

Welkom!



Jubileumcongres

Kennistafel Gedrag & Cultuur

In verbinding

Programma | plenair



- 10 jaar Kennistafel G&C | Marlène Jans
- De compliance cultuurscan | Willemijne Langereis
- Verbinding in gevaar: de compliance officer en polarisatie | Suzanne de Boer- Verheij
- Verbinding met jezelf | Irene van Haaster

Programma | workshops



1. In verbinding met de ander: dialoogvoering volgens de Appreciative Inquiry (AI) Methode | Marjo van den Broek | Tool 38
2. Compliance cultuurscan. De heilige graal? Willemijne Langereis | Tools 16, 24 en 33
3. Whole System in the Room: de drie lijnen in verbinding | Suzanne de Boer- Verheij | Tool 36 & nieuwe tool
4. Een veilig meldklimaat creëren: de do's en don'ts van een meldsysteem | Geert Vermeulen en Adinda Lammens | Tool 27
5. Uit verbinding: polarisatie en polariteiten systemisch bekeken | Cora Wielenga en Marloes Stubbe Tool 42 | Tool 43 |
6. In verbinding: compliencedynamieken in een academisch ziekenhuis | Finfol Planting
7. Toezicht in verbinding: samenwerking tussen compliance, 2e/3e lijn, RvB en RvC | Roland Notermans | Nieuwe tool

Programma | workshops



1. In verbinding met de ander: dialoogvoering volgens de Appreciative Inquiry (AI) Methode | Marjo van den Broek | Tool 38
2. Compliance cultuurscan. De heilige graal? Willemijne Langereis | Tools 16, 24 en 33
3. Whole System in the Room: de drie lijnen in verbinding | Suzanne de Boer- Verheij | Tool 36 & nieuwe tool
4. **Een veilig meldklimaat creëren: de do's en don'ts van een meldsysteem | Geert Vermeulen en Adinda Lammens | Tool 27**
5. Uit verbinding: polarisatie en polariteiten systemisch bekeken | Cora Wielenga en Marloes Stubbe Tool 42 | Tool 43 |
6. **In verbinding: compliencedynamieken in een academisch ziekenhuis | Finfol Planting**
7. Toezicht in verbinding: samenwerking tussen compliance, 2e/3e lijn, RvB en RvC | Roland Notermans | Nieuwe tool

Programma | plenair



- 10 jaar Kennistafel G&C | Marlène Jans
- De compliance cultuurscan | Willemijne Langereis
- Verbinding in gevaar: de compliance officer en polarisatie | Suzanne de Boer- Verheij
- Verbinding met jezelf | Irene van Haaster

Jubileumcongres Kennistafel Gedrag en Cultuur

“In Verbinding”

24 september 2026



10 jaar Kennistafel Gedrag & Cultuur

 Van ingeving naar actie

Marlène Jans

Het begon met een oproep van het bestuur - en één simpele vraag



**“Wie wil meedenken over
GEDRAG & CULTUUR?”**



Agenda

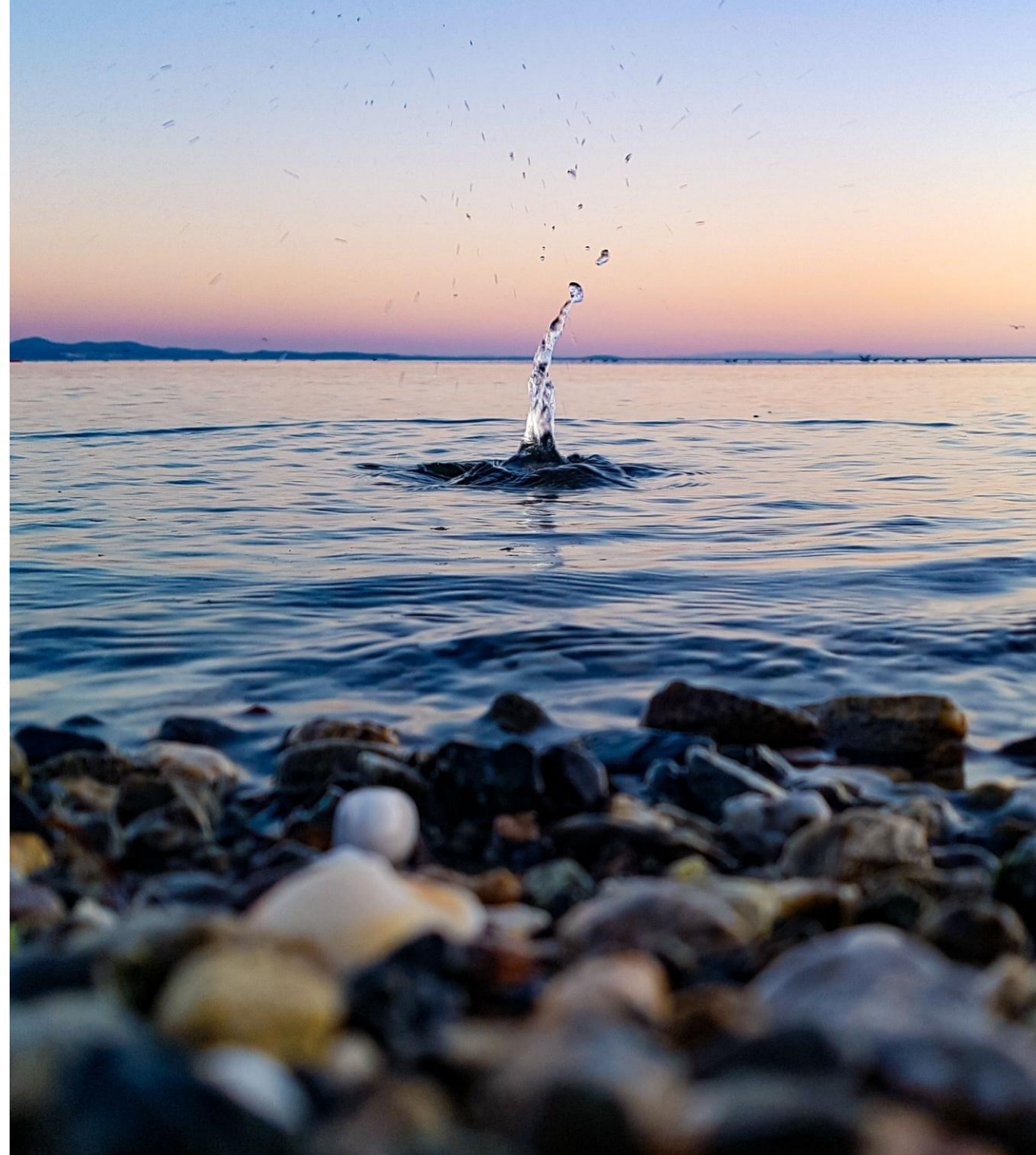
- Hoe het begon
- Uitgangspunten en cultuur
- Resultaat
- Wat werkt en wat schuurt
- Waar staan we nu?



Frank Elderson

(destijds DNB/nu ECB)

“Als een steen in het water wordt gegooid en kringen veroorzaakt, houd je niet de steen daarvoor verantwoordelijk, maar de hand die hem gooide.”





25+ leden. 1 tafel. 0 uitgewerkt plan.

