

De bankierseed: symboolpolitiek of exponent van cultuurverandering?

Een kwalitatief onderzoek naar de bankierseed

Muriel Weinstein
Universiteit Utrecht
Master Organisaties, Verandering en Management
Dr. Jeroen Vermeulen
23 augustus 2016

“De bankierseed gaat terug naar de kern. Mensen vragen mij heel vaak, waarom doe je nou dit werk en wat is de essentie van het vak. Deze laatste vraag heb ik mij wederom gesteld toen ik de eed moest afleggen. De eed was een goed moment om te beseffen dat het bankiersvak puur gaat om vertrouwen” (Respondent).



Universiteit Utrecht

De bankierseed: symboolpolitiek of exponent van cultuurverandering?

Een kwalitatief onderzoek naar de bankierseed

Muriel Weinstein
3776689
Universiteit Utrecht
Master Organisaties, Verandering en Management
Begeleider: Dr. Jeroen Vermeulen
Tweede lezer: Dr. Arnold Wilts
23 augustus 2016



Universiteit Utrecht

Samenvatting

Met dit explorerende kwalitatieve onderzoek wordt er antwoord gegeven op de vraag: *Welke betekenis geven bankiers aan de bankierseed en hoe kan de bankierseed bijdragen aan de beoogde cultuurverandering in de bancaire sector?*

Het onderzoek is uitgevoerd bij 17 bankiers van verschillende banken. Dit onderzoek geeft inzicht op welke wijze bankiers betekenis geven aan de bankierseed. Daarnaast toont dit onderzoek, dat de invoering van de bankierseed een bijdrage kan leveren aan de beoogde cultuurverandering in de bancaire sector.

De betekenisconstructies van de bankiers werden door het afleggen van de bankierseed beïnvloed. De bank heeft echter de collectieve betekenisgeving niet gestimuleerd. Dit had bereikt kunnen worden door na invoering van de eed regelmatig leerruimtes te organiseren, waarin bijvoorbeeld casuïstiek wordt besproken. De passieve rol van banken, na de invoering van de eed, heeft ervoor gezorgd dat de waarde van de eed verloren is gegaan. Echter kan wellicht met de aanbevelingen, die in dit onderzoek worden gepresenteerd, nieuw leven in de bankierseed worden geblazen.

Voorwoord

Ik heb de afgelopen zes maanden een ontdekkingsreis gemaakt binnen de bancaire sector. Tijdens deze reis heb ik veel geleerd. Om met de socioloog Wright Mills te spreken, die veronderstelt dat je als onderzoeker nooit afstand kan nemen van je eigen onderzoek, wil ik starten met het beschrijven waarom ik graag onderzoek in deze sector wilde doen.

Ik ben mij meer gaan interesseren in de financiële sector sinds het uitbreken van de financiële crisis. De crisis heeft ervoor gezorgd dat ik bewuster ben geworden van de relatie tussen organisaties en zijn omgeving en dan welteverstaan de relatie die de banken hebben met de omgeving. De financiële crisis heeft aangetoond wat voor een maatschappelijk verantwoordelijkheid banken hebben. Tegelijkertijd werd door de crisis duidelijk dat sommigen banken en individuen, die werkzaam zijn binnen de financiële sector, deze maatschappelijke verantwoordelijkheid niet voelen. De maatschappelijke verantwoordelijkheid van de financiële sector aan de ene kant en het centraal stellen van het eigenbelang aan de andere kant fascineerde mij. Om deze reden wilde ik mij gaan verdiepen in deze sector en opzoek gaan naar de verhalen van bankiers.

Tot slot van dit Voorwoord wil ik graag een aantal personen voor hun hulp bedanken. Om te beginnen wil ik mijn begeleider Jeroen, van de Universiteit Utrecht, bedanken. Door jouw constructieve feedback, jouw kalmte en jouw bereikbaarheid (de deur was altijd open), heb ik dit proces succesvol kunnen doorlopen. Daarnaast wil ik ook graag mijn begeleider Rob van der Blaak van &samhoud bedanken. Mede dankzij het netwerk van &samhoud heb ik deze interessante data kunnen verzamelen. Ook hielp jij mij om mijzelf continue scherp te houden om alleen maar het beste resultaat te willen leveren. Uiteraard wil ik bij deze ook alle respondenten bedanken, die dankzij hun openheid voor een rijke dataset hebben gezorgd.

Ook mijn medestudenten, in het specifiek het groepje waarmee ik intervisie had, is voor mij waardevol geweest voor dit proces. Simpelweg door het hebben van 'lotgenoten' en als sparring-partners. Om het dankwoord tot slot te richten aan mijn ouders. De continue steun en de kritische blik op het proces hebben mij enorm geholpen.

Ik wens u veel leesplezier toe!

