



**Crisisberaad in de
Nederlandse Bankensector:
De HR-expert aan het woord**

*HR-directeuren reflecteren op de impact van
de Global Financial Crisis op hun rol binnen
de organisatie*

Piter-jan Goodijk
Master Strategisch Human Resource Management

Crisisberaad in de Nederlandse Bankensector:

De HR-expert aan het woord

HR-directeuren reflecteren op de impact van de Global Financial Crisis op hun rol binnen de organisatie

Master *Strategisch Human Resource Management*

Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap | Universiteit Utrecht

Piter-jan Goodijk

3380327

p.j.goodijk@students.uu.nl

Begeleiding:

Begeleider & Eerste lezer: Jasmijn van Harten MSc

Tweede lezer: Prof. Dr. Paul Boselie

VOORWOORD

Eindelijk is het dan zover; na een half jaar hard werken presenteer ik u met trots mijn afstudeeronderzoek. Van februari tot en met augustus ben ik met dit onderzoek bezig geweest. In die maanden hebben kernbegrippen van de studie, zoals de economische crisis en de Nederlandse bankensector, me gegrepen. Met een abonnement op het Financieele Dagblad, een vergrootglas op artikelen waar 'bank' of 'crisis' in stond en dertien bezoeken aan de hoofdkantoren van twaalf verschillende banken in Nederland heb ik me ondergedompeld in het onderwerp van de studie. Ondanks dat ik hard gewerkt heb om alles tot een mooi eindresultaat te brengen ben ik me er zeer bewust van dat me dit nooit alleen was gelukt.

Allereerst dank ik daar de HR-directeuren voor. Toen ik aan het onderzoek begon heb ik wel eens getwijfeld of de onderzoeksopzet met de ambitieuze respondentenselectie wel realistisch was. Echter, gelukkig waren zij in de meeste gevallen bereid medewerking te verlenen en erg openhartig te praten over het onderwerp van de studie. Zij maakten dit onderzoek tot wat ik ervan gehoopt had, en zorgden dat elk interview voelde als een nieuwe uitdaging. Ze hebben me geënthousiasmeerd, veel geleerd en bovendien een inkijkje gegeven in de bankenwereld.

Het binnenkomen heb ik echter ook grotendeels te danken aan Marcel Knotter van Bright & Company. Na op een vroege, koude maandagochtend via de telefoon gefilosofeerd te hebben over het onderzoek was hij bereid zijn naam en netwerk te verlenen aan dit onderzoek. Zonder zijn ingang was het realiseren van deze respondentengroep onmogelijk geweest.

Vanuit de studie dank ik allereerst Jasmijn van Harten. Volgens mij heeft ze vanaf het begin doorgehad hoe ze mij heeft moeten stimuleren om dit af te maken. Ik heb de vrijheid gehad om heel zelfstandig hieraan te werken, om vervolgens eens in de drie weken een goeie, lange constructieve afspraak te hebben. Vooral de zeer snelle reacties en goeie, inhoudelijke kritiek heeft me erg geholpen het nu af te kunnen afronden. Daarnaast dank ik mijn tweede lezer Paul Boselie, voor zowel dit hele masterjaar als het lezen en beoordelen van de scriptie. Zijn kritieken heb ik oprecht als intelligent, uitdagend en zeer waardevol ervaren voor het onderzoek.

Tot slot dank ik de mensen die dicht om me heen staan. Yme, voor opnieuw een onvergetelijk studiejaar, voor het leefbaar maken van onze dagen en weken in de universiteitsbibliotheek, z'n heerlijke muziek en de vaak hilarische koffiemomenten. Sjors, huisgenoot en kameraad, voor z'n oprechte interesse in het onderzoek, onze waardevolle gesprekken, het doornemen van stukken en het gedogen van de ladingen vieze koffiekopjes na een nacht doorhalen. Danja voor haar betrokkenheid en feedback, haar aandacht en eerlijkheid, en niet ten minste ook de vrolijkheid en afleiding tijdens de drukste weken. Alle vrienden, jullie hebben me enorm geholpen. Tot slot dank ik mijn ouders, voor de eindeloze support in zowel dit jaar als de jaren daarvoor.

Dan rest mij verder niets meer u veel plezier te wensen met het lezen van het stuk!

Piter-jan Goodijk,

Augustus, 2013

SAMENVATTING

Sinds 2008 heeft Nederland te kampen met een lange crisis, die tot op heden nog steeds 'leeft'. Er is veel geschreven over wat de oorzaken en gevolgen van een dergelijke crisis zijn. Zo vragen meerdere wetenschappers zich af of er een verband te leggen is tussen de *Global Financial Crisis* (GFC) en *Human Resource Management* (HRM) binnen organisaties. Tot nu toe zijn deze artikelen echter vaak meer opiniërend en voorschrijvend, en ontbreken er empirische, beschrijvende studies over dit onderwerp. Het doel van dit empirische onderzoek is dan ook om, door HR-directeuren te laten reflecteren op welke rol- en functiewisselingen de GFC volgens hen zelf bij hen teweeg heeft gebracht, een analyse te maken van de relatie tussen de GFC en HRM binnen de Nederlandse bankensector. Daarbij is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

"Hoe ervaren HR-directeuren in de Nederlandse bankensector de impact van de GFC op hun rol binnen de organisatie en wat zijn de meest opvallende gemeenschappelijke ervaringen?"

Via vier deelvragen over de kernconcepten van het onderzoek is binnen de studie tot een beantwoording van de hoofdvraag gekomen.

Theorieën

In het theoretisch kader is uiteengezet dat veel wetenschappers de stelling ondersteunen dat de context invloed heeft op de vorming van het HR-beleid of op de HR-functie *an sich*. De GFC is hierbij een contextuele factor die graag gebruikt wordt. Zo wordt veelvuldig onderkend *dat* deze GFC een invloed heeft op HR-beleid of de HR-functie, maar is een breed gestelde wetenschappelijke vraag *wat* die invloed nu daadwerkelijk is. Daar speelt deze studie op in.

Het concept 'rol' is vervolgens uitgebreid gedefinieerd en geconceptualiseerd in een onderzoeksmodel wat de theorie van Legge, Guest&King, Ulrich, Ulrich&Bronckbank en Boselie&Paauwe in de institutionele context visualiseert en samenvat. Dit model vormt de kern van de contextschets in figuur 5 op basis van het model van Boselie. Daaromheen staan factoren die te maken hebben met de GFC, zoals verscherpt toezicht en een krimp van de markt, geconcretiseerd. Zo visualiseert het model de context van de bankensector. De verwachtingen van het onderzoek, gebaseerd op theorie en de actualiteit, zijn dat de controlerende taken voor de HR-directeur toenemen en de impact van de GFC binnen de banken zeer groot is.

Methoden

Het onderzoek is een interpretatief, kwalitatief onderzoek dat door middel van semigestructureerde interviews met dertien HR-directeuren van twaalf verschillende banken, samen goed voor een marktaandeel van boven de negentig procent in bijna iedere markt, een analyse maakt van de ervaringen van de HR-directeuren. De kernbegrippen zijn via de literatuur en concrete vragen geconcretiseerd en geoperationaliseerd. De interviews zijn opgesplitst in meer dan 1200 citaten die onderverdeeld zijn in codes en de basis vormen voor de resultaten.

Resultaten

Allereerst is gekeken naar de impact van de GFC op de meer organisatiebrede thema's. Uit de resultaten bleek dat de HR-directeuren vijf thema's noemde die volgens hen een gevolg waren van de GFC; bezuinigingen (en ontslag), verscherpt toezicht, cultuur- en

structuurveranderingen, verminderd vertrouwen en een verandering van werk. Die ontwikkelingen hangen ook met elkaar samen en kunnen elkaar versterken. Bovendien verschilt de mate waarin ze aanwezig zijn per bank.

Vervolgens is geanalyseerd hoe die vijf gevolgen nu impact hebben op de HR-afdeling. Dat is gedaan door te kijken naar de invloed op de *HR-practices*; werving & selectie, beloning, opleiding & ontwikkeling, beoordeling & *performance management* en participatie. Daaruit bleek dat er veel uitdagingen liggen binnen de *practices* voor de HR-organisatie, zoals het vinden van gekwalificeerde medewerkers, het beperken van beloningen, het creëren van (G)TM- en MD-trainingen en -opleidingen, het inrichten van nieuwe systemen en het betrekken van zowel de leidinggevenden als de medewerkers bij de veranderingsprocessen.

Gezien de grote invloed van de GFC op de organisatie en op de *HR-practices* gaat het in paragraaf 4.3 vooral over de HR-positie. Hoe wordt die door de HR-directeuren omschreven en is daar een verandering in te zien? Daaruit blijkt dat de HR-directeuren vooral een ondersteunende stafrol naar zowel de Raad van Bestuur als de lijn innemen. Echter, de invloed van de HR-directeur binnen deze organen is iets toegenomen, omdat HR-thema's vaker op tafel komen en er meer draagvlak en een sterkere *sense of urgency* lijkt te zijn voor het HR-beleid. Dat maakt dat het belang van HR binnen de organisatie volgens verschillende HR-directeuren wel iets is toegenomen. Sommige HR-directeuren zien zelfs een uniek momentum waarbij HR haar kans moet pakken; anderen relativiseren dat en zien het meer als een fase van toenemende belangrijkheid die later weer afneemt.

Qua rollen en competenties (4.4) lijkt de GFC vooral gezorgd te hebben voor een toename van de controlerende taken. Het is het meest concrete resultaat van hoe de GFC de HR-directeur in een andere rol duwt. Hoe makkelijk de HR-directeur hier in mee gaat hangt af van hoe makkelijk ze met die beweging meebeweegt. Naast dat verscherpte toezicht liggen ook thema's als cultuur en atmosfeer steeds meer op tafel. Omdat ook dit onder de verantwoordelijkheid van de HR-directeur valt, zit deze vaker aan tafel en nemen de HR-directeuren iets meer de positie van *trusted adviser* en sparringspartner in; ze zijn immers belangrijk in bijvoorbeeld de vormgeving van een nieuwe cultuur. Daar neemt ze onafhankelijke, maar wel conformistische houding in.

Conclusie & Discussie

Concluderend kan gezegd worden dat de GFC heeft gezorgd voor een toenemend belang van het *best fit* perspectief, en zorgt voor een hogere prioriteit voor HR-thema's binnen de banken. De formele positie en de interne speelruimte zijn, in tegenstelling tot de informele positie en de externe speelruimte, onder invloed van de GFC niet veranderd. De GFC zorgt voor een meer controlerende rol voor de HR-directeur, maakt op- en afbouwcompetenties maar ook verbinden en adviseren belangrijk, maar verandert weinig aan de conformistische rol van de HR-directeur.

In de discussie wordt stilgestaan bij het feit dat deze studie niet voldoende bewijs kan leveren dat de GFC de (enige) *oorzaak* is van de beschreven ontwikkelingen; ze is misschien eerder een catalysator. Opvallend is dat het *deviant perspective* onder de HR-directeuren niet echt leeft, terwijl hier voldoende aanleiding voor lijkt te zijn. Ook kan, door de methodische gegevens te verbinden met enkele resultaten, een interessant verband tussen de werktijd van de HR-directeur binnen de organisatie en de mate van impact van de GFC op de organisatie getrokken worden. Dit is dan ook een van de aanbevelingen voor toekomstig onderzoek.

INHOUDSOPGAVE

1. INLEIDING	p. 1
1.1. Probleemstelling	p. 2
1.1.1. Doelstelling	p. 2
1.1.2. Vraagstelling	p. 3
1.2. Relevantie	p. 4
1.2.1. Wetenschappelijke relevantie	p. 4
1.2.2. Maatschappelijke & Praktische Relevantie	p. 5
1.3. Leeswijzer	p. 5
2. THEORETISCH KADER	p. 6
2.1. (Strategisch) Human Resource Management	p. 6
2.2. De wisselwerking tussen de organisatie en haar institutionele context	p. 7
2.3. <i>Contextually Based Human Resource Theory</i> en het <i>Six Components Model</i>	p. 8
2.4. Verschenen onderzoeken en artikelen over de wisselwerking tussen de <i>Global Financial Crisis</i> en <i>Human Resource Management</i>	p. 10
2.5. Onderzoeksmodel	p. 12
2.5.1. <i>Configuration</i>	p. 12
2.5.2. <i>External international & national market context</i>	p. 12
2.5.3. <i>External international & national institutional context</i>	p. 13
2.6. De Rol van de HR-directeur	p. 14
2.6.1. <i>Conformist & Deviant Innovator</i>	p. 14
2.6.2. <i>Problem Solver</i>	p. 15
2.6.3. <i>HR Role Model</i>	p. 15
2.6.4. Positionering: <i>not at, at & on the table</i>	p. 16
2.6.5. Competenties: <i>Human Resource Competence Study (HRCS)</i>	p. 16
2.6.6. Verantwoording	p. 17
2.7. Conclusie	p. 19
3. METHODE	p. 20
3.1. Onderzoeksstrategie, -methoden en -technieken	p. 20
3.2. Positionering wetenschapsperspectief	p. 20
3.3. Perspectief studie	p. 20
3.4. Kwalitatief onderzoek	p. 21
3.5. Data-verzameling	p. 21
3.5.1. Operationalisering	p. 21
3.5.2. Respondenten	p. 23
3.6. Data-analyse	p. 24
3.7. Betrouwbaarheid & Validiteit	p. 25
3.7.1. Betrouwbaarheid	p. 25
3.7.2. Validiteit	p. 26
4. RESULTATEN	p. 26
4.1. De gevolgen van de GFC binnen de Nederlandse bankensector	p. 26
4.1.1. Kostenbesparingen	p. 26
4.1.2. Verminderd vertrouwen	p. 26
4.1.3. Verscherpt en veranderend toezicht	p. 27
4.1.4. Cultuur- en structuurveranderingen	p. 28
4.1.5. Verandering van het werk	p. 29
4.1.6. Impact op de organisatie	p. 30
4.1.7. Samenvatting	p. 30
4.2. Impact van de gevolgen van de GFC op de HR-afdeling	p. 31

4.2.1. Werving & Selectie	p. 31
4.2.2. Beloning	p. 32
4.2.3. Opleiding & Ontwikkeling	p. 33
4.2.4. Beoordeling & <i>Performance Management</i>	p. 34
4.2.5. Participatie	p. 35
4.2.6. Samenvatting	p. 37
4.3. De invloed op de HR-positie binnen de bank	p. 38
4.3.1. Ondersteunend & Bepalend	p. 38
4.3.2. Draagvlak	p. 39
4.3.3. Vertrouwen	p. 40
4.3.4. Het belang van HR	p. 41
4.3.5. Samenvatting	p. 42
4.4. Belangrijke HR-rollen, competenties en rolveranderingen als gevolg van de GFC	p. 43
4.4.1. De Controleur	p. 43
4.4.2. De (e)-Bouwer & <i>Change Agent</i>	p. 43
4.4.3. De Binder	p. 45
4.4.4. De <i>Trusted Adviser</i>	p. 46
4.4.5. De Reflectieve Conformist	p. 47
4.4.6. Samenvatting	p. 49
5. CONCLUSIE	p. 50
5.1. Deelvraag 1: Wat zijn de gevolgen van de GFC binnen de bankensector?	p. 50
5.2. Deelvraag 2: Op welke manier hebben de gevolgen van de GFC de HR-afdeling beïnvloed en hoe hebben ze de werkinhoud veranderd?	p. 52
5.3. Deelvraag 3: Wat is de invloed van de GFC op de HR-positie binnen de bank?	p. 53
5.4. Deelvraag 4: Wat is de invloed van de GFC op de rollen en competenties van de HR-directeuren binnen de bank?	p. 54
5.5. Beantwoording van de hoofdvraag & Slotconclusie	p. 56
6. DISCUSSIE	p. 58
6.1. De GFC als oorzaak of invloed?	p. 58
6.2. Andere oorzaken	p. 59
6.3. Het bestaansrecht van de <i>Deviant Innovator</i>	p. 60
6.4. Tekortkomingen van het onderzoek	p. 61
6.5. Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek	p. 62
6.5.1. Het verband tussen de impact van de GFC en de werktijd van de HR-directeur	p. 62
6.5.2. Het gevaar van systeemdenken	p. 63
6.5.3. Het toenemend belang van HR; Duurzaam of slechts een conjunctuur?	p. 63
6.6. Aanbevelingen voor de praktijk	p. 64
7. BRONVERMELDING	p. 65
# BIJLAGE A Contextschets; Crisis in de Bankensector	p. 68
# BIJLAGE B Capita Selecta; Publieke inmenging in de Bankensector	p. 70
# BIJLAGE C Codeboom	p. 79
# BIJLAGE D Topiclist	p. 83
# BIJLAGE E Respondenten-brief	p. 85

LIJST VAN FIGUREN

Figuur 1:	Contextually Based Human Resource Theory	p. 9
Figuur 2:	Six Components Model	p. 9
Figuur 3 :	HR-role Model	p. 16
Figuur 4:	Rolbepaling, Rolpositionering en competenties	p. 17
Figuur 5:	Onderzoeksmodel (Six Components Model)	p. 18
Figuur 6:	Werktijd respondenten binnen de bank	p. 23
Figuur 7:	Verband werktijd respondenten en impact GFC	p. 62

1. INLEIDING

Sinds 2008 heeft Nederland te maken met een langdurige crisis. Nadat het internationale financiële stelsel niet meer houdbaar bleek – zie kaders¹ – ontstond een financiële en economische crisis die tot op heden nog steeds ‘leeft’.

Het ontstaan van de GFC

Eind 2008 leidt het faillissement van de Amerikaanse investment bank Lehman Brothers de zogenaamde *Global Financial Crisis* (GFC) in. In een tijdsbestek van een maand wordt de grootste verzekeringsmaatschappij ter wereld, de *American International Group* (AIG), genationaliseerd en geven gerenommeerde zakenbanken zoals Goldman Sachs en Morgan Stanley hun vergunning van zakenbank op. De veranderingen in de Amerikaanse bankensector hebben invloed op de wereldwijde financiële sector. Banken, verzekeraars en andere financiële instellingen hebben als een vorm van *risk management* zichzelf met leningen en financiële producten bij elkaar verzekerd. De mondiale verwevenheid die zodoende is ontstaan en de dominante positie van de grote Amerikaanse banken en verzekeraars zorgen ervoor dat de crisis niet binnen de Amerikaanse landsgrenzen blijft.

Daarnaast zorgt onder andere de sterke verwevenheid van de financiële sector met andere sectoren ervoor dat de financiële crisis evolueert tot een economische crisis. In de jaren in aanloop naar de crisis zijn vooral de banken dusdanig gegroeid dat ze in de meeste landen bepalend zijn voor de economie; ze zijn *too big to fail*. Zowel op nationaal als op Europees en mondiaal niveau moeten overheden, bijzondere commissies, toezichthouders en noodfondsen de economie overeind houden; het begin van een lange economische crisis is echter een feit.

Boselie vraagt zich in 2010 af of de crisis ook was ontstaan als de *Human Resource (HR)-professional* binnen de betrokken organisaties een sterkere positie en meer speelruimte had gekregen om tegenwicht te bieden aan HR-praktijken zoals *Performance Related Pay* (PRP) en *top management rewards*; praktijken die in die tijd veel werden beoefend en later veel zijn bekritiseerd (Boselie, 2010: 268). In feite stelt Boselie aan zijn vakgenoten de vraag die de hele wereld zichzelf stelt: *What went wrong?!* Boselie zoekt hierin naar de relatie tussen de crisis en de HR-professional, het thema dat ook in dit onderzoek centraal staat.

Boselie snijdt een thema aan wat de gemoederen de afgelopen jaren behoorlijk bezig houdt. In aanvulling op de meer retrospectieve vraag van Boselie, vragen verschillende collega's van hem zich af wat deze *Global Financial Crisis*, vanaf nu de GFC genoemd, eigenlijk betekent voor *Human Resource Management* nu en in de toekomst; wat doet zo'n GFC bijvoorbeeld met de speelruimte van een HR-directeur binnen de organisatie (Pauwe, 2004; Emans, 2009; Kampermann et al., 2012)? Ook in verschillende media wordt deze relatie besproken. Meer gespecialiseerde kranten in de financiële sector, zoals het Financieele Dagblad (FD) koppen bijna iedere dag met artikelen die gaan over nieuwe regels op het gebied van beloningsbeleid; iets wat onder de verantwoordelijkheid van de HR-organisatie valt – zie ook paragraaf 1.3.

¹ De kaders op pagina 2 en 3 zijn afgeleid uit de uitgebreide contextschets van de GFC en de impact binnen de Nederlandse bankensector – zie bijlage A. De 'reconstructie' is opgebouwd aan de hand van de archieven van het Financieele Dagblad (FD), NRC Handelsblad, Blom (2007) en Hazeau (2011)

Om een dergelijk verband nu eens te onderzoeken is binnen deze studie gezocht naar een sector waar deze GFC als contextuele factor zich sterk manifesteert. Zo laten de kaders in deze inleiding zien dat de (inter)nationale impact van de GFC op de financiële sector erg groot is. Om deze contextuele gevolgen van de GFC nu te koppelen aan HRM zijn de HR-directeuren van verschillende banken benaderd; zij zijn namelijk de eindverantwoordelijken binnen de bank op het gebied van HRM.

De GFC binnen Nederland

Zoals al gezegd blijft de GFC dus niet binnen de Amerikaanse landsgrenzen. Al snel blijkt dat grote en kleine Nederlandse banken ook verweven zitten in de risicoproducten en onderlinge leningen en aandelen binnen de mondiale bankensector. Kort na de overnames en kapitaalinjecties in Amerika moet de Nederlandse overheid ook ingrijpen. Ze nationaliseert ABN AMRO, het Nederlandse deel van Fortis en SNS Reaal. Banken als ING en AEGON krijgen kapitaalinjecties. Al deze overnames en injecties blijven niet zonder gevolgen. Binnen de Raad van Commissarissen van verschillende banken worden overheidscommissarissen aangesteld als vorm van bijzonder toezicht. De Nederlandse toezichthouders, DNB en AFM krijgen, naast een zwaar kritisch rapport, meer bevoegdheden om scherper toezicht te houden op de bankensector; al snel wordt het variabel beloningsbeleid aan banden gelegd en voeren de toezichthouders de bankierseed en geschiktheidstoets in.

Aan de hand van theorieën van wetenschappers als Legge (1978), Guest & King (2004), Ulrich & Brockbank (2005) en Boselie (2007, 2010) is het mogelijk te onderscheiden welke rollen die HR-directeuren op het hoogste niveau binnen de bank vervullen. Bovendien is zojuist gesteld dat de GFC een grote impact lijkt te hebben op de bankensector omdat de banken aan zaken zoals extern opgelegde regels moeten voldoen. Echter, of en hoe dit soort contextveranderingen vanwege de GFC volgens HR-directeuren zelf invloed hebben op die rol en hoe zij daarmee omgaan is tot op heden niet bekend; het merendeel van de literatuur bestaat namelijk uit meer opiniërende of meer voorschrijvende artikelen over deze relatie.

Deze empirische studie onderscheidt zich van deze artikelen omdat het (I) juist een beschrijvend, exploratief onderzoek is dat gebaseerd is op de meningen, ervaringen en percepties van HR-directeuren, (II) op een uniek contextueel moment met deze HR-directeuren terugkijkt en vooruitblijkt op de impact van de context en hoe die hun rol beïnvloedt en (III) gebruik maakt van een unieke respondentenselectie; namelijk dertien HR-directeuren van twaalf verschillende banken binnen de Nederlandse bankensector. Door met de HR-directeur terug te blikken op de afgelopen jaren, het heden te analyseren en te praten over de toekomst ontstaat een verhaal van de directeur over zijn opvattingen over rol- en functieveranderingen die de GFC teweeg heeft gebracht.

1.1 Probleemstelling

1.1.1 Doelstelling

Het doel van dit empirische onderzoek is dan ook om, door HR-directeuren te laten reflecteren op welke rol- en functiewisselingen de GFC volgens hen zelf bij hen teweeg heeft gebracht, een analyse te maken van de relatie tussen de GFC en HRM binnen de Nederlandse bankensector.

Het gaat in het onderzoek niet zozeer om waarheidsvinding. Er is bijvoorbeeld ook geen controlegroep van respondenten die de uitspraken van de HR-directeuren verifieert. Het doel van de studie is of in de individuele verhalen van de verschillende HR-directeuren een lijn is te vinden als het gaat om de impact van de GFC op hun rollen binnen de organisatie.

1.1.2 Vraagstelling

Om dit te onderzoeken is de volgende centrale onderzoeksvraag opgesteld:

“Hoe ervaren HR-directeuren in de Nederlandse bankensector de impact van de GFC op hun rol binnen de organisatie en wat zijn de meest opvallende gemeenschappelijke ervaringen?”

Daarbij zijn de volgende deelvragen opgesteld:

Wat zijn de gevolgen van de GFC binnen de bank?

Op welke manier hebben de gevolgen van de GFC de HR-afdeling beïnvloed en hoe hebben ze de werkinhoud veranderd?

Wat is de invloed van de GFC op de HR-positie binnen de bank?

Wat is de invloed van de GFC op de rollen en competenties van de HR-directeuren binnen de bank?

De eerste deelvraag is een zeer brede en open vraag, maar wel één die belangrijk is om te stellen. Zoals in het theoretisch kader te lezen is, is er een breed wetenschappelijk draagvlak voor de assumptie dat de context de organisatie beïnvloedt, maar is er desalniettemin nog altijd discussie over de mate waarin die invloed van kracht is. Ook al lijkt de GFC een zeer sterke contextuele factor, ook in deze studie is het goed om allereerst te vragen in hoeverre de bank daadwerkelijk hierdoor beïnvloed is, en zo ja, op welke manier dan.

Op het moment dat duidelijk is in hoeverre de bank door die GFC is beïnvloed, is een volgende relevante vraag wat dit dan betekent voor de HR-afdeling en de eindverantwoordelijke hiervoor, de HR-directeur. Hoe beïnvloeden die gevolgen zijn of haar afdeling? Met wat voor dilemma's en keuzes krijgt de HR-directeur van doen als gevolg van de GFC?

Indien de HR-directeur inderdaad sterke gevolgen van de GFC ervaart binnen zowel de bank als binnen de HR-organisatie, dan is het interessant om te kijken of dit iets doet met de HR-positie. Zie de HR-directeur HR als ondersteunend of maakt de GFC HR belangrijker binnen de organisatie? Zijn er bijvoorbeeld verschuivingen in de relatie met de Raad van Bestuur en het lijnmanagement? Dit heeft nog meer met de HR-thema's en de HR-functie te maken dan met de rol van de HR-directeur.

Tot slot wordt gekeken naar de vraag of dit nu de rol van de HR-directeur ook sterk beïnvloedt. Dit wordt bijvoorbeeld gedaan door terug te blikken en te analyseren of er nu heel andere dingen van de HR-directeur gevraagd worden dan voorheen. De studie besteedt dus aandacht aan de meer formele functie- en takenkant – moet ik andere dingen doen dan voorheen (deelvraag 3)? – als de meer informele, persoonlijke kant – wordt er een andere *rol* van mij verwacht binnen de organisatie?

Door het hele stuk heen zal veel teruggekeken en vooruitgeblikt worden. Zo biedt het terugkijken namelijk mogelijkheden om te analyseren of er daadwerkelijke rolveranderingen

opgespeeld zijn. Een toekomstperspectief zegt vaak ook iets over de persoonlijke visie van HR-directeuren, over hoe HR volgens hen ingericht zou moeten zijn. Het is goed om nog eenmaal te vermelden dat achter elke deelvraag nog wel *'volgens de HR-directeur'* had kunnen staan. Het draait hier immers om de percepties, ervaringen en visies van de HR-directeuren.

1.2 Relevantie

1.2.1 Wetenschappelijke relevantie

De studie kan, zoals al wel deels aangeven, ook bouwen op een stevige wetenschappelijke basis. Er zijn veel wetenschappers die schrijven over de relatie tussen de GFC en HRM. Zo passeerde al even de stelling van Boselie, maar enkele van zijn collega's vullen dit aan.

Zo vraagt Paauwe zich in 2004 al af of er een verband is tussen *'market growth – in contrast to market decline'* en *'the freedom and leeway of HRM'* (...). Zodoende oppert hij de stelling dat in tijden van een groei van de markt de speelruimte voor HRM binnen de organisatie groter zou worden, terwijl die gedurende een crisis mogelijk zou afnemen. Dit is echter een hypothese die hij schetst voor verder onderzoek, en die met deze studie mogelijk deels beantwoord zou kunnen worden.

Emans stelt in zijn artikel *'Gouden tijden of Zware tijden?'* dat de sociaal-economische ontwikkelingen ervoor kunnen zorgen dat óf HRM uitgroeit tot een zeer belangrijke pijler in de samenleving, óf het HRM-ambacht een niet eerder vertoonde graad van moeilijkheid te verduren krijgt. In een meer normatief artikel schetst hij de mogelijke trends, maar een antwoord op de vraag kan hij niet geven; ook hierbij kunnen de ervaringen van de HR-directeuren inzake deze sociaal-economische ontwikkelingen, namelijk de GFC, mogelijk meer duidelijkheid geven.

Zo zijn er nog wel veel meer voorbeelden te noemen. Kampermann et al. vragen zich af of het strategische momentum voor HRM dan nu daadwerkelijk is aangebroken, waarbij volgens hen zelf een interessante vraag blijft staan die nog niet beantwoord is; namelijk of de HR-functie nu een sterkere positie heeft verworven binnen de organisatie. Een onderzoek van iNostix en de NVP (februari 2010) laat zien dat zo'n 70% van de HR-professionals desgevraagd aangeeft dat de crisis geen invloed heeft gehad op hun invloed binnen de organisatie, terwijl zo'n 30% zegt van wel. Deze studie tracht met de diepte-interviews meer *body* te geven aan de statistieken. Maar ook onderzoeken van bijvoorbeeld Berenschot en ADP, over HR trends van de komende jaren, sluiten aan bij het onderwerp van de studie en opperen vragen die hier mogelijk beantwoord kunnen worden.

Kortom, er lijkt een brede wetenschappelijke vraag te zijn naar meer beschrijvend en analyserend onderzoek wat mogelijk (deels) antwoord geeft op de vraag naar de invloed van de GFC op HRM binnen organisaties. Heel specifiek kiest de studie hier ook voor een *descriptive perspective* en niet voor een meer voorschrijvend, opiniërend stuk. Zonder nu te beweren dat het één beter is dan het ander, is het een feit dat vele wetenschappers en onderzoekers zich al gebogen hebben over wat de impact van de GFC op HRM zou kunnen zijn. Deze studie vindt haar niche in het gebruik van *inside-out perspectives*, ofwel interviews met insiders die hier goed zich op hebben, en probeert zodoende te analyseren of er daadwerkelijk sprake is van een invloed en wat deze dan concreet inhoudt voor HRM en de rol van de HR-directeur.

1.2.2 Maatschappelijke & praktische relevantie

Naast de wetenschappelijke interesse en ruimte die er lijkt te zijn voor dit thema is ook sociaal-maatschappelijk veel te doen om de GFC. De impact op HRM wordt dan niet heel expliciet benoemt, maar is in feite in veel media impliciet aanwezig. Een mooi voorbeeld daarvan is misschien wel het Financieele Dagblad van 22 juni 2013. In die krant alleen al stonden artikelen als *'Kabinet wil halt toeroepen aan stijging topsalarissen'*, *'Roekeloos wangedrag van bankier moet tot celstraf kunnen leiden'*, *'Rabobank: We gaan naar één Rabobank en minder tolerantie naar elkaar'*, en opiniestuk over de vraag of vrijdenkende filosofen, literatuurwetenschappers en historici misschien kunnen helpen bij een *morele heroriëntatie* in het bedrijfsleven. De artikelen gaan stuk voor stuk over thema's als variabel beloningsbeleid, gedrag, cultuur en ethiek; thema's die zeker ook invloed hebben op het HR-beleid binnen de organisatie. Naast de aandacht die vanuit de krant aan deze onderwerpen wordt besteed zijn er natuurlijk ook nog de internetfora (websites, social media) en de politiek die bijna dagelijks nog met de GFC bezig zijn. Het is een zeer actueel thema, en lijkt dus in veel gevallen ook te raken aan HRM en daarmee de HR-professional binnen organisaties.

Naast die actualiteit was een bepaalde nieuwsgierigheid een drijfveer voor veel HR-directeuren om mee te werken aan het onderzoek. Via een organisatie als de NVP zijn ze wel met elkaar verbonden, maar desgevraagd werd aangegeven dat ze elkaar niet of nauwelijks spreken. In het onderzoek kwam duidelijk naar voren dat er zodoende veel interesse is in de antwoorden en ervaringen van collega-directeuren; *hebben zij dan de dezelfde ervaringen als ik of hoor je heel andere dingen?* Deze nieuwsgierigheid zegt ook iets over het feit dat dergelijk onderzoek, of een dergelijke analyse van de meningen en percepties van deze doelgroep tot dusverre ontbreekt. Dit onderzoek biedt in die zin ook handvaten voor de praktijk. Het geeft een overzicht van rollen van HR-directeuren in de top van de bankensector, inzicht in hoeverre zo'n GFC nu invloed daarop heeft, en laat zien of er grote verschillen of overeenkomsten tussen de banken bestaan. Mogelijk kan het onderzoek zodoende aanleiding zijn voor discussie of gesprek zowel onder HR-directeuren als binnen iedere deelnemende bank.

1.3 Leeswijzer

Tot slot is het goed om toe te lichten hoe dit stuk, de rapportage van de studie, is uitgewerkt. Allereerst vindt in het theoretisch kader (Hoofdstuk 2) de conceptualisering van enkele kernconcepten plaats. Zo wordt ingegaan op termen als HRM, de context, de GFC, de HR-directeur en de rol van de HR-directeur. Het vormt het theoretische fundament waar de studie op gebouwd is. Bij 'methode' (Hoofdstuk 3) worden alle methodische keuzes en wetenschapsfilosofische onderzoeksposities verder toegelicht. In 'de resultaten' (Hoofdstuk 4) wordt vervolgens ingegaan op de interviews met de HR-directeuren, en wordt gekeken of er een lijn te trekken is in de dingen die gezegd worden. Tot slot worden conclusies getrokken (Hoofdstuk 5) die antwoord geven op de hoofdvragen en geeft de discussie (Hoofdstuk 6) ruimte voor tekortkomingen, twijfels en aanbevelingen voor verder onderzoek. Een uitgebreide contextschets van de bankensector en de GFC en een korte documentanalyse over de publieke functie van banken zijn te vinden in de bijlage.

2. THEORETISCH KADER

In dit theoretisch kader vindt dus aan de hand van verschillende wetenschappelijke theorieën de conceptualisering van de belangrijkste kernconcepten (HRM, GFC, context, (rol van) HR-directeur) plaats. In paragraaf 2.1 wordt allereerst toegelicht wat onder (strategisch) *human resource management* verstaan kan worden. Vervolgens wordt gekeken naar de wisselwerking tussen organisaties en de institutionele context aan de hand van verschillende modellen (paragraaf 2.2 en 2.3). In paragraaf 2.4 wordt verder ingegaan op wat er geschreven is over de wisselwerking tussen de GFC en HRM, om dit vervolgens in paragraaf 2.5 te concretiseren en deels in te vullen in het *six components model* van Boselie – het onderzoeksmodel. Na in paragraaf 2.6 stil te staan bij de verschillende theorieën over de *rol* van de HR-directeur wordt in paragraaf 2.7 het onderzoeksmodel gecomplementeerd en worden er verwachtingen gesteld.

2.1 (Strategisch) Human Resource Management – (S)HRM

Begrippen als HRM, HR-beleid, HR-professional en HR-afdeling worden vaak door elkaar gebruikt. In deze paragraaf worden de verschillende concepten kort gedefinieerd zodat duidelijk is wat er onder de termen verstaan wordt, aangezien het hier gaat om de fundamentele concepten in deze studie.