25+ leden met energie en inspiratie

- Oktober 2016 - Zilveren Toren Amsterdam
- Aan één tafel verschillende ervaringen, inzichten, senioriteit en sectoren

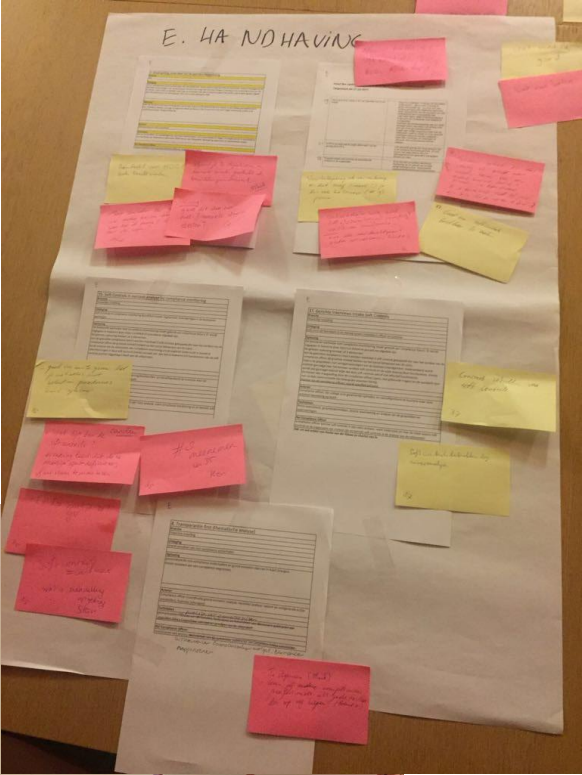
1 gemeenschappelijke ambitie

- Belang van gedrag en cultuur op de kaart zetten voor organisaties en compliance professionals

0 uitgewerkt plan

- Welke kennis is in huis, hoe verzamelen we die?
- Welke doelgroepen hebben we in het vizier?
- Hoe maken we de kennis toegankelijk?
- Wat gaan we ermee doen?

SAMEN BOUWEN



Waarom 'pizzasessies'?



Uitgangspunten en cultuur

Geen kennis-supermarkt
maar een werkplaats

- Kennis delen & kennis halen
- Door de leden – voor de leden
- Kennis verzamelen
- Wel vrijwillig maar niet vrijblijvend
- Geen onderlinge acquisitie ‘in huis’
- Spread the word ...

**WAAROM
MOEILIJK DOEN
ALS
HET SAMEN KAN**

Loesje



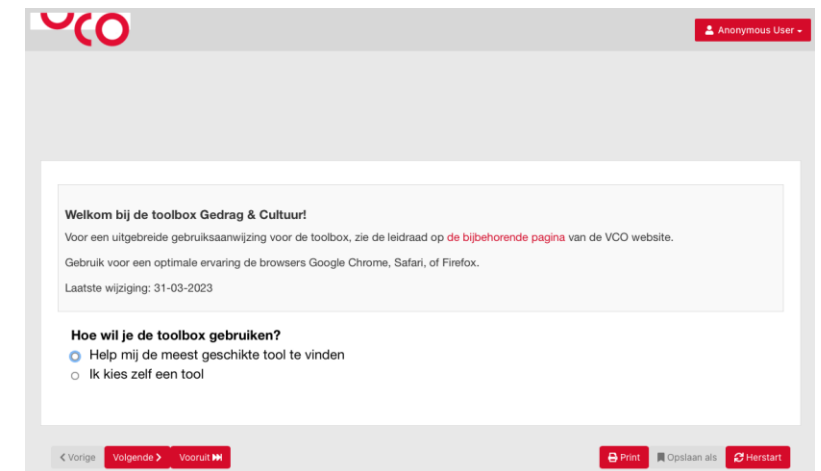
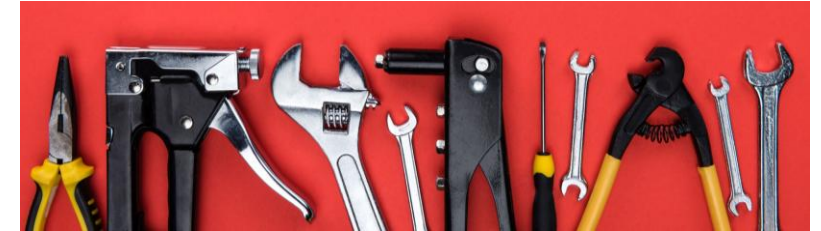
Resultaat



Ontwikkeling toolbox

Aan de slag

- Presentaties voor de VCO-leden tijdens diverse workshops
- Presentaties aan o.a. NBA, IIA, AFM, DNB, Algemene Rekenkamer, IFFC, Belastingdienst, Het CCV, en een oneindig aantal bedrijven en organisaties, waaronder veel financiële instellingen
- Sinds 2018 jaarlijkse bijdrage aan de Week van de Integriteit (ICC)
- Ontwikkeling van NBA Handreiking HR1148 over gebruik van soft controls in de jaarrekeningcontrole
- Namens de VCO reactie op de consultatieversie van de huidige Corporate Governance Code
- Zendingswerk ...



- Gelanceerd in juli 2018
- Met technische ondersteuning van Knowledge Values

Zie ook VCO-toolbox gedrag & cultuur:
[Toolbox Gedrag & Cultuur – VCO](#)

INSTRUMENTEN VOOR GEDRAGSBEÏNVLOEDING PRAKTIJK

Instrumenten voor gedragsbeïnvloeding

mr. L.M. Belksma CCP, mr. M.E.P.A.R. Jans CCP, drs. M.J. van der Laan en drs. R.M.L. Noordhoek CCP

Tijdschrift voor Compliance - 2018



COMPLIANCE ACTUEEL

TOOLBOX GEDRAG & CULTUUR BLIJFT IN BEWEGING

Ton Maasland, Carolien Merkens en Arno Wagenaar

Aan de VCO Kennistafel Gedrag & Cultuur werd in januari 2018 de Nationale Compliance Award toegekend voor de ontwikkeling van de Toolbox Gedrag & Cultuur. De Toolbox bevat praktische instrumenten die de compliance professional kan gebruiken om integer gedrag binnen zijn (m/v) organisatie te stimuleren. Sinds juli 2018 is deze gereedschapskist ook digitaal beschikbaar voor alle VCO leden, via de VCO-website (www.vco.nl). Een voorlopige bekroning van een ontwikkelingsproces dat ongeveer 2 jaar in beslag heeft genomen. Uit het bezoek en de respons op de website blijkt dat het thema en de inhoud van de site veel compliance professionals aanspreekt. Wat zijn de eerste ervaringen uit de praktijk bij het werken met de Toolbox, en wat zijn de verdere plannen van de Kennistafel Gedrag & Cultuur? Voordat we deze vragen beantwoorden, gaan we eerst dieper in op het concept van de VCO Kennistafels, waarvan de Kennistafel Gedrag & Cultuur er één is.

De Compliance Officer - 2018

The background of the left side of the page is a photograph showing two hands gently holding and touching stalks of wheat. The lighting is warm and golden, suggesting a sunrise or sunset. A white horizontal line is positioned above the text on the left.

