223	"Ook is het .... van weloverwogen keuze."	Kenmerken
26	VII.10.3	224	"En hij handelt .... op kwaad uit."	Kenmerken
27	VII.10.3	224	"In feite lijkt .... helemaal niet gebruikt."	Definitie
28	VII.10.4	224	"Zelfbeheersing en gebrek .... in staat zijn."	Remedies
29	VII.10.4	224	"Verder zijn zij .... moeilijk te veranderen."	Remedies
30	VII.13.2	228	"En ook al .... van kennis slecht."	Emoties
31	VII.14.2	229	"Nu bestaat er .... van genot nastreeft."	Emoties

## UITGEBREIDE WEERGAVE CITATEN

Citaat	Bron	Pag. Nr.	Citaat Aristoteles uit boek Ethica Nicomachea	Indeling
1	II.3.1	104	"... want het is genot dat ons slechte dingen doet verrichten en het is pijn die maakt dat wij ons onthouden van wat moreel juist is."	Emoties
2	II.3.2	104	"Daarom moeten we meteen van jongs af aan, zoals Plato zegt, op de en of andere manier ons zo laten vormen, dat we de juiste dingen prettig en pijnlijk vinden; want dit is wat opvoeding tot de juiste opvoeding maakt."	Remedies
3	II.3.4	104	"Straf is namelijk een vorm van genezing en genezingen komen van nature tot stand door middel van tegengestelden."	Remedies
4	III.10.2	135	"We moeten onderscheid maken tussen enerzijds de genietingen van het lichaam en anderzijds die van de ziel. Van de laatste categorie zijn eerzucht en leergierigheid een voorbeeld; ieder die eerzuchtig is en van leren houdt, ervaart plezier in datgene waarvan hij houdt, zonder zijn lichaam daarbij iets ondergaat; deze ervaring is echter eerder geestelijk."	Emoties
5	VII.1.1	205	"Na deze onderwerpen moeten we een nieuw begin maken en dat er drie soorten karaktereigenschappen zijn die vermeden moeten worden: slechtheid (kakia), gebrek aan zelfbeheersing (akrasia) en bruutheid (thèriotès)."	Achtergrond
6	VII.3.2	209	"De een laat zich leiden door een weloverwogen keuze, waarbij hij van mening is dat hij het genot van het moment moet najagen. De ander meent dat hij dat niet moet doen, maar jaagt het wel na."	Definitie
7	VII.3.7	210	"Want in het geval dat iemand kennis heeft, maar haar niet in de praktijk brengt, nemen we een verschil in dispositie waar: hij heeft in zekere zin zowel kennis als geen kennis, zoals iemand die slaapt, buiten zichzelf of dronken is. Maar dit is nu precies de toestand van mensen die onder invloed van emoties staan."	Kennisvormen
8	VII.3.7	210	"Want het is duidelijk te zien dat driftbuien, seksuele verlangens en enkele andere emoties van dit soort in feite de toestand van het lichaam veranderen en in sommige gevallen zelfs aanvallen van waanzin veroorzaken. Het is dus duidelijk dat we moeten stellen dat zij die geen zelfbeheersing hebben in een soortgelijke toestand verkeren als de hierboven genoemde gevallen."	Emoties
9	VII.3.8	210	"Het feit dat mensen in die toestand taaluitingen doen die op kennis zijn gebaseerd, bewijst niets. Want zelfs zij die onder invloed van deze emoties staan, zeggen wetenschappelijke bewijsvoeringen en verzen van Empedocles op; ook zij die net begonnen zijn met iets te leren rijgen de woorden aaneen, zonder nog de betekenis ervan te kennen. Want wat ze geleerd hebben, moet met hun natuur integreren, maar dat kost tijd. We moeten er daarom vanuit gaan dat mensen die geen zelfbeheersing hebben, op dezelfde manier spreken als acteurs."	Remedies
10	VII.3.9	210	"We zouden verder de oorzaak van het gebrek aan zelfbeheersing ook vanuit het perspectief van de natuurwetenschap als volgt kunnen bekijken: de ene opvatting heeft op het universele betrekking, de andere opvatting op de particularia."	Kennisvormen
11	VII.3.14	211	"Want de emotie doet zich niet voor tijdens de aanwezigheid van wat in eigenlijke zin als kennis geldt en deze kennis wordt evenmin door emotie 'rond geslept', maar de emotie doet zich voor tijdens de aanwezigheid van de vorm van kennis die uit zintuiglijke waarneming voortkomt."	Kennisvormen
12	VII.4.1	212	"Nu is het evident dat mensen met zelfbeheersing en doorzettingsvermogen, en mensen die geen zelfbeheersing hebben en slapheid tonen, dit hebben in relatie tot gevoelens van genot en pijn."	Definitie
13	VII.4.2	212	"Sommige dingen die genot teweeg brengen zijn noodzakelijk; andere zijn op zichzelf te verkiezen, maar hierbij is wel een teveel mogelijk. De noodzakelijke bronnen van genot zijn met het lichaam verbonden. Ik bedoel hiermee datgene wat bijvoorbeeld met voedsel, de behoefte aan seksualiteit en dergelijke lichamelijke zaken te maken heeft; en wij hebben vastgesteld dat losbandigheid en ingetogenheid hierop betrekking hebben."	Emoties
14	VII.4.2	212	"De andere bronnen van genot zijn niet noodzakelijk, maar op zichzelf te verkiezen (ik bedoel bijvoorbeeld: overwinning, eer, rijkdom en soortgelijke goede en aangename dingen)."	Emoties
15	VII.5.4	215	"Weer andere zijn ziekelijke disposities die of een natuurlijke oorzaak hebben of voortkomen uit gewenning, zoals het uittrekken van haren of nagelbijten of verder het kauwen op kolen en aarde, en bovendien seksualiteit tussen mannen. Want in sommige gevallen komen deze disposities voort uit een natuurlijke gesteldheid, in andere gevallen uit gewenning, bijvoorbeeld bij degenen die van kindsbeen af misbruikt werden. In al die gevallen waar de natuur de oorzaak is, zou niemand zeggen dat die mensen geen zelfbeheersing hebben."	Kenmerken