Human Resource Management (HRM) wordt gedefinieerd naar Boxall & Purcell als ‘*all those activities associated with the management of work and people in organisations*’ (Boxall&Purcell, 2003:1). Boxall & Purcell onderbouwen uitgebreid waarom ze voor deze term kiezen. Zo geven zij aan dat je in feite vanaf het moment dat je iemand aanneemt al bezig bent met de eerste fasen van HRM, en dat het in feite onmogelijk is een bedrijf op te bouwen zonder daarbij mensen aan te nemen en bezig te zijn met *people management* (Boxall&Purcell, 2003:2). Daarnaast geven zij aan dat HRM volgens hen ‘*the management of work and the management of people to do work*’ inhoudt (Boxall&Purcell, 2003:3). De duidelijke, brede definitie is een goede definitie voor het onderzoek omdat het geen zaken uitsluit en daarmee ruimte laat voor opvallende zaken die door de HR-directeuren tot HRM worden gerekend en door de crisis beïnvloedt zijn. Daarnaast draait het in deze definitie duidelijk om HRM binnen organisaties, en bijvoorbeeld niet om HRM in z’n algemeenheid.

Pauwe en Boxall & Purcell doen nog aanvullingen op deze definitie die ook belangrijk zijn voor dit onderzoek. Zo geven Boxall & Purcell aan dat het hierbij ook gaat om *line and specialist managers*, en niet alleen om medewerkers (Boxall&Purcell, 2003:10). Bovendien geven ze aan dat HRM altijd omgeven wordt door *industries and societies* (Boxall&Purcell, 2003:10). Dit is relevant voor dit onderzoek, aangezien het onderzoek uitgaat van een zekere wisselwerking tussen context en HRM (zie ook paragraaf 2.2). Pauwe voegt hier het volgende aan toe; ‘*the shaping of the employment relationship takes place in an area of continuous tension between added value and moral values*’ (Pauwe, 2004:3). Daarmee bedoelt hij dat de zogenaamde *added value* vooral gaat over de harde kant, de harde wereld van economische rationaliteit, waar *moral values* meer gaat over het creëren van *fairness* en *legitimacy* (Pauwe, 2004:3). Zeker in de bankensector zijn bankiers veelvuldig beschuldigd van onethisch of immoreel gedrag – niet voor niets is door DNB en AFM regelgeving op gedrag en cultuur ontworpen. Het is dus een zekere spanning die ook past binnen de definitie van HRM en zeer van toepassing is binnen deze studie.

Aangezien de respondenten van het onderzoek de eindverantwoordelijken, en daarmee vaak ook vormgevers van beleid zijn, gaat het binnen de studie voornamelijk over Strategisch *Human*

Resource Management (SHRM). Boselie, in aanvulling op Boxall & Purcell en Paauwe, omschrijft dit SHRM als een discipline die zich focust 'on issues of linking HRM to the business strategy, designing high-performing work systems (HPWSs) and adding value through good people management in an attempt to gain sustained competitive advantage' (Boselie, 2010:5). Het linken van de HR-strategie aan de business strategie, de toegevoegde waarde van goed personeelsmanagement en het bereiken van een duurzaam voordeel op concurrenten zijn typische strategische *goals* die spelen bij dergelijke HR-directeuren. Overigens kunnen zulke *goals* makkelijk met elkaar conflicteren; zo schrijven Boxall & Purcell over de strategische dilemma's – zoals cost-effective labour tegenover sociale legitimiteit – die mogelijk optreden binnen HRM (Boxall&Purcell, 2003:24). Zodoende zijn de door de toezichthouders ingevoerde bankierseed en geschiktheidstoets waarschijnlijk geen efficiëntie-bevorderende tools, maar zijn ze misschien nodig om meer legitimiteit op te bouwen naar de consument. Nu is dit nog regelgeving die de sector heeft op te volgen, maar de respondenten bij dit onderzoek worden constant voor dit soort dilemma's gesteld waar ze eigen keuzes in zullen moeten maken.

Geholpen door de concepten van Paauwe, Boselie en Boxall & Purcell gaat het, als gesproken wordt over (S)HRM in feite over *het vormgeven en managen van activiteiten die te maken hebben met het managen van werk en alle groepen mensen binnen de organisatie op strategisch niveau binnen een bepaalde context*. Maar wat houdt deze context in, en is dusdanig eenvoudig te veronderstellen dat er een bepaalde wisselwerking tussen die context en HRM binnen de organisatie is?

2.2 De wisselwerking tussen de organisatie en haar institutionele context

Binnen het wetenschappelijk discours is veel geschreven over de dynamiek tussen context en organisatie. Hoewel het lastig valt te ontkennen dat de context waarin een organisatie zich begeeft wel enige invloed heeft op de organisatie, verschilt men wel degelijk van mening over hoe groot die invloed is, en hoe groot die invloed zou moeten zijn op het HR-beleid binnen de organisatie. Twee concepten die dit verschil weergeven zijn de *best fit* en de *best practice* benadering die onder andere door Boxall en Purcell worden uiteengezet. Grofweg is de onderliggende gedachte bij de *best fit* benadering dat de organisatie haar (HR-)beleid afstemt op haar omgeving, waar de *best practice* benadering stelt dat elke organisatie voordeel zal hebben bij het implementeren van zogenaamde *best practices* en daarmee de invloed van de context waarin een organisatie zich bevindt zeer klein laat (Boxall&Purcell, 2003:63-94).

Boxall en Purcell, maar ook Paauwe, geven aan dat beide benaderingen van waarde zijn voor organisaties. Zo is het belangrijk om rekening te houden met de context waarin de organisatie zich bevindt; door goed in te spelen op marktontwikkelingen en wet- en regelgeving kan de organisatie haar positie versterken. Echter, ook de eigen organisatiecultuur en de beschikbare (human) resources (*resource based view (RBV) of the firm*, Paauwe, 2004:52), welke meer gaan over het behalen van *sustainable competitive advantage* door efficiënt en effectief gebruik van eigen resources, zijn belangrijk (Boxall&Purcell, 2003:63-94).

Paauwe probeert deze beide aspecten terug te laten komen in de term *coevolution*. Hij definieert dit naar Lewin en Volberda (1999) als *'the joint outcome of managerial intentionality, environment and institutional effects'* (Paauwe, 2004:89). Zo zijn in de vorming van het HR-beleid van de organisatie naast de visie van het management ook de organisatiecultuur en de institutionele context van belang. Zodoende stelt Paauwe dat naast de traditionele *horizontal*

(coherentie tussen HRM praktijken) en *vertical fit* (relatie tussen business strategie en HRM strategie) een organisatie ook rekening zou moeten houden met een bepaalde *environment fit*, de afstemming tussen de HRM-strategie en de omgeving waar de organisatie zich in bevindt – hier wordt later verder op ingegaan.

Boon (2008) introduceert, in aanvulling op Paauwe, het concept van *adaption fit*. Deze *fit* heeft te maken met de mate waarin de organisatie in staat is haar HR-strategie en HR-beleid aan te passen op veranderingen in de interne, maar ook de externe context, en is volgens Boon een belangrijke component die in veel modellen mist (Boon, 2008).

Ook Boselie (2010) stelt dat de '*context matters*' (Boselie, 2010:23):

“The external context puts pressure on an organization and forces it to adapt its strategy and decision making. There are two general mechanisms that determine the external context of an organization: market mechanisms and institutional mechanisms” (Boselie, 2010:23).

Ook Boselie geeft dus aan dat de *externe context intern* de organisatie beïnvloedt. Zo worden beleidsmakers volgens Boselie dus gedwongen beleidsvorming af te stemmen op de context. Meer gericht op de Nederlandse context vragen de al eerder genoemde wetenschappers als Emans (2009), Kampermann et al. (2012) en Evers et al. (2012) zich af of de huidige context al dan niet de doorbraak of de nekslag is voor HRM in organisaties. Zij zien deze context dus als bepalend niet enkel voor het HR-beleid binnen een specifieke organisatie, maar zelfs voor HRM in het algemeen. Zo geven Emans en Evers et al. aan dat sociaal-economische trends zoals de turbulente arbeidsmarkt maar ook de veranderende wet- en regelgeving ervoor zorgen dat HRM als managementspecialisme is uitgegroeid tot een van de belangrijkste pijlers binnen de samenleving (Emans, 2009) en dat dit het strategisch belang van de HR-functie aanzienlijk versterkt (Evers et al., 2012). Kampermann et al. vragen zich in antwoord daarop af of de huidige context het *strategic momentum* (de grote doorbraak) voor HRM en de HR-functie is (Kampermann et al., 2012:153) – hier wordt in paragraaf 2.4 verder op ingegaan. Kortom, er kan gesteld worden dat er een sterke wetenschappelijke basis is voor de stelling dat de context de vorming van HR-beleid, of zelfs de HR-functie *an sich* beïnvloed (Boxall&Purcell, 2003; Paauwe, 2004; Boon, 2008; Emans, 2009; Boselie, 2010; Kampermann et al., 2012; Evers et al., 2012).

2.3 Contextually Based Human Resource Theory en het Six Components Model

Zowel Paauwe als Boselie vormen een model dat de wisselwerking tussen context en organisatie in kaart brengt. Paauwe gaat hierbij uit van het concept van *relational rationality* wat refereert aan de relatie tussen organisatie en zowel interne als externe stakeholders. Hij noemt dit de contextually based human resource theory (figuur 1).

Paauwe vormt drie dimensies die invloed hebben op de zogenaamde 'dominante coalitie' (Raad van Bestuur, HR-directeur, vakbonden, OR etc.). De PMT-dimensie heeft te maken met competitieve marktmechanismen die de dominante coalitie beïnvloeden zoals de concurrentiepositie van de organisatie op de markt – dit heeft te maken met waarden als efficiëntie, effectiviteit en flexibiliteit. De SCL-dimensie gaat meer over de institutionele mechanismen die invloed hebben op besluitvorming binnen de dominante coalitie – dit heeft te maken met waarden als sociale legitimiteit, rechtvaardigheid en wet- en regelgeving.

A Contextually Based Human Resource Theory

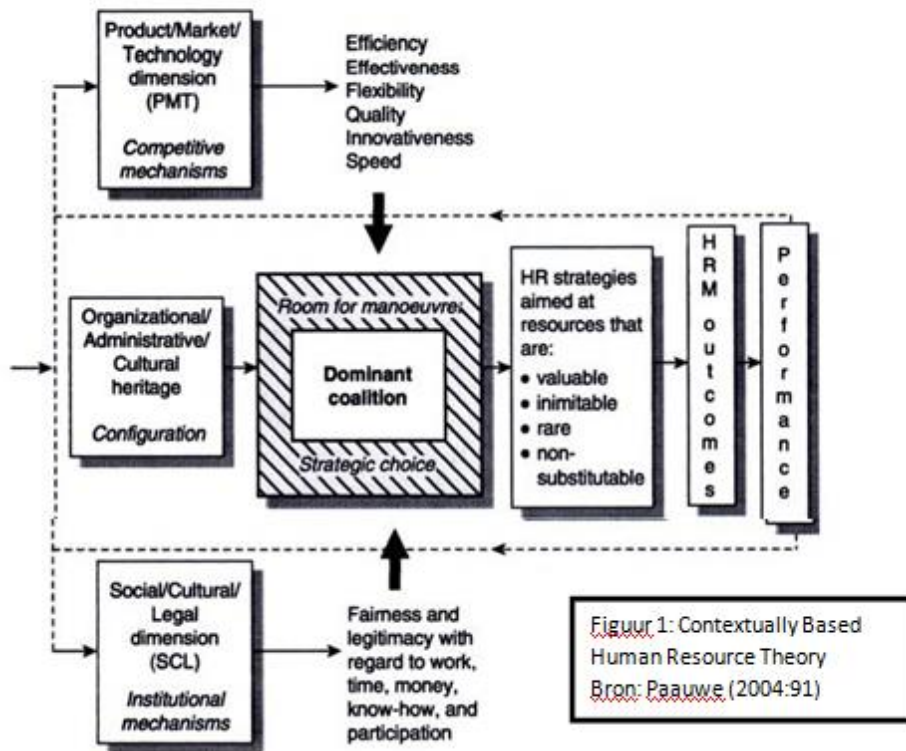


Figure 1: Contextually Based Human Resource Theory (Paauwe, 2004:91)

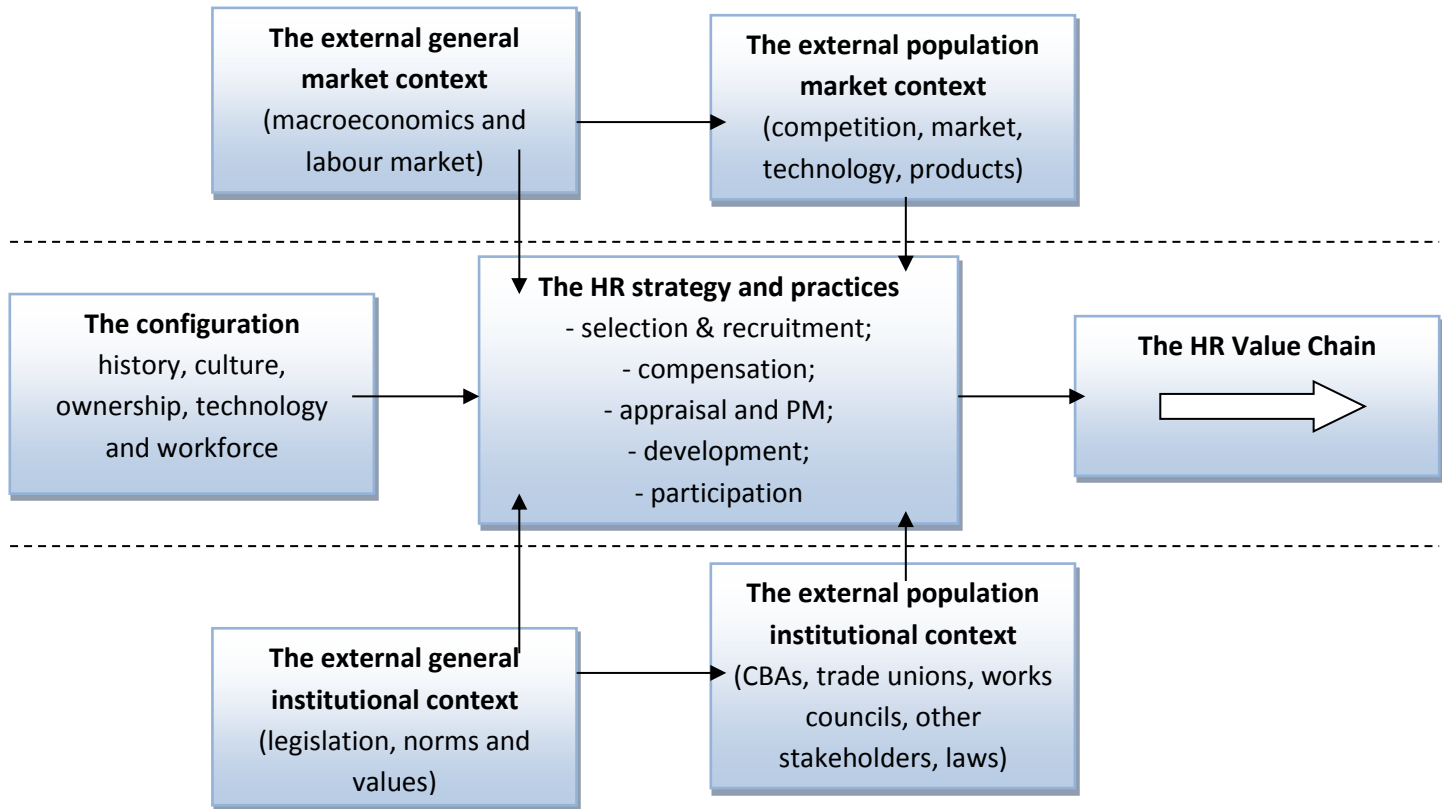


Figure 2: Six Components Model (Boselie, 2010:39)

De configuratie heeft meer te maken met de organisatiecultuur, ofwel de manier waarop in de organisatie dingen gedaan worden, wat ook invloed heeft op de besluitvorming (Paauwe, 2004:91-92)

Boselie vormt op basis van deze theorie zijn *six components model*. Dit model komt sterk overeen met dat van Paauwe (figuur 2). Boselie maakt echter nog een scheiding in zowel de PMT- als de SCL-dimensie in *external general context* (algemene context) en *external population context* (sector context). Dit stelt de organisatie in staat nog specifiekere onderscheid te maken in welke contextuele factoren nu in het algemeen, en meer voor de sector relevant zijn.

Beide modellen bieden de mogelijkheid om de zaken die in de context spelen enigszins te identificeren en te plaatsen; zodoende wordt in paragraaf 2.5 aan de hand van het model van Boselie de situatie binnen de Nederlandse bankensector geconcretiseerd. Voordat die context echter geconcretiseerd wordt, is het allereerst belangrijk om de wisselwerking tussen de context en HRM te specificeren en te verduidelijken.

2.4 Verschenen onderzoeken en artikelen over wisselwerking GFC en HRM

Tot nu toe wordt nog steeds gesproken over de invloed van de context op HRM binnen de organisatie. Beiden concepten zijn echter te grote variabelen om te meten. Het is onmogelijk om in deze studie te behandelen wat de invloed van de gehele context op HRM in de brede, toegelichte definitie betekent binnen de organisatie. De focus binnen de studie ligt dan ook op de GFC. Dat is interessant omdat dit een sterke contextverandering is binnen de context van de banken.

Zoals genoemd in de inleiding vraagt Boselie zich dus af of de GFC net zo desastreus was geweest als *HR-professionals* een sterkere positie en meer speelruimte hadden gekregen in het tegenwicht bieden aan HR-praktijken zoals *Performance Related Pay (PRP)* en *top management rewards* (Boselie, 2010:268). Boselie introduceert daarmee een relatie – namelijk die tussen de GFC als contextuele factor en de rol van de HR-professional – die de basis vormt voor deze studie. Er zijn echter veel onderzoeken en artikelen die raken aan die relatie.

Zo vragen Leisink et al. zich af in een nog te publiceren Europees onderzoek wat de invloed is van de GFC op de karakteristieke overlegstructuur – het poldermodel – in Nederland. Door middel van een *case-study* in twee Nederlandse provincies geven zij aan dat de GFC vraagt om een meer flexibele organisatie, en dat een betere samenwerking vereist is tussen werkgever en het zeggenschapsorgaan van de medewerkers, de ondernemingsraad.

De al eerder genoemde Emans stelt dat sociaal-economische ontwikkelingen, waar de GFC toe behoort, zowel voor gouden tijden als voor zware tijden voor HRM als managementspecialisme kunnen zorgen (Emans, 2009); zo zouden ze ervoor kunnen zorgen dat HRM uitgroeit tot de belangrijkste pijler van bedrijvigheid in de samenleving, maar kunnen ze tegelijkertijd de HRM-ambacht een niet eerder vertoonde graad van moeilijkheid bezorgen (Emans, 2009:80). Emans kan deze vraag niet beantwoorden en zet in dit artikel meer *prescriptive*, meer op een normatieve manier uiteen wat de trends en opties voor HRM zijn.

In antwoord hierop vragen Kampermann et al. zich dus af de GFC een *strategic momentum* creëert voor HRM. Zij geven aan dat het duidelijk is dat het vakgebied en de HR-functie de afgelopen decennia al met veel veranderingen te maken heeft gehad (bijvoorbeeld de

technologische ontwikkelingen) maar vragen zich af of de GFC nu een *momentum* biedt. (Kampermann et al., 2012:149). Zo stellen ze:

“Een vraag die hierbij nog niet is beantwoord luidt, of de HR-functie hiermee nu ook een sterkere positie heeft verworven in de organisatie” (Kampermann et al., 2012:149).

Kampermann et al. geven aan dat er vele uitdagingen liggen voor HRM, zoals een toename van loven en bieden in arbeidsrelaties, meer maatwerk en onderhoud van arbeidsrelaties en bevordering van in- en externe mobiliteit. Daardoor verandert volgens hen ook de rol van de HR-professie en functie (Kampermann et al., 2012:153).

In tegenstelling tot de voorgaande twee artikelen hebben iNostix (*HR-consultancy*) en de NVP (Nederlandse Vereniging voor Peroneelsmanagement en Organisatieontwikkeling) een empirisch onderzoek gedaan naar de relatie tussen de GFC en HR-managers. In februari 2010 presenteren ze een onderzoeksrapport van hun onderzoek onder 694 HR-professionals naar de rolpositionering van de HR-functie. Eén van de vragen is de vraag of de invloed van de HR- of personeelsafdeling door de economische crisis is toegenomen, is gedaald of is gelijk gebleven. In antwoord hierop geeft 69% van de respondenten aan dat de invloed is gelijk gebleven, 28,3% ziet dat de invloed gestegen is en slechts 2,7% spreekt van een daling (iNostix&NVP, 2010:10). Het kwantitatieve onderzoek maakt niet duidelijk op welke manier deze invloed gestegen, gelijk gebleven of gedaald is.

Een kanttekening bij deze cijfers is dat in het onderzoek alle verschillende sectoren waaruit de respondenten komen op één hoop zijn gegooid. Er wordt niet duidelijk gemaakt hoe de respondenten deze invloed per sector ervaren. Fodor et al. (2011) laten in hun onderzoek naar de impact van de GFC op de HRM-functie in vier oost-Europese landen (Bulgarije, Hongarije, Roemenië en Slowakije) zien dat organisaties en sectoren verschillend reageren op de GFC. Zo is bij organisaties met een flexibel personeelsbestand makkelijker in te spelen op de GFC dan organisaties die daar tot op heden niet mee bezig waren (Fodor et al., 2011:101). Ook Paauwe laat zien dat het HR-beleid in verschillende sectoren heel andere vormen aanneemt. Hij vergelijkt de metaalindustrie met de IT-sector en concludeert dat bijvoorbeeld de sterk uiteenlopende vereniging in vakbonden (in de metaalindustrie is gemiddeld 80% aangesloten bij een vakbond, in de IT-sector slechts 30%) invloed heeft op de manier waarop HR-beleid vormgegeven wordt. In het eerste geval moet bijvoorbeeld meer rekening gehouden worden met de participatie van de medewerkers bij de vormgeving van beleid.

Het bovenstaande speelt sterk mee in de vormgeving van deze studie. Enerzijds is het de bedoeling om met deze studie op een descriptieve manier en door middel van empirisch, kwalitatief onderzoek meer invulling te geven aan de breed gedragen wetenschappelijke vraag *op welke manier* de economische crisis nu invloed heeft op het HR-beleid. Hiermee geeft de studie antwoord op de vragen die veelvuldig door wetenschappers als Paauwe, Emans en Kampermann et al. gesteld worden.

Door voor een sector te kiezen – de Nederlandse bankensector – is bovendien meer concreet en specifiek te plaatsen op welke manier het HR-beleid beïnvloed wordt, omdat er waarschijnlijk meer sprake is van een zelfde contextuele inbedding; daarom is het model van Boselie ook belangrijk en zal nu ook toegelicht worden hoe dit model in te vullen en te lezen is.

2.5 Onderzoeksmodel

In de vorige paragrafen is toegewerkt naar een theoretische onderbouwing en uitwerking van de kernconcepten in dit onderzoek. Zo werd begonnen met het definiëren van HRM en SHRM, om vervolgens in te gaan op de wisselwerking tussen context en HRM. Daarbij werd dus al het *six components model* van Boselie (2010:39) genoemd. Dit model, dat in een aangepaste versie het onderzoeksmodel voor de studie vormt, geeft weer hoe de kernconcepten geoperationaliseerd kunnen worden tot meer concrete, contextuele factoren binnen de Nederlandse bankensector en hoe ze met elkaar in verband staan.

2.5.1 Configuration

De configuratie staat voor de geschiedenis van de organisatie, die *embedded* is in het organisatie-DNA; ze bepaalt op welke manier de organisatie haar dingen doet (Boselie, 2010:34). Waar het om gaat is dat de bepaalde organisatiecultuur sterke invloed heeft op hoe het HR-beleid wordt vormgegeven (Boselie, 2010:35). Binnen de banken zijn hier verschillende algemene voorbeelden van te geven. Zo is er bijvoorbeeld verschil tussen een relatief jonge bank die zich richt op online bankieren en beleggen en een gerenommeerde, relatief oude bank die veel waarde hecht aan persoonlijk contact. Dit cultuurverschil kan dan de zaken waarop de medewerkers beoordeeld worden beïnvloeden, en beïnvloedt zodoende het HR-beleid. Dit is ook belangrijk voor deze studie omdat elke organisatie op zijn eigen manier met een dergelijke crisis om zal gaan en dit mogelijk van invloed is op deze perceptie van de HR-directeuren.

2.5.2 External international & national market context

In het model van Boselie wordt, zowel bij de markt context als bij de institutionele context, gesproken over *general* en *population*. Dit staat voor het onderscheid in algemene factoren en meer sectorgebonden factoren (Boselie, 2010:31-38). Echter, om dit model meer op deze sector in het algemeen te betrekken zijn deze concepten vervangen door *international* en *national*. Zodoende is mooi weer te geven welke internationale ontwikkelingen in de bancaire sector ook de oorzaak zijn geweest van nationale ontwikkelingen, die vervolgens weer hun invloed hebben op de Nederlandse bancaire sector en haar HR-directeuren.

In de internationale markt gebeurde na de economische crisis een hoop. Veel bancaire organisaties fuseerden met elkaar, kregen kapitaalinjecties of werden overgenomen. Dit veranderde veel in de bestaande zeggenschapsstructuren; zo werd de overheid bijvoorbeeld aandeelhouder of eigenaar met alle gevolgen van dien. Bij Nederlandse banken zoals ING werden overheidscommissarissen aangesteld die zitting namen in de Raad van Commissarissen (Nowak&Wegter, 2010:126). Door deze publieke inmenging werd ook het salaris van de top van de bank onderwerp van gesprek. Doordat nu de banken met belastinggeld van de gewone burger overeind gehouden werden, mocht het toch niet zo zijn dat de burger ook betaalde aan de enorme salarissen in de top van de bank? Het debat tussen Jesse Klaver (GroenLinks) en Reinier Castelijm (Vakbond Banken) bij het Nederlandse actualiteitenprogramma Pauw en Witteman is daar een mooi voorbeeld van (P&W, februari 2013).

Maar ook bestaande *governance* structuren en de positie van aandeelhouders binnen de banken werden aangepast (Abma, 2010:93-119; Blom, 2007). In Amerika wil men bijvoorbeeld een versterking van de directe zeggenschapspositie van de aandeelhouders, zodat ze de bestuurders van Amerikaanse beursgenoteerde vennootschappen meteen kunnen corrigeren (Abma,

2010:110). In Nederland worden ideeën bedacht om de belegger meer invloed te geven in bijvoorbeeld het selecteren van commissarissen voor de Raad van Commissarissen (RvC).

Daarnaast wordt er internationaal vanaf het moment van het uitbreken van de crisis veel meer gedaan aan *risk management*. Zo worden in de balansen van ondernemingen nu ook de risico's van producten meegenomen om meer gewogen beslissingen te maken (Graauwe, 2010:20). Bovendien moeten veel banken inkrimpen vanwege de forse bezuinigingen. Zeker in Europa is dit debat momenteel zeer actueel. Om aan begrotingsnormen van de Europese Commissie te kunnen voldoen, mogen overheden geen groter tekort hebben dan 3% van hun begroting. Veel overheden komen hierboven, en omdat hun geld in de banken zit is dit ook een bancaire probleem. Reddingspakketten vanuit de EU moeten voorkomen dat banken, maar zelfs ook landen niet failliet gaan.

Al met al kan dus gesteld worden dat er sprake is van een forse marktverkleining. Verschillende wetenschappers geven aan dat dit ook misschien wel is waar de markt naar toe moet (Grauwe, 2010:29; Blom, 2007). Het gaat er in dit model om dat deze marktcontext een bepaalde invloed heeft op óf de organisatie en zodoende op de HR-directeur, óf misschien wel een direct effect heeft op de HR-directeur en daarmee mogelijk op zijn of haar rol (denk aan bezuinigingen).

Binnen het onderzoeksmodel (figuur 5, pagina x) is het bovenstaande in kernbegrippen samengevat en geplaatst binnen de bovenste blokken die dezelfde naam dragen als deze sub paragraaf. Het zijn dus kernbegrippen die samenvatten wat de GFC in de (inter)nationale context van de bankensector teweeg heeft gebracht. Als de banken zichzelf willen verzekeren van een goede strategische fit, lijkt het dus van belang om rekening te houden met deze factoren. In die zin beïnvloeden de factoren dus de vorming van het HR-beleid en de *HR-practices* (middelste blok).

2.5.3 External international & national institutional context

De institutionele context, welke meer gaat over de wet- en regelgeving dan over marktwerking, opent eigenlijk met een historisch perspectief. Dit is belangrijk aangezien verbonden zoals het trilaterale akkoord van de VS, Groot-Brittannië en Japan nog steeds invloed hebben op de wet- en regelgeving zoals die naar aanleiding van de crisis opnieuw vorm krijgt. Het trilaterale akkoord vormt steeds meer overeenkomsten met de meer Europese richtlijnen van het Basel I, II & III-akkoord. In dergelijke akkoorden staan uitgebreide regels met betrekking tot kapitaaleisen en regels over conglomeraten van producten (Blom, 2007:111-137).

Zo wordt voor de macro-prudentiële (onderdeel van het *twin-peaks model* van prudentieel toezicht (solvabiliteit & liquiditeit) en gedragstoezicht (hoe horen partijen zich te gedragen) (Hazeau, 2011:143) taak de *European Systemic Risk Board* (ESRB). De ESRB zal haar uitkomsten van analyses delen met betrokken toezichthouders en bovendien rapporteren aan de Europese Raad. Binnen het micro-prudentiële toezicht worden zogenaamde *European Supervisory Authorities* opgericht met een aparte juridische status, die nauw toezicht moeten houden op de toepassing van wet- en regelgeving van de EU (Maatman&Flinterman, 2010:40-41).

Deze nieuwe mondiale en Europese commissies en toezichthouders hebben ook invloed op de structuur van het in Nederland georganiseerde model. De aanscherping van de Wft zorgt ervoor dat er een groot aantal ministeriële regelingen komt te hangen onder de Wft die de

toezichthouders nadere regelgeving vragen of opdragen. De Nederlandsche Bank (DNB) en de Autoriteit Financiële Markten (AFM) zijn in het Nederlandse *twin-peaks model* (DNB houdt toezicht op prudentie, AFM op gedrag (Hazeau, 2011:142-143)) de toezichthouders. Op 21 september 2008 kondigen zij aan dat door de huidige bijzondere marktomstandigheden een (tijdelijk) verbod ingesteld wordt op het ongedekt verkopen van aandelen uitgegeven door bepaalde financiële ondernemingen (Grundmann-van de Krol, 2010:48). Het is een voorbeeld van welke invloed zij uitoefenen op de marktwerking en op de Nederlandse banken binnen de sector.

Een nog concreter voorbeeld van dergelijke regelingen die invloed hebben op de bancaire sector zijn de bankeneed en de geschiktheidstoets die de DNB in 2013 invoert. Met de eed, die beleidsbepalers en commissarissen van financiële instellingen moeten afleggen, beloven bankiers, maar ook verzekeraars en andere financiële dienstverleners, dat zij naar eer en geweten zullen handelen en belangen goed af zullen wegen (DNB, 2013). Het doel van de eed is onder meer dat het vertrouwen van de burger in de financiële sector weer zal toenemen (DNB, 2013). Bovendien zijn de grofweg 17.000 huidige beleidsbepalers ook op hun geschiktheid getoetst. Wanneer een beleidsbepaler handelt in strijd met zijn eed wordt deze opnieuw getoetst wat er in het uiterste geval toe kan leiden dat deze uit zijn of haar functie wordt gezet (DNB, 2013).

Binnen het onderzoeksmodel (figuur 5, pagina x) zijn deze ontwikkelingen ook weer samengevat in kernbegrippen en aan de onderkant van het schema geplaatst. Zodoende is weergegeven welke wet- en regelgeving (vanuit de GFC) in acht moet worden genomen wanneer de banken streven naar een goede institutionele fit.

2.6 De rol van de HR-directeur

Tot nu toe zijn termen als HRM, HR, HR-beleid, de HR-functie, de HR-professional, de HR-directeur, de HR-manager en de personeelsmanager veel door elkaar gebruikt. Dit is grotendeels ook niet te voorkomen omdat in veel literatuur andere benamingen worden gebruikt en omdat het één met het ander te maken heeft; de HR-directeur ontwerpt HR-beleid en is zodoende bezig met HRM. Bovendien zijn dergelijke concepten vaak multi-interpreteerbaar. Zo is HRM een managementspecialisme, maar kan het bij wijze van spreken ook gebruikt worden als de naam van een afdeling binnen een organisatie.

In deze studie gaat het dus om de *rol* van de HR-directeur. Voor de definitie van het concept 'rol' is meer wetenschappelijke literatuur nodig. Boselie zet meerdere malen op een kundige manier de geschiedenis van de totstandkoming van verschillende wetenschappelijke concepten voor bepaalde rollen van HR-professionals uiteen (Boselie, 2007:34-40; Boselie, 2010:254-260). Een overzicht van bestaande, relevante literatuur met betrekking tot de rollen van de HR-professional, en in deze studie dus de HR-directeur.

2.6.1 'Conformist & Deviant Innovator' – Karen Legge

Legge schrijft in 1978 een studie over de *personnel function*. Zij stelt dat er vanuit het vakgebied HRM eigenlijk drie *ambiguities* zijn voor personeelsmanagers in de praktijk (Legge, 1978):

- Er is een sterke overlap tussen personeelsmanagement als een *set of activities* voor alle managers en personeelsmanagement als specialistische functie;

- Het is moeilijk te identificeren wie of wat verantwoordelijk is voor succes en falen binnen het personeelsmanagement, en zodoende is lastig te bepalen wat de unieke bijdrage van de personeelsfunctie nu eigenlijk is;
- Bovendien zijn personeelsmanagers vaak onderdeel van het management, terwijl ze ook een 'speciale' band met, en een bepaalde verantwoordelijkheid tegenover de medewerkers hebben. Conflicterende belangen tussen werkgever en werknemer kunnen de personeelsmanager zodoende in een moeilijke positie brengen.

Om hiermee om te gaan kunnen personeelsmanagers voor twee rollen kiezen die hen een zekere macht en autoriteit moeten geven; de *conformist innovator* rol of de *deviant innovator* rol.

De *conformist innovator* handelt vooral in lijn met het management en spreekt de taal van de *CEO*, *CFO* en bijvoorbeeld de marketing-managers binnen de organisatie. De conformist innovator werkt naar centrale waarden van het management, zoals *cost-effectiveness*, en scoort vooral wanneer deze projecten goed uitvoert, zoals het *downsizen* en reorganiseren van de organisatie (Wright&Snell, 2005; Legge, 1978).

De *deviant innovator* zet lange-termijn plannen met betrekking tot personeelsmanagement op de agenda en zoekt constant een balans tussen economische belangen en de menselijke component van de organisatie. Deviant innovators identificeren zich met verschillende waarden en zijn in staat zich onafhankelijk op te stellen tegenover zowel het management als de medewerkers. Ze zijn niet bang besluitvorming ter discussie te stellen en staan open voor alternatieve perspectieven (Legge, 1978).

2.6.2 'Problem Solver' – David Guest & Zelda King

Guest & King (2004) geven vervolgens aan dat deze concepten van Legge vooral theoretisch van waarde zijn. Zo is het volgens hen moeilijk om als *deviant innovator* te werk te gaan terwijl de rol van *conformist innovator* niet snel voor verandering zal zorgen. Zodoende concluderen zij dat de kern van Legge's uiteenzetting is dat de personeelsmanager een *problem solver* moet worden (Guest&King, 2004:404). De *problem solver* staat voor een personeelsmanager die in staat is *to deliver HR practices to HR customers* (Guest&King, 2004:404). Door het oplossen van de problemen van deze zogenaamde *HR customers* (bijvoorbeeld lijnmanagers of medewerkers) bouwt de personeelsmanager vertrouwen, geloofwaardigheid en een reputatie op die waarschijnlijk zijn of haar macht en positie binnen de organisatie ten goede komt (Boselie, 2010:257).