Muriel Weinstein
Augustus, 2016

Inhoudsopgave

SAMENVATTING	4
VOORWOORD	5
1. INLEIDING	7
1.1 PROBLEEMBESCHRIJVING.....	7
1.2 ONDERZOEKSDOELEN.....	9
1.3 ONDERZOEKSBENADERING EN RESPONDENTEN.....	10
1.4 LEESWIJZER.....	10
2. METHODE	11
2.1 ONDERZOEKSSTRATEGIE.....	11
<i>Rol van de onderzoeker</i>	12
2.2 ONDERZOEKSMETHODEN.....	13
<i>De respondentengroep</i>	13
<i>Semigestructureerde interviews</i>	14
<i>Observaties</i>	15
<i>Documentanalyse</i>	15
2.3 DATA-ANALYSE.....	15
2.4 KWALITEITSCRITERIA.....	16
<i>Betrouwbaarheid</i>	16
<i>Validiteit</i>	17
3. THEORETISCH KADER	18
3.1 DE EED.....	18
3.2 ORGANISATIECULTUUR GEDEFINIEERD.....	21
3.3 CULTUUR TRANSFORMEREN DOOR HET VERANDEREN VAN BETEKENISCONSTRUCTIES.....	22
4. BEVINDINGEN	28
4.1 BETEKENISGEVING AAN DE BANKIERSEED.....	28
<i>Het doel van de bankierseed</i>	28
<i>De invoering van de bankierseed</i>	29
<i>De houding ten opzichte van de bankierseed</i>	32
4.2 DE INVLOED VAN DE BANKIERSEED OP DE BANKIER.....	35
<i>Bewustwording ten opzichte van klanten</i>	35
<i>Bewustwording van je eigen handelen</i>	36
<i>Het ontstaan van dialoog</i>	37
<i>Dialoog rondom de consequenties van de eed</i>	37
<i>Dialoog rondom de dagelijkse werkpraktijken</i>	38
<i>De eed gebruiken om de grens aan te geven</i>	39
4.3 DE HUIDIGE ROL VAN DE BANK.....	40
5. ANALYSE	44
5.1 KERNTMOTIEVEN VAN DE BANKIERSEED.....	44
5.2 DE BANKIERSEED EN CULTUURVERANDERING.....	45
6. CONCLUSIE	49
6.1 DE KERNTMOTIEVEN EN DE BETEKENISGEVING VAN BANKIERS.....	49
6.2 DE BANKIERSEED ALS EXPONENT VOOR CULTUURVERANDERING.....	50
6.3 AANBEVELINGEN.....	52
6.4 VERVOLGONDERZOEK.....	54
LITERATUURLIJST	55
BIJLAGE I	59
BIJLAGE II	60

1. Inleiding

Met dit explorerende onderzoek wil ik inzicht geven in de bijdrage van de bankierseed in de bancaire sector. Ik wil onderzoeken welke betekenis individuele bankiers aan de eed geven en wat de bijdrage van het afleggen van een eed is aan de cultuurverandering binnen banken. Dit onderzoek raakt vele thema's, die voor mij als organisatiewetenschapper, het onderzoeken waard zijn: organisaties, cultuur, cultuurverandering en betekenisgeving. Deze thema's vind ik interessant en relevant om te onderzoeken, maar in de wondere wereld van het geld leken dit thema's, die voorafgaand aan de financiële crisis, weinig aandacht kregen.

Sinds het uitbreken van de financiële crisis is het vertrouwen in de financiële sector enorm gedaald. In een artikel van het NRC (2011) wordt een onderzoek van onderzoeksbureau Motivaction gepresenteerd. Hier komt naar voren, dat 65% van de geïnterviewden veronderstelt dat de financiële crisis is veroorzaakt door de hebzucht van bankiers. Daarnaast laat dit onderzoek zien dat de samenleving banken niet zien als een 'normaal' bedrijf, maar als een bedrijf met een nutsfunctie. Dit houdt in dat de banken in dienst horen te staan van de samenleving. Gezien deze veronderstelde maatschappelijke functie is het noodzakelijk dat het vertrouwen in de financiële sector hersteld wordt. Om dit vertrouwen te herstellen, werd het noodzakelijk om de, in de eerste alinea beschreven, thema's niet onbesproken te laten. Deze thema's staan centraal binnen dit onderzoek. In deze inleiding wil ik eerst de problematiek toelichten waaraan mijn onderzoek een bijdrage wil leveren. Vervolgens zal ik de verschillende doelen toelichten die ik met dit onderzoek beoog te behalen. Deze informatie mondt uit in de onderzoeksvraag, die centraal staat binnen het onderzoek. Tot slot geef ik een beschrijving van de onderzoeksbenadering en de respondenten.

1.1 Probleembeschrijving

In 2010 beschreef Hans van Mierlo de bankierseed als de belangrijkste innovatie van de financiële sector. Deze innovatie leek nodig om het maatschappelijke vertrouwen in de sector te herstellen. De samenleving heeft er een belang bij dat het vertrouwen in de financiële sector stabiel is, vanwege de maatschappelijke functie van banken (Karssing, 2010). Van Mierlo beschrijft deze functie in zijn boek *Bankiers Zweren Bij Geld* als volgt: "De hele samenleving is rechtstreeks afhankelijk van de wijze waarop banken hun werk doen. Bankers verzorgen het betalingsverkeer. (...) Het effect van al dat werk is merkbaar tot in de kleinste haarvaten van de samenleving" (Van Mierlo, 2010, p.43). Deze beschrijving geeft weer wat de invloed van de banken is op de samenleving. De politiek heeft daarom direct na de crisis aanbevelingen gedaan ter verbetering van het herstel van het maatschappelijke vertrouwen in de banken (rapport Commissie-Maas). Gezien de maatschappelijke functie van banken werd in het rapport van deze commissie, die