16	VII.6.1	216	<i>“Wanneer de rede of verbeelding duidelijk heeft gemaakt dat er sprake is van een grove belediging of een vorm van minachting, reageert temperament meteen heftig, alsof het tot de conclusie is gekomen dat het tegen zoiets ten strijde hoort te trekken. Verlangen daarentegen hoeft door de rede of de waarneming alleen maar gesuggereerd te worden dat iets aangenaam is, of zij stormt er al op af en wil ervan genieten. Men ziet dus dat temperament in zekere zin de rede volgt, maar dat dit bij verlangen niet zo is. Dit laatste is dus schandelijker. Want wie zich in zijn temperament niet kan beheersen, wordt in zekere zin door de rede overwonnen; maar op degene die door verlangen wordt bezeten heeft de rede geen vat.”</i>	Definitie
17	VII.7.5	219	<i>“Wie tekort schiet in het verzet tegen die dingen waaraan de meeste mensen weerstand bieden en wel met succes, is een zwak en luxueus persoon.”</i>	Emoties
18	VII.7.7	220	<i>“Ook hij die verzet is op amusement, geldt als losbandig, maar in feite is zo iemand slap. Amusement is namelijk ontspanning, aangezien het een vorm van op adem komen is. En wie verzet is op amusement, behoort tot de mensen die zich hierop in extreme mate richten.”</i>	Remedies
19	VII.7.8	220	<i>“Er zijn twee vormen van gebrek aan zelfbeheersing: onstuimigheid of zwakte. Sommige mensen zijn namelijk door emoties niet in staat na een genomen besluit zich hieraan te houden, anderen laten zich door emoties leiden, doordat ze geen besluiten kunnen nemen. Bij sommigen gaat het namelijk net als bij mensen die anderen wel eerst kietelen, maar zichzelf daarna niet meer laten kietelen: eerst kijken ze en zien ze van tevoren wat er gaat komen en maken zichzelf en hun berekend vermogen van tevoren wakker. Zo voorkomen ze dat ze door emoties worden overwonnen of deze nu aangenaam of pijnlijk zullen zijn. Het zijn vooral de opvliegende en impulsieve karakters die aan de onstuimige vorm van gebrek aan zelfbeheersing lijden. Want de eersten (opvliegende) hebben door hun snelheid, de laatsten (impulsieve) door de felheid van hun emoties geen geduld voor argumentatie, geneigd als ze zijn om verbeelding te volgen.”</i>	Definitie
20	VII.8.1	220	<i>“Zoals we hebben gezegd, is de losbandige man niet geneigd tot spijt over zijn daden. Want hij blijft achter zijn weloverwogen keuze staan. Maar iedereen die gebrek aan zelfbeheersing heeft, is wel tot berouw geneigd. Daarom is datgene wat we bij de formulering van het probleem hadden gesteld niet juist. Integendeel, de losbandige man is niet te genezen, maar iemand zonder zelfbeheersing wel. Want verdorvenheid lijkt op een ziekte als waterzucht en tering, gebrek aan zelfbeheersing op epilepsie. De eerste is namelijk een chronische, de andere een niet-chronische kwaal. En in het algemeen zijn gebrek aan zelfbeheersing en morele slechtheid generiek verschillend, want morele slechtheid vindt onbewust plaats, gebrek aan zelfbeheersing niet.”</i>	Remedies
21	VII.8.3	220	<i>“Vergelijk wat Demodocus zei tegen de Milesiërs: De Milesiërs zijn niet onverstandig, maar handelen net alsof ze geen verstand hebben. Op dezelfde manier zijn mensen zonder zelfbeheersing niet onrechtvaardig, maar ze verrichten wel onrechtvaardige handelingen.”</i>	Kenmerken
22	VII.8.4	221	<i>“Karakteristiek voor iemand zonder zelfbeheersing is dat hij de extreme lichamelijke genoegens, die tegen de juiste algemene regel, najaagt zonder ervan overtuigd te zijn dat hij dat moet doen. Het losbandige type daarentegen is ervan overtuigd dat hij zo moet handelen, omdat het nu eenmaal in zijn natuur ligt deze lichamelijke genoegens na te jagen. De ene is dus makkelijk tot andere gedachten te brengen, de andere niet.”</i>	Remedies
23	VII.8.5	221	<i>“Maar er is ook een type dat in strijd met de juiste algemene regel onder invloed van emoties zichzelf verliest: dat is de man die zo door zijn emoties wordt beheerst dat hij niet in overeenstemming met de juiste algemene regel handelt, maar toch niet in die mate dat hij ervan overtuigd is dat hij dergelijke genoegens zonder enige rem behoort na te jagen. En dat is iemand zonder zelfbeheersing, die beter is dan de losbandige, en niet in absolute zin slecht is. Het beste, het eerste beginsel, blijft namelijk in hem behouden.”</i>	Kenmerken