COMPLIANCE WOW-MOMENT

ONS WOW-MOMENT: GEDRAG & CULTUUR OP DE KAART

Carolien Merkens en Marlène Jans

Met gedrag & cultuur maak je het 'risico achter het risico' zichtbaar, zodat je in de toekomst brokken kunt helpen voorkomen.

De Compliance Officer
juli 2019

Dit wordt een artikel dat wij normaal nooit zouden schrijven. Het voelt erg vreemd en onwennig om te spreken over je eigen wow-moment. Toch hebben wij gemerkt dat het heel bijzonder is om over een wow-moment na te denken, het dwingt je namelijk tot reflectie. Reflectie over waar wij als beroepsgroep trots op zijn, of specifieker, waar wij als voorzitters van de VCO¹ Kennistafel Gedrag & Cultuur trots op zijn. Wij willen eigenlijk schrijven over een hele serie wow-momenten voor dit bijzondere exemplaar van De Compliance Officer. Aan het eind van dit artikel wordt duidelijk waarom.

Onderzoek relatie compliance professionals – raad van commissarissen

'Over de centen weten we het wel, maar hoe is het met de integriteit van het bestuur?'
Resultaten van ons onderzoek naar de relatie tussen de Compliance Professional en het toezichthoudend orgaan

mr. S.F. de Boer-Verheij EMOc, mr. N. Jager, mr. M.E.P.A.R. Jans CCP, mr. drs. C.C. Merkens RA, mr. R. Notermans en C.A. Wielenga¹

Tijdschrift voor Compliance - 2021

COMPLIANCE THEMA

COMPLIANCE EN COMMISSARISSEN: COMPLEMENTAIR!

Suzanne de Boer-Verheij, Nicolet Jager, Marlène Jans, Carolien Merkens, Roland Notermans en Cora Wielenga¹

De rol van de compliance professional concentreert zich al lang niet meer op (uitsluitend) de naleving van wet- en regelgeving, maar steeds meer op het bevorderen van een integere organisatiecultuur, onder meer door het adviseren en 'uitdagen' van de organisatie, bestuurders en commissarissen. De onafhankelijk gepositioneerde compliance professional kan bestuurders en commissarissen helpen om hun deskundigheid en effectiviteit ten aanzien van niet-financiële risico's te vergroten door hen, onder meer, van goede informatie te voorzien en op dit onderwerp uit te dagen.

De Compliance Officer - 2022

GOEDE COMPLIANCE VERSTERKT DUURZAME WAARDECREATIE

Goed Bestuur & Toezicht - 2021

In de afgelopen jaren verschoof de focus van het voldoen aan wet- en regelgeving naar de intrinsieke wil om een robuuste, integere organisatie te bouwen en te versterken. De rvc vervult hierin een cruciale rol. Mede door zijn onafhankelijke positie kan de compliance professional commissarissen helpen hun deskundigheid en effectiviteit te vergroten door hen van goede informatie te voorzien.

Begin 2021 werd de relatie van commissarissen met de compliance functionaris onderzocht. Hieruit rolden een aantal suggesties en aanbevelingen. Deze worden geanalyseerd door compliance specialisten **Suzanne de Boer-Verheij, Nicolet Jager, Marlène Jans, Carolien Merkens, Roland Notermans en Cora Wielenga.**



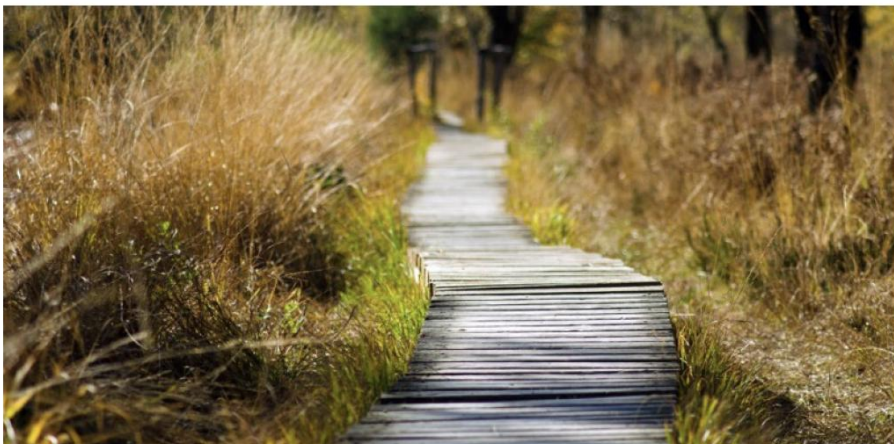
Suzanne de Boer-Verheij, Nicolet Jager, Marlène Jans, Carolien Merkens, Roland Notermans en Cora Wielenga zijn ervaren specialisten in de wereld van compliance en lid van de Kennistafel Gedrag & Cultuur van de Vereniging van Compliance Professionals (VCO; zie www.VCO.nl). Zij schrijven dit artikel op persoonlijke titel. Enkele auteurs hebben een commissarissenrol (vervuld).

MET DE ACCOUNTANT OP HET PAD VAN GEDRAG EN CULTUUR

Auteur: Mr. Marlène Jans CCP – Mr.drs. Carolien Merkens RA – Mr. Finfol Planting EMOCCCP – Mr. Carole Wishaupt

Beeld: Pexels by Achim Bongard

Leestijd: 4 min



De NBA stimuleert met de herziene Handreiking 1118 toenemende transparantie van de accountant over de aanpak van en bevindingen tijdens de jaarrekeningcontrole. De NBA vraagt specifiek aandacht voor gedrag en cultuur. Een team van de Kennistafel Gedrag & Cultuur van de Vereniging voor Compliance Officers (VCO) doet onderzoek.

Audit Magazine - 2024

Met de accountant op het pad van gedrag en cultuur: compliance officer, internal auditor en accountant, versterk samen de keten!

mr. drs. C.C. Merkens RA, mr M.E.P.A.R. Jans CCP, mr. F.S. Planting EMOCCCP en mr. C.E.J. Wishaupt¹

De compliance officer en de internal auditor spelen een belangrijke rol bij het identificeren van gedragsrisico's. In de keten van de tweede en derde lijn, aangevuld met de accountant, kan op het gebied van samenwerking winst worden behaald. Het ligt voor de hand dat de tweede en derde lijn en de accountant actief met elkaar het gesprek aangaan over de inrichting en de kwaliteit van de risicobeheersing. Dat geldt ook op het gebied van gedrag en cultuur, bij uitstek het terrein waar grondoorzaken van risicovol gedrag gevonden worden. Dat gesprek tussen de tweede en derde lijn en de accountant vindt echter nog niet altijd in voldoende mate plaats, zo laat onderzoek zien. De tweede en derde lijn en de externe accountant kunnen elkaar van informatie voorzien en elkaar steunen in hun gesprek met de risico-eigenaren in de eerste lijn. Dit biedt kansen op een beter begrip en betere beheersing van risico's, ook – of juist – waar het gaat om oorzaken of patronen in gedrag en cultuur. Andersom – als het gesprek in de keten niet effectief plaatsvindt – leidt dit tot extra risico's. In dit artikel maken wij inzichtelijk waar de kansen en de risico's liggen. En welke stappen de compliance officer kan ondernemen om de keten te versterken. We nemen je mee aan de hand van een fictieve casus over Zonnecel B.V.