2.6.3 'HR role model' – Ulrich

Als het gaat om HR-rollen kan Ulrich niet gepasseerd worden. Volgens Boselie (2010:265) is het model van Ulrich (1997, figuur 3) wereldwijd een van de meest praktisch gebruikte academische modellen.



Figuur 3: HR Role Model (Ulrich, 1997)

De *administrative partner/expert* rol is de rol waarin de *HR professional* HR-praktijken ontwerpt voor het managen (beloningen, opleiding&ontwikkeling, promotie etc.) van de medewerkers. De *employee champion* rol gaat meer om de betrokkenheid van de *HR professionals* in de problemen, de benodigheden en de zorgen van de medewerkers. Maar dan bij de *administrative expert* rol gaat het hier om het *commitment* en *competence* van de medewerkers te vergroten. De *change agent* rol heeft te maken met veranderingsprocessen binnen de organisatie; de rol is hier vooral het begeleiden van de medewerkers in de overgang van een oude naar een nieuwe organisatiecultuur. Tot slot is er de *strategic partner* rol. Deze rol gaat over het in lijn brengen van de HR-praktijken en -strategieën met de business-strategie (Ulrich, 1997).

2.6.4 Positionering: 'not at, at & on the table' - Dave Ulrich & Wayne Brockbank

Tot slot is het werk van Ulrich en Brockbank nog evident voor deze studie. Zij maken onderscheid tussen de positie van HRM binnen de organisatie. Zo kan HRM volgens hen *not at the table*, *at the table* en *on the table* zijn. Wanneer HRM *not at the table* is, houdt dit in dat het *HR department* pas betrokken wordt nadat de besluiten al zijn gemaakt. Zodoende hebben de *HR professionals* niet of nauwelijks invloed op de strategische besluitvorming (Ulrich&Brockbank, 2005). Het concept van *on the table* houdt in dat het *HR department* wordt meegenomen in de besluitvorming, maar nog niet zo belangrijk is dat het een belangrijke factor is in het verwezenlijken van organisatiedoelen; in dat geval is HRM *at the table* (Ulrich&Brockbank, 2005)

2.6.5 Competenties: Human Resource Competence Study (HRCS) - Boselie & Paauwe

Het is echter niet zo dat alle verschillende rollen even geaccepteerd zijn binnen het wetenschappelijke discours. Zo is er bijvoorbeeld kritiek op de rollen van Ulrich (paragraaf 2.5.3) omdat deze statisch van karakter zouden zijn en niet altijd recht doen aan de complexiteit van de specifieke bedrijfscontext (Caldwell, 2003; Boselie, 2007). Boselie beschrijft hoe rond 2000 een nieuwe stroming op komt die zich meer richt op HR-competenties. Deze benadering zou meer ruimte moeten bieden voor een brede interpretatie van de positie en kwaliteiten van

individuele P&O-ers en de HR-functie als geheel (Boselie&Paauwe, 2005). De vijf meest dominante competenties die uit het onderzoek komen zijn *'strategic contribution'*, *'personal credibility'*, *'HR-delivery'*, *'business knowledge'* en *'HR-technology'*, welke respectievelijk gaan over het leveren van strategische bijdrage, het dragen van persoonlijke geloofwaardigheid, het in staat zijn om de functionele HR-praktijken (werving & selectie) uit te voeren, het hebben van kennis van business en omgeving en kennis en kunde op het gebied van eHRM, ICT en *shared service centres* (Boselie&Paauwe, 2005).

Nu verschillen 'competenties' en 'rollen' wel degelijk van elkaar. Het is echter interessant om tegenover de meer statisch en vastgelegde rollen van Ulrich, Legge en Guest&King de meer variabele concepten zoals de competenties van Boselie te zetten. De gesprekken met de directeuren zullen uitwijzen in hoeverre de competenties een mooie nuance kunnen aanbrengen in de plaatsing binnen 'rolmodellen'.

[Rolbepaling] Legge	[Rolbepaling] Guest&King	[Rolbepaling] Ulrich	[Positionering] Ulrich&Brock- bank	[Competenties] Boselie&Paauwe
1. Conformist Innovator	1. Problem Solver	1. Strategic Partner	1. Not on the table	1. Strategic contribution
2. Deviant Innovator		2. Change Agent	2. On the table	2. Personal credibility
		3. Employee Champion	3. At the table	3. HR-delivery
		4. Administrative Partner		4. Business knowledge
				5. HR-technology

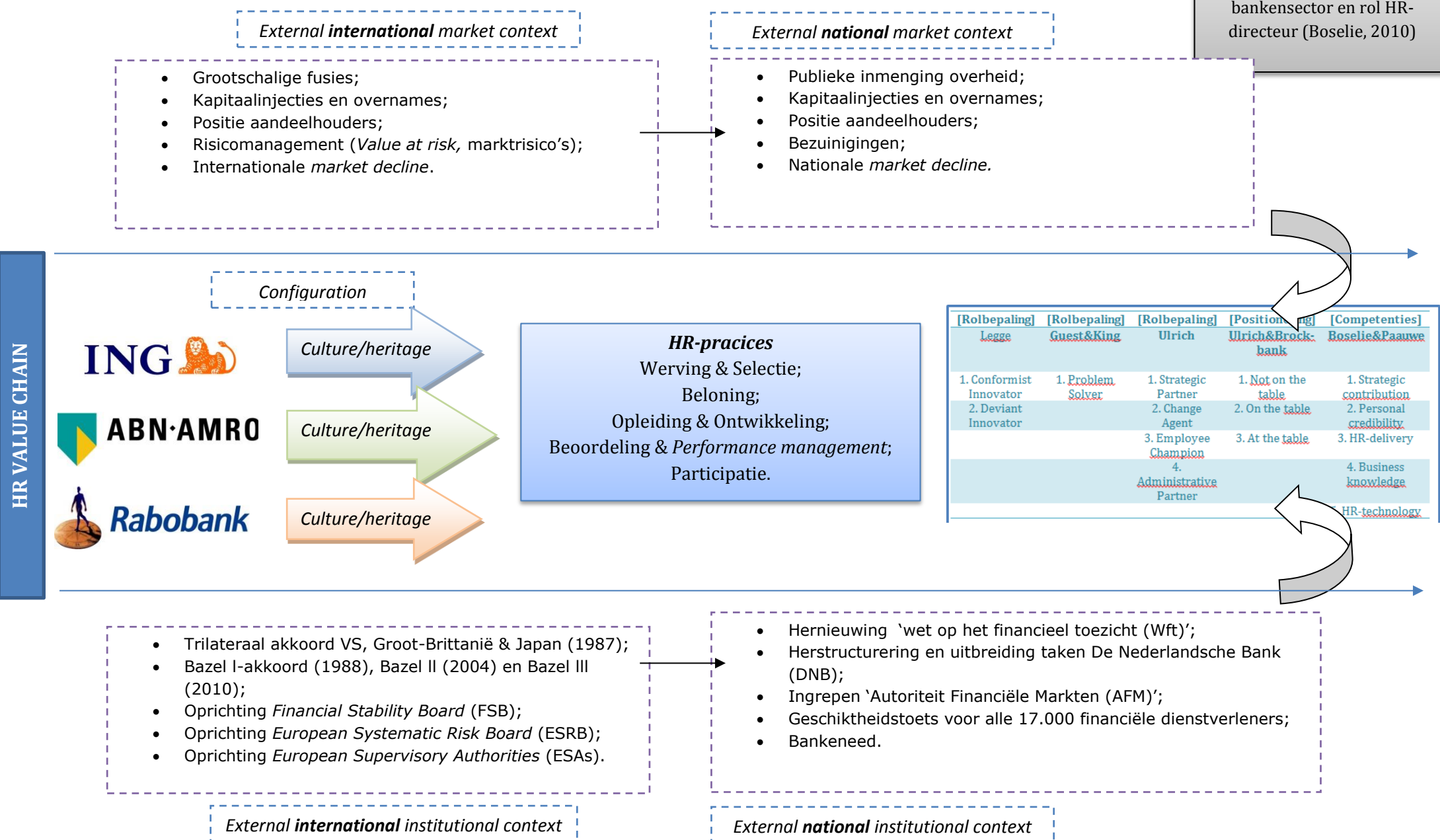
Figuur 4: Rolbepaling, Rolpositionering en competenties op basis van theorieën

2.6.6 Verantwoording

Figuur 4 laat zien dat de conceptualisering van het begrip 'rol van de HR-directeur' vorm krijgt in de vorm van verschillende rollen, rolpositioneringen en competenties. Zodoende is de variabele die 'gemeten' wordt - 'rol van de HR-directeur' - zeker niet heel eenduidig. Dit is echter belangrijk omdat dit nog open laat welke aspecten van de rol nu daadwerkelijk beïnvloedt worden door de GFC. Verondersteld wordt dat de GFC op een aantal van deze aspecten een invloed zal hebben, en dat daarmee de rol van de HR-directeur mogelijk verandert. Op welke aspecten dat precies is, is nu niet duidelijk en relevant; het gaat erom dat er een scherp theoretisch *framework* is ontwikkeld dat ruimte geeft aan alle invloeden.

Figuur 4 vormt, samen met de *HR-practices*, het middelpunt van het onderzoeksmodel van de studie - zie figuur 5. In het model wordt gevisualiseerd hoe factoren die een gevolg zijn van de GFC spelen in de context van de organisatie. Het model is zodoende een visualisering van de onderzoeksvraag; wat is de invloed van die contextuele factoren op de middelste *chain*, namelijk, de cultuur van de bank, de *HR practices* en de te onderscheiden rollen - deze drie hangen sterk met elkaar samen.

Figuur 5: Six components model Boselie toegepast op context Nederlandse bankensector en rol HR-directeur (Boselie, 2010)



2.7 Conclusie

In dit uitgebreide, theoretische kader is begonnen met het uiteenzetten dat veel wetenschappers de stelling ondersteunen dat de context invloed heeft op de vorming van het HR-beleid of op de HR-functie *an sich*. De GFC is hierbij een contextuele factor die graag gebruikt wordt. Zo wordt veelvuldig onderkent *dat* deze GFC een invloed heeft op HR-beleid of de HR-functie, maar is een breed gestelde wetenschappelijke vraag *wat* die invloed nu daadwerkelijk is. In deze studie wordt getracht dit te beantwoorden door te vragen naar de percipiëring door HR-directeuren (eindverantwoordelijken) van de economische crisis op hun 'rol'.

Het concept 'rol' is vervolgens uitgebreid gedefinieerd en geconceptualiseerd in een onderzoeksmodel wat de theorie van Legge, Guest&King, Ulrich, Ulrich&Bronckbank en Boselie&Paauwe in de institutionele context visualiseert en samenvat. Dit model vormt de kern van de contextschets in figuur 5 op basis van het model van Boselie.

In paragraaf 2.5 is stilgestaan bij de definitie van deze economische crisis en de invloed hiervan op de bancaire sector. Dit is van belang omdat deze context dus volgens deze studie invloed heeft op het HR-beleid en daarmee dus mogelijk de rol van de HR-directeur beïnvloed. Bovendien is het goed om een beeld te krijgen van de context waarin de banken zich bevinden.

Figuur 5 geeft zo een overzicht van hoe de GFC geoperationaliseerd kan worden in concrete contextuele factoren. Binnen de *value chain* – de blokken *configuration*, *HR-practices* en de HR-rollen en competenties – is 'HRM' binnen de organisatie verder geoperationaliseerd. De vraag is nu dus of de HR-directeuren hier een sterk verband tussen ervaren. Wat zijn de verwachtingen hiervan?

Verwachtingen

Een eerste verwachting is de verwachting dat de HR-directeur in de rol van controleur en brandjesblusser wordt geplaatst. Zo lijkt het zo te zijn dat de regeldruk door toezichthouders als DNB en AFM flink wordt opgevoerd, en de HR-afdeling, soms ook in overleg met compliance en legal, daar eindverantwoordelijk voor is. De restricties op het gebied van variabel beloningsbeleid zijn daar een mooi voorbeeld van. Deze verwachting is tevens gebaseerd op de al eerder benoemde theorieën van Paauwe (crisis verkleint speelruimte HRM; Paauwe, 2004), Guest&King (HR-directeur wordt in de rol geduwd van *problem solver*; Guest&King, 2004) en deels Emans (de zware tijden voor HRM; Emans, 2009).

Een tweede verwachting is dat de impact van de GFC binnen de verschillende banken enorm is, en dat dit ook grote gevolgen heeft voor de vormgeving van de afdeling en het ontwerpen van beleid. Op basis van actuele berichtgeving, publieke opinie en de media kan verwacht worden dat hele organisatieculturen en -structuren op de schop gaan. Het lijkt bijna onmogelijk dat de HR-organisatie en de HR-directeur hierbij buiten schot blijft. De verwachting is dan ook dat deze moeite heeft de HR-organisatie in stand te houden op het moment dat zoveel dingen veranderen.

3. METHODE

In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de methodologische keuzes die gemaakt zijn met betrekking tot het onderzoek. Deze keuzes bepalen namelijk de positie van de onderzoeker in het verrichten van het onderzoek en zodoende de uitkomsten van het onderzoek. Daarom is het belangrijk uit te leggen waar deze keuzes op gebaseerd zijn.

3.1 Onderzoeksstrategie, -methoden en -technieken

Allereerst is het goed om uit te leggen wat nu precies met het begrip 'methode' bedoeld wordt. De begrippen onderzoeksstrategie, -methoden en -technieken worden vaak door elkaar gebruikt. De onderzoeksstrategie wordt gezien als de overkoepelende opzet, of de logica van het onderzoek (van Thiel, 2007:66). Binnen zo'n strategie kunnen vervolgens meerdere methoden worden ingezet, wat van Thiel definieert als 'manieren om gegevens te verzamelen en te analyseren' (van Thiel, 2007:66). Deze verschillende methoden kennen dan weer een aantal specifieke varianten, ofwel technieken (van Thiel, 2007:66). In feite wordt dus in deze paragraaf kort uiteengezet en verantwoord welke manieren er gebruikt zijn gedurende dit onderzoek om de gegevens te verzamelen en te analyseren.

3.2 Positionering wetenschapsperspectief

Naast het feit dat er dus keuzes worden gemaakt die de onderzoekspraktijk beïnvloeden en daarom verantwoord moeten worden, spelen ook de vooronderstellingen van de onderzoeker een rol in het doen van het onderzoek (Boeije, 2012:18). Deze 'filosofische' achtergrond, dit paradigma van bij elkaar horende wetenschappelijke opvattingen van de onderzoeker, beïnvloedt dus óók de onderzoekspraktijk (van Thiel, 2007; Boeije, 2012). Het bepaalt de methode van onderzoek; zo zou een empirisch-analytisch paradigma beter passen bij een kwantitatief onderzoek, terwijl kwalitatieve methoden beter zouden passen bij het interpretatieve paradigma (Boeije, 2012:18).

3.3 Perspectief studie

Deze studie moet, in aanvulling op het bovenstaande, gezien worden als een interpretatief onderzoek. Hoewel in het theoretisch kader is toegelicht dat de studie voortbouwt op een sterke wetenschappelijke relevantie is er nog weinig geschreven en bekend over mogelijke uitkomsten, mede door de actualiteit van het onderwerp. Naarmate er meer kennis is over een bepaald onderzoeksonderwerp en er meer onderzoekseenheden te onderzoeken zijn wordt het eenvoudiger om statistische technieken te gebruiken (van Thiel, 2007:66), maar binnen deze studie is het tegenovergestelde het geval. Het is lastig hypothesen op te stellen over mogelijke uitkomsten, wat één van de redenen is dat het interpretatieve perspectief zich beter leent voor het onderzoek.

Bovendien is het doel van het onderzoek, meer de onderzoeksstrategie, ook niet zozeer waarheidsvinding, wat zou pleiten voor een meer positivistische, kwantitatieve insteek. Zo gaat het in het onderzoek bijvoorbeeld niet om de vraag óf het nu echt zo is dat de GFC de rol van de HR-directeur verandert (ja of nee), maar hoe de HR-directeur de invloed van de GFC op zijn of haar rol percipieert. Het onderzoek is een exploratief onderzoek naar meningen van verschillende HR-directeuren met hierbij de vraag of hier een bepaalde lijn in te ontdekken is. Het antwoord op die vraag is meer een interpretatie van de onderzoeker van de verzamelde

data dan een statistisch bewijs. Kortom, de onderzoeksopzet en –strategie vragen in feite om een interpretatieve onderzoekspositie.

3.4 Kwalitatief onderzoek

De interpretatieve positie is gekoppeld aan kwalitatief onderzoek. Sterker nog, wetenschappers als Boeije definiëren interpretatief onderzoek als kwalitatief onderzoek (Boeije, 2012:18). Toch is het goed om kort toe te lichten waarom ook in deze studie is gekozen voor het doen van kwalitatief onderzoek. Ten eerste is een uitgangspunt van kwalitatief onderzoek, volgens Boeije, dat het bijzondere van een persoon, situatie of organisatie wordt beschreven. Daarnaast vragen situaties waarnaar nog weinig onderzoek gedaan is om kwalitatief onderzoek, aangezien er minder makkelijk hypothesen opgesteld kunnen worden. Tenslotte vragen situaties waarin men de betekeniswereld achter interacties, processen, gedragingen, gevoelens en ervaringen wil exploreren ook om kwalitatief onderzoek (Boeije, 2012:35,36). Dit sluit aan bij wat in paragraaf 3.3 al vermeld werd.

Al deze argumenten sluiten naadloos aan op de onderzoeksopzet van deze studie. De studie is een exploratief onderzoek naar de gevoelens en ervaringen van de HR-directeur over de invloed van de GFC; iets waar nog weinig over bekend is, en wat moeilijk te standaardiseren is. Ook wordt uitgebreid ruimte gegeven aan het bijzondere van de specifieke persoon in de specifieke organisatie, aangezien het onderzoek ook een vergelijkend onderzoek is tussen verschillende banken in de Nederlandse bankensector. Het verschil of de overeenkomst in deze specifieke percepties is waar de studie zich op richt.

Silverman voegt hier nog aan toe dat een sterke waarde van kwalitatief onderzoek is dat het dieper in kan gaan op de vraag waarom bepaalde respondenten een bepaalde mening hebben (Silverman, 2011:17). In deze studie gaat het er immers nogmaals niet om óf de GFC de rol van de HR-directeur verandert, maar hoe de HR-directeur de invloed van de GFC percipieert en waarom hij of zij dat doet. Daar lenen kwalitatieve technieken zich het beste voor.

3.5 Data-verzameling

Nu duidelijk is gemaakt waarom er vanuit de onderzoeksopzet, of onderzoeksstrategie, is gekozen voor een interpretatief, kwalitatief onderzoek, is de vraag hoe dit er nu praktisch uitziet.

3.5.1 Operationalisering

In het onderzoek is gekozen voor het houden van semi-gestructureerde interviews met HR-directeuren van verschillende banken uit de Nederlandse bankensector. Niet gestructureerd omdat dit de onderzoeker een meer sturende rol geeft (Boeije, 2007:58), maar ook niet geheel open omdat het wel om bepaalde topics gaat; deze geven enigszins structuur in een interview dat verder wel een diepte-interview is naar de meningen en percepties van de respondent. Van der Velde beschrijft dit als *the half-structured interview*, waarbij je de flexibiliteit en de mogelijkheid hebt om dieper in te gaan op belangrijke zaken die in het interview naar voren komen (van der Velde et al., 2004:105).

Voorafgaand aan de interviews is dan ook een uitgebreide vragenlijst opgesteld die geverifieerd is en waarbij de abstracte begrippen meer geconcretiseerd zijn in specifieke vragen. Dit is niet gedaan met de bedoeling om een vragenlijst af te nemen, maar om de begrippen te

operationaliseren naar bruikbare indicatoren. Deels wordt dit in de literatuur ook gedaan. Ulrich geeft zodoende bijvoorbeeld aan dat een van de belangrijkste kenmerken van een *change agent* het binden en meenemen van medewerkers is in een verandering (Ulrich, 2009:151). Tijdens de interviews is zodoende bijvoorbeeld vaak gevraagd of er veranderingen hebben plaatsgevonden vanwege de GFC, wat die dan inhielden en wat de HR-directeur daarin in zijn of haar rol het meest belangrijk achtte. Zou een HR-directeur bijvoorbeeld vervolgens aangeven dat binden en meenemen van medewerkers zeer belangrijk is, dan vormt dat een eerste handvat om te kijken of de HR-directeur een *change agent* rol inneemt en of dat die veranderd of aangedragen is door de GFC. Bij de theorie van Legge over de *confirmist* en de *deviant innovator* (Legge, 1978) is bijvoorbeeld meer gekeken naar de relatie met de Raad van Bestuur en het lijnmanagement. Hoe vaak zitten ze met elkaar aan tafel, wat is de inhoud van die gesprekken en wat is de houding van de HR-directeur? Kan deze altijd kritisch zijn of worden er andere dingen van hem of haar verwacht? De vragenlijst is opgenomen in bijlage E van de studie.

Zo is er in de interviews allereerst steeds ingegaan op de mate waarin de organisatie is beïnvloedt door de GFC. Het ging dan ook specifiek om zaken die met de GFC te maken hebben. Wanneer de impact als het ware was vastgesteld, werd doorgesproken op de invloed daarvan op de HR-organisatie. Zodoende vertelden de HR-directeuren vaak wat er binnen hun vakgebied vanwege de GFC of andere oorzaken veranderd was. Aan de hand daarvan ging het gesprek over de vraag of die zaken nu ook iets veranderd hadden in de rol van de HR-directeur of de positie ten opzichte van het lijnmanagement en de Raad van Bestuur. Dingen die daarin naar voren kwamen konden via indicatoren aan de rollen uit de theorie gekoppeld worden.

De doelgroep van het onderzoek zijn dus de eindverantwoordelijke HR-professionals (de zogenaamde HR-directeuren) binnen de Nederlandse bankensector. Dit is ook in de onderzoeksvraag opgenomen om het redelijk abstracte onderwerp van de studie meteen behapbaar en toepasbaar te maken (Boeije, 2012:49). Kort wordt toegelicht waarom gekozen is voor HR-directeuren en de Nederlandse bankensector.

Boeije stelt, naar de onderzoekers Morse en Field, dat de keuze van het veld consequenties heeft voor het rendement van de analyse van de gegevens. Het uitgangspunt wat daarbij gehanteerd wordt is 'maximalisatie'. Hiermee wordt bedoeld dat wordt nagegaan waar het onderwerp zich het sterkst openbaart (Boeije, 2012:49). Juist dit is een belangrijke reden waarom in deze studie is gekozen voor de Nederlandse bankensector.

Zoals in de uitgebreide contextschets in de bijlage van dit onderzoek te lezen is, is de (inter)nationale bankensector sterk beïnvloed door de GFC. Hoewel de GFC inmiddels een vorm aan heeft genomen waarin ze waarschijnlijk vele sectoren beïnvloedt, zijn de kapitaalinjecties en overnames van de Nederlandse overheid binnen de Nederlandse bankensector, en alle wijzigingen in de institutionele context van de Nederlandse bankensector, voorbeelden van het feit dat de GFC binnen de bankensector misschien wel het meest gevoeld werd en nog steeds wordt. Dat er een invloed is binnen de banken, dat kan dus niet ontkend worden. Dit is een belangrijk detail in een onderzoek dat zich richt op welke invloed die GFC dan heeft op de rol van de HR-directeur; wanneer er überhaupt weinig invloed zou zijn wordt deze vraag immers minder relevant. Dit is de reden waarom er gekozen is voor de Nederlandse bankensector. Het is, naar Boeije, een sector waar het onderwerp van de studie zich het sterkst openbaart.

In dit onderzoek hebben veel banken hun medewerking aan het onderzoek verleend, iets wat het onderzoek zeer goed doet. Dit zorgt er namelijk voor dat er ook een relatief valide, sectorbreed beeld geschetst kan worden. De deelnemende banken in het onderzoek zijn de Rabobank, ABN AMRO, ING, SNS Reaal, Triodos, van Lanschot, Kempen & Co, NIBC, FGH Bank, BinckBank, Westland Utrecht en KNAB. Op het niveau van de HR-directeur is er dus met een groot deel van de sector gesproken.

3.5.3 Respondenten

In totaal zijn er dertien interviews gehouden met HR-directeuren verspreid over bovengenoemde twaalf banken. Bij de selectie is rekening gehouden met het schetsen van een zo representatief mogelijk beeld van de bankensector. Ten eerste is het aantal van twaalf banken een relatief groot aantal banken in verhouding tot de gehele nationale sector. Bovendien hebben de banken bij elkaar in bijna elke markt een marktaandeel van boven de 90% (cpb.nl).

De banken verschillen sterk van grootte en imago. Door alleen eindverantwoordelijke HR-directeuren (inter)nationaal te interviewen is er echter qua populatie enigszins een vergelijking te maken. Bij de banken Rabobank en ING werden twee HR-directeuren geïnterviewd aangezien daar het onderscheid tussen HR-Nederland en HR-global wordt gemaakt. Bij Kempen & Co en van Lanschot was dezelfde HR-directeur eindverantwoordelijk. Allereerst wordt nog een korte toelichting gegeven op wie deze HR-directeuren nu zijn.

Binnen de banken bestaat er altijd een HR-afdeling – ook wel P&O of personeelszaken genoemd. Aan het hoofd van zo'n afdeling staat een HR-directeur. Deze geeft leiding aan bijvoorbeeld de HR-professionals (in de bankensector worden verschillende namen voor deze posities gebruikt) aan het hoofd van de business units (private banking, preferred clients, etc.), de zakelijke lijn, en aan de hoofden van de verschillende HR-praktijken (werving & selectie, ontwikkeling, etc.), de functionele lijn. De HR-directeur zelf is eindverantwoordelijk op het gebied van HR, en rapporteert in de meeste gevallen aan de CEO als zijnde lid van de Raad van Bestuur of het managementteam. Het zijn dus respondenten die op hoog niveau binnen de organisatie werkzaam zijn; ze hebben veel contact met de Raad van Bestuur en het lijnmanagement en zitten met beiden regelmatig rond de tafel. De respondenten zijn op een uitzondering na zo tussen de 40 en 60 jaar oud. Een wat 'oudere' groep dus, aangezien er vaak een lange (HR-)carrière aan deze functie voorafgegaan is. Van de dertien respondenten waren er acht vrouw en vijf man. In de onderstaande tabel is te zien sinds wanneer de respondenten werkzaam zijn in functie van HR-directeur binnen de bank.

Aantal respondenten en banken:	Werkzaam sinds: (<i>werktijd</i>)
6 respondenten binnen 5 verschillende banken	2012
1 respondent	2011*
3 respondenten binnen 3 verschillende banken	2010
1 respondent	2009
1 respondent	2008
2 respondenten binnen 2 verschillende banken	2007

Figuur 6: Werktijd respondenten binnen de banken in de functie van HR-directeur

* Bank is opgericht in 2011

Bij de studie is dus gebruik gemaakt van een zeer strenge respondentenselectie. Bij bijna alle banken (met uitzondering van de Rabobank en ING) was er maar één persoon die voor het onderzoek in aanmerking kwam. Wanneer deze van het onderzoek afzag betekende dit dus ook dat meteen de bank afviel. Zodoende zijn ook een aantal banken niet meegenomen in het onderzoek; zij hebben bedankt.

In het benaderen van de respondenten is er gebruik gemaakt van de contacten in de bankenwereld, met name in de persoon van Marcel Knotter. Tijdens het bellen naar de respondenten gaf een dergelijk contact vaak de doorslag in het doorschakelen van het gesprek of niet. Vaak startte vervolgens een lang proces van bellen, nabellen, brieven opsturen en uiteindelijk ver vooruit inplannen.

3.6 Data-analyse

Om de data te analyseren zijn alle interviews met de respondenten volledig uitgewerkt en getranscribeerd. Uit zowel de theorie als de transcripten zijn vervolgens codes naar voren gekomen die gemeenschappelijke ervaringen goed samenvatten. Onder die verschillende codes zijn citaten geplaatst die hierbij aansluiten. Dit vormt de basis voor een uitvoerige analyse – zie ook hoofdstuk 4. De codeboom die hierbij ontstaat (hoofdcodes en subcodes onder elkaar) is opgenomen in bijlage D.

Uiteindelijk zijn uit de interviews meer dan 1200 citaten gecodeerd die van waarde zouden kunnen zijn voor het onderzoek. Zo zijn er allereerst codes gemaakt van de kernconcepten van de studie, zoals de GFC, de *HR-practices* en rolbeschrijvingen. Die zijn verder gespecificeerd tot steeds concretere kernbegrippen. Bij het coderen is zoveel mogelijk geprobeerd geen conclusies en verbanden te leggen, maar puur te registreren welke dingen waar gezegd zijn. Bij het analyseren bood het code-bestand een handvat om de verschillende ontwikkelingen en resultaten uiteen te zetten, om dit vervolgens in de conclusie af te sluiten.

3.7 Betrouwbaarheid & Validiteit

Tot slot is het nog belangrijk de betrouwbaarheid en de validiteit van deze studie te onderbouwen. De betrouwbaarheid hangt samen met de nauwkeurigheid en consistentie waarmee variabelen worden gemeten. De validiteit gaat meer over de interne validiteit (geldigheid) van het onderzoek en de externe validiteit (generaliseerbaarheid) (van Thiel, 2007:55).

3.7.1 Betrouwbaarheid

De nauwkeurigheid gaat over de meetinstrumenten die de onderzoeker gebruikt, in dit geval dus de semi-gestructureerde interviews. Het is belangrijk zo nauwkeurig mogelijk de beoogde variabele te meten en onderscheid te maken tussen verschillende waarden (van Thiel, 2007:55). Zo is het bijvoorbeeld in de interviews met de HR-directeuren eenvoudig te verzanden in een gesprek over de impact van de GFC op de bankensector in het algemeen, terwijl de essentie is om er achter te komen wat nu de impact is geweest op de rol van de HR-directeur en of die veranderd is.

De consistentie van het onderzoek gaat om het principe van herhaalbaarheid. Herhaalbaarheid zou onderzoek dus betrouwbaarder maken omdat je als onderzoeker zekerder kunt zijn over de juistheid van je bevindingen (van Thiel, 2007:55). Echter, in dit onderzoek is dat minder relevant omdat het niet zozeer gaat over waarheidsvinding. Het onderzoek vraagt naar de perceptie van de HR-directeur, hoe diegene iets ervaart. Dat is een vraag die iemand niet snel twee keer verschillend zal beantwoorden, tenzij natuurlijk de omstandigheden veranderen.

3.7.2 Validiteit

Interne validiteit gaat over de geldigheid van het onderzoek, namelijk of de onderzoeker echt gemeten heeft wat hij wilde meten (van Thiel, 2007:56). Dit hangt samen met de operationalisaties en theoretische keuzes die gemaakt zijn in het theoretisch kader. Bovendien legitimeert dit ook de semi-gestructureerde interviews. Zodoende is bij de verschillende respondenten wel een enigszins gelijk gestructureerd interview te houden. Bovendien is het de bedoeling om in de analyse de antwoorden (data) weer te koppelen aan de theorieën in het theoretisch kader.

Externe validiteit betreft de generaliseerbaarheid van het onderzoek, echter dit is relevanter bij statistisch onderzoek. In deze studie gaat het juist niet over generaliseerbaarheid, maar om betekenisgeving door individuen. Er wordt wel gekeken of hier een lijn, of juist meer verschillen in zitten, maar niet of dit generaliseerbaar is voor bijvoorbeeld de gehele HR-afdeling.

Tot slot is er het goed om ook in het kader van de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek te benoemen dat met de twaalf deelnemende banken in de relatief kleine Nederlandse bankensector er naar gestreefd wordt een representatief beeld voor de bankensector weer te geven. Dit betekent echter niet dat de resultaten ook voor andere sectoren gelden. Zoals gezegd is de bankensector gekozen omdat daar de invloed van de GFC groot lijkt te zijn. In andere sectoren is die mogelijk een stuk kleiner en is bovendien de vraag of HR-organisaties op een zelfde manier zijn ingericht. De studie kan wel gebruikt worden om aanleiding te doen in andere sectoren om te kijken of er overeenkomsten zijn.

4. RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek besproken. In paragraaf 4.1 wordt allereerst gekeken naar meer organisatiebrede ontwikkelingen die de HR-directeuren ervaren als een gevolg van de GFC. Vervolgens wordt besproken op welke manier deze gevolgen een impact hebben op de HR-afdeling en de *human resources* in het algemeen (paragraaf 4.2). In paragraaf 4.3 wordt gekeken naar de impact van deze gevolgen op de HR-positie ten opzichte van bijvoorbeeld de Raad van Bestuur of de lijn. Afsluitend wordt geanalyseerd of de GFC een impact heeft op de rollen, competenties, en rolveranderingen van de HR-directeur (paragraaf 4.4).

4.1 De gevolgen van de GFC binnen de Nederlandse bankensector

In het eerste deel van dit onderzoeksrapport (Hoofdstuk 1 t/m Hoofdstuk 3) werd aangegeven dat de bankensector is gekozen omdat daar de impact van de GFC waarschijnlijk groot zou zijn, maar werd tevens genoemd dat het goed is om nogmaals te onderzoeken of dit daadwerkelijk zo is. Uit de resultaten blijkt dat er inderdaad ervaren wordt dat vele ontwikkelingen binnen de organisatie een gevolg zijn van de GFC. Hoewel dit brede ontwikkelingen zijn worden ze kort uiteengezet, omdat ze de basis vormen in de beantwoording van de vraag naar een rolverandering van de HR-directeur als gevolg van de GFC.

4.1.1 Kostenbesparingen

Een eerste gevolg van de GFC is een van de meest basale. Door een verslechtering van de economie en de markt hebben de meeste banken een lagere omzet. Dit hoeft niet te betekenen dat ze minder winst maken, maar wel dat ze moeten bezuinigen binnen hun organisatie.

“Nou we merken dat ons resultaat onder druk staat. We merken dat we hele grote kostenbesparingsoperaties moeten gaan doorvoeren. (...) Door de crisis wordt er minder geld uitgeleend en verdienen we minder, terwijl de kostenkant hoog is gebleven.” (R.1)

Een onvermijdelijk gevolg van dergelijke kostenbesparingsoperaties is het ontslag van grote aantallen van mensen. Volgens de respondenten zijn er in de afgelopen jaren duizenden – en sectorbreed tienduizenden – mensen ontslagen en is er ook weinig alternatief voor kostenbesparing. Bovendien is het een ontwikkeling waar HR een grote rol in speelt, aangezien de afdeling verantwoordelijk is voor het aannemen en ontslaan van personeel.

“En dat is een gegeven waar je je businessmodel omheen moet bouwen, dus je moet efficiënter en beter met je middelen omgaan en dus met je mensen omgaan. Wij zijn nu afscheid aan het nemen van vierduizend mensen weer in twee, drie jaar tijd, en er waren er al vierduizend uit.” (R.6)

Samenvattend kan gezegd worden dat de HR-directeuren dus ervaren dat de GFC zorgt voor bezuinigingen ten behoeve van een positief bedrijfsresultaat en dat dit vaak resulteert in grote ontslagen binnen de organisatie; iets waar HR verantwoordelijk voor is en wat ze tegelijkertijd binnen haar afdeling ondervindt.

4.1.2 Verminderd vertrouwen

Naast die kostenbesparingen en ontslagen is er ook sprake van een verminderd vertrouwen in de banken. Hoewel de consument voorheen een vermogen bijna blindelings aan de bank

toevertrouwde, is dat vertrouwen door de GFC omgeslagen naar wantrouwen in de sector. Omdat juist de bankensector voorheen bouwde op het vertrouwen van de consument, was dit verminderd vertrouwen ook al een sterke aanleiding voor de GFC. Gedurende de GFC is dat vertrouwen volgens de HR-directeuren alleen maar verder gedaald.