24	VII.9.2	222	<i>"Er zijn overigens mensen die de neiging hebben aan hun mening vast te houden. Dat zijn de mensen die mijn stijfkoppig noemt, bijvoorbeeld degene die moeilijk te overtuigen zijn en niet gemakkelijk op andere gedachten gebracht kunnen worden. Zijn vertonen enige gelijkenis met de man met zelfbeheersing, zoals degene die verkwistend is, lijkt op een vrijgevig iemand en hij die roekeloos is op iemand die zeker van zichzelf is, maar ze verschillen ook in veel opzichten van elkaar. Want iemand met zelfbeheersing laat zich niet beïnvloeden door emoties of verlangens, terwijl hij zich toch bij gelegenheid makkelijk zal laten overhalen. Maar stijfkoppige mensen zijn niet voor rede vatbaar, aangezien zij juist voor verlangens ontvankelijk zijn en velen zich door hun genietingen laten leiden."</i>	Remedies
25	VII.10.2	223	<i>"Ook is het niet mogelijk dat één en dezelfde persoon in het bezit is van praktisch inzicht en tevens geen zelfbeheersing heeft. Bovendien beschikt men over praktisch inzicht niet alleen door het bezit van kennis, maar juist door die kennis in de praktijk te brengen. De man zonder zelfbeheersing is daartoe niet in staat. Het is echter heel wel mogelijk dat iemand die slim is gebrek aan zelfbeheersing heeft. Dat is dan ook de reden waarom soms bepaalde personen doorgaan voor mensen met praktisch inzicht, maar tegelijk ook voor mensen zonder zelfbeheersing, omdat slimheid en praktisch inzicht verschillen op de manier die we in onze eerste besprekingen hebben beschreven: ze zijn verwant wat hun manier van redeneren betreft, maar verschillen op het punt van weloverwogen keuze."</i>	Kenmerken
26	VII.10.3	224	<i>"En hij handelt uit vrije wil want hij handelt in zekere zin met kennis zowel van wat hij doet als van het doel waarop hij gericht is, maar hij is niet boosaardig: zijn weloverwogen keuze is goed, en daarom is hij maar half boosaardig. Ook is hij niet onrechtvaardig, want hij is niet opzettelijk op kwaad uit."</i>	Kenmerken
27	VII.10.3	224	<i>"In feite lijkt de man zonder zelfbeheersing op een stad die wel alle besluiten neemt die nodig zijn en in het bezit is van voortreffelijke wetten, maar deze helemaal niet gebruikt."</i>	Definitie
28	VII.10.4	224	<i>"Zelfbeheersing en gebrek aan zelfbeheersing betreffen datgene wat de grenzen van de dispositie van de meeste mensen overschrijdt: de man met zelfbeheersing toont meer standvastigheid, dan man zonder zelfbeheersing minder dan waartoe de meeste mensen in staat zijn."</i>	Remedies
29	VII.10.4	224	<i>"Verder zijn zij die hun gebrek aan zelfbeheersing uit gewoonte hebben ontwikkeld gemakkelijker te genezen dan degene die van nature zich niet kunnen beheersen. Het is namelijk makkelijker een gewoonte dan iemands natuur te veranderen. Maar omdat gewoonte een soort tweede natuur is, is ook gewoonte moeilijk te veranderen."</i>	Remedies
30	VII.13.2	228	<i>"En ook al zijn sommige vormen van genot slecht, dit hoeft helemaal niet te betekenen dat een vorm van genot niet het hoogste goed kan zijn. Zo zou ook een bepaalde vorm van kennis het hoogste goed kunnen zijn, ook al zijn sommige vormen van kennis slecht."</i>	Emoties
31	VII.14.2	229	<i>"Nu bestaat er wel een teveel aan lichamelijke goederen en door juist dit teveel en niet de noodzakelijke genietingen na te jagen is iemand een slecht mens. Want alle mensen genieten in zekere zin van lekkere gerechten, van wijnen en seksuele contacten, maar niet op de manier zoals het zou moeten. Mijn pijn is het net andersom, het is niet de extreme vorm die men vermijdt, maar pijn in het algemeen. Pijn is namelijk niet het tegenovergestelde van een extreme vorm van genot, behalve dan voor de man die deze extreme vorm van genot nastreeft."</i>	Emoties