Compliance, Ethics & Sustainability Journal - 2024

Met Handreiking 1118 in de hand meer gedrag en cultuur op de AV

NBA-Handreiking 1118, over het optreden van de accountant in de aandeelhoudersvergadering, draagt bij aan het gesprek over gedrag en cultuur. Dat blijkt uit interviews met betrokkenen.

Marlène Jans, Carolien Merkens, Finfol Planting en Carole Wishaupt

De vernieuwde Handreiking 1118 ('Het optreden van de externe accountant in de algemene vergadering van aandeelhouders', 27 februari 2023) stimuleert de accountant om zich uitgebreider dan voorheen uit te spreken op de algemene vergadering van aandeelhouders (AV), over gedrag en cultuur.

www.accountant.nl - 2024

Nationale Compliance Award 2017



Wat werkt en wat schuurt

Werkt

- Teamwork
- Duo-voorzitterschap
- Verbinding
- Enthousiasme & energie
- Support van het VCO-bestuur

Schuurt

- Tijd maken om kennis te delen
 - Diversiteit ...
- ... waar zijn de MANNEN?

Uitdagingen m.b.t. gedrag & cultuur als thema

- Verbonden zijn maar niet verstrikt raken
- Rolvast blijven
- Onafhankelijk en betrokken
- Verbinden met wat werkelijk gaande is

Waar staan we nu?

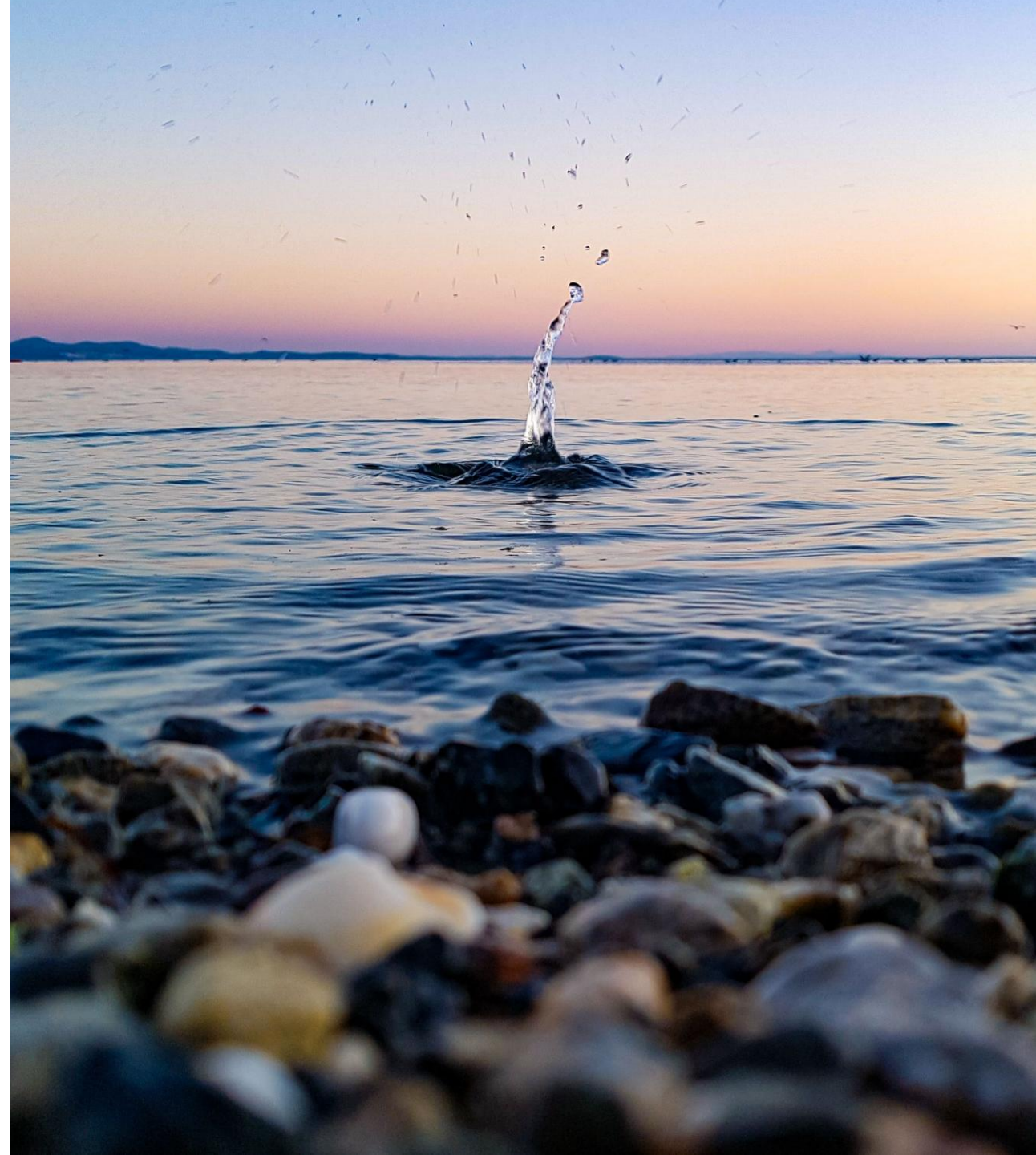
- Toolbox met 45 tools
- In het Nederlands en Engel
- Publicatie van 5 nieuwe tools
- Voortzetting bijdragen aan Week van de Integriteit
- Voortzetting pizzasessies!
- ...



Ambitie:
Kringen blijven maken

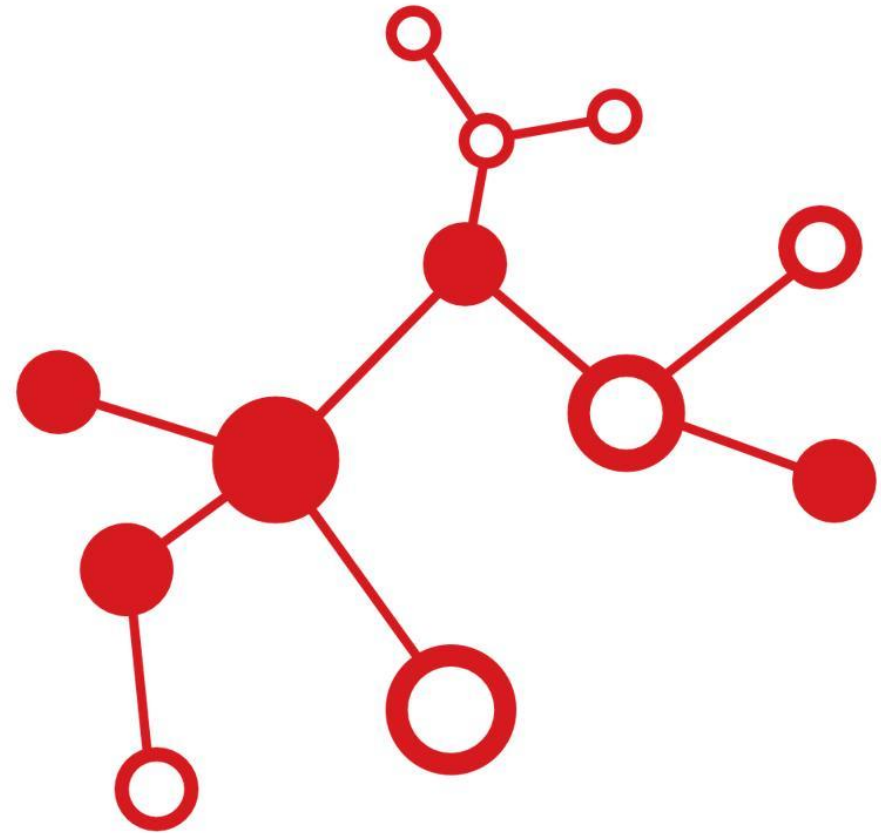


Impact



Tot slot

- Teamspirit
- Verbinding
- DANKBAAR
- Vanmiddag mijn collega's aan zet





Marlène Jans

Tel. 0624808169

marlene@emjeeservices.nl

Programma | plenair



- 10 jaar Kennistafel G&C | Marlène Jans
- **De compliance cultuurscan | Willemijne Langereis**
- Verbinding in gevaar: de compliance officer en polarisatie | Suzanne de Boer- Verheij
- Verbinding met jezelf | Irene van Haaster