“Vroeger had de consument een blind vertrouwen in de bank, en dat is niet goed, zo’n blind vertrouwen. Nu is er eigenlijk een blind wantrouwen, en wat je eigenlijk wilt is een gefundeerd vertrouwen. Nou dat blinde moet er dus af, je moet het begrijpelijk maken.” (R.4)

Ook de publieke opinie en de media spelen hierin een rol. De media hebben een spotlight op de sector gezet, en vergroten volgens de respondenten de zaken die binnen de bank gebeuren graag uit. Door de media wordt een beeldvorming gecreëerd die niet per sé overeenkomt met de werkelijkheid, maar waar de bank en de HR-afdeling onder te lijden heeft. Zoals gezegd is het imago van de bank sterk veranderd, en dat heeft ook invloed op de werving en selectie van personeel – zie ook 4.2.1.

“Iedereen zegt nu, ‘klotebankiers’. Dus wat vroeger het gebied was om te gaan werken, denken veel studenten nu, nah, daar moet ik maar even niet zijn.” (R.8)

Daarnaast zijn producten en activiteiten van de banken die voor de GFC maatschappelijk geaccepteerd waren dat nu, door dat veranderde imago, niet meer. Nu de publieke opinie door de GFC in een keer is omgeslagen, is de impact daarvan binnen de banken groot.

“En je wordt dus ook geleefd door het sentiment, maar ook door het veranderd inzicht in de maatschappij van wat we oké en niet oké vinden. En dat was een aantal jaren geleden anders dan wat dat vandaag is.” (R.3)

Of het nu terecht is of niet dat de banken ‘geleefd worden door het sentiment’, het zorgt er wel voor dat het toezicht op de banken is versterkt. Verschillende nationale en Europese toezichthouders leggen nu verschillende thema’s binnen de banken aan banden.

4.1.3 Verscherpt & veranderend toezicht

In alle dertien interviews werd meerdere malen gesproken over de extra wet- en regelgeving die vanuit toezichthoudende instanties als de AFM, DNB, de Europese Commissie en het ministerie van Financiën aan de banken zijn opgelegd. De directeuren geven aan dat dit voor de GFC niet of nauwelijks aanwezig was.

“Het toezicht van DNB en AFM is veel intensiever geworden. Daar waar je dat in het verleden niet of nauwelijks had, zitten ze je nu constant op je nek.” (R.3)

“Daarnaast komt er een stuk regelgeving. Kijk, zes jaar terug, was er geen regelgeving op het gebied van beheersing beloningsbeleid.” (R.4)

De beheersing van het beloningsbeleid gaat dan met name over het terugbrengen van de bonussen binnen de bankensector – hier wordt in paragraaf 4.2 op ingegaan. Die beheersing van het beloningsbeleid is niet het enige waar toezicht op verscherpt is. Uit de interviews blijkt dat de bankdirecteuren op alles gecontroleerd worden. Elke beslissing moet te verantwoorden zijn.

Dit zorgt ervoor dat de (HR-)directeuren alles wat er gebeurt binnen de organisatie expliciet moeten documenteren.

“De DNB vraagt ook heel veel bewijsvoering, die nemen geen genoegen met, kijk maar, het gaat goed, dat kun je zo wel vaststellen. Nee, jullie moeten het in beleid hebben verankerd.” (R.4)

Dusdanige maatregelen en regelgeving zijn dus niet te ontlopen. Hoewel er natuurlijk naar wordt gestreefd die wetgeving zo constructief mogelijk in te zetten leeft daarover de nodige frustratie. Die frustratie heeft vaak niet zoveel te maken met de reden waarom het toezicht verscherpt is, daar is over het algemeen wel begrip voor. Het gaat dan meer over tegenstrijdigheden in het toezicht of een tekort aan inlevingsvermogen.

“Maar aan de ene kant zeggen ze, ‘we willen heel feitelijk zien welke targets mensen moeten halen om hun financiële beloning te krijgen’. Aan de andere kant, tien pagina’s verder: ‘je mag geen scherpe targets opleggen, want dan gaan mensen alleen maar hun best doen die targets te halen’. Dan denk ik ja, wat wil je nou, wel of niet?” (R.12)

“Wat ik mis is een stukje meedenken van, hoe kan dat dan anders? En het zou mooi zijn als regelgevers zich daar iets meer in bekwamen, dat ze ook gewoon meedenken met banken.” (R.7)

Bovendien is er sprake van een veranderend toezicht. Zo sturen de toezichthouders nu bijvoorbeeld ook op gedrag en cultuur. Dit betekent dat de (HR-)directeuren ook geacht worden het gedrag van de medewerkers meetbaar te maken en dit te beoordelen en aan te sturen, zonder dat hier de zogenaamde ‘perverse’ beloningsprikkels in gebruikt worden – zie paragraaf 4.1.4. Dit, in combinatie met de bezuinigingen, heeft gevolgen voor de organisatiestructuur en –cultuur.

4.1.4 Cultuur- en structuurveranderingen

‘Klantbelang centraal’ is een van de pijlers van de toezichthouders als het gaat om het toezicht op het gedrag en de cultuur binnen de bank. Met dit thema proberen ze een cultuurverandering te creëren, waarbij de focus weer op het belang van de klant in plaats van het eigen belang moet liggen. Dat vraagt om een andere manier van werken en een andere inrichting van het werk, al is het maar om aan de eisen van de toezichthouders te voldoen. Door ‘klantbelang centraal’ goed te integreren in de *business*-strategie en de aansturing en beoordeling van personeel zou dit de bank ook weer een beter imago naar de samenleving moeten opleveren.

“We moeten zorgen dat medewerkers in het belang van de klant hun zaken gaan doen in plaats van in het belang van henzelf of het bedrijf. En dat is een spanningsveld, maar de mensen leren het wel.” (R.4)

“DNB heeft volledig gelijk door te zeggen, kijk naar gedrag en cultuur, want dat is uiteindelijk waar het mee begin en waarmee je voorkomt dat er alleen gekeken wordt naar check the boxes. (...) Ik heb kritiek op de manier waarop ze het doen, want ze doen een new-school toezicht, namelijk gedrag&cultuur, op de old-school manier.” (R.9)

Waar eerst dus veel gemeten en gestuurd werd op kwantitatieve doelstellingen zoals omzet, groei en winst, worden nu de kwalitatieve doelstellingen net zo belangrijk:

“Dus dat betekent dat die targets veranderd moeten worden en dat er ook een target moet zijn waarbij ik klanttevredenheid meet, of medewerkerstevredenheid of met betrekking tot klantbelang centraal iets meet. In ieder geval een aantal kwalitatieve, veel meer kwalitatieve zaken, in plaats van omzet, winst, groei. En dat was het vroeger. (R.3)

Dit toezicht op gedrag en cultuur, in combinatie met de al eerder genoemde bezuinigingen dwingt vooral de grotere banken tot reorganisaties en cultuurveranderingen. In deze processen worden ontwikkelingen aangegrepen die zich naast de GFC bewegen en een oplossing kunnen vormen voor de problemen. Zo bieden technologische ontwikkelingen een vangnet voor het grote aantal ontslagen. Door de dienstverlening verder te virtualiseren zijn bijvoorbeeld minder mensen nodig en hoeven de ontslagen niet automatisch kwaliteitsverlies te betekenen. Ook deze ontwikkelingen hebben impact op de cultuurverandering; zo wordt er bijvoorbeeld meer gebruik gemaakt van systemen in plaats van persoonlijk contact.

“Dus deze gigantische reorganisatie komt nu tot een einde, en dan moet het stof neerdalen en moeten we over een jaar kijken, wat zijn we nu, zijn we groot genoeg, klein genoeg, wat levert het op.” (R.13)

“We gaan wel steeds meer de dienstverlening virtualiseren, dus waar nu een heleboel adviseurs van mij in de operatie zitten, zal dat straks wel minder zijn, dus ik denk dat we met een kleinere afdeling wel gewoon kunnen blijven doen wat we nu doen.” (R.1)

Er zijn, naast het klantbelang centraal, virtualisering en reorganisatie, meer zaken die raken aan de cultuurveranderingen en herstructurering binnen de banken. Deze komen later in het hoofdstuk aan bod. Het belangrijkste in deze paragraaf is dat de HR-directeuren dus ervaren dat ten gevolge van de GFC ontwikkelingen als grote kostenbesparingsoperaties, verminderd vertrouwen en verscherpt toezicht gezorgd hebben voor cultuurveranderingen en reorganisaties binnen de verschillende banken.

4.1.5 Verandering van werk

Door de veranderingen in de markt, maar ook in structuur, cultuur en toezicht is de werkinhoud voor vele bankiers veranderd. Naast dat er vanwege het toezicht meer controle gevoerd moet worden op de handelingen binnen de bank, is er ook sprake van een andere relatie met de klant en andere functieprofielen. Banken zijn zich bijvoorbeeld gaan specialiseren op een onderdeel van de voormalige totaalpakket, bijvoorbeeld vermogensbeheer of *retail*. Dat heeft implicaties voor het takenpakket en functieprofiel van de medewerkers.

“Dus die mensen hebben een hele andere werkinhoud gekregen, die moeten visies gaan schrijven; is alles nog wel zoveel waard als dat we dachten en hoe moeten we dat op gaan lossen? Die moeten het gaan hebben over bijzonder beheer, want de klant betaalt niet meer, dus het is een totaal andere inhoud van het werk gewoon.” (R2)

“Ja het is minder leuk, stel je werkt bij Vodafone en ze zeggen, ‘vanaf nu stoppen we met de verkoop van telefoons en abonnementen’. Nou dan heb je nog steeds een miljoen klanten, maar die blijven niet allemaal, en alle klanten die bellen met de vraag ‘mag ik een nieuw abonnement?’, die moet je teleurstellen. Het is niet leuk. Je hebt een winkel en je moet de deur dicht doen.” (R.13)

De andere werkinhoud weer een impact op de HR-afdeling. Zo blijkt uit de quotes dat die verandering van werk ook iets kan doen met de motivatie van medewerkers; in hoeverre zijn

deze bereid en gemotiveerd dit 'nieuwe werk' op te pakken? Daarnaast speelt, meer vanuit het *top-down* perspectief, de vraag bij de HR-directeur in hoeverre de medewerkers nog wel de juiste competenties hebben om dat nieuwe werk op te pakken.

“Dus wat dat voor een P&O-afdeling betekent, is dat je je moet gaan bezinnen op de vraag, zijn de mensen die dit bedrijf maken allemaal in staat om de switch te maken, en if not, moeten we dan andere mensen zoeken die dat wel kunnen, en hoe moeten we de mensen die dat wel kunnen maar daar vandaag nog niet zijn, hoe gaan we die in een veranderingsproces brengen.” (R.13)

Kortom, de inhoud van het werk is onder invloed van de GFC veranderd. Zodoende kan het werk een andere inhoud hebben gekregen of is de cultuur dusdanig veranderd dat er een andere manier van werken wordt verwacht.

4.1.6 Impact op de organisatie

Hoewel alle bovenstaande ontwikkelingen binnen alle banken van toepassing zijn, verschilt de mate van impact wel per organisatie.

“Ik denk dat we achteraf kunnen zeggen dat we langs het randje van de afgrond gelopen zijn. (...) En de crisis heeft nog steeds een enorme impact op onze organisatie.” (R.9)

“Dus het beeld van de banken heeft er onder geleden. Maar de groei van ons heeft door de crisis wel vorm gekregen. Wij zijn ten opzichte van die grote banken in een positiever daglicht komen te staan.” (R.4)

Sommige banken profiteren dus zelfs van de GFC; zij groeien bijvoorbeeld doordat veel consumenten bij de grotere banken weglopen en overstappen. Echter, ook deze banken hebben te maken met het verslechterde imago van banken in het algemeen, bijvoorbeeld in de vorm van extra toezicht. Over het algemeen zijn er drie categorieën in de antwoorden van de HR-directeuren te maken, namelijk banken die zwaar geraakt zijn (staatssteun & dreigend faillissement), middel-zwaar geraakt zijn (geen staatssteun of dreigend faillissement maar wel grootschalige reorganisaties) en licht geraakt zijn (geen, of beperkte reorganisatie).

4.1.7 Samenvatting

In deze paragraaf is uiteengezet welke ontwikkelingen de HR-directeuren binnen de banken ervaren als een gevolg van de GFC. Zo hebben de banken te maken met kostenbesparingen vanwege een krimp van de markt. Dat zorgt voor ontslagen. Daarnaast is er sprake van een verminderd vertrouwen in de bankensector. Naast toezicht op kwantitatieve indicatoren is een verschil met voor de GFC dat er nu ook op kwalitatieve indicatoren, die meer te maken hebben met thema's als gedrag en cultuur, toezicht gehouden wordt. Al met al zorgen de gevolgen van de GFC voor cultuur- en structuurveranderingen binnen de bank. Zo moet het klantbelang weer centraal komen te staan en vraagt dit om een andere, meer klantgerichte manier van werken. Ook de inhoud van het werk kan veranderd zijn. Zo specialiseren banken zich bijvoorbeeld op onderdelen van het aanbod. In paragraaf 4.2 wordt gekeken wat deze gevolgen nu inhouden voor de *HR-practices*.

4.2 Impact van de gevolgen van de GFC op de HR-afdeling

Het vakgebied *Human Resources* is binnen de banken tweeledig. Aan de ene kant is de HR-directeur verantwoordelijk voor zijn of haar eigen afdeling. Daarnaast draagt deze een verantwoordelijkheid voor het totaal van mensen binnen de organisatie. De impact van de zojuist uiteengezette organisatiebrede thema's, zijnde gevolgen van de GFC volgens de respondenten, op beide aspecten van HR blijkt groot. Om dit gestructureerd te onderbouwen wordt gebruik gemaakt van de vijf HR-practices – paragraaf 4.2.1 t/m 4.2.5 – die Boselie onderscheid bij de opbouw van zijn *six components model* (Boselie, 2010:39; zie ook theoretisch kader). Deze geven namelijk een omvattend beeld van wat HR binnen een organisatie behelst.

4.2.1 Werving & Selectie

De impact van de GFC op werving & selectie heeft twee kanten. Veel mensen binnen de financiële sector zitten ten gevolge van de GFC zonder baan, terwijl het aantal vacatures door reorganisaties en bezuinigingen bij de banken vaak schaars is. Er is dus sprake van een ruime arbeidsmarkt. De HR-directeuren zien dat als een grote uitdaging op het gebied van *recruitment*. Zo is het allereerst al een grote klus voor een (afgeslankte) HR-afdeling om alle sollicitaties te behandelen.

“Als je kijkt naar de sollicitaties die bij bank x binnen komen, 800 op een personeelsbestand van 1500 man. Bij bank x is dat nog meer, echt gigantisch, daar hebben we een personeelsbestand van 480 man en daar zaten we op 3200, we gaan er bijna aan ten onder!” (R.12)

“Wij hadden vorig jaar 5000 aanmeldingen. (...) Ik heb hier nu één recruiter. Moet je nagaan hoe goed die processen aan de achterkant eruit moeten zien.” (R.10)

Naast het feit dat de *recruiters* van de verschillende banken dus met veel aanmeldingen zitten, biedt het volgens de respondenten wel een ‘gedwongen kans’ om de systemen in de *backoffice* goed op orde te krijgen. Vaak moeten die systemen aangepast worden. Naast het feit dat ze niet gebouwd zijn op zo'n groot aantal aanmeldingen per vacature, zijn ten gevolge van de verandering van het werk – zie paragraaf 4.1.5 – ook de functieprofielen en selectiecriteria aangepast.

“Je zocht mensen die de beste verkopers waren of de meeste polissen konden verkopen, of de slimste beleggingsconstructies konden verzinnen. Dat is wat je deed. Vandaag de dag zeg je, we moeten mensen hebben die het klantbelang centraal hebben. Dus als ik een verkoper ben en jij bent mijn klant, dan moet ik jou alleen producten verkopen die in jouw belang zijn, en niet die mij een grote bonus of het bedrijf een goeie winst opleveren. Dat is een proces waar de AFM ook enorm op hamert.” (R.3)

De grootste uitdaging is om ook daadwerkelijk goed gekwalificeerd personeel te vinden tussen die grote aantallen aanmeldingen. Naast de mogelijkheid dat goed gekwalificeerde medewerkers vaak al een baan hebben, geven de HR-directeuren aan dat het veranderd imago van de sector ook zorgt voor minder aanmeldingen van bijvoorbeeld talent. Waar het vroeger prestigieus was om voor een bank te werken, is dat nu minder populair.

“Recruitment wordt een hele belangrijke, want eigenlijk is de bank een beetje een vies woord, als je zegt op een feestje waar werk je, dan doe ik het altijd een beetje zachtjes, oh bij een bank.” (R.12)

“Tedereen zegt, klotebankiers. Dus wat vroeger het gebied was om te gaan werken denken veel studenten nu, nah, daar moet ik maar even niet zijn.” (R.8)

Kortom, het werven en selecteren van goed gekwalificeerd talent en medewerkers lijkt over het algemeen lastig, al is er aan aanbod van mensen geen gebrek. Bovendien is na deze stadia het behoud van talent en goede medewerkers ook een uitdaging.

4.2.2 Beloning

Voorheen speelde variabele beloning in dit behoud, maar ook het werven en selecteren van medewerkers, een grote rol. Variabele beloningen zijn bonussen die naar gelang de prestatie van de medewerkers een extra vormen bovenop het vaste salaris. Echter, deze vorm van belonen is door de toezichthouders aan banden gelegd omdat het verkeerd gedrag in de hand zou spelen. Zodoende worden de hoogte en hoeveelheid streng gecontroleerd en gereguleerd, tot zelfs jaren nadat bijvoorbeeld een bonus is verstrekt.

“Wat wil de wet, de reden dat je een bonus hebt gehad, die moet je 1, 2, 3 jaar na dato nog checken, of ze wel valide zijn geweest, en ze hebben ook de mogelijkheid om die bonus ook weer af te pakken. (R.8)”

“In die cao hebben we afscheid genomen van het overgrote deel van variabele beloningen. En variabele beloning had natuurlijk het imago, of het nou waar is of niet, maar dat doet er helemaal niet toe, maar het imago dat het verkeerd gedrag bij medewerkers bij de bank veroorzaakte.” (R.6)

De respondenten hebben daar gemengde gevoelens over. Aan de ene kant wordt de maatregel begrepen, en vinden ze dat de bonuscultuur uit de hand gelopen is en verkeerd gedrag in de hand speelde. Echter, er wordt ook gezegd dat de bonussen een stokpaardje zijn geworden van de toezichthouders en de overheid, en dat dit dusdanig hard aangepakt wordt dat het lastig is nog te concurreren met internationale banken of organisaties uit andere sectoren, omdat daar van de zogenaamde ‘loonpolitiek’ geen sprake is.

“Ik persoonlijk heb niet zoveel behoefte aan dat bonussen unkept zouden moeten zijn en dat iemand duizend procent van z’n vaste salaris aan bonussen moet kunnen verdienen, daar zit ik helemaal niet op te wachten. Maar als je gaat naar 20%, dan betekent dat wanneer een partij een goeie marketeer uit de markt wil halen, deze moet concurreren met Philips en Unilever, nou laat me je vertellen, die hebben nog nooit gehoord van een bonuscap van 20%.” (R.9)

Zoals gezegd vinden de respondenten het wel begrijpelijk dat de variabele beloningen op vooral de top-inkomens worden aangepast. Het biedt ze immers ook kansen; het helpt de bank te bezuinigen en geeft ze de mogelijkheid om een ander imago te creëren, en zich op een andere manier te onderscheiden. Zo is het opleiden en ontwikkelen van eigen talent en eigen medewerkers een veel genoemd alternatief – zie paragraaf 4.2.3

“Dat is de ene kant en aan de andere kant ook gewoon de boodschap brengen van de goede dingen waar je mee bezig bent, en dan kan het gaan over wij ontwikkelen veel mensen, wij bieden een mooie loopbaan, wij bieden markconform salaris, wij betalen niet in de top, dat willen we niet, maar we bieden misschien wel extra ontwikkelkansen.” (R.5)

Samengevat wordt in het variabele beloningsbeleid een oorzaak van de GFC gezien, en is een gevolg van de GFC dat dit nu sterk beperkt wordt. Hoewel dit de concurrentiepositie van de banken verslechterd, biedt het kansen om nieuwe vormen van verbinding te zoeken met de medewerkers die mogelijk ook duurzamer zijn voor de organisatie. Opleiding en ontwikkeling is er daar dus één van.

4.2.3 Opleiding & Ontwikkeling

In het behoud van medewerkers is binding met de organisatie een belangrijke factor. Dat is door de sancties op het gebied van variabel beloningsbeleid en de veranderende werkinhoud soms dus lastig. Vanuit de medewerker is het werk veranderd, is er minder zicht op een hoge beloning, zijn het onzekere tijden, maar is er niet de mogelijkheid zomaar een baan op te zeggen; er is immers sprake van een ruime arbeidsmarkt binnen de sector. Dat geeft de leidinggevenden dus de tijd om de medewerkers weer te binden en te boeien. Daar zit bovendien nog een andere *drive* achter; het is vaak goedkoper en realistischer om zelf medewerkers, talenten en managers op te leiden en te ontwikkelen dan ze weg te halen bij de concurrent.

“We zijn wel bezig met eigen kweekvijvers, het zelf opleiden idee, we gaan net afgestudeerde mensen aannemen, en die gaan we zelf opleiden, en na een aantal jaren gaan ze opleveren wat we hopen, dan hebben we er zoveel informatie ingestopt. Dus ook het meer lange-termijn denken.” (R.2)

“En het biedt je ook dat kans om op het gebied van de talenten die je binnen hebt, om te zorgen om daar de goeie dingen mee te doen, zonder dat de hele wereld aan ze trekt.” (R.10)

Naast de ontwikkeling van een grotere focus op (*global*) *talent management* (GTM) gaat het in de interviews ook zeer veel over management development (MD). Door veranderende werkinhoud, andere beoordelings- en beloningssystemen en ontwikkelingen als meer focus op talent is de gewenste manier van leiding geven veranderd. Bovendien vraagt leiding geven in een tijd dat ontslag heerst en beloningsmiddelen verminderd aanwezig zijn andere competenties dan leiding geven in een tijd dat de mogelijkheden eindeloos zijn; het is simpelweg moeilijker.

“Het management is onze doelgroep, en wij moeten hen inderdaad sturen in het leiding geven aan een groep steeds minder gemotiveerde medewerkers en dat vraagt nogal wat!” (R.11)

“Management Development ook, mensen realiseren zich dat er niet meer betaald kan worden tot in de hemel. Kijk vroeger was het, you can call me a bitch, if you just pay me. Je kan wel zeggen ik doe dat en dat niet goed, maar zolang je mij maar betaald mag je van mij alles zeggen.” (R.8)

Naast de ontwikkelingen in GTM en MD zijn er echter ook groepen medewerkers die een beetje

tussen wal en schip vallen. Die groep heeft een troebel toekomstperspectief; ze moeten vanuit de toezichthouders wel veel opleidingen doen, maar vanuit de organisatie is er minder *drive* om flink te investeren.

“Ik denk, mensen in de bank, 40, 45 jaar, met hun hypotheekkorting enzo, die zitten helemaal gebakken aan die bank, dat vind ik heel lastig, hoe je die weer motiveert.” (R.12)

Deze groepen mensen – overigens niet per definitie tussen de 40 en 45 jaar – gaan volgens de HR-directeuren moeilijker mee in het veranderingsproces en hebben weinig zicht op een baan buiten de bank. Een mogelijk alternatief daarvoor is interne job rotatie of mobiliteit, maar ook loopbaanontwikkeling en strategische personeelsplanning. Via eigen geïnitieerde opleidings- of ontwikkelingsprogramma's, of opleidingen die door DNB en AFM worden verplicht, kunnen medewerkers weer instromen in andere te vervullen vacatures binnen de organisatie. Door gebruik te maken van strategische personeelsplanning en loopbaanontwikkeling kan zowel beter ingespeeld worden op een mogelijk nodige flexibilisering van het personeelsbestand als meer rekening gehouden worden met de wensen en mogelijkheden van en voor de medewerker.

“En dat maakt dat ik nu weer bezig ben met eh, hoe ik dat bijvoorbeeld allemaal kan organiseren hè, dus er gaan heel veel mensen overtalig worden, dus hoe ik die mobiliteit kan organiseren, daar ben ik mee bezig.” (R.1)

“Het is inderdaad dan heel belangrijk om het te gaan hebben over loopbaanontwikkeling, dat is wel echt ingegeven door de markt.” (R.2)

Op het gebied van opleiding en ontwikkeling ligt er dus veel werk voor de HR-afdeling en de HR-directeur. MD en (G)TM (moeten) worden doorontwikkeld omdat bestaande programma's niet aanwezig zijn of niet meer relevant zijn en het investeren in eigen medewerkers meer prioriteit krijgt door de ontwikkelingen in de context. Als managers echter getraind worden op een andere manier van leiding geven, dan heeft dit ook implicaties voor de beoordelingssystemen.

4.2.4 Beoordeling & Performance Management

De beoordelingssystemen binnen de banken veranderen dus. Enerzijds zijn er namelijk de toezichthouders die vragen om alle beslissingen op het gebied van beoordelen en belonen te expliciteren. Anderzijds zijn, zoals al genoemd in paragraaf 4.1.3, kwalitatieve indicatoren, zoals klant- en medewerkerstevredenheid, steeds belangrijker geworden. Echter, om hierop te beoordelen en te sturen moeten die kwalitatieve indicatoren wel gemeten worden. *Performance management* systemen worden zodoende binnen veel banken geïnstalleerd of geïntensifieerd als bewijsvoering naar de toezichthouders en als indicator voor beleidsvorming.

Zoals je weet is het variabel inkomen bij de grote banken afgeschaft, dus dat betekent dat er veel meer op performance management gefocust moet worden. (...) En ik wil nu in plaats van één getal voor performance management twee getallen. Dat wekt weerstand, want dan kan je dus veel minder rommelen. Dus nu wordt heel evident wie een goeie bankier is en wie het goeie gedrag laat zien. (R.8)

Die ontwikkeling van *performance management* binnen de bank gaat hand in hand met de al eerder genoemde virtualisering. Beide ontwikkelingen stimuleren het gebruik van *HR analytics*,

het meten en gebruiken van data binnen de organisatie. In veel interviews wordt dan ook aangegeven dat banken meer gebruik willen maken van *HR analytics* of dat als dé grote trend voor de inrichting van HR in de toekomst zien.

“Beter adviseren door meer te meten en meer data te gebruiken. Ook dat is een trend die je ziet in de markt; het gebruik van data is echt hot. De vraag aan ons is, hoeveel gebruiken wij nu? Want misschien hebben we nog wel veel meer data en het is een gemiste kans om daar niets mee te doen”. (R.5)

“Dus ik ben heel erg bezig gegaan met het moet goed staan. Procedureel, met systemen, ik had ook wel door dat ik geen HR-afdeling van 25 man op kon gaan zetten, dus dan is het heel noodzakelijk dat je goeie systemen hebt.” (R.10)

Zodoende lijken de virtualisering, performance management en *HR analytics* elkaar te versterken, en bieden ze een antwoord op het expliciteren van handelingen richting de toezichthouders en het bezuinigen op budget en medewerkers. Dit wordt echter door de HR-directeuren verschillend opgevat. De één vindt het niet meer dan normaal dat de HR-afdeling steeds meer via data beleid vorm geeft en zich op die manier verantwoord. Andere directeuren hebben daar juist moeite mee, en vinden het een ontwikkeling die niet per definitie goed bij de HR-afdeling past. Zij waarschuwen voor teveel ‘systeemdenken’.

“Dus dat vind ik wel gevaarlijk, in die zin dat het wel echt heel erg systeemdenken is, en mensen zo in een bepaald denken vast komen te zitten dat het moeilijk is daar verandering in te brengen.” (R.7)

“Als jij er in je systeem vanuit gaat dat het systeem je volledig moet volgen, en dat iedere fout die gemaakt wordt door het systeem komt, dan moet je controle op controle op controle doen, want het systeem bouw je op basis van wat je weet. Maar de toekomst is wat je niet weet.” (R.4)

Kortom, *performance management* en *HR Analytics* kunnen een antwoord geven op bezuinigingen en verscherpt toezicht, en mogelijk helpen in het vormgeven van nieuwe beoordelingseisen en –systemen. Het draagt echter volgens sommigen het risico met zich mee dat er hierdoor teveel gedacht wordt in systemen en te weinig ruimte is voor bijvoorbeeld gespreksvoering. Juist dit wordt ook gezien als een belangrijk middel om in de tijden van verandering en reorganisatie mensen mee te nemen, draagvlak te creëren, en mensen te laten participeren in de besluitvorming.

4.2.5 Participatie

Voordat dieper op de participatie wordt ingegaan is het goed om even kort uiteen te zetten wat bij deze respondenten verstaan wordt onder participatie. De HR-directeur geef namelijk formeel leiding aan de leidinggevenden binnen de bank. Dat kan zowel een directeur van een lokale bank zijn als een directeur *private banking* of een HR-manager binnen de organisatie. De doelgroep van de HR-directeur als het gaat om de participatie in de besluitvorming is dan ook de groep leidinggevenden. Daarnaast hebben de HR-directeuren zoals al eerder vermeld natuurlijk ook een verantwoordelijkheid naar de mensen en medewerkers in het algemeen binnen de bank. In dat geval gaat het meer over het inzichtelijk maken van de besluitvorming en

het creëren van draagvlak voor veranderingsprocessen. Dit gezegd hebbende geven de HR-directeuren aan dat deze leidinggevende vooral participeren in bijvoorbeeld het ontwerpen van MD-programma's en cultuurveranderingen. Er worden dan directeuren betrokken of kleine projectteams gemaakt.

“Toen hebben we die opleiding ontwikkeld, en om te voorkomen dat je vanuit HR wat gaat zitten verzinnen heb ik zes kantoordirecteuren erbij gehaald. (...) En dat dient natuurlijk twee doelen. Aan de ene kant weet je dat het programma datgene is wat ze aanspreekt, want ze zijn medeverantwoordelijk voor de bouw van het programma, en het tweede is, ik hoef het niet te verkopen, want ze hebben zelf meegebouwd. Dus iedereen wil graag meedoen.” (R.12)

“Dus we hebben een projectgroep gemaakt, iemand van HR, iemand van ICT, iemand van facilitair en iemand tot projectleider benoemd. Oké, succes, ga het maar verzinnen. En dan beseffen ze ook van, wat komt hier allemaal bij kijken? Hoe ga je gedrag veranderen, hoe ga je iemand meenemen?” (R.2)

De grootste uitdaging ligt dus in het creëren van draagvlak binnen de gehele organisatie. Vooral besluiten op het gebied van reorganisatie en ontslag zijn dusdanig ingrijpend dat het betrekken van leidinggevenden in de besluitvorming hierover volgens de HR-directeuren niet genoeg is. De respondenten geven aan dat het zodoende belangrijk is om zoveel mogelijk te communiceren en de medewerkers mee te nemen in die veranderingen. Opvallend is dat de banken daarin kiezen voor zo direct mogelijk contact – ongeacht de grootte van de bank.

“We hebben heel veel communicatiemomenten gekozen met het personeel, en dan gewoon de CEO op de zeepkist, en ook echt vaak, en dan zowel in grote als kleine groepen (...). En dan maar gewoon vertellen, ook als je alleen iets over het proces kan vertellen, want dat kan altijd.” (R.13)

“We hebben bijvoorbeeld toen we ermee naar buiten zijn gegaan eerst een sessie met het management gehad en twee dagen later hebben we alle medewerkers bij elkaar gehad in de Arena in een paar zalen. En dat was hartstikke moeilijk, want dan ga je eigenlijk tegen iedereen zeggen, kijk eens goed naar je buurman, want het is over drie á vier jaar jij of je buurman die hier nog zit.” (R.6)

Waar het dus tot nu toe vooral is gegaan over de gevolgen van de GFC voor de werkinhoud van de HR-directeur en de HR-afdeling, raakt dit meer aan het verantwoordelijkheidsgevoel en de betrokkenheid van de HR-directeur voor en bij 'zijn' of 'haar' *human capital*. De HR-directeuren geven aan dat de ontwikkelingen namelijk nogal een impact hebben op de mensen zelf.

“Het heeft impact op de mensen die hier zitten, de meesten hebben echt een flinke duw gekregen van de crisis. En daar bovenop zitten we in een sfeer, dat de bancaire crisis en alle distrust die er is in de financiële sector, die is ook gewoon van ons op toepassing. Dus het gaat van macro, wat gebeurt er in onze omgeving, tot meta, wat speelt er in onze organisatie, tot micro wat betekent dat voor individuen.” (R.9)

Samenvattend proberen de HR-directeuren de leidinggevenden te betrekken in de veranderingsprocessen binnen de bank. Die veranderingsprocessen worden zo direct mogelijk naar de medewerkers gecommuniceerd. Een grote uitdaging is de impact die de grote

veranderingen ten gevolge van de GFC gaan hebben op de *mindset* en het privé-leven van mensen.

4.2.6 Samenvatting

In deze paragraaf is het gegaan over de wijze waarop de gevolgen van de GFC binnen de organisatie de werkinhoud van de HR-directeur, in de vorm van de HR-practices, hebben beïnvloed. De in paragraaf 4.1 benoemde organisatiebrede gevolgen lijken dus een behoorlijke impact te hebben op de HR-afdeling.

Zo zorgen kostenbesparingen en ontslagen voor een ruime arbeidsmarkt en grote uitdagingen op het gebied van *recruitment*; hoe vind ik tussen de grote aantallen aanmeldingen het juiste gekwalificeerde talent? Daarnaast biedt het kansen voor de opleiding en ontwikkeling van eigen mensen binnen de organisatie (goedkoper en realistischer) en 'gedwongen' kansen op het gebied van systeemgebruik. Het verscherpte toezicht van instanties als DNB, AFM het ministerie van Financiën en de Europese Commissie forceren sterke veranderingen in beloningsbeleid, bewijsvoering en verslaglegging. De daarop volgende cultuur- en structuurveranderingen spelen *performance management*-systemen en het gebruik van data-gedreven beleidsvorming (*HR- Analytics*) in de hand. Bovendien zorgen deze ontwikkelingen, geholpen door de technologische ontwikkelingen voor virtualisatie van dienstverlening. Dat stelt de bank mogelijk in staat met minder mensen dezelfde kwaliteit te leveren, al zijn niet alle respondenten het daarover eens; de tegenstanders waarschuwen voor systeemdenken en te weinig aandacht voor een duurzaam toekomstperspectief. Ze zijn het er wel over eens dat in deze grote veranderingsprocessen binnen de afdeling en de bank de leidinggevenden betrokken moeten worden in de besluitvorming en de medewerkers goed geïnformeerd moeten worden over hun toekomst. Het is echter nog de vraag of de medewerkers zelf de klappen van de crisis vanuit het werk en privé ook daadwerkelijk goed kunnen verwerken.

Al met al kan dus wel gesteld worden dat de GFC een grote impact heeft gehad op de werkinhoud van de HR-directeuren. In de interviews is ook veel gepraat over de relatie van de HR-directeur met de Raad van Bestuur en het management. Daarbij lag de focus op de vraag of die gevolgen van de GFC binnen de organisatie en de HR-afdeling nu ook gevolgen hadden ten opzichte van deze relatie, ofwel de positie van de HR-directeur binnen de bank.

4.3 De invloed op de HR-positie binnen de bank

In deze paragraaf wordt gefocust op de HR-directeur zelf; wat voor impact hebben die gevolgen op zijn of haar positie en die is ten gevolge daarvan veranderd? Daarbij wordt constant gekeken of die positie veranderd is ten opzichte van voor de crisis. Met de HR-positie wordt vooral de relatie met de Raad van Bestuur en het lijnmanagement bedoeld; wordt HR als ondersteunend gezien of maakt de GFC de HR-directeur belangrijker?