## BIJLAGE 4: PERSBERICHTEN RABOBANK INZAKE LIBOR FRAUDE

[Home](#) → [Dossiers](#) → [Libor](#) → [Persberichten](#)

### Persberichten

☆☆☆☆☆ (0 keer gewaardeerd)

[Rabobank treft schikking in Libor- en Euriboronderzoeken](#)

[Piet Moerland treedt terug als bestuursvoorzitter van Rabobank Groep](#)

---

#### Rabobank treft schikking in Libor- en Euriboronderzoeken

Rabobank neemt strenge corrigerende maatregelen

Rabobank is schikkingen overeengekomen met verscheidene autoriteiten en betaalt circa EUR 774 miljoen.

Piet Moerland treedt met onmiddellijke ingang terug als bestuursvoorzitter en wordt opgevolgd door Rinus Minderhoud op interimbasis.

30 Rabobankmedewerkers waren op enige wijze betrokken bij ontoelaatbaar gedrag.

Rabobank heeft de risico's verbonden aan de processen voor de Libor- en Euriborinzendingen onvoldoende onderkend.

De raad van bestuur en de raad van commissarissen van Rabobank betuigen hun spijt over deze gebeurtenissen.

Top management was niet betrokken bij of op de hoogte van ontoelaatbaar gedrag.

Rabobank heeft strenge disciplinaire maatregelen genomen. Rabobank heeft een uitgebreid pakket maatregelen ingevoerd om de compliance te versterken, de risico's terug te dringen en de bedrijfscultuur te verbeteren.

De interne systemen en controlemechanismen bij de inzendingsprocedures met betrekking tot de rentemaatstaven heeft Rabobank ingrijpend verbeterd. De betaling van deze aanzienlijke schikkingsbedragen zal geen gevolgen hebben voor de financiële stabiliteit van Rabobank.