Compliance Cultuurscan



Kompas voor gedrag- en integriteitsrisico's & kansen

Waarom cultuurscan door Compliance?

Cultuur bouw je,
of bouwt zichzelf...



Compliance cultuurscan

Van regels op papier naar gedrag in de praktijk

REGELS

Wat is formeel geregeld?

GEDRAG

Wat gebeurt er werkelijk?

CULTUUR

Wat wordt normaal gevonden?

Waarom regels alleen niet genoeg zijn

1

Formele inrichting

2

Waarneembaar gedrag

3

Onderliggende patronen



Wat is een compliance cultuurscan?

Een systematische verkenning van gedrag patronen en contextfactoren die effectieve naleving en integere besluitvorming bevorderen of belemmeren.

SIGNALEREN

VERKLAREN

VERBETEREN

Doel: handelingsperspectief voor bestuur, lijnmanagement en controlfuncties.

Niet bedoeld als...

- ✗ schuldonderzoek
- ✗ medewerkerstevredenheidsmeting
- ✗ eenmalige checklist
- ✗ bewijs van causaliteit

Focus op patronen en condities, niet op personen.

Een scan bouwt op meerdere bronnen

Desk research

beleid • meldingen • eerdere onderzoeken

Data-analyse

trends • doorlooptijden • opvolging

Survey

breed beeld van percepties

Interviews

diepte, voorbeelden en verklaringen

Observaties

gedrag en groepsdynamiek in context

Focusgroepen

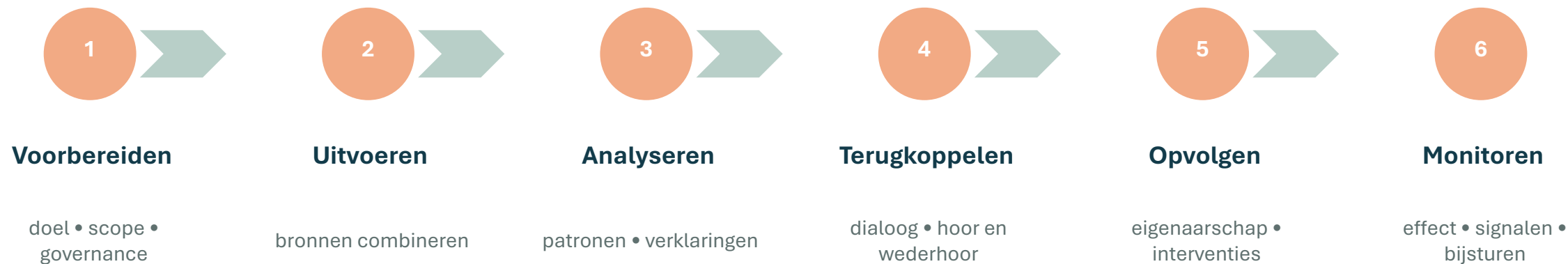
herkenning, nuance en dialoog

TRIANGULATIE

Combineer bronnen om patronen te bevestigen, te nuanceren of te weerleggen.



Van vraag naar duurzame monitoring



Geen project met einddatum, maar een leer- en monitoringscyclus.

De rol van Compliance: scherp én verbindend

Signaleren

patronen en risico's tijdig zichtbaar maken

Adviseren

kaders, proportionaliteit en aanpak verbinden

Monitoren

werking en effect van beheersing volgen

Challenges

doorvragen op aannames, prikkels en opvolging

Startvraag voor morgen:

Welk gedragspatroon willen we eerder zien, begrijpen en beïnvloeden?

Cultuur is niet van Compliance. Het zichtbaar maken van cultuurrisico's hoort wel bij goed compliancewerk.

Programma | plenair



- 10 jaar Kennistafel G&C | Marlène Jans
- De compliance cultuurscan | Willemijne Langereis
- **Verbinding in gevaar: de compliance officer en polarisatie | Suzanne de Boer-Verheij**
- Verbinding met jezelf | Irene van Haaster

Jubileumcongres Kennistafel Gedrag en Cultuur

“In Verbinding”

24 september 2026



Verbinding in gevaar: de compliance officer en polarisatie

Suzanne de Boer - Verheij

Agenda



- 1) **Welkom & introductie**
- 2) Polarisatie: wat we zien in de samenleving
- 3) Polarisatie ontrafeld
- 4) Praktische inzichten om mee naar huis te nemen



Agenda

- 1) Welkom & introductie
- 2) Polarisation: wat we zien in de samenleving**
- 3) Polarisation ontrafeld
- 4) Praktische inzichten om mee naar huis te nemen



Polarisatie – wat we zien in de samenleving



Sociale media &
algoritmes



Afnemend institutioneel
vertrouwen



Economische
ongelijkheid



Identiteitspolitiek



Geopolitieke spanningen



Mediaversnippering



Taalgebruik in het
publieke debat



De pandemie



Belangrijk om te beseffen

Ideologische versus affectieve polarisatie

*Standpunten liggen mogelijk minder ver uit elkaar dan dat het lijkt;
het is vooral de afkeer en het wantrouwen jegens de andere kant die
het sterkst is toegenomen.*

Duyvendak J.W., Spookkloven (2025), Thomas Rap
Mason, L. (2018). Uncivil Agreement: How Politics Became Our Identity. University of Chicago Press.





Vraag

Is polarisatie een compliance-vraagstuk?



Relevantie voor de compliancefunctie

Directe effecten

- Ondermijnt psychologische veiligheid en open communicatie
- Vermindert samenwerking en de effectiviteit van complianceprocedures
- Vergroot het risico op incidenten, misstanden en reputatieschade

Indirecte, langetermijneffecten

- Tast de acceptatie van het compliance-gezag aan
- Ondermijnt het vertrouwen in de onafhankelijkheid van de compliancefunctie
- Verzwakt de bespreek- en aanspreekcultuur



Agenda

- 1) Welkom & introductie
- 2) Polarisatie: wat we zien in de samenleving
- 3) Polarisatie ontrafeld**
- 4) Praktische inzichten om mee naar huis te nemen



Polarisatie versus conflict

Polarisatie verschilt van conflict doordat:

- Een conflict een plaats, tijdstip en probleemeigenaar heeft.
- Een conflict duidelijk te definiëren is.
- Polarisatie 'glibberig' is en lastiger vast te pakken.
- Polarisatie je dwingt om een kant te kiezen, om wel of niet mee te doen.
- Polarisatie twee identiteiten tegenover elkaar plaatst.