4.3.1 Ondersteunend & Bepalend

Allereerst geven veel respondenten aan dat de HR-directeur formeel een ondersteunende positie heeft ten opzichte van zowel de Raad van Bestuur als het management. De HR-afdeling is immers een stafdienst en rapporteert dan ook aan een van de leden van de Raad van Bestuur, vaak de CEO. Geen van de HR-directeuren is vast lid van de Raad van Bestuur. Die verhouding vinden de directeuren ook gezond. Bovendien geeft het hen een onafhankelijke positie die ze in staat stelt de Raad van Bestuur te adviseren en beleid te analyseren. De respondenten zien over het algemeen niet of nauwelijks verandering in die formeel ondersteunende rol.

“HR heeft een stafrol. Dus dat is een ondersteunende rol, ook naar de Raad van Bestuur. (...) Ik denk ook dat HR die ondersteunende rol altijd zal blijven houden.” (R.1)

“Ik vind mijn invloed nu heel gezond. En ik kan nu ook, en dat is ook echt een hele belangrijke, ik kan nu ook de Raad van Bestuur individueel coachen, als ik onderdeel ervan ben niet meer. Ik kan kijken met interne ogen naar hun samenwerking. Ik kan individueel in vertrouwelijkheid over dingen praten. Als ik onderdeel daarvan ben dan kan ik dat niet.” (R.4)

Naast de ondersteunende rol van HR naar de Raad van Bestuur heeft HR volgens de respondenten ook een ondersteunende rol naar ‘de lijn’. De HR-directeur kan faciliteren in tools en advies, maar het is uiteindelijk de lijn die het moet doen en die bepaalt wat er gebeurt.

“Nou ja kijk, in the end, is het de lijn die bepaalt wat er gebeurt, dus in die zin is de HR-functie daaraan ondersteunend. Alleen, wij weten heel goed, even arrogant klopje op de eigen schouder, wij weten heel goed wat er in de organisatie gebeurt.” (R.9)

Zoals het bovenstaande citaat al aangeeft betekent die formeel ondersteunende rol naar zowel de Raad van Bestuur als de lijn echter niet dat de HR-directeur niets te zeggen heeft. “Ondersteunend zie ik wel als invloed uitoefenen” (R.2) is een van de citaten die aangeeft dat HR wel vroeg in het besluitvormingsproces betrokken wordt. Alle HR-directeuren geven aan dat ze daarbij aan tafel zitten, vaak zelfs vaker dan voorheen.

“De HR-directeur zit ook vaak bij de Raad van Bestuur aan tafel. Dus hoe ervaar ik dat, gewoon logisch, ik zou niet anders kunnen.” (R.5)

“De keren dat ik bij de Raad van Bestuur aan tafel zit zijn wel toegenomen. (...) Dat heeft ermee te maken dat de HR-strategie die we nu aan het opzetten en uitvoeren zijn belangrijk is voor de Raad van Bestuur.” (R.11)

Het betekent overigens niet dat de GFC de enige directe aanleiding is voor deze verandering. In de interviews wordt ze meer beschreven als een indirecte aanleiding die HR-thema's binnen de organisatie belangrijker maakt. Zo zorgt de GFC bijvoorbeeld voor reorganisaties waardoor er

een nieuwe HR-strategie uitgerold moet worden (zie bovenstaand citaat) of dat er nieuwe onderhandelingen met de vakbonden plaatsvinden (zie onderstaand citaat). Dat wil echter niet zeggen dat zowel de nieuwe HR-strategie als de nieuwe CAO er anders nooit gekomen was.

“Kijk een heleboel dingen liggen nu op mijn bord. Ik moet de onderhandelingen met de vakbonden doen. Ik moet zorgen dat de OR tevreden is en dat we de dingen kunnen doen die we moeten doen. Ja en in dat soort tijden zijn dat soort contacten heftiger, in heftigheid en intensiteit en frequentie.” (R.3)

“Voor HR als organisatie denk ik dat er meer plaats is gekozen voor een aantal HR-onderwerpen in combinatie met dat HR het ook sneller en slimmer moet doen hè, daar gaan we weer, dus het is voor HR aan de ene kant een beperking omdat de kostenbedreiging groot is, maar het biedt voor HR ook absoluut kansen om op de goeie manier met gedrag en ontwikkeling bezig te zijn.” (R.6)

Samenvattend kan gezegd worden dat de HR-directeur HR in ieder geval formeel ziet als een ondersteunende stafdienst naar zowel de Raad van Bestuur als de lijn en dat de GFC daar weinig tot geen verandering in heeft gebracht. Echter, hoewel ze formeel ondersteunend is, zit elke HR-directeur vaak met de Raad van Bestuur aan tafel en heeft deze invloed op de besluitvorming. De respondenten geven aan dat het contact met de Raad van Bestuur enigszins is toegenomen, en dat de GFC daar een indirecte aanleiding voor kan zijn.

4.3.2 Draagvlak

Dat de HR-directeur vaker aan tafel zit heeft ook te maken met het draagvlak voor het beleid van de HR-directeur. Zo is de HR-directeur (grotendeels) verantwoordelijk voor ontslagen, cultuurprogramma's en leiderschapsprogramma's; thema's die de organisatie nu ook meer dan voor de GFC lijkt te omarmen omdat ze een oplossing bieden. De HR-directeuren voelen een sterkere *sense of urgency* om HR-thema's te behandelen en door te voeren.

“Ik denk dat de crisis er wel bij geholpen heeft dat dat beleid nu breder gedragen wordt, vanuit het cultuurstuk in ieder geval zeker. (...) De crisis vormt een aanleiding om de urgentie voor dit soort zaken binnen de organisatie te vergroten” (R.6)

“Het zorgt voor meer draagvlak voor de relatie tussen HRM en performance. Maar het vraagt dan wel ook een goeie samenwerking tussen HR en de lijn”. (R.11)

Ook het verscherpte toezicht – opnieuw een gevolg van de GFC – kan er voor zorgen dat het HR-beleid meer ondersteund en gedragen wordt. Hoewel de directeuren dit zelf niet per definitie als prettig ervaren, helpen de toezichthouders hen er dus wel bij om dingen op de agenda te zetten.

“Ik denk dat wij meer autoriteit hebben gekregen, als ik nu mijn vinger opsteek van, we doen helemaal geen variabele beloningen meer want ik word ook door DNB in de gaten gehouden, dan maakt dat indruk, tegelijkertijd is dat niet je eigen eh, dat is met je DNB in je kielzog, van zij vinden het ook hoor, zij zijn het met me eens! Dus dat is niet echt je eigen gezag.” (R.13)

De cultuur van de bank bepaalt vervolgens de speelruimte voor de HR-directeur. Die is overigens in veel gevallen groot – zie ook paragraaf 4.3.3. Er is geen enkele HR-directeur die aangeeft dat deze constant op de vingers gekeken wordt. Zoals gezegd zorgt de cultuur in verschillen of de HR-directeur zich veel voor het beleid verantwoordt of daar juist heel vrij in acteert. Waar de ene Raad van Bestuur meer met cijfers werkt en ook bij HR wil kunnen traceren waar het geld heen gaat, vertrouwt de andere Raad van Bestuur blind op de kwaliteiten van de HR-directeur. De HR-directeuren vinden beide houdingen logisch en gezond.

“Iedereen moet een serieuze business draaien en ik ook graag. Ik wil verantwoorden waarom dingen kunnen en moeten en het mag achteraf gemeten worden en getoetst worden of het het beoogde effect gehaald heeft. Want we noemen vaak heel veel doelstellingen, maar er gaat ook heel veel geld in mijn business om, dus it better be good hè.” (R.5)

“De Raad van Bestuur bij de bank werkt eigenlijk zo dat ze iemand zoeken op vakmanschap, persoonlijkheid en prestaties en vertrouwen er verder op dat het goed gaat. Uiteraard stemmen we af, maar ze verwachten dat ik dingen opzet en aanvoer, ik ben de vakman binnen de discipline.” (R.11)

Al met al kan gezegd worden dat door de gevolgen van de GFC zoals cultuur- en structuuromslagen en het verscherpte toezicht, het draagvlak voor het HR-beleid of de autoriteit van de HR-directeur iets toeneemt. Daar moet bij vermeld worden dat bij sommige banken er al een dusdanige sfeer van vertrouwen was tussen de Raad van Bestuur, de lijn en de HR-directeur dat daar ook voor de GFC al draagvlak voor was. In dat geval heeft de GFC enkel meer HR-thema's aangedragen.

4.3.3 Vertrouwen

Alle HR-directeuren geven dus aan dat er veel vertrouwen is vanuit de lijn en de Raad van Bestuur naar de HR-directeur. Er is een gezonde relatie waarin de HR-directeur naar eigen zeggen genoeg speelruimte heeft.

“Die vrijheid krijg ik. Ik moet een goed idee hebben en kunnen onderbouwen wat het kost en kan opleveren, ik moet erover hebben nagedacht. (...) Dat is niet door de crisis anders geworden dan eerst ofzo. (...) Als ik geld nodig heb en ik kan verantwoorden waar dat voor is, dan krijg ik het gewoon.” (R.10)

“Als ik naar mijn functie kijk, dan word ik heel vrij gelaten. Dat vind ik ook heel prettig, ik vind het fijn werken. Als iemand constant in mijn nek gaat zitten meehijgen, dat gaat me niet helpen. Dus ik wordt daar wel vrij in gelaten.” (R.7)

Uit de interviews komt ook naar voren dat een aantal banken wel gezocht lijkt te hebben naar die vertrouwensband. Waar eerst bijvoorbeeld de afstemming tussen HR-directeur en Raad van Bestuur moeizaam verliep, is er dan nu gekozen voor een HR-directeur die de Raad van Bestuur al goed kende, een sterke klik had, of aardige prestaties achter zijn of haar naam heeft staan. Dit zou een verklaring kunnen zijn voor de goede relaties binnen de banken.

“Het zit allemaal voor een groot gedeelte in het vertrouwen dat je krijgt vanuit de lijn en het leiderschap in de top. Wat er gebeurd is bij ons is voor mijn tijd, maar het kwam er op

neer dat de Raad van Bestuur eigenlijk niet echt vertrouwen had in de HR-directeur. Dus die gingen om haar heen iedereen opdrachten geven. En of het nu terecht was of niet, het was hun mindset. En ik heb gezegd, blijf uit mijn tuin, als je wat wilt dan kom je maar naar mij. En dat werkt perfect. (...) Dus we hebben het structureler ingebed. En wat wel mijn geluk is, is dat ik de Raad van Bestuur van bank x al goed kende, dus die laten me 100% mijn eigen gang gaan in de goeie zin van het woord.” (R.12)

Samenvattend komt het erop neer dat de GFC dus niet het vertrouwen of de speelruimte ten opzichte van de HR-directeur heeft vergroot of verkleind. Het was er in veel gevallen al vanaf het moment dat de HR-directeur deze positie bekleedde. In sommige gevallen is dat iets meer geworden, maar had dit meer te maken met de groeiende ervaring van de HR-directeur binnen de bank – zie paragraaf 4.3.4. De HR-directeuren geven soms wel aan dat de Raad van Bestuur ten tijde van de GFC nadrukkelijk heeft gezocht naar iemand waarin ze vertrouwen hadden en hebben.

4.3.4 Het belang van HR

In de interviews is het als logisch gevolg op de vorige drie paragrafen dan ook gegaan over de vraag of de positie van HR nu versterkt is ten gevolge van de GFC. De HR-directeuren zijn er eensgezind over dat de HR ‘belangrijker’ is dan voor de GFC binnen de organisatie. In bijna alle interviews wordt dit door de HR-directeur expliciet benoemd.

“Ik denk dat die crisis de positie van HR binnen de organisatie versterkt heeft. En dat zit ook heel erg in personen. Als je gewend bent te werken op de methode ‘u vraagt, wij draaien’, dan krijg je nooit een goeie positie.” (R.10)

“Het is zo dat de crisis onderwerpen belangrijker maakt die onder HR vallen en daarmee HR belangrijk maakt. Maar ik weet oprecht niet of dat ook bijvoorbeeld voor andere functies geldt.” (R.3)

“Ik denk wel dat het anders is dan voorheen. In de vijf bollen van de nieuwe strategie staat nu gewoon dat het investeren in onze mensen een hele expliciete rol is.” (R.5)

Zoals ook wel in de citaten te lezen is, is dat toegenomen belang van HR niet alleen toe te schrijven aan de GFC. Zo geven een klein aantal HR-directeuren aan dat dat toenemende belang vooral te maken heeft met de ervaring van henzelf en de groei van de organisatie – een paar banken groeien namelijk nog ten tijde van de GFC. Doordat de HR-directeur steeds langer binnen de organisatie werkzaam is, is bijvoorbeeld de afstemming of het vertrouwen met de Raad van Bestuur en de lijn beter, waardoor de HR-directeur serieuzer wordt genomen. Daarnaast kan de groei van de organisatie ervoor zorgen dat HR-thema’s zoals werving en selectie belangrijk zijn, waardoor de positie van de HR-directeur dan ook belangrijker kan worden.

“De ervaring is dat je merkt dat je serieuzer wordt genomen, en je in staat bent meer beslissingen door te voeren dan wanneer je net komt kijken. Dan denken ze, wie ben jij nou, ga jij zeggen dat je voorganger het niet goed gedaan heeft? (...) Dus dat is ervaring denk ik.” (R.2)

“Dus door de groei en de ontwikkelingen op het hoofdkantoor en binnen investment management ben ik toegetreden tot het managementteam. (...) En daar heeft die externe context natuurlijk ook wel invloed op, maar het belangrijkste is de groei van de organisatie.” (R.4)

Kortom, er zijn meerdere zaken die het belang van HR binnen de organisatie kunnen versterken. Daarom is, om weer terug te gaan naar de GFC als aanleiding, eens gevraagd wat een toekomstperspectief zou kunnen zijn voor HR, en of dat toenemende belang meer een conjunctuur is, of ook echt een substantiële verandering.

Hierover zijn de respondenten duidelijk verdeeld. Een deel van de respondenten geeft aan dat HR nu de kans zou moeten pakken, en dat ze dat ook proberen te doen. De gevolgen creëren een momentum waarin HR meer op de kaart gezet kan worden binnen de organisatie. Anderen vinden dat overdreven. Zij geven aan dat er meer sprake is van een conjunctuur. De GFC zorgt ervoor dat onderwerpen die onder onze verantwoordelijkheid vallen even wat belangrijker worden, maar zakken daarna weer verder weg. HR is zodoende dan soms wat belangrijker en soms wat minder belangrijk.

“Omdat een aantal thema’s nu wat belangrijker worden is er inhoudelijk een wat andere invulling. (...) Maar we moeten gewoon nuchter blijven, we bewegen nuchter mee met de business.” (R.1)

“Je had minder momentum, er was minder noodzaak. Dus why bother? Kijk als je nu als HR-afdeling dit moment niet aangrijpt, dan ben je down and out.” (R.9)

Kortom, de HR-directeuren ervaren dat het toenemende belang vooral zit in de toenemende belangrijkheid van HR-thema’s. Een deel vindt dat je daarin als HR het *momentum* moet pakken en de positie van HR binnen de bank substantieel kan verbeteren. Een ander deel vindt dat overdreven en ziet het meer als een piek in de conjunctuur van belang.

4.3.5 Samenvatting

In deze paragraaf is uiteengezet wat er door de HR-directeuren gezegd is over de positie van HR binnen de bank, de relatie tussen de HR-directeur en de Raad van Bestuur en de lijn, en in welke mate de GFC hier verandering in heeft gebracht.

De respondenten gaven aan dat HR een ondersteunende stafrol heeft en dat die niet door de GFC veranderd is. Wel zijn de HR-directeuren in de meeste gevallen vaker aanwezig bij de meetings met de Raad van Bestuur, omdat, wel door de GFC, HR-thema’s vaker besproken worden. Bovendien ervaart de HR-directeur dan ook een sterkere *sense of urgency* voor zijn of haar beleid, of zelfs meer autoriteit, al is het maar omdat ze gedwongen worden door de toezichthouders. Of de banken het nu de laatste jaren meer opgezocht hebben of niet, in ieder geval heerst er binnen de meeste banken een goeie relatie tussen de HR-directeur, de lijn en de Raad van Bestuur die gestoeld is op vertrouwen. Het geeft de HR-directeur dan ook speelruimte. Dat kan komen door de GFC, maar ook door toenemende ervaring of groei van de HR-directeur of organisatie. Het verschilt per HR-directeur of die hierin een uniek momentum ziet of niet.

4.4 Belangrijke HR-rollen, competenties en rolveranderingen als gevolg van de GFC

In paragraaf 4.1 tot en met 4.3 is het dus vooral gegaan over de invloed van de GFC op de organisatie, op de HR-afdeling en op de HR-positie. Hierin werd soms kort al ingegaan op de rol van de HR-directeur binnen de organisatie. In deze paragraaf wordt uiteengezet welke competenties en welke rollen de HR-directeur door de GFC aanneemt of belangrijk acht.

4.4.1 De Controleur

De eerste rol is, die van de controleur, is een rol die al vaak in het hoofdstuk naar voren is gekomen. Zo werd in paragraaf 4.1.2 al aangegeven dat door het verscherpte toezicht er een toename is aan wet- en regelgeving – bijvoorbeeld op het gebied van beloningen. Dit zorgt ervoor dat de HR-directeuren zelf ook meer moeten controleren binnen de afdeling en de lijn.

“Ik merk wel dat ik, in tegenstelling tot zes jaar geleden, veel meer controlerende taken heb. Dus daarom probeer ik ook te zoeken naar, hoe kan ik voorkomen dat ik teveel in die rol van controller zit.” (R.4)

“Het dwingt mij uiteraard tot meer controleren. Als je wetten en regels hebt en je spreekt af dat je die naleeft, dan moet je die dus ook naleven, en voor mij betekent dat dat ik erop controleer. Daar ben je dan ook verantwoordelijk voor. Ik kan niet zeggen, die controles die in mijn lijn plaats moeten vinden, dat doen we even niet.” (R.5)

Die extra controlerende taken, en die rol als controleur, wordt door de ene HR-directeur makkelijker opgepakt dan door de ander. Waar de ene directeur graag veel systemen inricht om met data een goed overzicht te krijgen van de *performance* van de afdeling, is de ander meer gewend aan een organisatiecultuur waarbij zaken meer impliciet en informeel plaatsvinden. In het eerste geval is het eenvoudiger om meer controles uit te voeren dan in het tweede geval. Dat stelt laatstgenoemde dan ook voor dilemma's.

“Daar zijn wij van nature dus niet zo toe genegen, zowel de organisatie als ik als persoon niet eerlijk gezegd. Ik denk dat het veel meer gaat over de intentie. En als je het vastlegt, dan stoppen mensen met nadenken, terwijl ik het denken en het nemen van verantwoordelijkheid juist wil bevorderen. Ik geloof gewoon niet dat je door vinkjes zetten een betere controle hebt, absoluut niet.” (R.4)

De HR-directeuren zijn het dus eens dat de GFC ervoor zorgt dat ze meer controlerende taken hebben gekregen. Zodoende wordt een wat meer controlerende rol van hen verwacht. Afhankelijk van de cultuur van de bank en de voorkeuren van de HR-directeur is het of eenvoudig om in deze ontwikkeling mee te gaan en dit in te passen binnen de afdeling, of vervelend omdat het niet goed past bij de organisatiecultuur en HR-visie. In het laatste geval creëert het dus een dilemma voor de HR-directeur; meegaan in de verandering of vasthouden aan de eigen waarden?

4.4.2 De (e)-Bouwer & Change Agent

Door de GFC is er bij alle banken van alles aan het veranderen. In paragraaf 4.1 werd al benoemd dat door kostenbesparingen en verscherpt toezicht veel structuur- en cultuurveranderingen plaatsvinden binnen de bank. Uit de interviews blijkt dan ook dat de HR-directeuren vaak leiding geven aan grote veranderingsprocessen, waarbij ze veel opbouwen en af moeten breken.

“Dus toen heb ik gezegd, laat mij die bank dan overbrengen naar een nieuwe organisatie en daar ook een nieuwe HR-afdeling opbouwen. (...) Hoe vaak maak je nu mee dat je een bedrijf los mag knippen van de moeder en het hele bedrijf opnieuw op mag bouwen, dat is echt geweldig.” (R.13)

“Ik voel wel twee verantwoordelijkheden. Ik voel me verantwoordelijk voor de nieuwe HR-organisatie die ik aan het bouwen ben, maar ik voel me ook verantwoordelijk om mensen te helpen de juiste keuzes te nemen en andere dingen te gaan doen in het leven.” (R.6)

Er zitten aan dat leiding geven aan zulke grote veranderingsprocessen dus twee kanten. Aan de ene kant heeft zo'n proces tot gevolg dat er ook afscheid moet worden genomen van mensen of zaken moeten veranderd worden waar mensen erg aan gehecht zijn. Dat is een minder leuke kant – zie paragraaf 4.4.3. Echter, veel HR-directeuren geven aan dat ze het bouwen interessant vinden, of zelfs *‘vaktechnisch de meest interessante jaren die ik heb mee mogen maken.’* (R.13). Sterker nog, een enkele respondent geeft aan dat dit de kern vormt van de reden dat ze deze functie vervult.

“Ik ben hier nu twee jaar, en als er zo'n punt komt van, ik ga meer behouden in plaats van bouwen, dan is voor mij een beetje de spanning eraf. Dus als dat zou gebeuren, dan weet ik niet of ik dat ga doen.” (R.7)

In aanvulling hierop geven andere HR-directeuren aan dat ze ook wel echt door de bank gehaald zijn voor hun *‘bouwcapaciteiten’*. Bij een van de banken is er bijvoorbeeld bewust gekozen om de opbouw van de HR-organisatie te laten doen door een nieuwe HR-directeur. Zo worden er bijvoorbeeld bij het transformeren en bouwen van een afdeling in crisistijd volgens de respondenten andere competenties en capaciteiten gevraagd dan in de tijd dat alles heel goed gaat.

“De rollen die ik en mijn voorganger hadden waren heel anders. Voor mij is het bouwen en voor haar was het op orde brengen. Ik houd van bouwen, van visies neerzetten en strategieteams bij elkaar houden, terwijl zij goed processen kon beheersen.” (R.5)

“Elke periode vraagt een bepaalde stijl van leiderschap. En als het heel goed gaat met een bedrijf, dan heb je een andere baas dan op het moment dat je moet bouwen en in de shit zit. (...) De vraag is hoe je de organisatie gaat inrichten, en niet alleen maar sloopt, maar aan de andere kant ook weer bouwt.” (R.12)

Een uitdaging hierin is dat de HR-directeur dus enerzijds een de HR-organisatie verandert en opbouwt, maar het aan de andere kant wel moet doen onder verscherpt toezicht van de toezichthouders en met minder geld. Bovendien streeft elke HR-directeur naar kwaliteitsbehoud of zelfs kwaliteitsverbetering. Dat doet een groot beroep op de creativiteit en het innovatief vermogen van een HR-directeur, wat dan ook als belangrijke competenties voor de rol van de HR-builder en *change agent* gezien wordt.

“Je moet dus aan de slag blijven met vernieuwing, marges die je haalde in het verleden zullen er echt nooit meer komen en daar moet je een nieuw businessmodel omheen bouwen waarbij je efficiënter en beter met je middelen en je mensen om moet gaan.” (R.6)

Samenvattend zorgt de GFC ervoor dat veel banken in een cultuur- en structuurverandering zitten. Dit heeft als gevolg dat de GFC een sterk beroep doet op competenties als af- en opbouwen en veranderen en de creativiteit van de HR-directeur. Geen van de HR-directeuren geeft aan door het belang aan die competenties van rol veranderd te zijn, maar binnen een

aantal banken lijkt het dus alsof het functieprofiel van de ideale HR-directeur wel enigszins is bijgesteld.

4.4.3 De Binder

Een andere belangrijke competentie in het leiden van zo'n veranderingsproces en het bouwen van een nieuwe HR-organisatie is 'binden'. Hoewel medewerkers niet zo snel hun ontslag aanbieden gezien de ruime arbeidsmarkt binnen de financiële sector hebben ze wel vaak te maken met cultuur-, structuur- en inhoudelijke veranderingen die impact hebben op hun functie en motivatie. Dat stelt de HR-directeur voor dilemma's. Zo kan het tijdens crisistijd aantrekkelijk zijn de vaste contracten af te schaffen om zodoende de flexibilisering van het personeelsbestand te bevorderen, maar is de vraag of dat niet het vertrouwen van de medewerkers wegneemt.

"Het feit dat ik tijdens de crisis echt dagen en nachten heb doorgewerkt om iedereen de handen vast te kunnen houden, nou, daar wordt je wel sterker van." (R.6)

"En dat is een issue wat steeds weer terug komt, hebben we dat wel nodig, geeft het genoeg vertrouwen aan onze medewerkers? Ieder jaar komt die vraag weer vanuit de Raad van Bestuur. (...) Maar ik durf de vaste contracten nog even niet aan, ik ben er nog niet van overtuigd dat we het gehad hebben." (R.10)

"Ik denk dat het vraagstukken zijn die voor veel organisaties nu gelden; het binden, boeien en motiveren van je mensen en omgaan met talent management. En dan is het heel belangrijk met ze in gesprek te blijven over wat hun wensen zijn." (R.2)

Juist die gespreksvoering is iets wat bij de banken nog wel eens een beetje een taboe is. In paragraaf 4.2.3 over leiderschap werd al aangegeven dat het geven van leiding misschien wel moeilijker is geworden. De managers moeten nu met minder middelen meer toezicht houden en tegelijkertijd blijven binden en boeien. Dat eist als het ware dat ze het gesprek met hun medewerkers aangaan. Echter, *'feedback geven vinden ze doodeng.'* (R.12). Zo is het bij meerdere banken ook nog wel dat de beste specialist op de afdeling is doorgegroeid naar een leidinggevende functie, en daar dus lang niet altijd de juiste competenties voor heeft. Dit zorgt dus voor een intensivering van MD maar maakt ook dat de HR-directeuren met hun leidinggevendenden in gesprek moeten, aangezien ze wel keuzes moeten maken.

"HRM-ers zijn veel harder dan leidinggevendenden. Als je kijkt naar beoordeling, ik stel net zoveel vragen totdat iemand zegt, dit is mijn ranking binnen mijn club. Kijk ze zijn veel te aardig voor elkaar. (...) En dan ben je niet meer eerlijk. Ik denk een groot aantal mensen er bij een ander bedrijf allang niet meer had gezeten." (R.12)

"Het is in ieder geval belangrijk dat als je weet dat je afscheid moet gaan nemen van mensen, dat je zo snel mogelijk eerlijk en transparant bent, en dat betekent dat je het moet zeggen. (...) Maar het is ook belangrijk nu hoe je feedback geeft en hoe je beoordeelt. Maar een heel aantal leidinggevendenden willen daar niet aan, die zeggen, ik doe dit al jaren, ik kan dit best. Nou, ze hebben het dus wel nodig." (R.1)

Er wordt dus van zowel de HR-directeur als de leidinggevenden in de lijn veel verwacht. Aan de ene kant moeten ze zakelijk en professioneel zijn. Daarnaast is het echter wel de bedoeling dat beiden in staat zijn de medewerkers die mogen blijven te binden, te boeien en binnen de organisatie te behouden. Er wordt dus gestreefd naar een professionele, communicatief sterke en bindende leidinggevende.

“Maar zakelijk wil niet zeggen, meedogenloos en keihard, zakelijk is wat mij betreft heel transparant en duidelijk in wederzijdse verwachtingen.” (R.12)

“Dus je moet jezelf afvragen of de bewijsvoering voor je besluiten helder is voor de wet- en regelgeving, en waarom je dus iemand op die plek hebt gezet, heef die wel die kwalificaties? Dus het wordt zakelijker, maar je moet er ook zijn voor je medewerkers, een stuk vertrouwensmanagement, anders wordt je een robot.” (R.8)

Waar er binnen veel banken een cultuur heerst dat niet iedereen elkaar de waarheid durft te zeggen, lijkt dat op dit moment juist nodig te zijn. Daarom vinden de HR-directeuren het investeren in MD-trajecten en het stimuleren van gespreksvoering belangrijk. Zelf komen ze echter ook voor dilemma's als het gaat om het toepassen van beleidsmaatregelen. Ze moeten zich constant de vraag stellen of het invoeren van nieuw beleid niet zorgt voor verminderd vertrouwen. Opnieuw geven de HR-directeuren niet aan dat ze het idee hebben dat ze van rol zijn veranderd, maar wel dat deze competenties op dit moment belangrijk zijn.

4.4.4 De Trusted Adviser

In paragraaf 4.3.3 werd al besproken dat alle HR-directeuren een goede relatie hebben met de Raad van Bestuur en de lijn, een relatie die vaak ook voor een groot gedeelte gebouwd is op vertrouwen. Dat vertrouwen komt ook terug in de resultaten over de rollen en competenties van de HR-directeur. Zo is binnen een aantal organisaties er duidelijk sprake van een *trusted adviser* rol. Die rol wordt dan voornamelijk gezien als een rol waarbij de HR-directeur niet enkel rapporteert over zijn of haar verantwoordelijkheden, maar daarnaast bijvoorbeeld ook spart met (leden van) de Raad van Bestuur over het toekomstperspectief en de ontwikkeling van de organisatie.

“Ik vind dat we een aantal professionaliseringslagen moeten maken, de basics moeten op orde op een hoger niveau. En dat geeft ons de ruimte om meer op een sturende manier invloed te kunnen geven en die trusted-adviser rol inhoud te kunnen geven.” (R.5)

“Dus veel meer een trusted adviser rol, een accountmanager, die zich volledig bewust is van wat er gebeurt, maar voldoende distantie kan creëren zodat hij niet alleen een uitvoerend persoon is.” (R.9)

Het feit dat de HR-directeuren nergens lid zijn van de Raad van Bestuur maakt dat ze deze wel beter kunnen analyseren en adviseren; ze kunnen enige afstand nemen. Echter, ook de rol van *trusted adviser* en sparringspartner heeft geen duidelijk verband met de GFC. Het moet gezien worden als een rol die de HR-directeuren nu belangrijk achten, benoemen en in een aantal gevallen ook innemen. De relatie met de GFC is dat deze thema's als cultuur op de agenda zet. Omdat dit thema's zijn waar HR nauw betrokken is en het geen onderwerpen zijn die in één

vergadering besproken en afgewerkt kunnen worden, is het iets waar de HR-directeur bijvoorbeeld veelvuldig over brainstormt met een Raad van Bestuur.

“De positieve, optimistische kijk en het vertrouwen dat we nu met elkaar moeten organiseren, dat is het thema wat nu speelt. Dus klimaat, atmosfeer en cultuur worden de komende tijd alleen maar belangrijker. (...) En dat is een gevolg van de crisis. (...) En dat betekent dat je minder partner, maar meer een trusted adviser moet zijn zodat je voldoende onafhankelijkheid hebt om te zeggen, beste vriend, moeten we dat wel doen?” (R.9)

Waar een aantal HR-directeuren het dus expliciet hebben over de *trusted adviser* rol, gaat het bij andere HR-directeuren over een verschuiving van een operationele naar een meer strategische rol. Daar merken zij bij op dat de aanjager van die verschuiving vooral te maken heeft met de groei van de organisatie en de toegenomen ervaring van de HR-directeur. De invloed van de GFC is dat deze bijvoorbeeld een reorganisatie of cultuuromslag initieert, waardoor de positie van HR en de rol van HR ook verandert.

“Maar je merkt wel dat het anders is geworden. In de beginjaren dat ik hier werkte waren we echt een uitvoerende afdeling. (...) Als er iets mis was met je salaris wist iedereen je te vinden. Maar we zijn nu steeds meer een gesprekspartner op alle niveau's, meedenken, meebeslissen en adviseren.” (R.2)

“Daar had het een heel andere status. Daar was het meer, u vraagt, wij draaien. Maar doordat we nu die cultuuromslag aan het maken zijn wordt HR ook veel meer bepalend, ook in de lijn, gewoon in wat we gaan doen.” (R.12)

Het is dus in de interviews vaak gegaan over de *trusted adviser*-rol, de sparringspartner en de verschuiving van operationeel naar strategisch. Het zijn rollen en ontwikkelingen die gedurende de GFC ingenomen worden of plaats vinden. Echter, de HR-directeuren trekken niet vaak een direct verband met de GFC. De invloed van de GFC is dat deze, zoals in paragraaf 4.1 beschreven is, cultuuromslagen, reorganisaties of juist de groei van een organisatie kan bevorderen. Dat kan ervoor zorgen dat de HR-afdeling anders ingericht wordt, en zodoende de functie van de HR-directeur in feite iets verandert, of dat de HR-directeur intensief betrokken wordt in het vormgeven van een nieuwe cultuur.

4.4.5 De Reflectieve Conformist

In paragraaf 4.3.1 werd al aangegeven dat de HR-directeur diens positie formeel als ondersteunend ziet, maar wel het idee heeft dat hij of zij invloed heeft op de besluitvorming. Ook als het meer gaat over de rol van de HR-directeur herhaalt dit beeld zich. De meeste HR-directeuren geven aan zich toch vooral conformistisch op te stellen. Conformistisch betekent dan dat ze in lijn meebewegen met de Raad van Bestuur en het management. De respondenten geven aan dat ze kritisch zijn op de inhoud, maar dat een constante kritische rol als basis niet zo realistisch is. Dat heeft er enerzijds mee te maken dat er sprake is van een zekere vertrouwensbasis en oplossingsgerichtheid, waarbij meer gezocht wordt naar overeenstemming dan discussie. Anderzijds is het omdat die constant kritische rol volgens de meeste respondenten niet houdbaar is. Ze zeggen bijvoorbeeld, *'You need to have your license to operate'* (R.6), waarmee bedoeld wordt dat je ook met veel zaken moet meebewegen in instemmen om kritisch te kunnen zijn.

“Het is een constant spanningsveld waarbij ik me heel goed moet afvragen wat het een en het ander waard is. Ik ben niet iemand die van nature die luis in de pels-rol vervul, maar soms is het ongetwijfeld nodig. (...) Dus het is meer dat ik goed nadenk over hoe ik dingen presenteer en op welk moment. Qua vorm ben ik geen luis in de pels omdat je mee gaat met de dynamiek van de business, maar qua inhoud probeer ik dat wel te zijn.” (R.11)

Sommige HR-directeuren geven aan dat een dergelijke conformistische positie enigszins met de GFC te maken kan hebben. Zo zouden mensen nu bijvoorbeeld meer denken over zogenaamd ‘zelfbehoud’. Mogelijk versterken factoren als leeftijd en baanzekerheid een meer conformistische rol.

“Er zijn te weinig uitschieters, HR-mensen die het totaal anders doen. Ruzie maken en na een jaar weer vertrekken en toch iets achter laten. Te weinig herrieschoppers en teveel meelopers. Het is ook gevaarlijk. Iedereen telt z’n knopen en denkt, als ik hier een punt van maak, dan sta ik morgen met m’n koffer buiten. En als je 30 bent en de economie zit mee dan is dat niet zo erg, maar als je 50 bent en je staat morgen op straat, dan is dat toch ook zelfbehoud. Als je een rebel bent ga je nu eenmaal geen HR doen.” (R.13)

In reactie hierop is aan veel HR-directeuren ook de vraag gesteld of die meer conformistische positie van de HR-directeuren de afgelopen jaren, ook voor de GFC, niet teveel overheerst heeft. Zo geven de HR-directeuren aan; ‘je bent als HR toch een soort van het geweten van de organisatie’ (R.7) of ‘HR zou nog een veel belangrijkere rol moeten spelen in het creëren van geweten’ (R.9), terwijl een van de oorzaken van de GFC juist wordt gezocht in een soort van ‘immoreel’ bankieren; namelijk het voorop stellen van het eigen belang boven het klantbelang. Had de HR-directeur daar niet kritischer op moeten zijn? Daar zijn de respondenten het over het algemeen niet mee eens. Een respondent zegt dat HR teveel afwezig is geweest, maar dit is dezelfde HR-directeur die als enige een meer *deviant*, een meer afwijkende en kritische, rol vervuld ten opzichte van het management. Andere respondenten geven aan dat zij toen niet tegen de bedrijfsvoering zijn ingegaan omdat het uiteindelijk toch was wat de consument wilde en waar de bank aan verdiende.