Rabobank heeft vandaag bekendgemaakt dat het tot overeenstemming is gekomen met De Nederlandsche Bank (DNB), het Nederlandse Openbaar Ministerie

(OM), de Financial Conduct Authority (FCA) in het Verenigd Koninkrijk, de

Commodity Futures Trading Commission (CFTC) in de Verenigde Staten, het

Amerikaanse Openbaar Ministerie (Department of Justice; DOJ) en de Japanse

Financial Services Authority (JFSA). Dit in verband met hun onderzoeken naar Rabobanks inzendingsprocedures met betrekking tot de London Interbank Offered Rate (Libor) en de Euro Interbank Offered Rate (Euribor) in het verleden.

Rabobank is akkoord gegaan met het betalen van schikkingsbedragen aan OM, FCA, CFTC en DOJ van in totaal circa EUR 774 miljoen.

Uitkomsten van de onderzoeken

---

## Meer informatie

Een aantal medewerkers van Rabobank heeft op ontoelaatbare wijze getracht bepaalde Libor- en Euriborinzendingen te beïnvloeden tussen 2005 en 2010. Enkele medewerkers van Rabobank hebben ook op ontoelaatbare wijze gecommuniceerd met medewerkers bij andere banken en brokers over bepaalde Libor- en Euriborinzendingen tussen 2005 en begin 2011. In totaal waren 30 medewerkers betrokken bij het ontoelaatbare gedrag of waren daarvan op de hoogte of hadden daarvan op de hoogte moeten zijn.

Rabobank heeft meer dan 60.000 medewerkers in 42 landen.

Rabobank heeft gedurende de periode waarin de ontoelaatbare gedragingen zich voordeden de risico's van de Libor- en Euriborinzendingsprocedures onvoldoende onderkend. Haar interne systemen en controlemechanismen waren onvoldoende.

Geen van de leden van de raad van bestuur en het hoogste senior management was destijds betrokken bij het ontoelaatbare gedrag en was er ook niet van op de hoogte. Evenmin was Rabobank betrokken bij 'lowballing' (het kunstmatig drukken van Libor-inzendingen teneinde een gunstiger financieel beeld van de bank te schetsen).

Rabobank heeft haar volledige medewerking verleend aan alle autoriteiten en DNB, OM, FCA, CFTC, DOJ en JFSA hebben dat ook uitdrukkelijk erkend.

Piet Moerland, voorzitter van de raad van bestuur van Rabobank, verklaarde, "Ik betreur oprecht dat een aantal medewerkers van Rabobank ontoelaatbaar gedrag heeft vertoond. Dit had nooit mogen gebeuren bij Rabobank. Het gedrag van deze personen en het taalgebruik dat sommige van deze personen in hun communicaties hebben gebruikt, heeft mij geschokt. Rabobank heeft alle begrip voor de verontwaardiging die dit oproept, zowel binnen onze organisatie als daarbuiten. Dergelijk gedrag is volledig in strijd met onze kernwaarden, waarvan integriteit de belangrijkste is. De samenleving moet erop kunnen vertrouwen dat mensen van de Rabobank vanuit deze waarden opereren. Daarom heb ik vandaag besloten om uit principe en met onmiddellijke ingang terug te treden als voorzitter van de Raad van Bestuur."

"Gedurende de periode waarin het ontoelaatbare gedrag heeft plaatsgevonden, heeft Rabobank de risico's van de Libor- en Euriborinzendingsprocedures onvoldoende onderkend en daarover betuigen we spijt. Hoewel dit een tekortkoming was waarvan in de gehele financiële sector sprake was, is dit

geenszins een excuus voor het ontoelaatbare gedrag van enkele medewerkers van Rabobank. Rabobank heeft inmiddels krachtige interne systemen en controlemechanismen geïmplementeerd ten behoeve van de inzendingsprocedures voor rentemaatstaven. We hebben ook een reeks maatregelen genomen om onze kernwaarden en coöperatieve bedrijfscultuur dieper te verankeren en de risico's terug te dringen en het toezicht door compliance te verbeteren. We hebben strenge disciplinaire maatregelen genomen tegen medewerkers die rechtstreeks betrokken waren bij de onaanvaardbare gedragingen of daarvoor anderszins verantwoordelijk waren."