onderzoek deed naar de leereffecten van de financiële crisis, vooral de nadruk gelegd op de maatschappelijke en morele verantwoordelijkheid van de banken en bankiers (Gawronski en Tillema, 2013). Dit sloot aan bij het geluid van de samenleving waarbij er veelal morele kritiek geuit werd op de banken en de bankiers en waarbij hun 'morele kompas' leek te zijn verdwenen. Het eigenbelang van de bankiers en banken was voorop komen te staan, waardoor het klantbelang uit het oog was verloren. Een aanbeveling van de commissie was, om bankbestuurders een zogenaamde moreel-ethische verklaring te laten ondertekenen. Deze moreel-ethische verklaring had als doel een integer en zorgvuldig bankbestuur te garanderen en de belangen van de klanten centraal te stellen (rapport Commissie-Maas). Naast de invoering van de moreel-ethische verklaring werden er nog verschillende maatregelen genomen om het vertrouwen in de financiële sector weer te versterken. Zo werden bijvoorbeeld de kapitaaleisen voor banken verhoogd en werd de bonus cap geïntroduceerd die ervoor moest zorgen dat de bankiers geen torenhoge bonussen meer kunnen krijgen. Deze kwantitatieve maatregelen focussen op de cijfermatige kant van de bancaire sector terwijl de bankierseed kan worden gezien als een kwalitatieve maatregel die invloed zal uitoefenen op het gedrag van de bankiers.

De bankierseed is een wettelijk verplichte eed en moet sinds 2015 door elke persoon, die werkzaam is in de financiële sector, worden afgelegd. Dit houdt in dat circa 250.000 mensen de eed al hebben afgelegd. De gedachte van voormalige minister De Jager achter de invoering van de bankierseed gecombineerd met een tuchtrechtelijk sanctiestelsel is om een cultuuromslag binnen de financiële sector te realiseren. De normen en waarden, die in de eed worden genoemd, moeten worden 'geïnstitutionaliseerd'¹ met het hogere doel dat hieraan verbonden is, het bevorderen van het vertrouwen in de financiële sector (Gawronski en Tillema, 2013). Met andere woorden, minister De Jager hoopte, doordat bepaalde normen en waarden als de norm worden beschouwd, dat deze het gedrag van de bankiers positief beïnvloeden en hierdoor het vertrouwen in de financiële sector weer hersteld wordt.

Gawronski en Tillema de auteurs van het artikel *De Bankierseed: panacee of symboolpolitiek?* veronderstellen dat de eed zou kunnen bijdragen aan de ethische heroriëntatie van de bankier. De auteurs zijn echter kritisch aangezien de doelmatigheid en doeltreffendheid van deze eed nog niet zijn aangetoond. Hun artikel sluit dan ook aan bij het dominante geluid van de maatschappij. Er werd verondersteld dat de bankierseed afgedaan wordt als symboolpolitiek (Gawronski&Tillema, 2013). Dit dominante geluid wordt veelal weerspiegeld in de media. Zo wordt in de Volkskrant (2013) de bankierseed afgedaan als *symboolpolitiek* en een *lege huls*. Een artikel in diezelfde krant van 18 aug j.l. wordt beschreven hoe er wordt gekeken naar het tuchtrechtelijk sanctiestelsel, dat gekoppeld is aan de bankierseed: 'Er zijn toenemende twijfels over de zelfregulering door de financiële sector'. Recent kwantitatief onderzoek

¹ De bankierseed is in bijlage I terug te vinden

² De topiclijst is terug te vinden in Bijlage II

van Tom Loonen en Mark Rutgers (2014) laat zien dat het vertrouwen in de bancaire sector door de bankierseed 'nog' steeds niet hersteld is. Naast de media en recent onderzoek komt ook in recente films en toneel naar voren dat het geloof in de financiële sector en de bankiers nog niet teruggewonnen is. Zo schetst het toneelstuk *De Verleiders; door de bank genomen* op humoristische, maar veelal op kritische wijze het beeld van de 'hebzuchtige' bankiers, die hun eigen belang voorop stellen.

De bankierseed was een van de maatregelen die genomen werd om het vertrouwen in de financiële sector terug te winnen. Hans van Mierlo geloofde stellig in de toegevoegde waarde van de bankierseed (Karssing, 2013). Dit kan worden beschouwd als vanzelfsprekend, aangezien hij de geestelijke vader van de eed wordt genoemd. Hij beschrijft de mogelijke invloed, die de bankierseed kan hebben op het gedrag van de bankier, als volgt: 'Het is niet mogelijk achter iedere bankier een toezichthouder te plaatsen. Met de bankierseed is het wel mogelijk in iedere bankier een toezichthouder te plaatsen' (van Mierlo, p.143).

Volgens van Mierlo wordt iedere bankier met de bankierseed persoonlijk aangesproken op zijn eigen verantwoordelijkheid en zo kunnen de drijfveren van de bankier veranderen (van Mierlo, 2010). Ook Edgar Karssing uit zijn enthousiasme over de bankierseed in zijn essay *Mijmeringen over de bankierseed en de moraliteit van de financiële sector* (2013). Zijn enthousiasme is echter wat genuanceerder dan dat van de geestelijke vader van de bankierseed. Karssing veronderstelt dat de bankierseed zeker geen garantie is tegen immoreel gedrag en zal niet leiden tot een smetvrije financiële sector. Toch meent hij dat de eed niet alleen als symboolpolitiek functioneert, zodra de eed van binnenuit en door zelfregulering wordt ingevoerd.