“Nee, het is niet zo dat we afwezig waren binnen de organisatie, we gingen alleen mee in dezelfde flow. Wij hebben ook variabel belonen bedacht, er zitten HR-mensen achter die dat soort systemen hebben bedacht. En dat was dus niet dat we afwezig waren, maar we gingen mee in het systeem.” (R.13)

“HR is in de rol van het geweten van de organisatie teveel afwezig geweest, ja.” (R.9)

Die discussie zorgt wel voor reflectie op het eigen functioneren binnen de banken, maar ook voor het stimuleren van reflectie onder de medewerkers. Zo wordt door de HR-directeuren benoemd dat de GFC nog best wel eens een grote impact kan hebben op de mens zelf. Het is dan ook lastig in te schatten of de mensen binnen de organisatie beseffen dat bijvoorbeeld de beloningen en grote klappers aan klanten van voor de GFC waarschijnlijk niet meer terugkomen. Wat doet dat met hun mindset en motivatie? Volgens de HR-directeuren ligt daar nog een belangrijke rol voor hen in het verschieft.

“Ik heb een aantal dingen geleerd uit die crisisperiode. Ik heb meer met onzekerheden om leren gaan en in een heel moeilijk proces leiding moeten geven. Ik vind dat me dat uiteindelijk best goed is afgegaan, ik had een paar jaar geleden niet verwacht dat ik dat zou kunnen. Dus ik ben er wel sterker van geworden.” (R.6)

“Het is ook veel waard als je hard wilt werken en lol hebt met elkaar hè. Dat is ook veel waard, dus ik ben benieuwd hoe dat zich evolueert. (...) Ik denk dat iedereen weer even moet resetten, dat is ook nodig. (...) Je moet het eens hebben over wat de inhoud van je werk is. Dat is een interessante ontwikkeling voor de komende jaren, hoe komen we de crisis uit en wat doet het met iemands mindset?” (R.10)

“Mensen zijn daarin verwend, star en hebben niet goed in de gaten hoeveel ze verdienen, dat is onvoorstelbaar. (...) Ze praten nog in de zin van verworven rechten, maar dat feest is allang, allang over. Dat hebben mensen nog steeds niet in de gaten. (...) Misschien is dat wel een van de opdrachten voor HR, om die realiteitszin terug te krijgen.” (R.13)

Samenvattend geven de respondenten aan dat ze zich tamelijk conformistisch opstellen binnen de organisatie. Er wordt wel ook veel gereflecteerd door de HR-directeuren. Daaruit blijkt dat ze in een enkel geval vinden dat ze teveel afwezig zijn geweest, maar dat het merendeel aangeeft dat meebewegen met de business logisch was. De grootste uitdaging voor de toekomst zit vooral in het blijven motiveren van mensen die nog zijn blijven hangen in de ‘gouden tijden’ voor de bank. Hoe krijg je als HR-directeur die realiteitszin terug?

4.4.6 Samenvatting

In deze paragraaf is stilgestaan bij de rollen, competenties en rolveranderingen die in de interviews met de HR-directeuren als thema naar voren zijn gekomen. Daar moet allereerst over gezegd worden dat het uiteraard ook over andere rollen en competenties is gegaan, maar dat deze de meest relevante zijn voor deze studie. Allereerst gaven de HR-directeuren aan dat de GFC er voor gezorgd heeft dat zij meer moeten controleren binnen de organisatie. Het hangt van de cultuur van de organisatie en de persoonlijkheid van de HR-directeur af of deze hier makkelijk in meegaat. In de veranderingsprocessen die de GFC creëert, zoals cultuuromslagen en reorganisaties, wordt veel gevraagd van het veranderingsvermogen, de op- en afbouwkwaliteiten en de verbindende competenties van de HR-directeur. Daarbij krijgen ze veel vertrouwen en draagvlak vanuit de Raad van Bestuur en de lijn. De Raad van Bestuur lijkt volgens hen ook wel vaak ook op zoek te zijn geweest naar een HR-directeur waar ze competenties als controleren, bouwen, binden en veranderen goed bij aanwezig acht. Dat thema's als cultuur en atmosfeer meer op de agenda staan kan ervoor zorgen dat de HR-directeur ook meer in de rol van een *trusted adviser* of sparringspartner komt, omdat hij of zij expert is op dit gebied. Echter, hoewel veel HR-directeuren een dergelijke rol een verandering noemen, geven ze ook aan dat dit te maken kan hebben met de toenemende ervaring van de HR-directeur of de groei van de organisatie. Tot slot nemen de meeste HR-directeuren een conformistische positie aan, waarin ze veel reflecteren op hun eigen positie in de afgelopen jaren en het bijstellen van de verwachtingen van de medewerker als een grote uitdaging zien.

5. CONCLUSIE

In dit hoofdstuk wordt er een verband gelegd tussen de beschreven theorieën in het theoretisch kader en de resultaten uit de interviews met de HR-directeuren. In de vier paragrafen (paragraaf 5.1 t/m 5.4) worden de vier deelvragen beantwoord, om vervolgens in paragraaf 5.5 tot een beantwoording van de hoofdvraag en een slotconclusie te komen.

5.1 Deelvraag 1: Wat zijn de gevolgen van de GFC binnen de bankensector?

In zowel de contextschets als het theoretisch kader en paragraaf 4.1 gaat het over de invloed van de GFC op de bankensector. In de contextschets wordt kort beschreven hoe de GFC in feite haar oorsprong vond binnen de Amerikaanse financiële sector. In het theoretisch kader is dit meer vormgegeven door de (inter)nationale gevolgen hiervan in te vullen binnen het *six components model* van Boselie. Zodoende kan later ook een verband getrokken worden met de invloed op de *HR-practices*.

De HR-directeuren hebben dit in de interviews verder geconcretiseerd. Zo komen zij met vijf organisatie-brede ontwikkelingen die volgens hen een gevolg van de GFC zijn, namelijk:

- Kostenbesparingen en ontslag;
- Verminderd vertrouwen;
- Verscherpt en veranderend toezicht;
- Cultuur- en structuurveranderingen;
- Verandering van werk.

Dit zijn invloeden die bij alle HR-directeuren ter sprake komen. De impact per bank is wel verschillend. Zo wordt in paragraaf 4.1.6 aangegeven dat er een driedeling is te maken in de mate waarin de banken zijn beïnvloed door de GFC. Het verschil zit dan bijvoorbeeld in het verkrijgen van staatssteun. Een bank die hier gebruik van maakt heeft met meer verplichtingen te maken dan een bank die dat niet doet, en wordt zodoende sterker beïnvloed. Dit kan ook te maken hebben met een verschillend imago. Een van de kleinere banken, die zich binnen de financiële markt profileert op duurzaam bankieren, profiteert nu van een wegloop aan klanten bij de grotere banken. Ze lijkt daarmee een bank waar de consument nog wel vertrouwen in heeft. Toch zijn de bovenstaande thema's ook binnen een dergelijke bank van toepassing, omdat het verminderd vertrouwen in de bankensector bijvoorbeeld ook zorgt voor een verscherpt toezicht vanuit (inter)nationale overheidsinstanties en toezichthouders.

Dit komt dus niet volledig overeen met de tweede verwachting die in het theoretisch kader is geplaatst; namelijk de verwachting, gebaseerd op de publieke opinie en berichten in de media, dat alle banken een enorme impact ervaren. De studie laat zien dat die verwachting genuanceerd moet worden en dat de verwachting de diversiteit van banken onderschat; verschillende imago's en organisatiestructuren maken dat de impact bij de ene bank groter is dan bij de andere.

In het theoretisch kader werd al uiteengezet dat Boselie in de toelichting op zijn *six components model* aangeeft dat '*context matters*' (Boselie, 2010:23). Dat bevestigen de HR-directeuren in de paragraaf 4.1 van de resultaten. Zo schrijft Boselie dat *markt mechanisms and institutional mechanisms* de context van een organisatie bepalen, en dat die context invloed heeft op de organisatiestrategie en besluitvormingsprocessen (Boselie, 2010:23). De HR-directeuren geven

aan dat als gevolg van de GFC er een krimp is van de economie en een lagere vraag naar de producten van de banken (extern), die zorgen voor kostenbesparingen, ontslagen en reorganisaties binnen de bank. Bovendien zorgt de GFC voor een verscherpt toezicht van overheidsinstanties en toezichthouders (extern), die maken dat beleid op het gebied van variabele beloning moet worden aangepast of afgeschaft. De HR-directeuren operationaliseren de meer abstracte begrippen van Boselie en geven aan dat de GFC hier een grote rol in speelt.

Refererend aan Boxall en Purcell kan gezegd worden dat de gevolgen van de GFC een dusdanig sterke impact hebben op de organisatie, dat het hen dwingt tot een *best-fit* benadering (Boxall&Purcell, 2003:63-94). De HR-directeuren geven bijvoorbeeld in paragraaf 4.1.3 aan dat er op geen manier te ontkomen is aan het verscherpte toezicht, en dat ze niets anders kunnen doen dan dit door te voeren en zich hieraan aan te passen. Ook wat betreft de markt zijn ze aan banden gelegd door bijvoorbeeld kapitaalinjecties of overnames van de Staat. Dat maakt dat ze niet vanuit eigen belang een bedrijfsstrategie op kunnen zetten maar rekening moeten houden met bijvoorbeeld een meer publieke dimensie die de overheid van hen eist (zie bijlage 2). Daarnaast dwingt de krimp van de markt en de verminderde interesse in bancaire producten hen tot het doen van aanpassingen op het gebied van imago en bedrijfsstrategie (paragraaf 4.1.2 en 4.1.4).

Uit de resultaten kan dus geconcludeerd worden dat er vijf gevolgen van de GFC worden benoemd. Deze vijf gevolgen geven aan dat de impact van de GFC binnen de sector over het algemeen groot is geweest. Daarom zijn de banken, zeker in de afgelopen jaren, vooral op zoek gegaan naar een goede *strategische* en *institutionele* fit met de context die dus door de GFC flink veranderd is.

5.2 Deelvraag 2: Op welke manier hebben de gevolgen van de GFC de HR-afdeling beïnvloed en hoe hebben ze de werkinhoud veranderd?

Nu is de vraag dus hoe deze organisatiebrede gevolgen van de GFC de HR-organisatie beïnvloeden. Om dit gestructureerd vorm te geven is in de resultaten gekeken naar de invloed van de GFC op de verschillende *HR practices* die Boselie onderscheidt (Boselie, 2010:37), namelijk:

- Werving en selectie;
- Beloning;
- Opleiding en ontwikkeling;
- Beoordeling en *Performance Management*;
- Participatie.

Uit de interviews met de HR-directeuren blijkt dus dat de invloed van de gevolgen van de GFC op de *HR-practices* groot is (paragraaf 4.2). Alle *practices* worden in meerdere of mindere mate beïnvloedt door (geforceerde) ontwikkelingen die volgens de respondenten te maken hebben met de GFC.

De GFC moet echter voornamelijk gezien worden als catalysator van bovenstaande ontwikkelingen. Er is binnen deze exploratieve studie te weinig empirisch bewijs gevonden dat de GFC de oorzaak is van dergelijke ontwikkelingen binnen de *HR practices*. Bovendien is het de vraag of er niet ook andere contextuele oorzaken zijn die aan de genoemde ontwikkelingen bijdragen – hier wordt in de discussie verder op ingegaan. De resultaten van deze studie laten wel zien dat de invloed van de GFC zit in het vergroten van de *sense of urgency* voor het daadwerkelijk aanpakken van de uitdagingen; de thema's zijn *nu* relevant in plaats van *in de toekomst*. Drie voorbeelden:

- Beschreven ontwikkelingen als *talent management* en *management development* zijn niet vanwege de GFC ontstaan, ze bestonden voor de GFC ook al. Echter, het opleiden en ontwikkelen van personeel kan wel goedkoper en duurzamer zijn en zo een oplossing zijn gezien de kostenbesparingen.
- Het lichamelijk en geestelijk welzijn van de medewerker is als het goed is altijd van belang binnen de HR-organisatie. De onzekerheid binnen veel van de banken, het ontslag van personeel, de verminderde beloningen en cultuur- en structuurveranderingen verhogen echter de druk op het geestelijk welzijn en maken het tot een uitdaging en prioriteit voor de HR-directeur.
- van den Berg beschrijft dat er al langer HR-systemen beschikbaar zijn voor het meten van prestaties of het bevorderen van *HR analytics* (van den Berg, 2009). Omdat ze kostenbesparend zijn is dit nu ook interessant voor de organisatie en is er draagvlak om dergelijke systemen te integreren in de bedrijfsvoering.

Kortom, de HR-directeuren hebben vijf organisatiebrede gevolgen van de GFC genoemd. Daarnaast hebben ze verschillende ontwikkelingen beschreven binnen de *HR-practices* die nu relevant zijn. De GFC is hier niet per definitie (de enige) oorzaak van. De GFC heeft gevolgen binnen de organisatie die zorgen voor een hogere prioriteit voor de uitdagingen op het gebied van HR. Ze kunnen nu meer van waarde zijn binnen de organisatie.

5.3 Deelvraag 3: Wat is de invloed van de GFC op de HR-positie binnen de bank?

Voordat gekeken wordt naar de eventuele rolveranderingen wordt stilgestaan bij de invloed van de GFC op de HR-positie. In de resultaten wordt een verschil gemaakt tussen de informele en de formele positie van HR binnen de organisatie. Zo is de formele positie ondanks de GFC niet veranderd. HR is nog steeds, zoals in de meeste organogrammen van de banken ook staat opgetekend, een stafdienst die zowel de Raad van Bestuur als de lijn ondersteunt.

De speling zit in de informele positie van HR binnen de organisatie. In paragraaf 5.2 is geconcludeerd dat de GFC de urgentie vergroot om HR-thema's aan te pakken. HR-directeuren ervaren dan ook dat HR, en daarmee zij zelf, belangrijker zijn geworden binnen de organisatie. Deels komt dit dus door de toenemende frequentie waarmee HR-thema's als toezicht op beloning, *management development*, *talent management* en thema's als cultuur en atmosfeer op tafel komen. Deels zit dat ook in de toenemende ervaring van de HR-directeur in de functie of de groei van de organisatie.

Paauwe doet in 2003 de stelling; '*market growth (in contrast to market decline) is positively related to the freedom and leeway of HRM*' (Paauwe, 2004:96). In deze stelling impliceert hij dat een krimp van de markt de vrijheid en speelruimte van HRM zou beperken. Dat valt echter op basis van de resultaten van paragraaf 4.3 te betwijfelen. Zo is er sprake van een vertrouwensrelatie tussen de Raad van Bestuur en de HR-directeur. Verschillende HR-directeuren geven aan dat de Raad van Bestuur hier ook echt naar op zoek is gegaan; een HR-directeur die ze al langer kenden, waar de relatie goed mee was en die competent geacht werd dit proces te leiden. Dit vertrouwen, in combinatie met de al eerder genoemde *sense of urgency* om HR-thema's te bespreken en aan te pakken, zorgt volgens de respondenten juist voor draagvlak voor HR. Echter, de toezichthouders zijn natuurlijk wel een voorbeeld van hoe de speelruimte op het gebied van beloningen ingeperkt wordt.

Dat vraagt om een splitsing van het begrip *speelruimte*. Het *externe* toezicht op het handelen van de HR-directeur is door de GFC versterkt. Zoals aangegeven in de resultaten is het toezicht vanuit de (inter)nationale toezichthouders scherper en strenger dan voor de GFC, en in die zin is de speelruimte voor de HR-directeuren verkleint; hij of zij heeft minder speelruimte in het vormgeven van beleid. Het *interne* toezicht lijkt echter een stuk minder beïnvloed te zijn door de GFC. Er is een basis van vertrouwen en draagvlak. De GFC heeft misschien zelfs eerder gezorgd voor iets meer speelruimte omdat onderwerpen meer op tafel liggen, maar de resultaten zijn te summier om dit te bewijzen – hier wordt in de discussie kort op ingegaan.

Er kan dus geconcludeerd worden dat de formele positie van HR ondersteunend is en dat die niet beïnvloed is door de GFC. Informeel gezien ervaren de HR-directeuren wel dat ze belangrijker zijn geworden omdat HR-thema's door de GFC in belang zijn toegenomen. De GFC dan ook geen negatieve invloed op het intern toezicht en de speelruimte die de HR-directeur heeft. De GFC vermindert wel de speelruimte ten opzichte van de (inter)nationale toezichthouders, wat invloed heeft op het interne beleid.

5.4 Deelvraag 4: Wat is de invloed van de GFC op de rollen en competenties van de HR-directeuren binnen de bank?

De HR-directeuren geven vijf rollen aan die volgens hen op dit moment belangrijk worden geacht en typerend zijn voor henzelf;

- De Controleur;
- De (e-)Bouwer & Change Agent;
- De Binder;
- De *Trusted Adviser* & Sparringspartner;
- De Reflectieve Conformist

Competenties die hierbij belangrijk worden geacht zijn controleren, op- en afbouwen, veranderen, binden en boeien, gespreksvoering en reflectief vermogen. Zijn dit nu rollen die aangedragen of veranderd zijn door de GFC, en zo ja, op welke manier?

De controleur is een rol die vanuit de GFC aan de HR-directeuren wordt opgelegd – zie ook paragraaf 4.4. Dit komt overeen met de eerste verwachting die in het theoretisch kader werd opgesteld – zie paragraaf 2.7. Zo werd al geconcludeerd dat de GFC een aanleiding is voor het verscherpte toezicht binnen de bankensector. Om hieraan te kunnen voldoen wordt van de bank verwacht dat zij betere en bredere controles frequent uitvoert binnen de organisatie. Deze extra controlerende taken komen vooral terecht bij de Legal & Compliance- en HR-directeuren. De HR-directeuren ervaren dit als een verschil ten opzichte van voor de GFC; het is een rol die eerst in veel mindere mate werd ingenomen, maar die nu vereist is.

De (e-)bouwer en change agent is een rol die minder vanuit de GFC geïnitieerd wordt. Zo geven de respondenten aan dat er altijd wel wat te veranderen is. De context geeft daar genoeg aanleiding toe. Technologische ontwikkelingen maakten dat het intensiveren van systemen om data-gebruik en *HR analytics* te stimuleren ook voor de GFC al wel op de agenda stond. De GFC heeft er echter voor gezorgd dat de veranderingen een stuk ingrijpender zijn en dat de kostenbesparingen een extra *drive* vormen om de data-systemen ook daadwerkelijk in te voeren. De HR-directeuren geven aan dat ze ook gehaald zijn om die verandering te leiden en te bouwen, of dat ze er al zaten en dit vakinhoudelijk interessant vinden.

Ulrich beschrijft dat de *change agent* rol gaat over het managen van verandering. Het gaat dan ook vooral over de uitdaging voor de HR-professional om medewerkers te begeleiden in bijvoorbeeld een cultuuromslag (Ulrich, 1997:151). Dit hangt dus samen met de verbindende rol waar het in de resultaten vaak over gaat. Ook de *binder* is een rol die al relevant was vóór de GFC, zo blijkt bijvoorbeeld uit de uitdagingen die Emans en Kampermann et al. formuleren (Emans, 2009:82; Kampermann et al., 2012). Echter, de GFC zorgt ervoor dat het moeilijker wordt om daadwerkelijk voor verbinding te zorgen; ze stelt hogere eisen aan de bindingscompetenties van de HR-directeur. Het citaat uit de resultaten waarin de HR-directeur aangeeft tijdens de GFC dagen en nachten in de weer is geweest om van iedereen de handen vast te houden is daar een mooi voorbeeld van (paragraaf 4.4).

Omdat HR-thema's vaker op tafel liggen en er een vertrouwensrelatie is (gezocht) tussen Raad van Bestuur, lijn en HR-directeur zit de HR-directeur ook vaak in de positie van *trusted adviser* en sparringspartner. Zo kan geconcludeerd worden dat de GFC een kleine, meer indirecte, aanjager is van deze rol. Overigens moet het wordt 'partner' niet verkeerd opgevat worden. De

HR-directeuren achten de positie van *strategic partner* (Ulrich, 1997:53) of *business partner* (Boselie, 2007) over het algemeen niet realistisch en niet gezond; er moet sprake zijn van een zekere afstand.

De respondenten bevestigen zodoende het competentie-framework van Boselie en Paauwe (2005), welke in het theoretisch kader uiteengezet is. Zowel de organisatie als de respondenten hechten waarde aan *strategic contribution* vanuit de HR-directeur; niet zozeer als partner, maar wel als meedenker. Kennis van de business is daarbij uiteraard belangrijk. *HR Technology* en *HR delivery* zijn ook een prioriteit; zoals gezegd wordt van de HR-directeur verwacht dat deze nieuwe strategieën en systemen bouwt, en verstand heeft van digitale systemen ten behoeve van bijvoorbeeld de virtualisering van de dienstverlening of *performance management*. Geloofwaardigheid is misschien wel des te meer getest in een tijd dat het imago van bankiers en de banken ter discussie staat; de HR-directeur moet weer vertrouwen geven en kweken. Hoewel de competenties van Boselie en Paauwe algemeen zijn en meer een uiteenzetting geven van waar de HR-professional aan zou moeten voldoen, geeft de studie dus aan dat de GFC deze competenties bevestigt en misschien zelfs versterkt.

Karen Legge schrijft in 1978 over de *conformist* en de *deviant innovator* – zie theoretisch kader. Boselie stelt dat deze rol cruciaal is binnen organisaties en vraagt zich af of de GFC net zo sterk was geweest als deze positie door HR-professionals meer was ingenomen (Boselie, 2010:268). Paauwe geeft tevens in 2004 aan dat *ethical HRM* vooral de toegevoegde waarde zou moeten vormen voor de organisatie; de HR-professional behoort niet alleen *added value*, maar ook *moral values* in de gaten te houden (Paauwe, 2004:99). Hoewel de HR-directeuren wel aangeven *het geweten van de organisatie* genoemd te worden, of een grote rol moeten spelen in dat geweten, vinden ze over het algemeen niet dat ze teveel afwezig zijn geweest.

Zo wordt gezegd dat een constant kritisch perspectief niet realistisch is en de invloed van HR niet overschat moet worden. Ze zijn uiteindelijk gewoon ondersteunend aan wat de business wil. Ze nemen dan ook veelvuldig de rol in van een reflectieve conformist, die een grote uitdaging heeft aan het bijbrengen van realiteitszin bij medewerkers – zie paragraaf 4.4 – en op gezonde afstand reflecteert op de business. Uit de studie kan geconcludeerd worden dat de GFC weinig in dit conformistische karakter heeft veranderd – hier wordt in de discussie verder op ingegaan. De HR-directeuren geven dus aan dat de door Paauwe benoemde *moral values* onder hun verantwoordelijkheid vallen, maar achten zich over het algemeen niet teveel afwezig in aanloop naar de GFC.

Kortom, de GFC lijkt niet veel invloed te hebben op de rollen van de HR-directeuren. De extra controlerende taken vragen wel meer om een controleursrol, maar veranderen niet zoveel in de conformistische rol van de HR-directeur. Ze maakt competenties als op- en afbouwen van (elektronische) systemen en strategieën, evenals veranderingsvermogen en verbindende kwaliteiten, belangrijk. Hierdoor vinden echter niet expliciete rolveranderingen plaats.

5.5 Beantwoording van de hoofdvraag & Slotconclusie

In deze paragraaf worden de conclusies uiteengezet en wordt daarmee een antwoord gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek. Vervolgens wordt kort ingegaan op de grootste uitdagingen die voor de HR-directeuren in het verschiet liggen.

Hoofdvraag

In de inleiding is de volgende hoofdvraag opgesteld:

“Hoe ervaren HR-directeuren van twaalf verschillende banken in de Nederlandse bankensector de impact van de GFC op hun rol binnen de organisatie en wat zijn de meest opvallende gemeenschappelijke ervaringen?”

Via vier deelvragen zijn er zeven conclusies die samen een antwoord vormen op de gestelde hoofdvraag. De conclusies zijn de volgende:

1. De gevolgen van de GFC zorgen voor een toenemend belang van het *best fit* perspectief en het vinden van een strategische en institutionele fit met de context.
2. De GFC zorgt voor een hogere prioriteit voor HR-thema's die spelen binnen de *HR-practices*.
3. De *formele* positie van HR als ondersteunende stafdienst naar zowel de Raad van Bestuur als de lijn verandert onder invloed van de GFC niet, maar omdat de GFC HR-thema's versterkt ervaart de HR-directeur dat HR *informeel* belangrijker is geworden.
4. De GFC beperkt de *externe* speelruimte van de HR-directeur ten opzichte van *externe* toezichthouders, maar beperkt de *interne* speelruimte niet.
5. De GFC creëert meer controlerende taken en een meer controlerende rol voor HR.
6. De GFC eist meer van competenties als veranderen, op- en afbouwen, binden en adviseren.
7. De GFC zorgt niet voor een verandering in de conformistische rol van de HR-directeur.

De GFC heeft de context dusdanig veranderd dat de banken gedwongen zijn het beleid hier opnieuw of meer op af te stemmen. Het zoeken van die *fit* met de vernieuwde context wordt ook wel het *best fit* perspectief genoemd. Boselie onderscheidt daarin de strategische en institutionele fit (2010:39). Vooral het verscherpte toezicht is een goed voorbeeld van hoe de banken door veranderingen vanuit de GFC moeten zoeken naar een betere institutionele fit met de context.

Tevens is er een onderscheid gemaakt tussen de begrippen *invloed* en *oorzaak*. De GFC beïnvloedt de *HR-practices* wel degelijk, maar zoals gezegd kan deze exploratieve studie niet bewijzen dat de GFC de (enige) oorzaak is van deze ontwikkelingen. Ook is er onderscheid gemaakt tussen *formeel* en *informeel*. Waar de plaats binnen het organogram ongewijzigd is gebleven verschuift het belang van HR ten opzichte van de Raad van Bestuur en de lijn wel enigszins door het toenemend belang van de HR-thema's. Het door de GFC geïnitieerde verscherpte toezicht zorgt voor minder speelruimte in het vormgeven van beleid, maar *intern* heeft de GFC op speelruimte geen invloed; zo lijkt er sprake van een sterke vertrouwensband tussen Raad van Bestuur, de HR-directeur en de lijn.

De GFC zorgt dus voor één duidelijke rolverandering; namelijk die van de controleur. Zoals al geconcludeerd vraagt het verscherpte toezicht om meer handhaving en controle en komt dit deels bij de HR-directeur terecht; iets wat een verschil is met de situatie voor de GFC. Daarnaast vragen zaken als reorganisaties en structuurveranderingen om opbouwkwaliteiten op het gebied van (elektronische) systemen en strategieën, maar ook om afbouwkwaliteiten en veranderingsvermogen wanneer het gaat over het personeelsbestand of de organisatiecultuur. Hoewel er dus veel verandert in de context van de sector en bepaalde taken en competenties belangrijker worden of veranderd zijn, is in de conformistische rol van de HR-directeur weinig veranderd; deze conformeert zich over het algemeen, net als voor de GFC, aan de *business* – hier wordt in de discussie verder op ingegaan.

Kortom, de impact van de GFC blijkt over het algemeen groot binnen de banken, maar zorgt dus niet voor veel andere rollen. Dit kan ook te maken hebben met de periode dat de HR-directeur werkzaam is binnen de organisatie. Zo werd in de methode al uiteengezet dat een aantal respondenten pas sinds 2012 werkzaam zijn binnen de sector. Mogelijk is er dan niet sprake van een rolverandering, maar bijvoorbeeld meer van een functieverandering – hier wordt ook in de discussie verder op ingegaan.

Nu de belangrijkste conclusies als antwoord op de hoofdvraag uiteengezet en toegelicht zijn, rest de vraag waar dit onderzoek duidelijkheid in heeft verschaft. Wat heeft het onderzoek nu daadwerkelijk opgeleverd?

Allereerst is geconstateerd in de inleiding (paragraaf 1.3.1) dat er een brede wetenschappelijke vraag is naar beschrijvend en analyserend onderzoek over de relatie tussen de GFC en HRM. Deze studie heeft daaraan beantwoord door HR-directeuren binnen de Nederlandse bankensector te laten reflecteren op de mogelijke invloed van de GFC op hun rol en de (HR-)organisatie. Tevens is getracht een zo representatief mogelijk beeld te schetsen van de Nederlandse bankensector door te letten op het marktaandeel van de deelnemende banken in de verschillende markten. Zodoende kan deze studie een uitgangspunt vormen voor verder vergelijkend empirisch onderzoek in andere sectoren.

Daarnaast laat de studie zien dat er binnen de Nederlandse bankensector niet echt sprake lijkt te zijn van grote rolverschuivingen onder HR-directeuren. Waar Boselie zich afvraagt of de HR-*professional* (Boselie, 2007) niet teveel afwezig is geweest en pleit voor een meer kritische rol, blijkt uit het onderzoek dat de GFC niet echt iets verandert in de conformistische rol van de HR-directeur. Paauwe (2004) merkt op dat een *market decline* waarschijnlijk de speelruimte van HRM verkleint. De studie laat zien dat binnen de bankensector daar een nuance in lijkt te zitten, namelijk het onderscheidt tussen interne en externe speelruimte. Emans (2009) en Kampermann et al. (2012) vragen zich af of de GFC *momentum* creëert. Het onderzoek laat zien dat er wel een groter belang voor HR ervaren wordt, maar dat meningen verschillen over hoe dit opgevat moet worden; als een uniek *momentum* of als een tijdelijke verandering.

Hoewel de studie te weinig empirisch bewijs kan leveren om deze hypothesen volledig te beantwoorden laat de bovenstaande alinea zien dat ze wel degelijk inzicht verschaft in de wetenschappelijke vragen die de relevantie voor het onderzoek vormen. De studie kan zodoende ook een aanleiding vormen voor verder verdiepend of vergelijkend onderzoek – hier wordt in de discussie verder op ingegaan.

6. DISCUSSIE

In dit hoofdstuk worden discussiepunten die in de studie naar voren zijn gekomen verder besproken. Nadat in de vorige hoofdstukken vooral is gespecificeerd en is toegewerkt naar concrete conclusies, is het doel van dit hoofdstuk om de blik weer te verbreden. In de eerste vier paragrafen worden een aantal van de in hoofdstuk vijf benoemde conclusies verder geanalyseerd en bekritiseerd. In paragraaf 6.5 en 6.6 wordt ingegaan op de meer methodologische discussiepunten die gaan over de manier waarop het onderzoek is ingericht. Tot slot geven de laatste twee paragrafen aanbevelingen voor zowel de praktijk als mogelijk interessant vervolgonderzoek.

6.1 De GFC als oorzaak of invloed?

Een van de grote discussiepunten binnen de studie is in hoeverre de GFC gezien kan worden als de oorzaak – laat staan de *enige* oorzaak – van de beschreven veranderingen. In de resultaten en conclusies is hier ook duidelijk onderscheid in gemaakt. Zodoende is gesteld dat deze exploratieve studie te weinig bewijs kan leveren dat de GFC ontwikkelingen en veranderingen zoals die binnen de *HR practices* daadwerkelijk creëert, maar meer een catalysator hiervoor is.

Emans schrijft in 2009 een artikel waarmee hij ingaat op de uitdagingen voor HRM in de komende jaren. Als aanleiding voor die uitdagingen gebruikt hij cijfers van de commissie arbeidsparticipatie (Emans, 2009:81; naar Commissie Arbeidsparticipatie, 2008:18-28) als:

- 2008-2015: Toename van de werkgelegenheid met 600.000 banen;
- 2008-2015: Toename van de beroepsbevolking met 225.000 mensen per jaar;
- Conclusie: De arbeidsmarkt verkraapt fors tussen nu en 2015.

Op basis van deze cijfers schetst hij vijf uitdagingen voor de HR-organisatie (Emans, 2009:81-84):

1. De beschikbaarheid van goede, gekwalificeerde medewerkers;
2. Brede inzetbaarheid van medewerkers – vanwege een *fast moving* arbeidsmarkt;
3. De motivatie van medewerkers;
4. Toenemende importantie van prestatie management;
5. Vitaliteit (ofwel lichamelijk en geestelijk welzijn) van het personeel.

De cijfers van de commissie arbeidsparticipatie zijn ingehaald door de GFC. De GFC zorgde in 2009 en 2010 juist voor een sterke afname van de werkgelegenheid en langdurig negatieve effecten op het bbp (cpb.nl). Opvallend is echter dat de HR-directeuren in de interviews veel van dezelfde ontwikkelingen benoemen – zie paragraaf 4.2. Dat werpt de vraag op of de ontwikkelingen in de *HR practices* nu wel daadwerkelijk door de GFC geïnitieerd zijn of dat deze anders ook hadden plaatsgevonden.

Het feit dat de resultaten van de studie overeenkomen met de uitdagingen van Emans, terwijl ze gebaseerd zijn op een sterk verschillende contextuele situatie onderschrijft het discussiepunt in hoeverre er in de GFC een oorzaak voor de beschreven veranderingen gevonden kan worden. Deze studie heeft getracht constant kritisch te kijken naar de causale verbanden, en deze enkel te bevestigen als door meerdere respondenten expliciet is benoemd dat er een causaal verband is. Echter, om dit discussiepunt te ondervangen zou gekozen kunnen worden voor bijvoorbeeld

een vergelijkend onderzoek tussen twee sectoren op een gelijk moment, waarbij de ene sector veel invloed ervaart van een contextuele factor en de andere sector niet.

Schilstra, Dietz en Paauwe (2004) zetten zo in hun artikel de metaalindustrie en de IT-sector naast elkaar. Zo wordt er binnen de organisaties in de metaalindustrie bijvoorbeeld meer waarde gehecht aan vertegenwoordiging in de ondernemingsraad en vereniging in vakbonden ten opzichte van de organisaties in de IT-sector (Schilstra et al., 2004:129,130). Een ander verschil is dat de organisaties uit de IT-sector een veel flexibeler personeelsbestand hebben, waardoor ze anders reageren op contextuele ontwikkelingen (Schilstra et al., 2004:137,138). Door te onderzoeken wat bijvoorbeeld de impact van de GFC in dergelijke sectoren is geweest, en dit naast de resultaten van deze studie te leggen, kan beter een onderscheid worden gemaakt in welke ontwikkelingen nu echt afkomstig zijn vanuit de GFC.

6.2 Andere oorzaken

Zoals gezegd is het daarnaast de vraag in hoeverre de GFC, als zij al een oorzaak genoemd kan worden, de *enige* oorzaak is van de genoemde veranderingen. Andere sociaal-maatschappelijke en technologische ontwikkelingen en zaken als de ervaring of het karakter van de HR-directeur kunnen immers mogelijk ook veel invloed hebben op de ontwikkeling van een rol.

Zo schrijft van den Berg in 2009 bijvoorbeeld over de opkomst van E-HRM, wat staat voor *Electronic Human Resource Management*. E-HRM gaat kort gezegd over de digitalisering van het bestaande HRM (van den Berg, 2009:27). Van den Berg laat aan de hand van cijfers van het CPB en het SCP een ontwikkeling zien waarbij steeds meer mensen gebruik maken van internet en social media. Hij geeft aan dat er zodoende veel draagvlak bestaat voor meer elektronisch gebruik van HRM-tools, en dat een uitdaging voor de komende jaren de implementatie hiervan is (van den Berg, 2009:13-24). In de resultaten van de studie onder de HR-directeuren komt naar voren dat systeemgebruik geïntensiveerd is of moet worden. Hoewel kostenbesparingen en ontslagen dit belang mogelijk vergroten is de vraag of de ontwikkelingen die van den Berg beschrijft niet de daadwerkelijke oorzaak zijn van deze veranderingen.