Wout Dekker, voorzitter van de raad van commissarissen, verklaarde: "Ik ben diep teleurgesteld dat een aantal medewerkers van de Rabobank zich onaanvaardbaar heeft gedragen en dat onze beheersmaatregelen dit niet hebben kunnen voorkomen. De bank en de raad van bestuur hebben in nauw overleg met de toezichthouders diepgravend onderzoek gedaan naar de inzendingsprocedures voor rentemaatstaven. Wij hebben ook onze interne systemen en controlemechanismen verbeterd, zowel ten aanzien van de inzendingsprocedures als meer in het algemeen. De raad van commissarissen blijft de implementatie van het veelomvattende pakket aan corrigerende maatregelen dat is ingesteld, nauwlettend volgen."

Dekker merkte op dat het ontoelaatbare gedrag plaatsvond in het internationale bankbedrijf en benadrukte dat er geen lokale banken betrokken waren. Dekker verklaarde ook: "Rabobank was en is een sterke coöperatieve bank, die de waarden respect, integriteit, duurzaamheid en professionaliteit voorop stelt. Ik steun daarom de inspanningen om deze waarden nog dieper te verankeren in onze bedrijfsvoering, in nauw overleg met DNB. De raad van commissarissen heeft samen gewerkt met de raad van bestuur om de beloningsstructuur van de bank met deze waarden in lijn te brengen."

"Rabobank is een sterke en financieel stabiele instelling; betaling van deze aanzienlijke schikkingsbedragen brengt hierin geen verandering. De bank is er veel aan gelegen lering te trekken uit het verleden voor haar toekomstige activiteiten."

Dekker voegde daaraan toe: "Ik begrijp de beslissing van onze bestuursvoorzitter Piet Moerland om met onmiddellijke ingang terug te treden. Ik had liever gezien dat hij was aangebleven als voorzitter van de raad van bestuur, maar ik heb groot respect voor deze persoonlijke beslissing. Ik wil onderstrepen dat noch Piet Moerland noch andere leden van de Raad van Bestuur enige betrokkenheid bij deze kwestie hebben gehad."

#### Door Rabobank genomen maatregelen

Rabobank heeft strenge disciplinaire maatregelen genomen tegen alle medewerkers die betrokken waren bij de ontoelaatbare gedragingen en die gedurende de onderzoeksperiode nog bij de bank werkzaam waren. Van de medewerkers die betrokken waren bij ernstige ontoelaatbare gedragingen zijn de arbeidscontracten beëindigd. Andere disciplinaire maatregelen betroffen formele waarschuwingen, financiële sancties en het afnemen van managementverantwoordelijkheden of een combinatie hiervan. Bonussen over de periode 2009-2012 zijn geheel of gedeeltelijk teruggevorderd. Het gaat om in totaal EUR 4,2 miljoen.

Rabobank heeft interne systemen en controlemechanismen geïmplementeerd ten behoeve van de inzendingsprocedures voor rentemaatstaven die aan de hoogste eisen binnen de financiële sector voldoen en in overeenstemming zijn met de meeste recente richtlijnen van toezichthouders en het bankbedrijf. Hiertoe behoort het vereiste dat de inzendingsprocedures van de bank onderworpen zijn aan regelmatige interne en externe audits. Binnen Rabobank International is een met hulp van externe deskundigen ontwikkeld gedrag- en cultuur-veranderprogramma wereldwijd uitgerold. Dit programma is gericht op het meer centraal stellen van de klant van de bank en het versterken van de nadruk op integriteit en naleving van regelgeving. Een vergelijkbaar gedrag- en cultuur-veranderprogramma zal ook zo snel mogelijk worden ingevoerd binnen Rabobank Nederland.