Ik wil met dit onderzoek een bijdrage leveren aan de discussie of de bankiereed moet worden afgedaan als symboolpolitiek of dat de bankierseed een intrinsieke waarde heeft voor de bankiers en de banken. Tot dusver is veelal de maatschappelijke perceptie, dat de bankierseed als symboolpolitiek moet worden beschouwd, belicht. Om deze reden kies ik ervoor om aan de hand van het zogeheten binnenperspectief te onderzoeken wat een bankierseed voor een bankier betekent en of dit kan bijdragen aan de beoogde cultuurverandering. Door in gesprek te gaan met de bankiers wordt de betekenisgeving van bankiers belicht.

1.2 Onderzoeksdoelen

Dit onderzoek kan geplaatst worden in een breder maatschappelijk licht, aangezien er de afgelopen jaren steeds meer aandacht komt voor de invoering van een eed voor en bepaalde beroepsgroep. Zo hebben verschillende andere beroepsgroepen, zoals ambtenaren en accountants, recent ook een eed ingevoerd. De eed als instrument gebruiken wordt dus steeds populairder, hoewel echter onderzoek ontbreekt naar de invloed van de invoering van een eed op een organisatie en de organisatieleden. Met dit onderzoek kan hiermee een eerste explorerende stap worden gezet. Om deze reden is

het intellectueel doel van dit onderzoek om te onderzoeken wat een bankierseed voor een bankier betekent en of dit kan bijdragen aan de beoogde cultuurverandering binnen individuele banken of de hele sector.

Naast bovenstaand intellectueel doel wil ik met dit onderzoek ook bijdragen aan een praktisch doel. Ik hoop kennis te verkrijgen, waarmee het instrument de bankierseed beter ingezet kan worden om aan de beoogde cultuuromslag bij te dragen en om het vertrouwen in de bankensector te herstellen.

De onderzoeksvraag, die leidend is binnen dit onderzoek, luidt als volgt:

Welke betekenis geven bankiers aan de bankierseed en hoe kan de bankierseed bijdragen aan de beoogde cultuurverandering in de bancaire sector?

1.3 Onderzoeksbenadering en respondenten

Om antwoord te krijgen op bovenstaande hoofdvraag heb ik binnen de bancaire sector een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Ik ben in gesprek gegaan met 17 bankiers van verschillende banken. De bankiers zijn werkzaam binnen grote Nederlandse banken (Rabobank en ABN AMRO), bij verschillende lokale banken en bij een private bank. Daarnaast heb ik ook een interview afgenomen met een medewerker van de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) en een medewerker van de Autoriteit Financiële Markten (AFM).

1.4 Leeswijzer

Dit onderzoek is onderverdeeld in zes hoofdstukken. In het volgende hoofdstuk wordt de methodologische verantwoording voor dit onderzoek uiteengezet. In hoofdstuk 3 sta ik stil bij de theoretische onderbouwing, waarbij ik uitvoerig een beschrijving geef van de theoretische concepten die centraal staan binnen dit onderzoek. Vervolgens presenteer ik in hoofdstuk 4 de bevindingen. Deze bevindingen zijn een weergave van de interviews. In hoofdstuk 5 wordt op analyserende wijze het theoretisch kader met de bevindingen verweven. Het onderzoek wordt afgesloten met hoofdstuk 6. In dit concluderende hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de hoofdvraag. Daarnaast presenteer ik in dit hoofdstuk ook de aanbevelingen.

2. Methode

In dit hoofdstuk reflecteer ik op de methodologische verantwoording. Ik beschrijf welke onderzoeksstrategie ik heb gehanteerd en waarom deze het best paste bij de doel- en vraagstelling van het onderzoek. Ik besteed daarbij aandacht aan mijn rol als onderzoeker en welke invloed dat mogelijk heeft gehad op het onderzoeksproces. Vervolgens zet ik uiteen welke vraagstelling en bijpassende onderzoeksmethoden ik heb gebruikt om de data te verzamelen en te analyseren. Tot slot licht ik toe, hoe ik gepoogd heb de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek te waarborgen.

2.1 Onderzoeksstrategie

In dit onderzoek wil ik de betekeniswereld van bankiers met betrekking tot de bankierseed verkennen. Het doel is om de houding en ervaringen van de bankiers ten opzichte van de eed te exploreren en om vervolgens te analyseren of het afleggen van de eed inderdaad bijdraagt aan de beoogde cultuurverandering. De bijpassende methode hiervoor is het uitvoeren van kwalitatief onderzoek. Dit type onderzoek is een vorm van interpreterend onderzoek, waarbij empirische data op een systematische manier verzameld en geanalyseerd worden. Kwalitatief onderzoek richt zich op het perspectief van de onderzochten en op hun betekeniswereld waar het onderzoek over gaat (Jansen, 2012). Deze methode is voor mijn onderzoek geschikt, omdat er nog weinig empirisch onderzoek is gedaan naar de betekenis van een eed in het algemeen en de bankierseed in het bijzonder. Daarom is er, zover te overzien, niets bekend over mogelijk relevante variabele of mogelijke relaties tussen de variabelen die van invloed kunnen zijn op de leefwereld van de bankiers. Daarbij zorgt deze methode voor een binnenperspectief, waardoor inzicht wordt gegeven in de betekeniswereld van bankiers.