Let op:

- Een conflict dat niet goed wordt aangepakt, kan uitmonden in polarisatie.

Goed om te beseffen:

- Polarisatie is niet per definitie slecht; het geeft een impuls aan vernieuwing en het uitdagen van bestaande denkkaders.
- Conflicten zijn alomtegenwoordig. Een begrip als 'vrede' wordt daarom niet gedefinieerd als 'de afwezigheid van conflict', maar als 'een lange reeks conflicten die goed worden aangepakt'.



Kenmerken van polarisatie



3 fundamentele wetten



5 rollen



4 gamechangers



1 bijzondere positie



3 fundamentele wetten

1. Mentale constructie

- Twee identiteiten worden tegenover elkaar geplaatst.
- Deze identiteiten worden geladen met betekenissen die ze definiëren.

2. Brandstof

- Brandstof versterkt de polarisatie – positief of negatief.
- Brandstofuitspraken wekken de indruk feiten te zijn waarmee je het eens of oneens kunt zijn.

3. Emotionele dynamiek

- Tegenargumenten bereiken niet het brein, maar raken direct de onderbuik.
- Rede biedt een beperkt antwoord op polarisatie; polarisatie is niet rationeel.
- Bewezen feiten worden gemakkelijk gekaapt door complottheorieën.



5 rollen

Pushers

Zondebok

Stille midden

Onverschillig
Betrokken
Professioneel neutraal

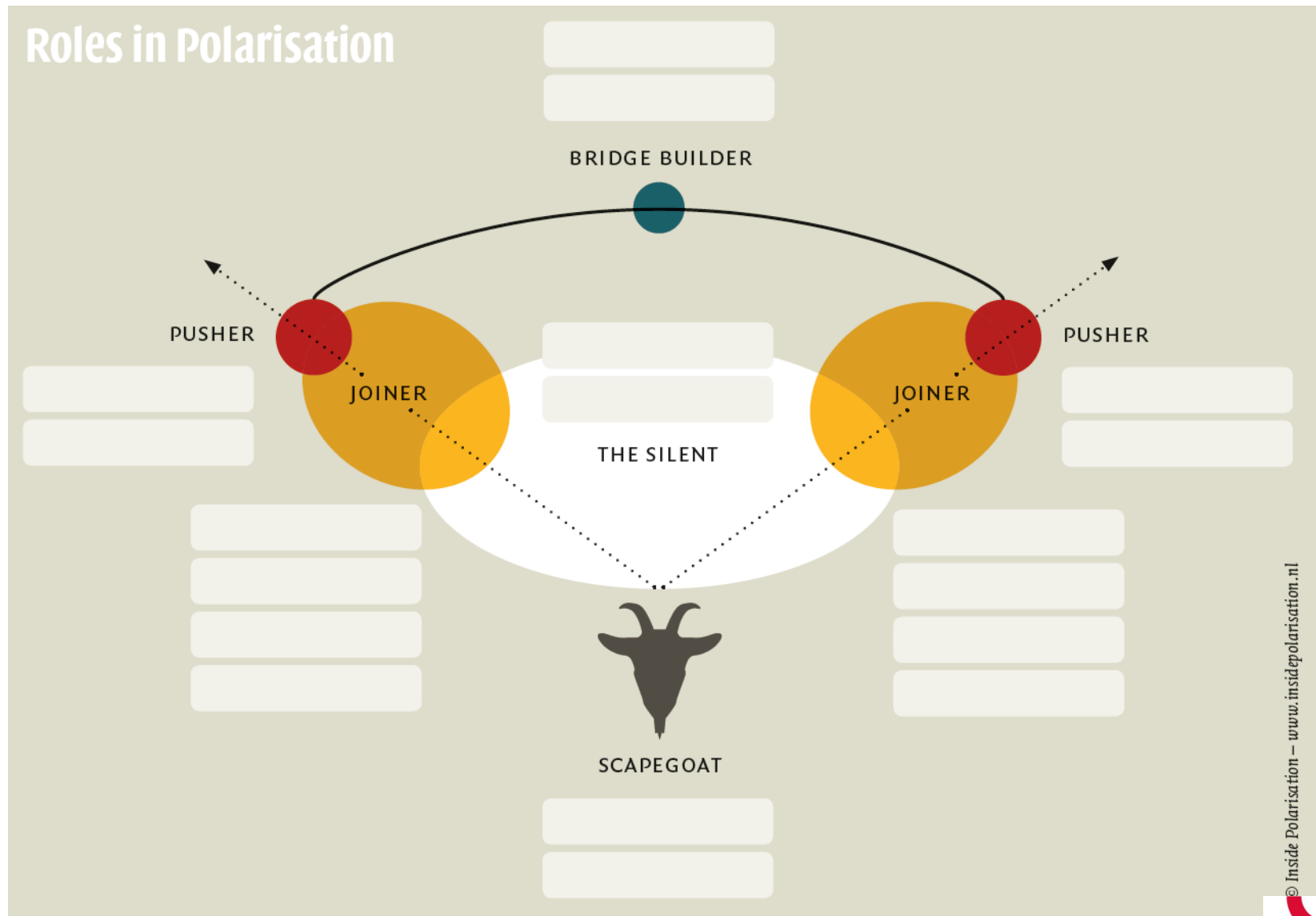
Joiners

Bruggenbouwer

Bron: Denkkader polarisatie – Inside Polarisation



Visualisatie



Gamechangers

Verander je...

1 Doelgroep: versterk de vergeten middengroep

Polarisatie wordt gevoed door aandacht voor pushers. Investeren in het midden voedt depolarisatie.

2 Onderwerp: benoem de dilemma's van het midden

Zet het dilemma of vraagstuk centraal. Beweeg weg van de identiteiten die het onderwerp een wij-zij-dynamiek in trekken.

3 Positie: sta er niet boven, maar middenin

Vraagt om een combinatie van luistervaardigheid, verhalend vermogen en een trackrecord dat leiden vanuit het midden niet in de weg staat.

4 Toon: een toon die verbindt

Narratief, niet-oordelend, luisterend, empathisch. Begin met vragen die rust brengen en verbinden. Mild en kalm – cruciaal om te kunnen depolariseren.



De zesde positie

Heeft de sleutel tot een succesvolle (de)polarisatiestrategie en kan de gamechangers inzetten.

Drie vragen:

- Wat weet ik?
- Wat wil ik vragen?
- Wat heb ik geleerd?

De vraag die NIET gesteld mag worden:

Wat vind ik ervan?