Rabobank International heeft de activiteiten binnen Global Financial Markets tegen het licht gehouden en zal dit blijven doen met het doel de risico's te beperken, waaronder risico's op het gebied van naleving van regelgeving. In het kader hiervan heeft de bank al belangrijke stappen genomen om, waar nodig, bepaalde productgroepen af te stoten en bepaalde markten te verlaten. Rabobank heeft ook grote investeringen gedaan en zal dit blijven doen ter versterking van haar activiteiten op het gebied van compliance, risk management en interne audit om specifieke tekortkomingen zoals vastgesteld door autoriteiten aan te pakken. Tot deze inspanningen, waarbij ook externe experts zijn betrokken, behoren een nadruk op het verbeteren van de samenwerking tussen de medewerkers van risk management bij Rabobank Nederland en Rabobank International, een aanzienlijke uitbreiding van het aantal compliance-medewerkers en talrijke structurele verbeteringen van de compliance-functie van de bank, alsmede een herziening van de audit-functie waarbij de nadruk ligt op het tijdig en effectief handelen naar aanleiding van audit-bevindingen.

Hoewel geen van de leden van de raad van bestuur op de hoogte was van, of betrokken was bij het ontoelaatbare gedrag, hebben de leden van de raad van bestuur, als bestuurders van Rabobank, vrijwillig afgezien van een deel van hun beloning, tot een totaalbedrag van €2 miljoen.

Piet Moerland is met onmiddellijke ingang teruggetreden als voorzitter van de

Raad van Bestuur. Rinus Minderhoud, lid van de Raad van Commissarissen sinds 2002 en een zeer ervaren bankier en bestuurder, is hem vandaag opgevolgd als interim-bestuursvoorzitter.

Rabobank heeft ook haar beloningsbeleid aangepast teneinde minder nadruk te leggen op financiële doelstellingen.

DNB heeft haar onderzoek uitgevoerd met de hulp van de Autoriteit Financiële

Markten (AFM). Rabobank heeft op haar website ([www.rabobank.com](http://www.rabobank.com)) de brief van DNB gepubliceerd waarin de onderzoeksuitkomsten van DNB zijn vermeld. De gedetailleerde bevindingen van de onderzoeken door de andere autoriteiten zijn terug te vinden op de websites van de verschillende betrokken toezichthouders.

Via de website van Rabobank zijn deze ook te bereiken.

Disclaimer:

Dit bericht bevat toekomstgerichte uitspraken in de zin van de Private Securities Litigation Reform Act (1995), die onder meer betrekking hebben op Rabobanks wettelijk vereiste kapitaal- en liquiditeitsposities in bepaalde gespecificeerde scenario's. Hiernaast kunnen toekomstgerichte

uitspraken, zonder enige beperking, uitspraken bevatten met daarin woorden zoals 'is voornemens', 'verwacht', 'houdt rekening met', 'is gericht op', 'heeft het plan', 'schat' en woorden met een soortgelijke strekking. Deze uitspraken betreffen of kunnen invloed hebben op toekomstige zaken, zoals Rabobanks toekomstige financiële resultaten, bedrijfsplannen en huidige strategieën. Toekomstgerichte uitspraken zijn onderhevig aan een aantal risico's en onzekerheden die ertoe kunnen leiden dat daadwerkelijke resultaten en prestaties wezenlijk verschillen van de verwachte toekomstige resultaten of prestaties die impliciet of expliciet in toekomstgerichte uitspraken zijn opgenomen. Factoren die tot verschillen in de huidige verwachtingen kunnen leiden, of daaraan kunnen bijdragen, omvatten, maar zijn niet beperkt tot: ontwikkelingen in wetgeving, technologie, belastingen, rechtspraak en regelgeving, schommelingen in beurskoersen, juridische procedures (met inbegrip van lopende procedures betreffende rentetarieven), onderzoeken door toezichthouders (met inbegrip van lopende onderzoeken betreffende rentetarieven), de concurrentieverhoudingen, en algemene economische omstandigheden. Deze en andere factoren, risico's en onzekerheden die invloed kunnen hebben op enige toekomstgerichte uitspraak of de daadwerkelijke resultaten van Rabobank, worden besproken in het halfjaarverslag 2013 Rabobank Groep. De toekomstgerichte uitspraken in dit bericht betreffen uitsluitend uitspraken vanaf de datum van dit bericht, en Rabobank aanvaardt geen enkele verplichting tot of verantwoordelijkheid voor het bijwerken van de toekomstgerichte uitspraken die in dit bericht zijn opgenomen, ongeacht of deze verband houden met nieuwe informatie, toekomstige gebeurtenissen of anderszins, tenzij Rabobank hiertoe wettelijk verplicht is.