Een kenmerk van deze kwalitatieve onderzoeksstrategie is het *inductieve* karakter. Voor dit onderzoek heb ik een iteratieve onderzoeksstrategie gehanteerd, die als basis inductief van aard is. Dit betekent dat het vertrekpunt de bevindingen binnen de bancaire sector waren. Alvorens heb ik geen definitief conceptueel kader vastgesteld, maar ben ik aan de hand van *sensitizing concepts* het onderzoek gestart. Wester (1995) beschrijft dat *sensitizing concepts* niet moeten worden gezien als vaststaande concepten, maar dit zijn suggesties om richting te geven aan het onderzoek en de interviews (in: Vermeer, 2006). Dit hielp mij om als onderzoeker, tijdens de data verzameling, open te staan voor verschillende interpretaties. De *sensitizing concepts* heb ik uiteindelijk verder ontwikkeld na de eerste interviews en vervolgens heb ik bepaalde verwachtingen getoetst in vervolginterviews. Uiteindelijk is het resultaat van dit proces het theoretisch kader (hoofdstuk 3).

Een kenmerk van kwalitatief onderzoek is het continue proces van reflectie. Bij iedere stap in het onderzoeksproces moet de interpretatie van de verzamelde data bestudeerd worden. Periodes van analyse en waarneming horen elkaar af te wisselen (Lucassen & Olde Hartman, 2007). De rol van de onderzoeker speelt hierbij, en überhaupt bij

kwalitatief onderzoek, een belangrijke rol. Om deze reden wil ik hieronder mijn rol als kwalitatief onderzoeker toelichten.

Rol van de onderzoeker

De relatie van de kwalitatief onderzoeker met het onderzochte is afhankelijk van de aard van het onderzoek (Korsten, 2011). Dit betekent dat de onderzoeker nooit alleen een observerende buitenstaander kan zijn, maar hij of zij maakt deel uit van het onderzoek en heeft daardoor ook invloed op zijn omgeving.

Ik heb bewust met bijna alle respondenten in hun eigen werkomgeving, namelijk binnen hun bank gesproken, waardoor ik ook letterlijk de buitenstaander was. Ik heb dit buitenstaanderperspectief deels als een voordeel ervaren. De respondenten oogden ontspannen tijdens onze gesprekken en tegelijkertijd heb ik veel openheid ervaren. Deze vorm van openheid uitte zich door de manier hoe de respondenten enerzijds hun eigen ervaringen open bespraken, maar zich anderzijds ook kritisch uitspraken tegenover hun eigen bank en de bancaire sector. Een opvallend aspect was echter, dat deze openheid vaak verdween, toen ik om voorbeelden uit hun eigen wereld vroeg die de dilemma's die zij tijdens hun werk hebben ervaren zouden kunnen illustreren. Een verklaring voor deze terughoudendheid gaf een van de respondenten. Zij antwoordde dat het essentieel is dat de context van het dilemma ook beschreven en begrepen moet worden en dat ze het lastig vond in de beperkte tijd van het gesprek de context van een dergelijk dilemma in voldoende mate te beschrijven. In deze situaties werd mijn rol als buitenstaander benadrukt.

Tijdens het onderzoek werd de invloed van mijn rol als onderzoeker op de respondent ook duidelijk, door het verschil dat ik heb ervaren als ik mij voorstelde als masterstudent of als werknemer van &samhoud. Dit verschil werd mij echter pas duidelijk toen ik de respondentenzoektocht startte.

Als masterstudent leek ik het voordeel van een gunfactor te hebben, waardoor vele individuele bankiers bereid waren om mee te werken aan het onderzoek. Toen ik mij als medewerker van &samhoud bij een grote Nederlandse bank introduceerde was men niet meer bereid om aan mijn onderzoek mee te werken. Daarnaast leek het, nadat ik mij tevens als werknemer van &samhoud had geïntroduceerd, alsof er meer tijd nodig was om een veilige omgeving voor de respondent te creëren. Ik merkte dit verschil op en heb toen in vervolggesprekken, voorafgaand aan ieder interview, extra beklemtoond dat de anonimiteit van de respondent gewaarborgd wordt. Daarnaast moest ik telkens meer tijd aan de toelichting van mijn persoonlijke motivatie voor dit onderzoek besteden. Op deze manier probeerde ik een optimale veilige omgeving voor de respondent te creëren. Na afloop van ieder interview heb ik altijd gevraagd of respondenten kunnen reflecteren op het interview. Vele respondenten benoemden, dat ze het interview als prettig hebben ervaren en een aantal respondenten lieten me wetend dat het interview ze ook aan het denken heeft gezet.

Naast het begrip afhankelijkheid moet de kwalitatief onderzoeker ook steeds met het gevaar van een subjectieve interpretatie van de data rekening houden, want de interpretatie van bepaalde bevindingen hangt af van de eigen opvattingen van de onderzoeker (Bergsma 2003). Kortom het is belangrijk dat ik continue bezig ben met het reflecteren op mijn positie tijdens het onderzoek en er steeds mee rekening moet houden dat mijn eigen opvattingen grote invloed hebben op de interpretaties van mijn bevindingen.

Hierboven heb ik gereflecteerd op mijn positie in het onderzoeksveld. Op verschillende manieren heb ik tijdens het onderzoeksproces geprobeerd op mijn eigen opvattingen en interpretaties te reflecteren en deze te toetsen. Daarom wil ik eerst toelichten wat mijn eigen opvattingen en verwachtingen voorafgaand aan dit onderzoek waren.