Daarnaast laten Befort & Hatstrup in een onderzoek onder 302 managers en directeuren van een Amerikaans software-bedrijf zien dat de toenemende ervaring van respondenten binnen de organisatie zorgt meer waardering voor *contextual performance*. Zo lijken de managers naarmate hun ervaring toeneemt een rol in te nemen waarbij ze meer waarde hechten aan zaken als *compliance* (het nakomen van regels en afspraken) en *more effort* (harder werken, meer inspanning) voor de organisatie (Befort&Hatstrup, 2003:27). Bovendien laat het onderzoek zien dat wanneer de ervaring van de managers en directeuren toeneemt, er ook meer van hen verwacht wordt (Befort&Hatstrup, 2003:28). Dit, in aanvulling op het feit dat de factor ervaring door HR-directeuren ook genoemd is in het onderzoek, laat zien dat ook ervaring een belangrijke oorzaak kan zijn van eventuele (rol)veranderingen bij de HR-directeur en binnen de (HR-)organisatie.

Dit zijn slechts twee voorbeelden van hoe andere factoren ook oorzaken kunnen zijn voor de beschreven veranderingen in de studie. Dat gegeven vraagt om een kritische blik wanneer zaken en veranderingen door de HR-directeur zelf wel expliciet als een gevolg van de GFC worden genoemd. Het expliciteren van een direct verband tussen de GFC en de verandering is immers lastig omdat dat alle andere contextuele factoren min of meer uitsluit.

6.3 Het bestaansrecht van de Deviant Innovator

Een ontwikkeling die vaak als de oorzaak van de GFC is een soort van *immoreel bankieren*; namelijk een bedrijfsvoering erop na houden die vooral het eigen belang ten goede komt, en niet zozeer de belangen van de klant behartigt. Daarom controleren de toezichthouders nu op gedrag en cultuur en proberen ze deze factoren te sturen met programma's als klantbelang centraal.

In de conclusie werd al kort besproken wat de rol van de HR-directeur hierin is. Zo vraagt Boselie (2010) zich af of de HR-directeur en de rol van de kritische *deviant innovator* teveel afwezig is geweest, en stelt Paauwe (2004) al eerder dat *ethical HRM*, de waarborging van de *moral values* binnen de organisatie, een belangrijke toegevoegde waarde van HR zou moeten zijn. Tevens geven HR-directeuren aan dat ze het geweten worden genoemd of een belangrijke rol spelen in het vormen van dat geweten. Bovendien schrijven Nicholson et al. (2012) een recent artikel waarin zij aangeven dat de financiële sector nog steeds gebouwd is op bepaalde normen uit het verleden die tegenwoordig, ondanks de GFC, niet bevroegd worden. Zij geven bijvoorbeeld aan dat de tekortkomingen binnen de financiële sector, die volgens hen weer aan het licht gekomen zijn door de GFC, niet zozeer liggen aan handelen uit eigen belang, maar aan een groot tekort aan *checks* op de bedrijfsvoering; er wordt te weinig geëvalueerd (Nicholson et al., 2012:471).

Voor de GFC was de rol van HR-directeuren conformistisch. Er was toen niet voldoende draagvlak om kritisch te zijn op de huidige gang van zaken en grote veranderingen aan te brengen in het beleid; de HR-directeuren geven aan dat ze meegingen in de *flow* van het succes – zie paragraaf 4.4.5. Zowel de klant als de organisatie verdiende goed aan de bestaande producten, en variabel belonen was een middel dat gezien het budget kon en zelfs door HR-directeuren bedacht is om zo het personeel een extra *drive* te geven. Het is nu duidelijk wat er gebeurd is, en er zijn nu veel ideeën over hoe dat voorkomen had kunnen worden, maar dat is volgens de respondenten achteraf praten.

Echter, het lijkt alsof ook de GFC geen verandering in deze conformistische houding brengt. De HR-directeuren geven niet aan dat zij nu een meer kritische houding tegenover het management en de Raad van Bestuur hebben, terwijl bijvoorbeeld hun autoriteit en belang wel iets lijkt toe te nemen. De vraag is dan of de er een context is die het *deviant innovator* perspectief versterkt of aandraagt. Uit deze studie lijkt naar voren te komen dat zowel in goede tijden (voor de crisis) als in crisistijd er niet direct een aanleiding is om dit perspectief aan te nemen. Bovendien worden in de resultaten quotes gebruikt als '*als je een rebel bent ga je geen HR doen*' (R.13).

Er is één HR-directeur geïnterviewd die een duidelijke *deviant innovator* rol innam en inneemt. Deze is bijvoorbeeld wél van mening dat HR teveel afwezig is geweest en geeft aan dat de toegevoegde waarde van HR juist zit in het geven van een kritisch tegenperspectief. Opvallend is dat deze HR-directeur allereerst niet per definitie genoodzaakt was de baan te nemen, en daardoor heel vrij en onbevangen de functie in kon gaan. Eén interview is te weinig om conclusies uit te trekken. Maar als het zo is dat alleen (een gevoel van) volledige onafhankelijkheid van bijvoorbeeld zaken als salaris en toekomstperspectief deze rol in de hand spelen, werpt dat toch de vraag op hoe maatschappelijk geaccepteerd de *deviant innovator*-rol is binnen de Nederlandse bankensector is.

6.4 Tekortkomingen van het onderzoek

Een van de tekortkomingen van het onderzoek zit in de selectie van de respondentengroep. Zo staan in het onderzoek de meningen en ervaringen van de HR-directeuren centraal. Deze vormen de waarheid van de HR-directeuren en dit is dan ook wel methodologisch te verantwoorden, maar het kan wel eens zo zijn dat de waarheid van bijvoorbeeld de leden van de Raad van Bestuur hiervan verschilt. Bovendien is er veel onderzoek dat aantoonde dat managers of medewerkers zichzelf vaak te hoog inschatten.

Zo laat een meta-analyse van Mabe & West uit 1982 al zien dat wanneer de zelf-evaluatie van iemand naast zijn of haar daadwerkelijke prestaties wordt gelegd, dit een lage validiteit en hoge variabiliteit oplevert (Mabe&West, 1982:280). Hoewel de studie enigszins gedateerd is geeft deze wel aan dat een analyse van 55 studies geen betrouwbaar beeld oplevert van hoe de respondenten zichzelf beoordelen. Maar ook recente artikelen laten zien dat *self-assessing* nog altijd ter discussie staat. Dunning, Heath & Suls geven bijvoorbeeld in 2004 aan dat *'there still remains a striking continuity in the errors that people make when they assess themselves'* (Dunning, Heath & Suls, 2004:98). Armstrong en Fukami bevestigen dit later (2010) nog door aan te geven dat de eigen beoordeling van prestaties nog altijd moeilijk is en er weinig overeenkomsten zijn tussen de zelf-perceptie en de realiteit (Armstrong&Fukami, 2010:335).

Kortom, de resultaten in deze studie moeten ook niet gezien worden als dé waarheid; in de methode is immers toegelicht dat dit onderzoek ook niet draait om waarheidsvinding. Om het onderzoek meer valide te maken is het bijvoorbeeld mogelijk het beeld wat de HR-directeuren schetsen voor te leggen aan organen zoals de Raad van Bestuur en het lijnmanagement binnen de organisatie.

Een tweede tekortkoming van het onderzoek is de zogenaamde werkduur van een aantal respondenten. In de methode is kort uiteengezet hoe lang de verschillende HR-directeuren werkzaam zijn binnen de banken, en daaruit blijkt dat zes directeuren pas sinds 2012 in deze functie binnen de bank werkzaam zijn. Aangezien het onderzoek zich bezig houdt met de vraag of de GFC bepaalde rolveranderingen creëert, is de vraag in hoeverre een periode van ongeveer een jaar genoeg is om dit te kunnen analyseren. Het onderzoek had dit kunnen ondervangen door bijvoorbeeld alleen respondenten te selecteren die langer dan een x aantal jaar werkzaam waren binnen de bankensector in de functie van HR-directeur. Dat zou er echter voor gezorgd hebben dat de grootste banken niet zouden kunnen participeren in het onderzoek. Echter, voor onderzoek in andere sectoren is het interessant om te kijken of deze eis mee te nemen is in de respondentenselectie.

Een derde en laatste tekortkoming van het onderzoek vindt oorsprong in paragraaf 6.1 en 6.2 van dit hoofdstuk; daarin wordt aangegeven dat het op basis van deze resultaten moeilijk is expliciete, directe verbanden te trekken tussen de GFC en de rol van de HR-directeur. Een vergelijking tussen verschillende sectoren op een gelijk moment, geïllustreerd aan de hand van de theorie van Paauwe, zou dit kunnen verhelpen. Het blijft echter waarschijnlijk lastig, zoals in paragraaf 6.2 beschreven wordt, om de invloed van allerlei andere contextuele factoren volledig uit te sluiten en veranderingen en ontwikkelingen enkel toe te schrijven aan de GFC.

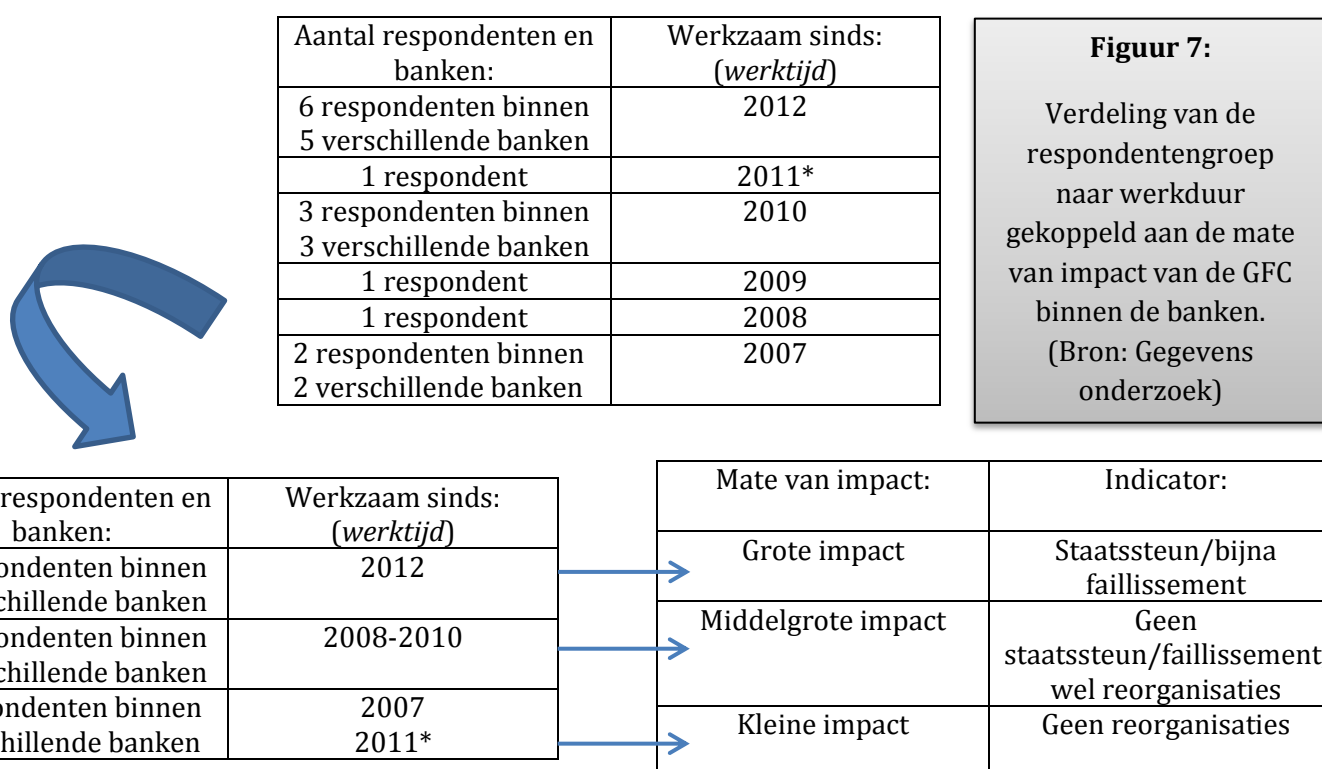
6.5 Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

In deze paragraaf worden drie aanbevelingen gedaan voor toekomstig onderzoek. Dit zijn resultaten waar de studie geen conclusies uit kan trekken maar die opvallend en mogelijk interessant zijn voor verdere verdieping.

6.5.1 Het verband tussen de impact van de GFC en de werktijd van de HR-directeur

In de methode wordt weergegeven dat er een verdeling te maken is in de respondentengroep aan de hand van de werkduur van de HR-directeur binnen de organisatie. Zo blijkt dat zes van de dertien respondenten vanaf 2012 werkzaam zijn in deze functie binnen de organisatie. In de conclusie wordt daarom ter discussie gesteld of de GFC niet eerder een functieverandering in plaats van een rolverandering stimuleert.

Door namelijk de verdeling in de methode te combineren met de resultaten over de impact op de organisatie, kan een verband getrokken worden tussen werktijd en mate van impact.



Zo blijkt dat de respondenten die werkzaam zijn sinds 2012 allen werken bij een bank die óf staatssteun heeft gehad, of langs het randje van een faillissement is gelopen of nog steeds loopt. Bij de banken van de respondenten in de categorie 'werkzaam sinds 2008-2010' is er geen sprake van staatssteun of een dreigend faillissement, maar wel van grootschalige reorganisaties. De derde categorie, die bestaat uit respondenten die meer zes jaar of sinds de oprichting van de bank werkzaam zijn bij de bank, geeft aan dat ze wel een impact ervaren vanuit de GFC maar dat dit hen niet dwingt tot grootschalige reorganisaties. De vraag is dus of de mate van impact vanuit de GFC een invloed heeft gehad op de *werktijd* van de HR-directeuren.

Allereerst moet gesteld worden dat deze verbanden in deze studie niet bewezen zijn en dat dit ook niet het doel van het onderzoek is. Echter, wanneer de methodische groeperingen en de resultaten naast elkaar gezet worden zorgt dit wel voor interessant materiaal voor vervolgonderzoek. Zorgt een crisis zoals de GFC bijvoorbeeld niet zozeer voor rolveranderingen, maar eerder functieveranderingen binnen de bankensector, refererend aan de relatief korte werktijd van HR-directeuren bij de banken met de grote impact?

6.5.2 Het gevaar van systeemdenken

In 2005 schrijven Jaap Peters en Judith Pouw het boek *'De intensieve menshouderij: Hoe kwaliteit oplost in rationaliteit'* (2005). In het boek worden verbanden getrokken tussen de inrichting van intensieve landbouworganisaties en 'intensieve' organisaties, waarbij vaak aan de bankensector wordt gerefereerd. In een filosofische uiteenzetting over de realiteit binnen organisaties geven de schrijvers aan dat mensen steeds meer gepusht worden om in systemen te leven en dat dit het eigen denkvermogen geen goed doet.

In de resultaten (paragraaf 4.2.4) geven een aantal HR-directeuren aan dat ze moeite hebben met het intensifiëren en optimaliseren van systeemgebruik. Zo wordt aangegeven dat een systeem gebouwd is op wat men weet en niet toekomstgericht zou zijn, en dat het een risico geeft om teveel vast te komen te zitten in een soort 'systeemdenken'. Ze lijken zo de zorg van Peters en Pouw enigszins te onderschrijven.

Boyd en Gessner geven in een kritisch, recent artikel (2013) aan dat HR-systemen niet altijd op een dusdanige manier ontworpen worden dat het welzijn van de medewerker hier goed in meegenomen wordt (Boyd&Gessner, 2013:251). Gebaseerd op een *multiple-case study* en bestaande literatuur concluderen ze dat *performance metrics* opnieuw moeten worden geëvalueerd door *HR-professionals*, omdat nu de waarde van het welzijn van de medewerker steeds meer genegeerd wordt (Boyd&Gessner, 2013:251)

In aanvulling op de literatuur van Peters & Pouw, Boyd & Gessner en de resultaten uit paragraaf 4.2.4 geven de respondenten bovendien in paragraaf 4.4.5 van de resultaten aan dat de GFC wel eens een grote impact op de mens zelf kan hebben. De respondenten geven aan dat er een uitdaging ligt in het motiveren van medewerkers aangezien ze zichzelf moeten realiseren dat de tijden van *the sky is the limit* niet meer zullen terugkeren – paragraaf 4.4.5.

Dit alles gezegd hebbende geeft deze studie dus aanleiding om meer *bottom-up* onderzoek te verrichten naar de percepties van de medewerkers. Staat na zaken als reorganisaties, cultuur- en structuurveranderingen en beloningsrestricties het welzijn van de medewerker nog wel hoog in het vaandel? En hoe ervaart deze dat zelf?

6.5.3 Het toenemend belang van HR; Duurzaam of slechts een conjunctuur?

Tot slot een derde en laatste aanbeveling voor toekomstig onderzoek. In de resultaten en de conclusie wordt aangegeven dat de respondenten verschillen van mening of het toenemende belang van HR – waar wel consensus over is – nu echt duurzaam is of slechts een periode. Zo geven een aantal respondenten aan in de GFC een *momentum* zien om HR echt op de kaart te zetten, waar andere respondenten dit relativeren en aangeven dat dit versterkte belang van HR slechts tijdelijk is – zie paragraaf 4.3.4.

In deze studie kan logischerwijs hier geen antwoord op gegeven worden, maar ze kan wel een beginpunt vormen voor longitudinaal onderzoek. Door dit zelfde onderzoek over een aantal jaar te herhalen is mogelijk te constateren hoe duurzaam dit versterkt belang van HR nu daadwerkelijk is. Overigens is het dan wel van belang dat een zelfde steekproef van respondenten, en liefst zelfs dezelfde respondenten, gebruikt kan worden. Gezien de wisselingen en korte werkduur van een aantal HR-directeuren is het nog maar de vraag of dat haalbaar is.

6.6 Aanbevelingen voor de praktijk

Dit onderzoek is niet verricht binnen één organisatie, maar binnen twaalf verschillende banken. Vandaar dat in deze paragraaf geen praktische aanbevelingen worden gedaan ten behoeve van één organisatie, maar uitdagingen, kansen en trends worden geformuleerd die uit de resultaten naar voren zijn gekomen en relevant zijn voor de Nederlandse bankensector.

Management Development & Talent Management

Vanwege de beperkingen op het gebied van beloningen wordt er gezocht naar nieuwe vormen van binding. Mogelijkheden op het gebied van opleiding en ontwikkeling bieden hierin kansen. Daarbij liggen er grote uitdagingen op het gebied van leiderschap aangezien cultuur- en structuurveranderingen zorgen voor andere manieren van werken en leiding geven.

Performance Management & HR Analytics

Technologische ontwikkelingen zorgden sowieso al voor een steeds breder wordend draagvlak voor de incorporatie van het gebruik van data en de daarvoor bedoelde systemen binnen de organisatie. Nu de GFC de banken dwingt tot kostenbesparingen en de toezichthouders cijfers willen zien op het gebied van kwalitatieve indicatoren is de aanleiding voor *performance management* en veelvuldig gebruik van *HR Analytics* versterkt.

Het managen van de impact van de GFC op de mens

Een van de grootste uitdagingen wordt misschien nog wel het managen van de verwachtingen en belevingen van de medewerkers binnen de bank. Zo ging het in de resultaten al over verworven rechten en over de realiteitszin van medewerkers; het lijkt alsof velen nog niet volledig beseffen dat met de GFC een periode met bepaalde normen is afgesloten. Aan de HR-directeur om die groep medewerkers mee te nemen in de nieuwe normen en ze te motiveren voor de toekomst binnen de organisatie.

'Re-building trust'

Een laatste uitdaging voor de HR-directeur is om in de toekomst het vertrouwen weer te winnen. Zoals gezegd is er een goede band met de Raad van Bestuur en het lijnmanagement. Maar het is een feit dat er binnen de financiële sector tienduizenden ontslagen zijn gevallen en het imago van de banken verslechterd is; het gaat dus om het vertrouwen van de medewerker en de consument. Bourne schrijft in haar artikel dat er een heroriëntatie nodig is binnen het financiële discours over wat vertrouwen precies inhoudt; ze pleit voor een nieuwe definitie (Bourne, 2013). De HR-directeur kan daar mogelijk een belangrijke rol in spelen.

7. BRONVERMELDING

- Abma (2010). De verander(en)de rol van de private aandeelhouder binnen de vennootschap. *Onderzoekscentrum voor Onderneming en Recht*, pp. 93-119
- Armstrong, S.J. (2010). Self-Assessment of knowledge: a cognitive learning or affective measure? Perspectives from the management learning and education community. *Academy of Management Learning & Education*, 9(2): 335-341
- Befort, N en Hattrup, K. (2003). Valuing task and contextual performance: Experience, job roles and ratings of the importance of job behaviors. *Applied HRM Research*, 8(1): pp. 17-32
- van den Berg, R. (2010). E-HRM: Nu wordt personeelsmanagement eindelijk leuk. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Boeije, H. (2012). Analyseren in kwalitatief onderzoek; denken en doen. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Bourne, C. (2013). Reframing trust, power and public relations in global financial discourses: experts and the production of mistrust in life insurance. *Public Relations Inquiry*, 2(1): pp. 51-77
- Blom, J. (2010). De politieke economie van het financiële systeem: het spel van markt, macht en crises. *De Kredietcrisis: Een politiek-economisch perspectief*, Amsterdam University Press: pp. 11-37
- Blom, J. (2010). Banken in crisis: sterker toezicht of beter bankieren? *De Kredietcrisis: Een politiek-economisch perspectief*, Amsterdam University Press: pp. 111-142
- Boon, C. (2008). *HRM and fit: survival of the Fittest!?* Dissertation, Rotterdam: Erasmus Research Institute for Management (ERIM).
- Boselie, P. (2007). HR professional as business partner? *Tijdschrift voor HRM*, 3(1): pp. 34-51.
- Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management: A balanced approach*. New York: McGraw-Hill.
- Boselie, P. en Paauwe, J. (2005). Human Resource function competencies in European companies. *Personnel review*, 34(5): pp. 550-566
- Boxall, P. and Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*, 3rd edn. New York: Palgrave McMillan
- Boyd, N. en Gessner, B. (2013). Human Resource performance metrics: methods and processes that demonstrate you care. *Cross Cultural Management: an international journal*, 20(2): pp. 251-273
- Caldwell, R. (2003). The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties. *Journal of Management Studies*, 40(4): 983-1004
- Caldwell, R. (2008). HR Business partner competency models: re-contextualising effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 18(3): 275-294

- Dunning, D., Heath, C. en Suls, J.M. (2004). Flawed self-assessment: Implications for health, education and the workplace. *Psychological science in the public interest*, 5(3): pp. 69-109
- Emans, B. (2009). Gouden Tijden, Zwarte Tijden: een karakterisering van de positie van HRM in hedendaagse organisaties. *Tijdschrift voor HRM*, 12(3): pp. 80-100
- Evers, G., Meeren, W. Vander en Gerrichhauzen, J. (2012). Sturen op Personeelsstromen. *Tijdschrift voor HRM*, 15(4): pp. 59-80.
- Fodor, P., Kiss, T. and Poor, J. (2011). Focus on the impact of the economic and financial crisis on the human resource function – Four eastern European countries in the light of empirical research in 2009. *Acta Polytechnica Hungarica*, 8(1): pp. 81-104
- Grauwe, P. de (2010). The banking crisis: causes, consequences and remedies. *Onderzoekscentrum voor Onderneming en Recht*, pp. 1-22
- Grundmann-van de Krol (2010). Kredietcrisis en financiële regelgeving. *Onderzoekscentrum voor Onderneming en Recht*, pp. 45-90
- Guest, D.E. and King, Z. (2004). Power, innovation and problem-solving: the personnel manager's three steps to heaven? *Journal of Management Studies*, 41(3): pp. 401-423.
- Hazeau, C.A. (2011). De crisis, de bank en de wet. *Tijdschrift voor Openbare Financiën*, 43(2): pp. 138-148.
- Kampermann, A., Lange, W. De en Semeijn, J. (2012). HRM in beweging – is het strategic momentum aangebroken? *Tijdschrift voor HRM*, 15(4): pp. 149-160
- Legge, K. (1978). *Power, Innovation, and Problem-solving in Personnel Management*. New York: McGraw-Hill.
- Leisink, P., Knies, E. en Weske, U. (2013). Social dialogue and the public services in the aftermath of the economic crisis: strengthening in an era of austerity in the Netherlands (National Report). *European Commission Project*.
- Lewin, A.Y. en Volberda, H.W. (1999). Prolegomena on Coevolution: A framework for research on strategy and new organizational forms. *Organization Science*, 10(5): pp. 519-534
- Maatman, R.H. en Flinterman, C.F. (2010). Financieel toezicht voor en na de kredietcrisis. *Onderzoekscentrum voor Onderneming en Recht*, pp. 25-43
- Mabe, P.A. en West, S.G. (1982). Validity of self-evaluation of ability: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 67(3): pp. 280-292
- Nicholson, G., Kiel, G., Kiel-Chisholm, S. (2011). The contribution of social norms to the Global Financial Crisis: A systematic actor focused model and proposal for regulatory change. *Corporate Governance*, 19(5): pp. 471-488
- Nowak, R.G.J. en Wegter, J.J. (2010). Overheidscommissarissen in financiële instellingen. *Onderzoekscentrum voor Onderneming en Recht*, pp. 121-138

- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving Long-term Viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Peters, J. en Pouw, J. (2005). *Intensieve menshouderij: Hoe kwaliteit oplost in rationaliteit*. Schiedam: Scriptum
- Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data*. Londen: Sage.
- van Thiel, S. (2007). *Bestuurskundig onderzoek; een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Boston, MA; Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. and Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- van der Velde, M., Jansen, P. en Anderson, N. (2004). *Guide to management research methods*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Wright, P.M. and Snell, S.A. (2005). Partner or guardian? HR's challenge in balancing value and values, *Human Resource Management*, 44(2): pp. 177-182

#BIJLAGE A CONTEXTSCHETS; CRISIS IN DE BANKENSECTOR

De financiële sector, en daarmee de Nederlandse bankensector, is sinds 2008 aan verandering onderhevig. Hoewel het in deze studie meer gaat om de perceptie van deze crisis door de HR-directeuren, is het evident om kort uiteen te zetten wat deze economische crisis nu inhoudt voor de contextuele omgeving van de Nederlandse bankensector.

Gouden Tijden

In 1971 klapte het Bretton Woods stelsel – het stelsel dat sinds de Tweede Wereldoorlog bepalend was geweest voor de internationale financiële en monetaire verhoudingen. Dit stelsel koppelde wisselkoersen aan de Amerikaanse dollar, welke weer aan goudprijzen was gekoppeld. In dit systeem was echter sprake van een afhankelijkheid van de Amerikaanse dollar; Amerikanen konden eenvoudig dollars bijdrukken en waren leidend in dit ‘stabiliteitssysteem’. In de Vietnamoorlog explodeerde de bankdrukautomaten echter, wat ervoor zorgde dat het vertrouwen in de dollar als reservemunt massaal wegebde bij de Europese regeringen. Door het inruilen van de dollars voor goud klapte het Bretton Woods stelsel (Blom, 2007:117).

Dit bevorderde de toch al bestaande expansie van de bancaire sector. Er was sprake van een zekere ‘financialisering’. Door de globalisering van het financiële systeem nam de geografische reikwijdte sterk toe, het transactievolume explodeerde en er was sprake van een mondiale integratie van markten. Daarnaast steeg het aantal buitenlandse vestigingen van banken snel. Deze financialisering ging dus hand in hand met internationalisering en globalisering, wat er voor zorgde dat de wereld de markt werd in plaats van het land of het continent (Blom, 2007:13,111-117; Hazeau, 2011).

Bovendien nam het aantal sectoren dat beïnvloed werd door de financiële markt sterk toe en werden steeds meer producten en diensten geïncorporeerd in het financiële stelsel als zijnde ‘exotische’ producten. Zo werden ondernemingen zogenaamde financiële titels die makkelijk gekocht en doorverkocht konden worden. Ook de Amerikaanse *subprime* hypotheek zijn hier een voorbeeld van. Een dergelijke hypotheek maakt het mogelijk voor mensen die niet aan een lening kunnen komen – vanwege een te laag inkomen of andere redenen – toch een hypotheek af te sluiten. In theorie zou zelfs iemand zonder inkomen zo’n *subprime* hypotheek af kunnen sluiten. Een dergelijke hypotheek start met een zeer lage rente, die uiteraard later fors oploopt (Blom, 2007:13; DNB, 2013).

Dit soort zeer risicovolle producten kwamen op in een tijd dat de economie floreerde. De alsmar stijgende huizenprijzen maakte het interessant om veelvuldig hypotheek te verstrekken. De consument had vertrouwen in de banken en de economie en stortte zich massaal op de huizenmarkt. De sky was de limit, zelfs zonder inkomen kon je een pand bemachtigen. De 24-jarige Amerikaan Casey Serin pronkt in 2006 nog in zijn blog dat hij zojuist acht riant huizen in het zuidwesten van de VS heeft gekocht met Amerikaanse hypotheek (Blom, 2007:11).

Om dit risico enigszins te ‘verzekeren’ besloten banken massaal elkaar steun te bieden. De banken namen aandelen in elkaars ondernemingen en sloten garantie-leningen af. Kleinere banken of financiële ondernemingen werden dochteronderneming of onderdeel van grotere banken terwijl ze op eigen titel bleven doorwerken. Dit resulteerde in een grote verwevenheid

binnen de mondiale financiële sector. Dit werd in Europa nog verder gestimuleerd door de Europese Unie met de komst van de euro als monetaire eenheid en het versoepelen van handel (ook in financiële producten) over de landsgrenzen.

De banken groeiden enorm. Eind jaren '90 was een gouden periode voor de Nederlandse banken. Banken als ABN AMRO floreerde en stonden in de mondiale top van de bankensector. De succesvolle internationale expansie van Nederlandse banken vertaalde zich door in een groei van het balanstotaal van 103% van het bruto binnenlands product (bbp) naar 548% in 2005. De bedragen die omgingen in de bancaire sector overstegen in feite de capaciteit van de economie. Zodoende werd het voor de overheid belangrijk om de banken overeind te houden, ze werden *too big to fail*; men kon de banken niet failliet laten gaan zonder dat ze de hele financiële sector en economie in hun val meenamen. Bovendien werd het door de globalisering en de grote bedragen die met het bankwezen gemoeid waren ook een stuk moeilijker om goed toezicht te houden. Dit maakte dat de grote banken een bijzondere relatie met de toezichthouders en de overheid hadden.

Lehman Brothers

In het voorjaar van 2007 komen er steeds meer berichten in de media over de problemen van de Amerikaanse hypotheekmarkt. In september 2008 vormt de *surseance* (uitstel van betaling) van de grote Amerikaanse *investment bank* 'Lehman Brothers' de apotheose van de problemen op de Amerikaanse hypotheekmarkt (Hazeau, 2011:139). Op 15 september vraagt Lehman Brothers uitstel van betaling aan nadat kandidaten als Bank of America en het Britse Barclays niet bereid zijn de bank over te nemen zonder overheidssteun. Het financiële systeem lijkt met het failliet van een dusdanig grote bank in zijn geheel ten onder te gaan en het onderling vertrouwen tussen banken daalt tot een minimum (NRC, 2009; Hazeau, 2011:140).

In de dagen na 15 september wordt een andere enorme zakenbank, Merrill Lynch, voor 50 miljard overgenomen. De grootste verzekeraar ter wereld, AIG wordt genationaliseerd met 85 miljard dollar aan staatssteun. Zakenbanken als Goldman Sachs en Morgan Stanley geven hun vergunning als zakenbank op en worden 'normale banken'. De hypotheekmarkt klappt in een week volledig in elkaar (NRC, 2009). De Amerikaanse regering komt met een reddingsplan voor de financiële sector. Het reddingspakket bedraagt 700 miljard (!) dollar. Als dit reddingsplan op 29 september 2008 wordt weggestemd in de Senaat kelderde de Dow Jones met 778 punten, de grootste daling ooit (NRC, 2009). De crisis lijkt een feit.

Door de mondiale verwevenheid reageren banken over heel de wereld op het ineensstorten van de hypotheekmarkt en de beurskoers. Doordat spaarders massaal hun tegoeden bij de banken weghalen, en de banken elkaars leningen niet meer kunnen en/of willen terugbetalen vallen ook de Nederlandse banken ineens (Hazeau, 2011). De Nederlandse overheid neemt voor 16,8 miljard euro Fortis Nederland en ABN AMRO volledig over. De IJslandse bank 'Landsbanki' komt in de problemen waardoor spaarders niet meer bij hun geld kunnen. Hoewel minister Bos en de DNB de deposito-garantiestelsels ophogen tot 100.000 euro, blijven de consumenten de banken wantrouwen en moeten de Europese overheden diep in de buidel tasten. Europese regeringen kondigen meer en hogere garantiefondsen aan en zetten miljarden klaar voor kapitaalinjecties. In Nederland worden, in een tijdsbestek van een maand na de nationalisering van ABN AMRO en Fortis Nederland, kapitaalinjecties gegeven aan ING (10 miljard), AEGON (3 miljard) en SNS REAAL (750 miljoen) (NRC, 2009).

Tijdens de Capita Selecta leerkring, die onderdeel is van het curriculum van de master Strategisch Human Resource Management, werd van ons verwacht dat we een paper schreven over de publieke dimensie van de organisatie waar het afstudeeronderzoek verricht werd. Aangezien dit onderzoek zich richt op een sector, is dit paper gericht op de publieke dimensie van de bankensector. Dit is in maart 2013 ingeleverd.

Identiteitscrisis in de Bankensector

De Publieke Identiteit en Publieke Dimensie van (het HR-beleid van) de Nederlandse Bankensector

Achtergrond studie bij master thesis: *“Beïnvloeding van de
economische crisis op de rol van de HR-directeur in de
bankensector”*

Studentnummer: 3380327

Naam: Piter-jan Goodijk

1. AANLEIDING

Voordat dieper ingegaan wordt op het thema van deze studie is het goed om kort stil te staan bij het thema van de thesis. Dit paper zal namelijk dienen als een documentanalyse die onderdeel is van de uiteindelijke thesis. Het onderwerp van de thesis is zodoende bepalend voor het onderwerp van deze achtergrondstudie.

De thesis houdt zich bezig met de vraag wat de invloed van de economische crisis als contextuele factor is op de rol van HR-directeuren binnen verschillende Nederlandse banken. Vanuit de (brede) kijk op de relatie tussen *context* en *organisatie* (Boxall & Purcell, 2003; Paauwe, 2004, Boselie, 2010) wordt in het theoretisch kader via wetenschappers als Karen Legge (HR-director as conformist/deviant innovator, meer contextueel perspectief) en Dave Ulrich (Rol-positionering van de HR-manager, meer organisatorisch perspectief) dieper ingegaan op de relatie tussen de *context* en *de rol van de HR-manager*, om vervolgens meer stil te staan bij de Nederlandse wetenschappelijke literatuur over de invloed van de economische crisis op de rol van de HR-manager (Emans, 2009; Boselie, 2010; Kampermann et al., 2012).

Gezien de keuze voor de bankensector zal de term HR-manager vervangen worden door die van HR-directeur, omdat er meerdere HR-managers zijn maar het hier specifiek gaat om de eindverantwoordelijke voor het HR-beleid. Op basis hiervan is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

“Wat is de invloed van de economische crisis op de rol van de HR-directeur binnen de Nederlandse bankensector”?

Duidelijk is dus dat dit onderzoek zich niet afspeelt binnen één en dezelfde organisatie. Het kwalitatieve onderzoek bestaat uit veertien interviews met HR-directeuren van veertien verschillende Nederlandse (vastgoed)banken. Deze banken verschillen allen, zeker sinds de economische crisis (2008, cpb.nl) haar intrede deed, sterk in grootte, eigenaarschap en zeggenschapsstructuren. Kortom, het is ook nog eens niet bepaald een homogene sector; eerder divers en diffuus.

Dat maakt het vraagstuk naar de publieke identiteit en publieke dimensie van de onderzoeksvraag en de Nederlandse bankensector overigens alleen maar interessanter. Het is een typisch voorbeeld van hoe belangrijk het is om buiten formele kenmerken in de scheiding tussen publiek en privaat (Rainey, 2003) ook te kijken naar de identiteit van organisaties (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Bovendien zal blijken dat sociale legitimiteit (Boxall&Purcell, 2003; Paauwe, 2004) steeds belangrijker wordt in de diverse sector.