Dit persbericht is een Nederlandse vertaling van het Engelse persbericht. Bij interpretatieverschillen tussen de Engelse en de vertaalde Nederlandse versie is de Engelse versie leidend.

29 oktober 2013

[Brief DNB](#) 

---

## Piet Moerland treedt terug als bestuursvoorzitter van Rabobank Groep

Piet Moerland heeft besloten per direct terug te treden als bestuursvoorzitter van Rabobank Groep als gevolg van de uitkomsten van de Libor- en Euriboronderzoeken. Hiermee wil hij een kristalhelder signaal afgeven. Moerland (64) werd in 2003 lid van de Raad van Bestuur en was voorzitter sinds 2009. Zijn taken worden onmiddellijk overgenomen door Rinus Minderhoud (67). Minderhoud is sinds 2002 commissaris van de Rabobank Groep.

Toelichting Piet Moerland:

“Ik heb het volste begrip voor de maatschappelijke verontwaardiging over de uitkomsten van de onderzoeken en ik deel die. Namens de bank en namens het Bestuur wil ik een kristalhelder signaal afgeven: een oprechte spijtbetuiging en een scherpe afkeuring over de ongepaste gedragingen. De Raad van Bestuur betreurt ten zeerste dat dit is gebeurd en dat dit heeft kunnen gebeuren. Het klemmt des te meer omdat dit type cultuur en het gedrag dat daar uit voortkomt, op geen enkele wijze past bij de normen en waarden van de Rabobank als coöperatieve bank met een sterke maatschappelijke verankering. Respect, integriteit, professionaliteit en duurzaamheid zijn de kernwaarden van onze bank. De samenleving moet erop kunnen vertrouwen dat mensen van de Rabobank vanuit deze waarden opereren. Daarom heb ik vandaag besloten om uit principe en met onmiddellijke ingang terug te treden als voorzitter van de Raad van Bestuur.”

Moerland voegde hieraan toe: “Ik hecht eraan te benadrukken dat het gebeurde niet mag afstralen op onze ruim 60.000 medewerkers in binnen- en buitenland, die elke dag hun functie naar eer en geweten vervullen ten dienste van leden, klanten en de gemeenschap. Op hen ben ik trots en zij zorgen ervoor dat Rabobank goede dingen doet en een betrouwbare en sterke bank is en blijft.”

Reactie Wout Dekker, voorzitter van de Raad van Commissarissen:

“Ik heb grote waardering voor deze principiële keuze en wil onderstrepen dat noch Piet Moerland noch andere leden van de Raad van Bestuur enige betrokkenheid bij deze kwestie hebben gehad. De Raad van Commissarissen heeft Piets beslissing met respect geaccepteerd. De Rabobank is hem erkentelijk voor zijn belangrijke bijdrage gedurende tien jaar in de Raad van Bestuur. Namens de gehele coöperatieve organisatie dank ik hem voor zijn grote inzet en zijn deskundigheid. Ik wens hem het allerbeste voor de toekomst. De Raad van Commissarissen is Rinus Minderhoud dankbaar dat hij de rol van interim-bestuursvoorzitter per direct accepteert. Hij is een zeer ervaren bankier en een bestuurder die vertrouwd is met alle dimensies van de Rabobank.”

Toelichting Rinus Minderhoud, bestuursvoorzitter:

“De Rabobank heeft belangrijke herstelmaatregelen genomen. Daarnaast lopen tal van andere verbetertrajecten, waaronder gedrag- en cultuurprogramma’s. Ik zie het als mijn taak om de uitvoering daarvan daadkrachtig te leiden, vooral in het belang van onze klanten in binnen- en buitenland. De Raad van Bestuur is vastbesloten om de kernwaarden van de bank snel - nog dieper - te laten verankeren in al onze activiteiten. Ik heb het volste vertrouwen dat de Rabobank de komende tijd veerkracht zal tonen en dat onze klanten, leden en medewerkers weer trots kunnen zijn op onze bank. Daar zal ik mijn uiterste best voor doen.”

Beloning

De Raad van Commissarissen heeft besloten dat Rinus Minderhoud een salaris zal ontvangen van EUR 985.000 op jaarbasis. Minderhoud ontvangt geen pensioenbijdrage en - net als de andere leden van de Raad van Bestuur - geen variabele beloning. Piet Moerland ziet af van een vertrekregeling.

29 oktober 2013