Voorafgaand aan het onderzoek was mijn opvatting in het algemeen dat de bankierseed geen bijdrage kon leveren aan een cultuurverandering van de bancaire sector. Dit laat zien dat mijn verwachting veelal aansloot bij de maatschappelijke perceptie. Echter het beeld dat ik had van 'de bankier' sloot niet aan bij de publieke opinie. Ik had een relatief positief beeld van bankiers en was voorafgaand nieuwsgierig en geïnteresseerd in hun ervaringen en kijk op de bancaire sector. Deze houding verschilde met hoe andere 'buitenstaanders' naar deze beroepsgroep keken. In de inleiding heb ik de negatieve maatschappelijke perceptie ten opzichte van bankiers en de bancaire sector beschreven. Deze negatieve opvattingen hebben ervoor gezorgd dat ik een positief beeld over de bankiers in dit onderzoek naar voren wil brengen.

Ik heb op verschillende manieren steeds geprobeerd op mijn eigen opvattingen en verwachtingen te reflecteren en deze te toetsen. Een manier om dit te doen was om deze in een notitieboekje op te schrijven. Om de paar weken reflecteerde ik op de ontwikkeling van mijn gedachten door dit notitieboekje te bestuderen.

Tijdens het onderzoeksproces heb ik mijn bevindingen continue getoetst door deze te bespreken met een groep medestudenten, die tijdens het onderzoeksproces als intervisiegroep functioneerde. Met hen heb ik tijdens de data-analyse kritisch gesproken over hoe en waarom ik mijn data op bepaalde wijze interpreteerde.

2.2 Onderzoeksmethoden

De methoden, die ik voor mijn onderzoek heb gebruikt, zijn: semigestructureerde interviews, observaties tijdens de interviews en documentanalyse. De semigestructureerde interviews vormen de leidraad voor dit onderzoek. Om deze reden beschrijf ik eerst de respondentengroep.

De respondentengroep

Voorafgaand aan de interviews met de primaire respondenten heb ik verkennende gesprekken gevoerd met twee personen, die mij hebben geholpen om een context te creëren, voordat ik een voor mij onbekende wereld ging onderzoeken. Ik heb met de organisatiepsycholoog, Dr. Kilian Wawoe, gesproken. Hij is werkzaam geweest binnen

de financiële sector en heeft een aantal jaren geleden een groot onderzoek uitgevoerd naar de effectiviteit van bonussen. Daarnaast heb ik met prof. dr. Mark Rutgers gesproken. Hij heeft o.a. een kwantitatief onderzoek gedaan naar de bankierseed en tevens een literatuuronderzoek naar de betekenisverschuiving van eden. Tijdens de dataverzameling heb ik ook gesproken met een ethiek expert van een grote Nederlandse bank. Zij was binnen haar bank bezig met een soortgelijk onderzoek naar de bankierseed en wij hebben de kennis over onze onderzoeken met elkaar uitgewisseld.

In april ben ik begonnen met de dataverzameling van de primaire respondenten. De dataverzameling bestond uit het afnemen van semigestructureerde interviews. De primaire groep van respondenten bestaat uit 17 bankiers van verschillende banken, een medewerker van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) en een medewerker van de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB). Ik heb bankiers gesproken van twee grote Nederlandse banken (ABN AMRO en Rabobank), van drie lokale banken en een kleine private bank. Omdat bankiers een heterogene beroepsgroep vormen, heb ik geprobeerd om deze heterogeniteit te ondervangen door bankiers met verschillende functies en van verschillende banken te interviewen. Ik heb met zes private bankers, vijf productontwikkelaars, drie directeuren van lokale banken, een risk officer, een relatiemanager en een projectleider bankierseed gesproken.

Semigestructureerde interviews

De interviews waren semigestructureerd van aard. Dit betekent dat de respondent de ruimte kreeg om richting te geven aan het gesprek. Ter voorbereiding van de semigestructureerde interviews heb ik een topiclijst² opgesteld, die de leidraad vormde tijdens het interview. De topiclijst is opgesteld op basis van verkennende gesprekken en zogeheten *sensitizing concepts* (dit concept is toegelicht in 2.1 onderzoeksstrategie). De rol van de onderzoeker is bij dit soort type interviews belangrijk. Ik was mij hiervan bewust en heb daarom verschillende gesprekstechnieken toegepast, zoals het gebruik van topiclijsten, zodat er niet voorgestructureerde antwoorden werden gegeven, het stellen van open vragen, maar vooral het doorvragen is essentieel in dit onderdeel. Daarbij is het aan de onderzoeker om de respondent een veilig omgeving te creëren, zodat hij/zij zo open mogelijk antwoordt. Het was belangrijk om te benoemen dat ik in mijn onderzoeksrapport anoniem zal refereren aan individuele respondenten. Ik meen dat ik erin ben geslaagd om een ‘veilige’ omgeving te creëren, aangezien ik meestal openheid van de respondenten heb mogen ervaren.

Ieder interview startte ik aan de hand van de ‘critical incidents’ methode. Deze methode helpt om ervaringen van mensen bespreekbaar te maken en op systematische wijze in kaart te brengen (Kessels & Smit,). Op deze manier bracht ik de respondent terug naar het moment dat hij/zij de bankierseed moesten afleggen. De vraag, die ik hierbij stelde, luidde als volgt: ‘Kunt u voor mij het moment beschrijven dat u de bankierseed moest

² De topiclijst is terug te vinden in Bijlage II

afleggen?'. Door te vragen om het specifieke moment terug te halen, deelden de respondenten impliciete kennis, zonder dat ze een sociaal wenselijke beschrijving gaven van de situatie.