Kortom, in deze studie zal (vanuit een meer empirisch perspectief) ingegaan worden op de publieke dimensie en publieke identiteit van de organisaties, om vervolgens (vanuit een meer normatief perspectief) ook een eigen indruk te geven over de empirische ‘resultaten’.

2. DE NEDERLANDSE BANKENSECTOR – Publiekelijk Privaat?

Om uiteindelijk vast te kunnen stellen wat de publieke dimensie en publieke identiteit is van (organisaties binnen of onderdelen van) de Nederlandse bankensector, is het nodig om stil te staan bij wat er nu eigenlijk publiek is aan de sector *an sich*.

Allereest is een uitgangspunt van deze studie is dat een duidelijke scheiding tussen publiek en privaat zonder enige vorm van overlap niet realistisch is. Naast Rainey ondersteunen vele wetenschappers de gedachte dat *'public and private sectors overlap and interrelate in a number of ways, and this blurring and entwining of the sectors has advanced even farther in recent years'* (Rainey, 2003:59; Cooper, 2003; Haque, 2001; Kettle, 1993; Moe, 2001; Weisbrod, 1997/98). Daarom is de vraag hier ook niet of Nederlandse banken binnen de private of publieke sector vallen – die vraag is niet zo relevant en bovendien niet te beantwoorden; de vraag is wat er publiek is aan de Nederlandse banken.

Er zijn verschillende manieren om naar dat 'publieke' te kijken, en allen zijn evident. Zo gaat Rainey terug naar de *core* van de term door zich publiekelijk (volgt u het nog?) af te vragen wat het bestaansrecht is van publieke organisaties. Hij geeft aan dat in essentie publieke goederen antwoord bieden op problemen als *'public goods and free riders'* (voorzien van collectieve goederen waar de markt geen goed coördinatiemechanisme voor is), *'individual incompetence'* (functie vervullen waartoe de individuele burger niet in staat is) en *'externalities or spillovers'* (sociale rechtvaardigheid) (Rainey, 2003:63).

Bovendien onderscheidt Rainey verschillende formele kenmerken die niet direct bepalend zijn voor de publieke dimensie of identiteit van de betreffende sector (hier komen we later op terug) maar wel meespelen in de plaatsing van in dit geval de verschillende Nederlandse banken. Zo heeft hij het over eigendom, de bron van inkomsten en de zeggenschap van organisaties (Rainey, 2003:66-72). Als deze eens op een rijtje worden gezet bij de grootste Nederlandse banken blijkt de al genoemde diversiteit (figuur 1&2).

Formele kenmerken	RABOBANK	ING (kapitaalinjectie 10 miljard)	ABN AMRO (nationalisering)
Eigendom	Rabobank groep N.V. (zelfstandig)	ING groep N.V. (zelfstandig)	Staat der Nederlanden
Zeggenschap (overheid)	Geen	Bijzondere commissarissen met extra bevoegdheden	Overheid & NL Financial Investments
Financiering	Zelfstandig	Zelfstandig/ Overheidscontract	Overheid

Figuur 1: Formele kenmerken Rainey toegepast op drie Nederlandse banken
Bron: Rabobank (www.rabobank.nl); Rijksoverheid (www.rijksoverheid.nl)

Tekortkomingen markt:	RABOBANK (zelfstandig)	ING (kapitaalinjectie 10 miljard)	ABN AMRO (nationalisering)
Markt werkt niet als coördinatiemechanisme	X	V/X	V
Individuele burger kan functie niet vervullen	X	X	X
Sociale rechtvaardigheid	X	V/X	V

Figuur 2: Tekortkomingen terug te vinden in bestaansrecht drie Nederlandse banken?

Bron: Rabobank (www.rabobank.nl); Rijksoverheid (www.rijksoverheid.nl)

2.1 ABN AMRO

Sinds de overname in 2008 van de ABN AMRO Bank door de Staat der Nederlanden is de overheid certificaathouder en beheert NL Financial Investments (NFI), een zelfstandige stichting maar met een wettelijke taak (minister van financiën benoemt het bestuur, DNB is toezichthouder), de aandelen (Rijksoverheid, 2008/2011). Dit betekent overigens niet dat meteen alle producten die de ABN AMRO levert gefinancierd worden door de overheid, maar de Staat waarborgt op deze manier het voortbestaan van de bank (Rijksoverheid, 2008). Dit werd veroorzaakt doordat de overheid (gepersonificeerd in toenmalig minster Bos) in feite bepaalde dat de markt geen goed coördinatiemechanisme meer was voor de ABN AMRO en de Nederlandse economie. Zodoende werd ten behoeve van de stabiliteit van de economie, maar ook ter bescherming van een groot aantal particuliere en zakelijke klanten, ABN AMRO overgenomen, waardoor het nu een sterk publiek bestaansrecht heeft (Rijksoverheid, 2008).

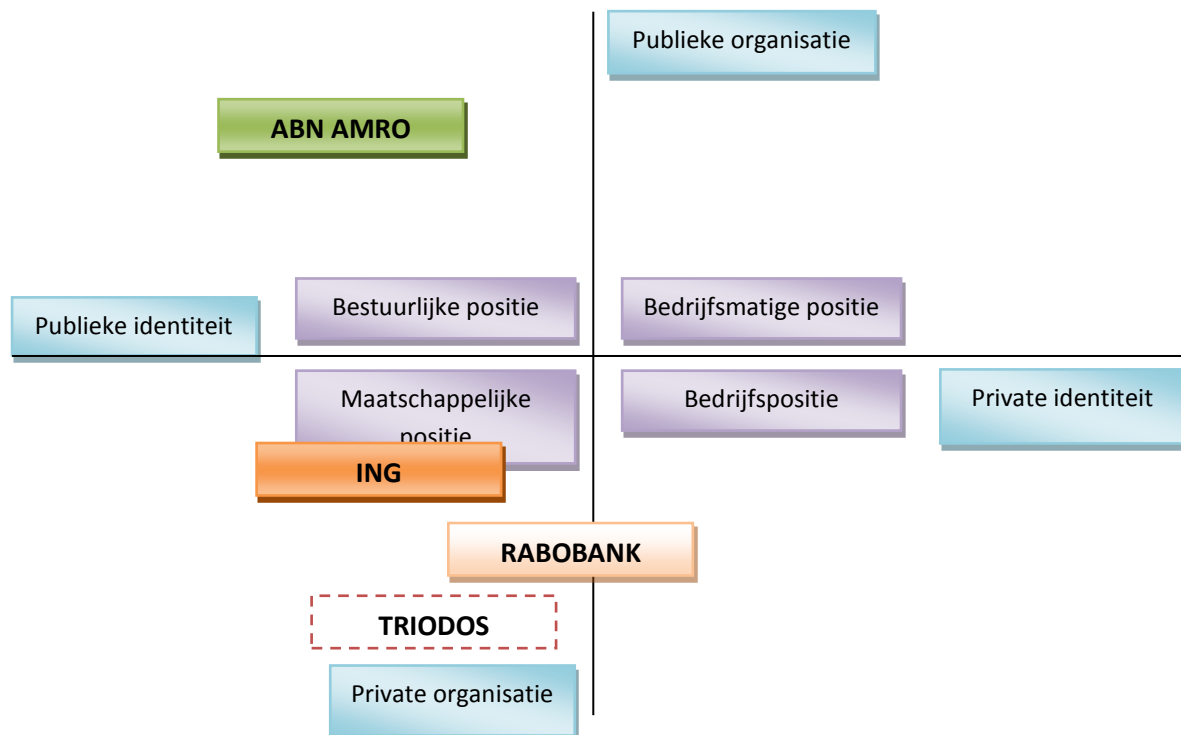
2.2 ING

Het grote verschil in de meer formele publieke dimensie van ABN AMRO en ING zit in het verschil tussen kapitaalinjecties en nationalisering. Zo kan een bank enkel en alleen een kapitaalinjectie ontvangen wanneer de minister van Financiën en DNB de bank als financieel gezond en levensvatbaar beoordelen (Rijksoverheid, 2011). De ING is zo beoordeeld en heeft zodoende een eenmalige kapitaalinjectie van tien miljard euro ontvangen. Bovendien zijn er in ruil voor dat bedrag commissarissen aangesteld *met een bijzonder goedkeuringsrecht voor ingrijpende beslissingen over de ondernemingsstrategie en het beloningsbeleid* (Rijksoverheid, 2011). Zodoende is bij ING te spreken van een sterke publieke inmenging, maar is er minder sprake van een publiek bestaansrecht zoals bij ABN AMRO.

2.3 RABOBANK

De Rabobank heeft in tegenstelling tot de ABN AMRO en de ING niet te maken gehad met een nationalisering of kapitaalinjectie. Ondanks de crisis is de bank tot op heden in staat gebleken zelfstandig gezond te blijven. De markt blijkt een goed coördinatiemechanisme met betrekking tot de Rabobank en de overheid heeft niet in hoeven grijpen ten behoeve van de stabiliteit van de Nederlandse economie of het particuliere en zakelijke klantenbestand. Groot verschil is overigens wel dat de Rabobank dan ook geen beursgenoteerde onderneming is en bovendien een coöperatieve bank is (veel kleinere en grotere organisaties die onder de naam van de Rabobank opereren).

Gebaseerd op de formele kenmerken van Rainey zouden we dus moeten concluderen dat de Rabobank geen publieke dimensie heeft, ING semi-publiek is en de ABN AMRO een nagenoeg volledig publieke organisatie is. Noordegraaf en Teeuw achten dat echter te kort door de bocht. Zij geven aan dat de identiteit van de organisatie in principe los staat van de geformaliseerde organisatorische grondslag (de kenmerken van Rainey) en de omgeving van de organisatie (Noordegraaf & Teeuw, 2003:9). Zodoende zou een organisatie met een formeel meer private achtergrond dus wel degelijk een publieke identiteit kunnen hebben. Zij ontwerpen dan ook vier organisatorische posities, waar de drie banken ook weer in te plaatsen zijn (figuur 3).



Figuur 3: Vier organisatorische posities

Bron: Noordegraaf & Teeuw, 2003:9

In het schema van Noordegraaf en Teeuw wordt meer gefocust op de functie van de organisatie en of die wel of niet publiek is. Een publieke organisatie met veel NPM-maatregelen (performance management, bonussysteem) heeft zodoende bijvoorbeeld een meer private identiteit, terwijl een private organisatie die sterk focust op MVO-principes eerder een meer publieke identiteit probeert te creëren (Noordegraaf & Teeuw, 2003:10,11).

Zo zijn ABN AMRO (Staat), ING (kapitaalinjectie), Rabobank (coöperatief) en Triodos (privaat) te plaatsen van publiek naar privaat qua organisatie. Echter, qua identiteit ontlopen de banken elkaar minder – deze indeling is daarom ook niet per definitie de beste. De indeling hier wordt bijvoorbeeld meer gemaakt op grond van de functie. Zo profileert Triodos (net als bijvoorbeeld de ASN Bank) zich als een duurzame bank met veel aandacht voor duurzame betaalrekeningen, terwijl de Rabobank zich profileert als de boerenbank zonder fratsen die dichtbij de burger staat en op een transparante manier de rekening beheert. ABN AMRO en ING worden door de overheidsimpuls gedwongen zich meer publiek te manifesteren.

3. SOCIALE LEGITIMITEIT IN DE NEDERLANDSE BANKENSECTOR

Als gesproken wordt over sociale legitimiteit, dan is er een verschil tussen de sociale legitimiteit van de organisatie ten opzichte van de buitenwereld (meer extern) en de sociale legitimiteit binnen de eigen organisatie, zoals de omgang met medewerkers (meer intern).

Boxall en Purcell onderscheidden in hun boek verschillende (non-)HR-doelen die op gespannen voet met elkaar staan. Naast *social legitimacy* hebben zij het over *organisational flexibility* en *increased labour productivity* en op het gebied van de non-HR-doelen bijvoorbeeld over *sales* en *market share* (Boxall&Purcell, 2003). Paauwe neemt in zijn *contextually based human resource theory* dergelijke factoren mee in de *Product/Market/Technology (PMT-)dimension* en de *Social/Cultural/Legal (SCL-)dimension*. Beide dimensies, waar dus de begrippen als *social legitimacy* en *organisational flexibility* onder vallen, hebben volgens hem invloed op de dominante coalitie, waar de eindverantwoordelijke voor het HR-beleid in participeert (Paauwe, 2004:91).

Een mooi voorbeeld hiervan is de bankeneed, die begin 2013 is ingevoerd door DNB. Met de eed, die beleidsbepalers en commissarissen van financiële instellingen moeten afleggen, beloven bankiers, maar ook verzekeraars en andere financiële dienstverleners, dat zij naar eer en geweten zullen handelen en belangen goed af zullen wegen (DNB, 2013). Het doel van de eed is onder meer dat het vertrouwen van de burger in de financiële sector weer zal toenemen (DNB, 2013). Bovendien zijn de grofweg 17.000 huidige beleidsbepalers ook op hun geschiktheid getoetst. Wanneer een beleidsbepaler handelt in strijd met zijn eed wordt deze opnieuw getoetst wat er in het uiterste geval toe kan leiden dat deze uit zijn of haar functie wordt gezet (DNB, 2013). Los van of dit mechanisme nu daadwerkelijk iets oplevert,

het is een voorbeeld van hoe DNB als aanvoerder van de bankensector het vertrouwen van de burger en dus de legitimiteit van de sector probeert te vergroten.

Een ander voorbeeld zijn de salarissen in de bankensector. Waar eerst flinke bonussen en gouden handdrukken de norm waren, hebben de kapitaalinjecties en overnames van de overheid daar aanzienlijke veranderingen in aangebracht. Zo ontstond in maart 2011 grote politieke commotie toen ING-topman Jan Hopmann met een bonus van 1,25 miljoen euro afscheid nam van zijn werkgever. Dit had er niet zo zeer mee te maken dat Hopmann zijn werk niet goed had gedaan, maar des te meer met het feit dat de staat in 2008 tien miljard euro 'belastinggeld' geïnvesteerd had. De bonus wekte in de ogen van de samenleving het beeld dat de samenleving zijn geld kwijt raakte aan de bonussen voor bankiers die juist voor de crisis verantwoordelijk waren (Volkskrant, 2008). Ook het debat tussen Jesse Klaver (GroenLinks) en Reinier Castelijm (vakbond banken) bij Pauw en Witteman (februari 2013) was hier een mooi voorbeeld van. Klaver pleit hier voor een verdere verlaging van de topinkomens bij bankiers, aangezien de Nederlandse belastingbetaler dit, terwijl deze zelf ook niet breed zitten, moet ophoesten. Of dit nu een terechte vergelijking is of niet, het zegt wel iets over het belang van een legitieme bedrijfsvoering.

De voorbeelden bij elkaar laten duidelijk zien dat sociale legitimiteit onvermijdelijk een doelstelling is geworden binnen de bankensector. Of dit nu is geïnitieerd vanuit de organisatie zelf, of meer is opgelegd vanuit de omgeving (Paaue noemt dit *coercive mechanisms: implementation as a result of institutional forces* (Paaue, 2004:44)) doet er in feite niet heel veel toe, behalve dat bij de tweede optie er meer toezicht is op de daadwerkelijke uitvoering (DNB, 2013).

Met betrekking tot het vraagstuk van de thesis is het interessant om te zien hoe die sociale legitimiteit, die dus belangrijker lijkt te zijn geworden, de rol van de HR-directeur beïnvloed. Zodoende is het mogelijk dat deze naar aanleiding van de bovengenoemde voorbeelden meer een uitvoerder wordt van beleid dat geïnitieerd is vanuit DNB, of strenger door instanties als DNB gecontroleerd wordt. Maar, en hier komen we in de vierde en laatste paragraaf op terug, mogelijk zijn dusdanige maatregelen er voor de buitenwacht ten behoeve van het kweken van vertrouwen, terwijl deze intern nauwelijks worden doorgevoerd.

4. **CONCLUSIE** – De publieke dimensie van de Nederlandse bankensector

Allereerst moet dus gesteld worden dat over een publieke dimensie van de Nederlandse bankensector niet te spreken valt. Zowel de formele kenmerken als ook de manier waarop de bank de functie invult verschillen dusdanig dat het geen homogene sector genoemd kan worden. Zelfs de drie grote Nederlandse banken blijken in deze karakteristieken al veel van elkaar te verschillen, laat staan wanneer bijvoorbeeld een Rabobank met een vastgoedbank als de FGH Bank vergeleken wordt.

Het lijkt er echter wel op dat veel organisaties binnen de bankensector te maken hebben gehad met meer publieke inmenging. Zodoende nam de overheid sinds 2008 twee banken volledig over (ABN AMRO en SNS REAAL) en kregen twee banken een forse kapitaalinjectie (ING en AEGON). Maar zeker ook vanwege de financiële crisis besloot de DNB verder in te grijpen en nieuwe maatregelen op te leggen aan de gehele sector zoals de bankeneed en de geschiktheidstoets. Alle banken lijken dus op een bepaalde manier wel te maken hebben gehad met veranderingen in de context, al vergroten ze misschien niet allemaal ook meteen de publieke identiteit van alle banken.

De vraag is echter in hoeverre dit soort maatregelen ook daadwerkelijk in de praktijk komen. Zo wordt de bankeneed alweer door verschillende media in twijfel getroffen omdat er tot op heden geen sanctiemechanisme is zodat consequenties voorlopig uitblijven. Bovendien vraagt men zich af wanneer een dergelijke eed overtreden is (NOS, 2013; BNR, 2013).

Dat is dan ook wat ik me afvraag in de vraagstelling van het onderzoek. Het lijkt alsof banken allemaal een stuk legitiemer zijn gaan handelen, en dat er van alles aan gedaan wordt om het beleid weer op orde te krijgen en vertrouwen te kweken bij de Nederlandse burger. Maar in hoeverre wordt de HR-manager of HR-directeur nu ook daadwerkelijk hierdoor beïnvloed en in hoeverre blijft het niet bij mooie woorden?

Gould-Williams schrijft in 2003 een artikel over het belang van *'workplace trust in achieving superior performance'* (Gould-Williams, 2003). De HR-afdeling van bijna elke bank heeft waarschijnlijk te maken gehad met ontslagen en bezuinigingen. Het lijkt wel eens vergeten te worden dat de banken zelf deels ook lijden onder de crisis. Zonder het nu op te nemen voor de bankensector stelt het de HR-manager voor een lastig dilemma; Na een periode van bezuinigingen en ontslagen lijkt de oplossing naar bijvoorbeeld het winnen van vertrouwen en sociale legitimiteit nóg meer restricties te zijn. In hoeverre valt aan een topbankier binnen de organisatie, die in drie jaar 10% van zijn salaris, zijn bonus, en pensioensopbouw ziet slinken, te verkopen om een bankeneed af te leggen, hier naar eer en geweten naar te handelen en bovendien een geschiktheidstoets te ondergaan? Misschien simpel en terecht dat het gebeurt, maar is de HR-manager of directeur in staat om dit te doen en vraagt dit niet heel andere capaciteiten en een heel andere rol dan waarvoor de HR-manager werd aangenomen? Kunnen de huidige managers en directeurs dit bovendien wel?

Zo schrijft Boselie in zijn artikel *'HR Professional als business partner'* (2007) over de tien meest gewenste HR-kwaliteiten (of meest ideale HR-kwaliteiten). Op nummer drie staat de kennis van de bedrijfsethiek, die ook wel geïnterpreteerd kan worden als, kan de manager omgaan met de spanning tussen Paauwe's SCL- en PMT-dimensie? Echter, voordat de HR-manager op dit gebied meepraat en beslist is het eerst nodig om de hele HR-afdeling netjes op orde te hebben en bovendien voldoende kennis van zaken hebben (Boselie, 2007:45).

Maar biedt de crisis niet een mogelijkheid voor de HR-directeur om juist aan tafel te komen aangezien er dusdanig grote veranderingen plaats vinden binnen de organisatie? Of schopt de context de HR-huishouding dusdanig in de war dat deze verder dan ooit verwijderd is van de directietafel? Kortom, de financiële crisis lijkt te zorgen voor een bredere publieke dimensie binnen de sector, wat echter wel vraagt om een aanpassing van het HR-beleid aan Paauwe's dimensies en veel vraagt van de rol van de HR-manager en het HR-beleid.

5. LITERATUUR

Boselie, P. (2007), *'HR Professional als Business Partner?'*, Tijdschrift voor HRM Vol.3, no.4

Boxall, P. & Purcell, H. (2011), *'Strategic Human Resource Management'*, Hampshire: Palgrave McMillan

Gould-Williams, J. (2003), *'The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations'*, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 14, No. 1

Noordegraaf, M. & Teeuw, M.M. (2003), *'Publieke identiteit: eigentijds organiseren in de publieke sector'*, Bestuurskunde, jrg 12, 1, 2-13

Paauwe, J. (2004), *'HRM and Performance, achieving long term viability'*, Oxford: University Press

Perry, J.L. & Rainey, H.G. (1988), *'The Public-Private Distinction in Organization Theory: A Critique and Research Strategy'*, Academy of Management Review, 182-201

Rainey, H.G. (2003) *'What makes public organizations distinctive'* pp. 55-78 uit *'Understanding and managing public organizations'*, San Fransisco: Jossey-Bass

Thijssen, J.G.L. e.a. (2008), *'Towards the Employability-Link Model: Current Employment Transition to Future Employment Perspectives'*, Human Resource Development Review Vol. 7, No. 2, 165-183

#BIJLAGE C CODEBOOM

Nodes:		
GFC	1. Oorzaken GFC	<ul style="list-style-type: none"> - Balans - Gebrek aan cultuur - Systemdenken - Tijdsgeest
	2. Gevolgen GFC	<ul style="list-style-type: none"> - Activiteiten & Producten - Bezuinigingen - Efficiëntie - Klantenaantal - Klantbelang centraal - Krimp (groei) - Loopbaanontwikkeling - Minder 'interessant' werk - Mobiliteit - Ontslag - Pensioensopbouw - Reorganisatie - Standaardisatie - Verminderd vertrouwen
	3. Kansen GFC	<ul style="list-style-type: none"> - Momentum - Transparantie - Uitdagende ontwikkeling - Voorbereiden - Wakker schudden
	4. Dilemma's GFC	<ul style="list-style-type: none"> - Doel of Middel - Impliciet en Expliciet - Kwaliteitsbehoud - Spanning regelgeving/beleid
	5. Impact GFC	<ul style="list-style-type: none"> - Sterk/Groot - (nog) niet/klein - Impact op de mens
HR-positie	1. De HR-competenties	<ul style="list-style-type: none"> - Anticyclisch werken - Balanceren - Binden en Boeien - Communicatieve vaardigheden - Delgeren - Ervaring - Geen verstand van geld - Motiveren - Onafhankelijkheid - Overtuigingskracht & geloofwaardigheid - Persoonlijkheid - Reflectie - Verantwoordelijkheid - Vooruit denken - Zakelijkheid (Professionaliteit)
	2. Het HR-vak	<ul style="list-style-type: none"> - Afwisselend - Allesbeslissend - Anticyclisch - Interessant - Knetterhard - Leuk - Luxe - Professioneel - Spannend - Uitdaging
	3. De Relatie	<ul style="list-style-type: none"> - Aan tafel zitten - Belangrijk - Bepalend - Betrokken worden

		<ul style="list-style-type: none"> - Commitment - Gezond - Grote klik - HR in RvB - Jezelf laten zien - Meetings - Ondersteunend - Speelruimte - Toegevoegde waarde - Verschil van mening - Zo dicht mogelijk bij zitten
	4. Rollen	<ul style="list-style-type: none"> - Aanjager - Adviseur - Bouwer - Business partner - Change agent - Conformist – meebewegen - Controleur - Deviant – tegenbeweging - Downsizer - Faciliterend - Geweten van de organisatie - Meedenker - Overtuiger - Problem solver - Procesbeheerser - Sparringspartner - Specialist - Voorbeeldrol
	5. Verandering van rollen	<ul style="list-style-type: none"> - Geen rolverandering - Integratie leiden naar bouwen - Operationeel naar strategisch - Organisatieprocesbegeleider naar change van de toekomst - Sterke rolverandering - Tekort aan tegendraads HR - Uitvoerend naar gesprekspartner - Van... naar controleur - Van staf naar partner
HR-thema's	1. Beloning	<ul style="list-style-type: none"> - Lease-auto's - Pensioen - Variabel beloningsbeleid
	2. Draagvlak	<ul style="list-style-type: none"> - Bewustwording - Binding - Business Case - Levelen - Meenemen - RvB - Sense of Urgency - Verandering - Voice at the top
	3. HR Analytics	<ul style="list-style-type: none"> - Beter Advies - Getallen - Indicator - Ratio's - Toetsen
	4. Leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> - Beste specialist - Coach - Delgeren - Gespreksvoering - Training van management - Verandering werk - Volgende generatie leiders

	5. Motivatie	<ul style="list-style-type: none"> - Ander werk - Inspireren - Intrinsieke motivatie - 'leuk' werk
	6. Opleiding & Ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> - Loopbaanontwikkeling - Opleiden - Organisatieontwikkeling - Trainingen
	7. Performance Management	<ul style="list-style-type: none"> - Engagement surveys - Meer PM door afschaffen VB - Systeem
	8. Talent Management	<ul style="list-style-type: none"> - Algemeen - Kweekvijvers - Specialiseren - Talent plannen
	9. Werving & Selectie	<ul style="list-style-type: none"> - Diversiteit - Moeilijker - Profiel - Verandering
Instanties	1. Toezichhouders	<ul style="list-style-type: none"> - Bankierseed - DNB & AFM - Europese & Internationale toezichhouders - Inconsistentie - Ministerie/Minister van Financiën - Wet- en regelgeving
Organisatie-thema's	1. Cultuur	<ul style="list-style-type: none"> - Conservatief - Coöperatief - Cultuuromslag - Duurzaamheid - Eigen identiteit - Familie - Gespreksvoering - Global - Maatwerk - Nederland - Open - Organisch - Technocratisch - Transparant BM - Veerkracht - Vertrouwen - Verwend
	2. Huidig	<ul style="list-style-type: none"> - Nog steeds enorme winst - Speeltuin - Verouderde industrie
	3. ICT	<ul style="list-style-type: none"> - In het belang van de klant - Technologische ontwikkelingen - virtualisering
	4. Imago	<ul style="list-style-type: none"> - Gevoelig - Graaiers - HR-imago - Maatschappelijk betrokken - Niet sexy - Organisatie-imago - Publieke opinie - Sentiment - Tegendraads - Verbeterd - Vertrouwen
	5. Innovatie	<ul style="list-style-type: none"> - Creativiteit & vernieuwing
	6. Oorzaken veranderingen	<ul style="list-style-type: none"> - Aandringen HR - Ervaring Professional

		<ul style="list-style-type: none"> - Generatiedenken - GFC - Groei van de organisatie - IT
	7. Structuur	<ul style="list-style-type: none"> - Functie-omschrijving - Organisatiegrootte & structuur - Overlegmomenten - Verantwoordingslijnen - Werkzaam binnen de organisatie
	8. Toekomst	<ul style="list-style-type: none"> - Impliciet naar expliciet - In de planning - Minimaal HR - Onrustige tijden - Onzekerheid - Organische processen - Rustige tijden - Toekomstperspectief HRM - Zakelijker
	9. Veranderingen	<ul style="list-style-type: none"> - Gedrags- en cultuurverandering - HNW - Hogere intensiteit onderwerpen - Inhoud - Interesse in HR - Invloed op besluitvorming - Klantencarrousel – kritische klant - Organisationeel systeemdenken - Proces - Sterk negatieve publieke opinie - Strategische personeelsplanning - Van kwantitatief naar kwalitatief meten - Veranderende omgeving - Verscherpt toezicht - Zelfredzaamheid medewerkers

#BIJLAGE D TOPICLIST

Zoals in de methode is toegelicht is er gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews. Aan de hand van zaken uit de literatuur is echter geprobeerd de abstracte kernconcepten uit te werken tot concrete vragen. Deze topiclist is een voorbeeld van een voorbereiding op één van de interviews van het onderzoek. De namen en naam van de bank zijn anoniem gemaakt.

1. Introductie

- We hebben al kennis gemaakt, en zodoende weet ik al een aantal dingen over uw functie, zou u toch nog kort samen kunnen vatten wat die functie inhoudt en hoe lang u hier al werkzaam bent?
- Verschil tussen een functie als Hoofd HR Advies en HR-directeur (was x), wat zijn de verschillen, aangezien u ook de Raad van Bestuur (waar x ook in zat) adviseert?
- Wat is dus de rolverdeling tussen u als Hoofd HR Nederland, x als HR-directeur, en bijvoorbeeld Hoofd HR mondiaal etc.? Adviseert global HR bijvoorbeeld ook de Raad van Bestuur?

2. Economische Crisis

- Hoe denkt u over de economische crisis?
- Wat is de impact van die crisis op de HR-functie die u bekleedt, en die uw collega's (HR global, HR-directeur x) geweest?
- U gaf bijvoorbeeld aan dat u qua luxe minder te besteden heeft, maar vaker om advies wordt gevraagd door de Raad van Bestuur. Kunt u daar iets meer over vertellen?
- Daarbij aansluitend, hoe zou u uw relatie met betrekking tot de Raad van Bestuur/het management omschrijven?
- En welke invloed heeft de omgeving waar de bank zich in bevindt op zo'n relatie? bijvoorbeeld zo'n crisis?
- Misschien een hele rare vraag, maar ziet u de crisis nu als iets positiefs of iets negatiefs?

3. 'Rol van de HR-directeur'

Not on, at & on the table:

- Een hele open vraag: Hoe zou u uw rol omschrijven binnen de organisatie? Wat is kenmerkend voor uw manier van het invullen van het werk dat u doet?
- U adviseert het hoogste orgaan van de bank, de Raad van Bestuur. Hoe gaat u daarmee om? En hoe vaak bent u daar bijvoorbeeld bij aanwezig? Vindt u dat vaak genoeg? Is dat bijvoorbeeld door de crisis veranderd?

Conformist/Deviant innovator:

- Zijn jullie het vaak met elkaar eens?
- Wat is uw rol in de besluitvorming; heeft u de mogelijkheid om dingen aan te dragen of misschien ook af te slaan?
- In hoeverre stuurt u besluiten bij bijvoorbeeld de Raad van Bestuur, maar ook bij lokale banken, (omdat u denkt dat het bijvoorbeeld anders moet)?
- U staat duidelijk hoog in de organisatie, u adviseert het hoogste orgaan van de bank. Wat doet zo'n contextuele factor als een crisis daar nu mee, (heeft u zich bijvoorbeeld wel eens

zorgen gemaakt over uw positie of baan of de invulling daarvan, als ik dat vragen mag)? En waar zit hem dat dan in?

- Heeft u wel eens met tegenstrijdige belangen tussen management en medewerkers te maken? Hoe gaat u daarmee om?

Rollen Ulrich:

- Er moet binnen de bank flink gereorganiseerd worden, zo vertelde u. Wat houdt dat in voor uw functie?
- Er is ook veel nieuwe wetgeving ontstaan in de institutionele omgeving van de bank (zal ik uitleggen). Wat betekent dat voor u als Hoofd HR Advies?
- Onlangs is x (voormalig HR-directeur) uit de Raad van Bestuur gestapt (weggestuurd). Mag ik vragen hoe dit zo is gekomen?
- Welke kansen of bedreigingen komen er bijvoorbeeld uit de crisis voort voor u als Hoofd HR Advies?
- Als de Raad van Bestuur nu echt ergens mee zit, naar wie gaan ze dan toe? (Was dit voor de crisis anders dan na de crisis?) (zien ze dan in u een partner die ze om hulp vragen? En komt dit bijvoorbeeld door de crisis vaker of minder vaak voor?)
- Bent u meer strategisch of operationeel werkzaam? (dit zal ook wel blijken uit het gesprek)
- Zit u wel eens met het dilemma van, mijn medewerkers willen dit, en de Raad van Bestuur wil het tegenovergestelde? Hoe gaat u daarmee om?

4. Evaluatie

- Hoeveel is er nu eigenlijk veranderd de afgelopen jaren met betrekking tot HR binnen de bank? Zou je kunnen zeggen dat HR meer of minder aanwezig is?
- Vindt u, naar uw perceptie, dat uw rol binnen de organisatie ook veranderd is, dóór die crisis?
- Vindt u dat uw rol bijvoorbeeld vier jaar geleden, voor het uitbreken van de crisis, anders was? Zo ja, hoe zou je je rol toen kunnen omschrijven?

#BIJLAGE E RESPONDENTEN-BRIEF

Bij de benadering van de respondenten is allereerst gebruik gemaakt van een brief. In deze brief is een uitleg gegeven van het onderzoek om zodoende de respondenten te informeren. In deze bijlage de brief.

Utrecht, .. april 2013

Beste mevrouw ...,

Mijn naam is Piter-jan Goodijk en momenteel ben ik bezig met mijn master Strategisch Human Resource Management (SHRM) aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap (Universiteit Utrecht). In het laatste half jaar van deze master wordt verwacht dat studenten een afstudeeronderzoek uitvoeren. In het kort gezegd richt mijn onderzoek zich op de vraag welke invloed de economische crisis heeft op de rol van een HR-directeur binnen de Nederlandse bankensector. Zorgt deze er bijvoorbeeld voor dat er fors op HR bezuinigd wordt en de HR-directeur veel minder speelruimte krijgt? Of vindt de CEO juist in de HR-directeur zijn ideale sparringspartner als het gaat om zeer ingrijpende organisatieveranderingen? Veel wetenschappers hebben hier een sterke mening over, maar ik wil juist het woord aan de HR-directeur zelf geven om een duidelijk beeld te geven wat die invloed volgens hem of haar is.

Zodoende zou ik graag willen spreken met de grote experts op dit gebied; *corporate* HR-directeuren, divisie HR-directeuren en enkele prominente HR-adviseurs werkzaam binnen de bankensector. Uiteindelijk zou ik vijftien tot twintig interviews willen houden bij zo'n tien verschillende banken: zodoende ben ik in staat om een sectorbreed beeld te schetsen van de ideeën over de invloed van de crisis op de HR-functie. Mijns inziens is het juist ook voor de geïnterviewden zelf interessant om te weten hoe er in de sector over deze thematiek gedacht wordt en hoe de eigen gedachten zich verhouden tot die van anderen.

De reden dat ik u aanschrijf is omdat u tot de doelgroep van mijn onderzoek behoort en dus van wezenlijk belang bent voor het welslagen hiervan. Mijn vraag is dan ook of u bereid bent medewerking te verlenen aan het onderzoek door middel van een interview. Met uw kennis en expertise van HRM mag uw visie niet ontbreken in een compleet en goed gefundeerd onderzoek binnen de bankensector. Uiteraard zal ik met een dergelijk gesprek zeer vertrouwelijk omgaan; uitspraken gedaan door geïnterviewden zullen nooit persoonlijk te herleiden zijn in het uiteindelijke onderzoeksrapport en ik ben graag bereid om hier verdere individuele afspraken over te maken.

In dit onderzoek werk ik samen met onderzoekers van de Universiteit Utrecht, te weten Jasmijn van Harten MSc en prof. dr. Paul Boselie, maar ook met contacten als Marcel Knotter (Bright&Company). Zij ondersteunen het onderzoek en begeleiden mij in het goed uitvoeren hiervan. HR-directeuren van banken zoals de Rabobank, de ING, SNS REAAL, de ABN AMRO, Triodos en de FGH Bank zijn bovendien al bereid gevonden medewerking te verlenen aan het onderzoek.

Rest mij niets meer dan te hopen dat ik voldoende heb duidelijk gemaakt hoe belangrijk u bent voor dit onderzoek. Ik zal in de loop van deze of volgende week telefonisch contact met u opnemen om te horen of u mee wilt werken en of ik een afspraak kan maken.

Vriendelijke Groet,

Piter-jan Goodijk

Mail: pjgoodijk@live.nl

Tel.: 06 19 77 43 21