Bruggenbouwer	Zesde positie
Neutraal	Onafhankelijk
Sympathie	Empathie
Grenzen stellen	Uitnodigen
Oplossingen en standpunten	Vraagstukken & dilemma's
Analytische vaardigheden	Visuele verbeeldingskracht
Belang	Verlangens
Waarheid	Authenticiteit



Agenda

- 1) Welkom & introductie
- 2) Polarisatie: wat we zien in de samenleving
- 3) Polarisatie ontrafeld
- 4) Praktische inzichten om mee naar huis te nemen**



Mogelijke aanpakken

Dialogoog

- Creëer gestructureerde ruimtes voor onenigheid
- Breng mensen in kaart die de zesde positie zouden kunnen vervullen
- Train medewerkers om conflicten constructief op te lossen
- Faciliteer dwarsverbanden tussen groepen
- Luister eerst, communiceer daarna, bij gevoelige onderwerpen

Vertrouwen opbouwen

- Wees transparant over onzekerheid
- Scheid de regel van de onderliggende ratio
- Wees consistent richting groepen
- Positioneer compliance als hulpbron, niet als politiefunctie

Cultuur

- Beloon nuance actief
- Veranker gedeelde waarden expliciet
- Train leidinggevenden in het herkennen van signalen van polarisatie
- Voer cultuurassessments uit op mogelijk polariserende of gepolariseerde situaties





Vragen?

Dank voor uw aandacht



Korte introductie



Suzanne de Boer - Verheij

- Organisatiewetenschappen (UvT), Executive Master of Compliance (VU)
- Integriteit, Compliance, Gedrag, Cultuur, ESG
- Ministeries, Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector, centrale bank, consultancy, zelfstandig adviseur
- Trainee, beleidsadviseur, compliance officer, toezichthouder, adviseur, directeur, interim-professional
- Suzanne@atvice.nl, +31 6 18 04 69 91



Programma | plenair



- 10 jaar Kennistafel G&C | Marlène Jans
- De compliance cultuurscan | Willemijne Langereis
- Verbinding in gevaar: de compliance officer en polarisatie | Suzanne de Boer- Verheij
- **Verbinding met jezelf | Irene van Haaster**

Jubileumcongres Kennistafel Gedrag en Cultuur

“In Verbinding”

24 september 2026



Verbinding met jezelf

als basis voor gedrag, cultuur en integritet

Irene van Haaster-Meijer

A man in a dark blue suit and tie is sitting in a meditative lotus position in the center of a busy office. He has his eyes closed and a calm expression. His hands are resting on his knees in a mudra. The office is filled with people in business attire, some of whom are shouting and gesturing, creating a chaotic background. There are stacks of papers, a coffee cup, and other office supplies on the desks around him.

Verbinding met jezelf
als basis voor gedrag, cultuur, en integriteit

Herkenbaar?



Je zit in een vergadering...
en ergens voel je “Hier klopt iets niet”

Maar toch zeg je niks.....

Waarom eigenlijk niet.....?



Herkenbaar?



- Geen tijd voor, er zijn doelen te halen (tijdsdruk..)
- Wat zouden mijn collega's van me vinden als ik dit uitspreek (groepsdynamiek..)
- Zo doen we het altijd hier, zo doen ze het blijkbaar hier (loyaliteit, automatische patronen, aanpassen..)
- Durf ik hier wat van te zeggen, wellicht gaan ze me een zeur vinden, of ik krijg geen promotie (onzekerheid..)
- Of velen andere gedachten, redenen, gevoelens.....





De brug naar cultuur

Soft controls werken via mensen

En mensen functioneren niet los van:

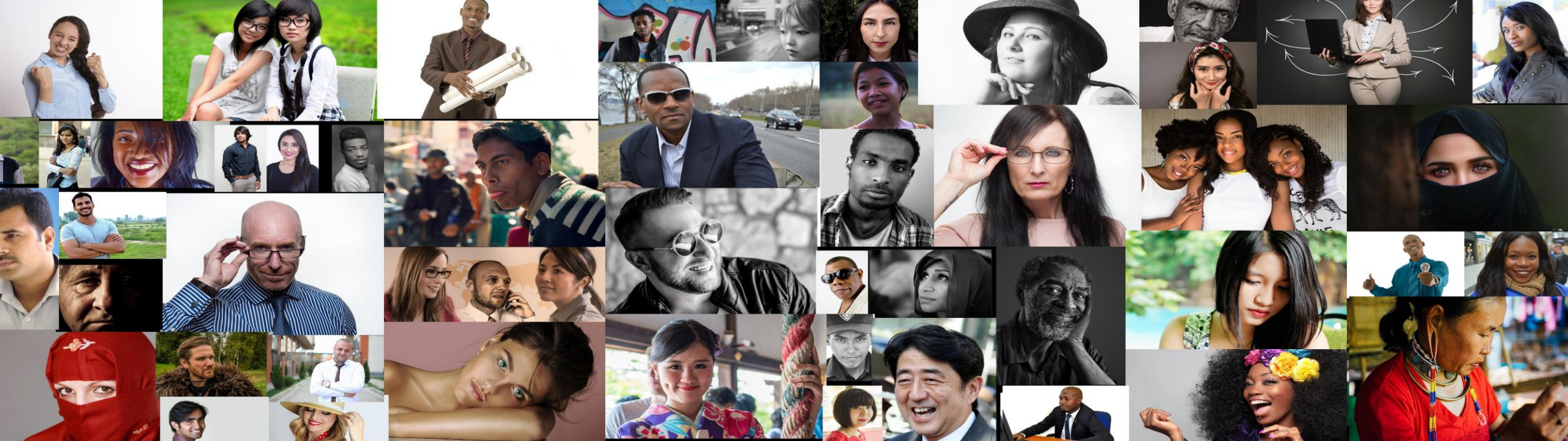
- aandacht
- stress
- emoties
- waarden
- bewustzijn
- verbinding



De brug naar cultuur

Disconnectie van jezelf kan leiden tot:

- automatische piloot
- conformeren
- vermijden
- minder reflectie
- minder aanspreken
- verminderde integriteit



De kwaliteit van cultuur begint vaak in kleine menselijke momenten

De organisatie: Organisatiecultuur



De ander: Verbinding met anderen



Jij: Verbinding met jezelf



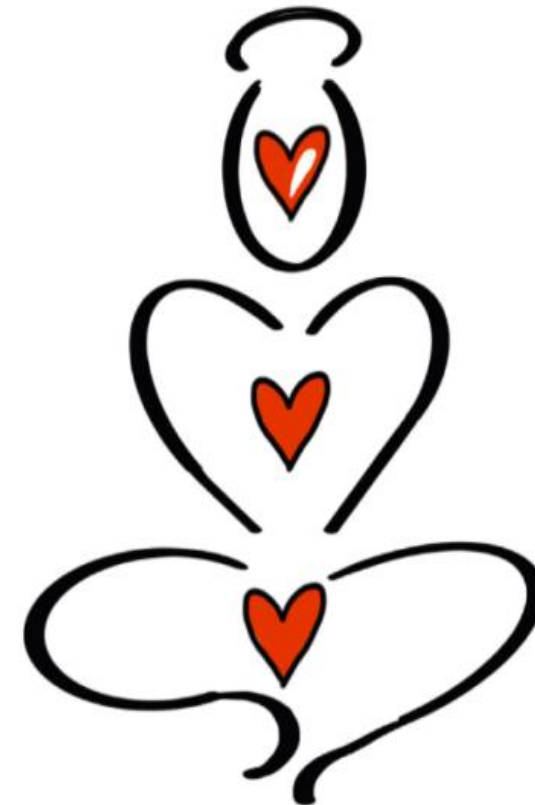
Zelf in de Spiegel kijken....