Deze voorbeeldsituaties zijn terug te vinden in hoofdstuk 4 subparagraaf *De 'betekenisvolle' ceremonie rondom de bankierseed*.

Observaties

De data van de interviews zijn aangevuld met de observaties die ik tijdens de interviews heb gedaan. Ik heb de interviews afgenomen in de natuurlijke werkomgeving van de respondenten, namelijk bij de bank waar zij werkzaam zijn. Met deze observaties heb ik een beeld kunnen vormen van de context waarin de respondenten zich bevinden. Tijdens de interviews heb ik observaties gedaan van de non-verbale signalen van de bankiers. Ik heb tijdens ieder interview ervaren dat iedere bankier zich betrokken voelde bij het thema.

Documentanalyse

Ik heb documenten bestudeerd van de NVB, waarin stond beschreven op welke wijze de bankierseed moet worden ingevoerd. Daarbij heb ik strategiedocumenten van verschillende banken gelezen om te kijken welke rol de bankierseed hierin speelt.

2.3 Data-analyse

Na de data te hebben verzameld, komt de volgende fase, namelijk het analyseren van de data. In deze fase gaat het erom dat de data systematisch in relatie met de centrale onderzoeksvraag worden geïnterpreteerd. In de eerste fase van het analyseproces was het belangrijk het onderzoeksmateriaal te ordenen en voor te bereiden voor de analysefase. Hiervoor ben ik alle opgenomen interviews gaan transcriberen. Het is belangrijk dat de onderzoeker zelf transcribeert om op deze wijze grip te krijgen op het materiaal. Het transcribeerproces draagt bij aan een goede interpretatie van de data (Plochg & van Zwieten, 2012).

De volgende fase heeft als doel om een overzicht van de verzamelde data te krijgen. In deze fase heb ik mijn eerste indrukken gedocumenteerd. Vervolgens heb ik de data systematisch geïnterpreteerd. Hiervoor maakte ik gebruik van het programma Nvivo. Dit is een software die helpt bij het analyseproces door de data toegankelijk en inzichtelijk te maken. Met dit programma kon ik eerst sleutelwoorden, zogenoemde codes, in de kantlijn plaatsen en die aan bepaalde tekstpassages koppelen. Het op deze wijze coderen van alle interviews resulteerde in een lange lijst met codes.

Na deze lijst met codes te hebben ontwikkeld, was het belangrijk, om als onderzoeker afstand te nemen van de belevingswereld van de respondenten. In de volgende fase ben ik de codes gaan ordenen, groeperen en heb zelf nieuwe betekenissen en verbanden

gelegd. Uiteindelijk heb ik de lange lijst met codes gereduceerd tot drie hoofdcodes. Het bevindingen hoofdstuk is onderverdeeld in deze drie hoofdcodes.

2.4 Kwaliteitscriteria

Bij ieder type onderzoek moet altijd rekening gehouden worden met twee essentiële vragen, namelijk het betrouwbaarheidsvraagstuk en het validiteitsvraagstuk. Mark Bergsma (2003) beschreef in zijn referaat uitvoerig deze twee vraagstukken binnen kwalitatief onderzoek. Hij zette methoden en technieken uiteen, om tijdens het uitvoeren van onderzoek om te kunnen gaan met deze problemen. Het validiteitsvraagstuk binnen kwalitatief onderzoek draait om de vraag in hoeverre de onderzoeksresultaten door andere mensen in het onderzoeksveld worden herkend. En het betrouwbaarheidsvraagstuk is gericht op de mogelijke verstoringen die de onderzoeksresultaten kunnen beïnvloeden.

Betrouwbaarheid

Bergsma verwijst in zijn referaat naar twee mogelijke verstoringen die een bedreiging kunnen vormen voor de betrouwbaarheid van het kwalitatief onderzoek. Eerst zet ik deze twee verstoringen uiteen en vervolgens beschrijf ik, hoe ik deze verstoringen tijdens het onderzoeksproces heb ondervangen.

- 1) *The holistic fallacy*: de waargenomen gebeurtenissen worden als representatief weergegeven terwijl dat in werkelijkheid niet zo eenduidig is.
- 2) *Going native*: het verliezen van eigen perspectief en oordeelsvorming doordat de onderzoeker de meningen en interpretaties van de respondenten overneemt. (Bergsma, 2003, p. 16)

De eerste verstoring kan ontstaan doordat er met kwalitatief onderzoek vaak alleen een relatief kleine groep respondenten onderzocht kan worden. Hierdoor wordt er vaak een strategische steekproeftrekking toegepast in plaats van een aselechte steekproeftrekking. Binnen mijn onderzoek is er sprake van een aselechte steekproeftrekking en met 17 respondenten mag de respondentengroep als relatief groot worden beschouwd. Desondanks is dit een valkuil waarmee bij de interpretatie van dit onderzoek steeds rekening moet worden gehouden. De uitkomsten van het onderzoek schetsen een beeld van de gehele sector, maar de vraag is of deze resultaten representatief zijn voor de gehele sector. Zo is volgens Bergsma al de benaderbaarheid van respondenten van invloed op de representativiteit van de respondentengroep.