Verbinding met jezelf



Wat gebeurt er eigenlijk in jezelf

Verbinding hoofd – hart - buik





Je hoofd breken over iets

In je hoofd zitten

HOOFD

Je hoofd er over buigen

Het hoofd koel houden

Je hart luchten

Iets gaat aan het hart

HART

Een warm hart toedragen

BUIK

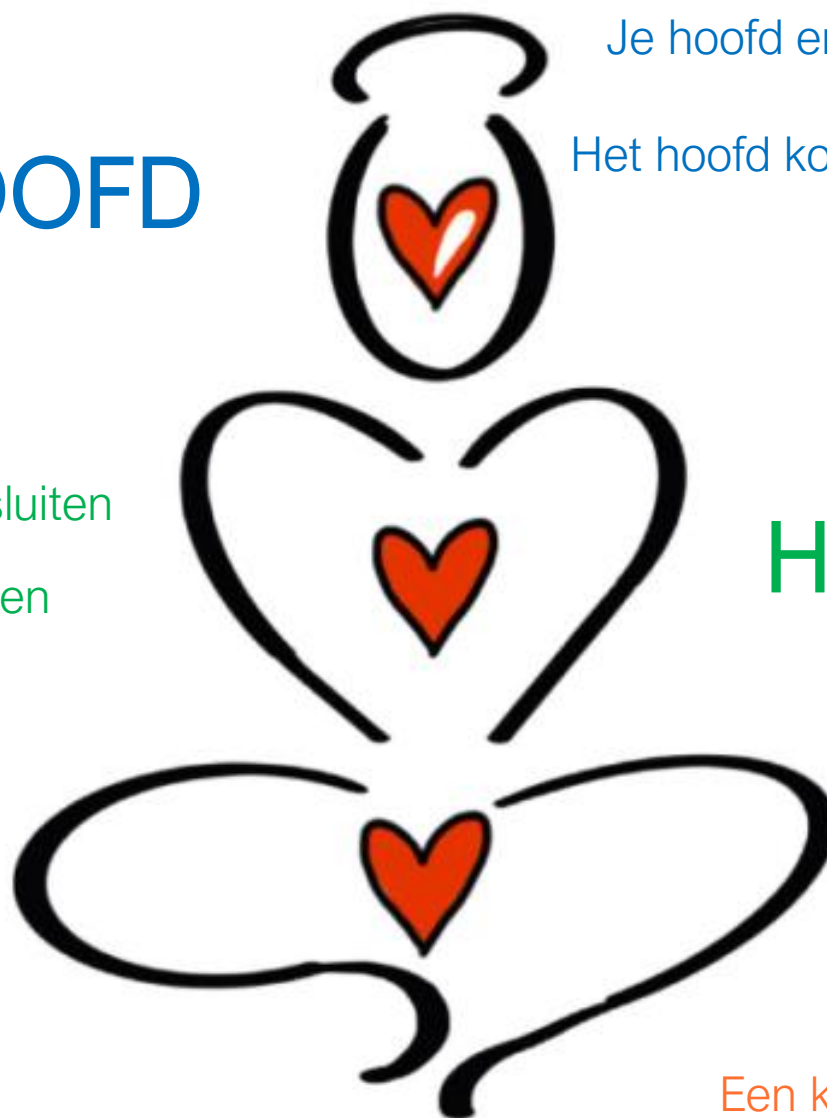
Een onderbuik gevoel hebben

Buikpijn van iets krijgen

Iets ligt zwaar op de maag

Iets niet kunnen verteren

Een knoop in je maag hebben







Vertragen (niet meteen reageren):

bijvoorbeeld door een korte pauze te nemen - ademhaling opmerken - bewust reageren i.p.v. automatisch

Gronden: aandacht naar lichaam - voeten voelen - spanning opmerken - terug naar het hier en nu

Reflecteren: Wat voel ik eigenlijk? Wat raakt mij hier? Waar ga ik mee met de groep? Wat wordt niet uitgesproken?

Mildheid & nieuwsgierigheid: oordeelloos, ontdekken, verder vragen, inleven





Meer praktische tips













Afsluitend





[SWINCKELS' - Inner voices 60sec DC | Videos & Movies on Vimeo](#)

A close-up photograph of a cat's head, showing its ears and whiskers. The cat is resting its head on a light-colored surface. The text is overlaid on the right side of the cat's face.

Verbinding met jezelf is geen
'zachte factor' maar een
fundamentele professionele kracht

Theoretisch kader





Meer lezen

- Brown, Brené – Dare to Lead
- Brown, Brené - De zeven elementen van vertrouwen
- Brown, Michael - Het presence proces
- Coyle, Daniel - The Culture Code
- Davidji - De geheimen van meditatie
- Edmondson, Amy - The fearless organization –
- Ellemers, Naomi & De Gilder, Dick - De voorbeeldig organisatie
- Eurich, Tasha - Insight
- Goffee, Rob and Jones, Gareth - Why should anyone be led by you?
- Lencioni, Patrick - De Lencioni aanpak
- Seale, Alan - Wat wel werkt
- Sinek, Simon - The Sinek Circle Leiderschapskompas

Programma

- 14.45 - 15.00 Koffie- en theepauze
- 15.00 – 16.00 Break out ronde I
- 16.00 – 16.30 Koffie- en theepauze
- 16.30 – 17.25 Break out ronde II
- 17.25 - 17.30 Naar de borrelruimte
- 17.30 – 17.45 Plenaire afsluiting
- 17.45 – Borrel met pizza & oprichters in het zonnetje



Programma | workshops



1. In verbinding met de ander: dialoogvoering volgens de Appreciative Inquiry (AI) Methode | Marjo van den Broek => zaal **Oudewater**
2. Compliance cultuurscan. De heilige graal? Willemijne Langereis => zaal **Oude Rijn**
3. Whole System in the Room: de drie lijnen in verbinding | Suzanne de Boer- Verheij => zaal **Montfoort 1**
4. Een veilig meldklimaat creëren: de do's en don'ts van een meldsysteem | Geert Vermeulen en Adinda Lammens => zaal **Linschoten**
5. Uit verbinding: polarisatie en polariteiten systemisch bekeken | Cora Wielenga en Marloes Stubbe => zaal **Montfoort 2**
6. In verbinding: compliencedynamieken in een academisch ziekenhuis | Finfol Planting => zaal **Linschoten**
7. Toezicht in verbinding: samenwerking tussen compliance, 2e/3e lijn, RvB en RvC | Roland Notermans => zaal **Harmelen**

Programma | workshops



1. In verbinding met de ander: dialoogvoering volgens de Appreciative Inquiry (AI) Methode | Marjo van den Broek => zaal Oudewater
2. Compliance cultuurscan. De heilige graal? Willemijne Langereis => zaal Oude Rijn
3. Whole System in the Room: de drie lijnen in verbinding | Suzanne de Boer- Verheij => zaal Montfoort 1
4. **Een veilig meldklimaat creëren: de do's en don'ts van een meldsysteem | Geert Vermeulen en Adinda Lammens => zaal Linschoten**
5. Uit verbinding: polarisatie en polariteiten systemisch bekeken | Cora Wielenga en Marloes Stubbe => zaal Montfoort 2
6. **In verbinding: compliencedynamieken in een academisch ziekenhuis | Finfoia Planting => zaal Linschoten**
7. Toezicht in verbinding: samenwerking tussen compliance, 2e/3e lijn, RvB en RvC | Roland Notermans => zaal Harmelen