Sommige mensen (en organisaties) zijn makkelijker benaderbaar dan anderen en zo heeft de mate waarin iemand benaderbaar is al invloed op de samenstelling van de groep van respondenten. Tijdens de zoektocht naar eventuele respondenten ben ik hiermee in aanraking gekomen. Niet iedereen, die ik benaderde, was bereid om mee te werken aan het onderzoek. De eerste bank wilde vanwege onduidelijke redenen niet aan het onderzoek meewerken, terwijl vervolgens de individuele bankiers, die ik sprak, erg enthousiast aan dit onderzoek wilden meewerken. Om deze reden moet ik kritisch

blijven kijken naar de huidige grip van respondenten. Er is in ieder geval gepoogd de respondenten op een aselekt wijze te selecteren.

De tweede verstoring *going native* is tijdens mijn onderzoek ook voorgekomen. Ik heb mij tijdens een interview laten beïnvloeden door de oordeelsvorming van een van de respondenten. Een van de respondenten vond het aannemelijk dat de wijze waarop naar de bankierseed wordt gekeken beïnvloed wordt door de functie van de bankier. Vanaf dat moment ben ik ook bankiers gaan interviewen met verschillende functies en sommige ook zonder klantcontact. Het lijkt er echter op dat de functie van de bankier geen invloed heeft op welke wijze er betekenis wordt gegeven aan de bankierseed.

Validiteit

Hierboven heb ik gereflecteerd op hoe ik met de verstoringen rondom het betrouwbaarheidsvraagstuk ben omgegaan. In deze paragraaf wil ik beschrijven, hoe ik heb geprobeerd om de validiteit van het onderzoek te waarborgen. Hiervoor gebruik ik in mijn onderzoek de door Bergsma gesuggereerde twee methoden, te weten: triangulatiemethode en feedback vragen aan de respondenten.

Triangulatie is een instrument waarmee geprobeerd wordt om verstoringen rondom validiteit te voorkomen. Deze methode veronderstelt dat een onderzoeker verschillende bronnen en onderzoeksmethodes moet gebruiken om de onafhankelijkheid van de verkregen data aan te tonen. Deze onafhankelijkheid wordt aangetoond als de verschillende bronnen overeenkomstige patronen laten zien. Binnen mijn onderzoek pas ik de zogenoemde methode en bronnentriangulatie toe. Bij het verzamelen van data maak ik gebruik van documentenanalyse, interviews en de observaties tijdens de interviews. De bronnentriangulatie pas ik ook toe door interviews met respondenten te voeren die niet bij groep primair te onderzoeken respondenten horen. Bergsma verwoordt het proces van triangulaties als een onmisbaar verificatieproces, waardoor bevindingen tot stand komen (p.21). Een andere methode die Bergsma heeft beschreven om bevindingen te valideren is door de bevindingen van het onderzoek voor te leggen aan de respondent. Op deze manier treden de respondenten op als experts en toetsen zij het onderzoek op validiteit. Vanwege tijdsgebrek is het mij niet gelukt om op deze wijze de bevindingen te toetsen. Ik heb de validiteit van mijn onderzoek echter getoetst met een onderzoeker die een soortgelijk onderzoek heeft verricht binnen een grote Nederlandse bank.

3. Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk beschrijf ik het conceptuele kader van mijn onderzoek.

Ik maak gebruik van organisatiewetenschappelijke literatuur. Verder is het in het kader van dit onderzoek ook relevant om de bestaande literatuur over de eed te gebruiken.

Met behulp daarvan geef ik inzicht in bestaande kennis over de essentie van een eed en de sociale effecten van het afleggen van een eed. Op basis van de bestaande literatuur beschrijf ik de bekende organisatiekundige concepten betreffende de betekenis van cultuur en cultuurverandering. Deze concepten zijn zeer relevant voor mijn onderzoek omdat de invoering van de bankierseed namelijk beoogt bij te dragen aan het realiseren van een cultuurverandering in de financiële sector. Thijs Homan (2005) en Richard Seel (2000) veronderstellen dat het beïnvloeden van betekenisconstructies binnen organisaties, door dialoog en voortdurende interactie, de basis kan vormen voor verandering. Om deze reden leg ik een focus op betekenisgeving binnen organisaties en wil ik kijken hoe het afleggen van een eed kan bijdragen aan de organisatiecultuur en cultuurverandering. Om inzicht te krijgen in de betekenis van een eed zet ik allereerst de essentie van een eed uiteen.

3.1 De eed

In de inleiding van het proefschrift van Jonathan Soeharno *De waarde van de eed* (2013) benoemt hij dat de magie van de eed opnieuw is uitgevonden. Bij verschillende eedplichtige beroepsgroepen ontstond nieuwe aandacht voor de eed en in de afgelopen jaren zijn er nieuwe eedplichtige beroepsgroepen bijgekomen, zoals bijvoorbeeld de accountants, promovendi en de beroepsgroep die in dit onderzoek centraal staat: de bankiers.

In dit onderdeel geef ik een uiteenzetting van de bestaande literatuur over de betekenis van de eed in het algemeen en koppel ik deze theorie aan de bankierseed. Allereerst wil ik de betekenis van de eed ontvouwen en inzicht geven welke betekenisverschuiving heeft plaatsgevonden. Hiervoor gebruik ik een onderdeel van het proefschrift van Soeharno als theoretisch kader. Vervolgens beschrijf ik wat in de literatuur bekend is over de mogelijk ontstane sociale effecten van het afleggen van een eed. Deze literatuurinzichten neem ik vervolgens mee naar hoofdstuk 5 *Analyse* om op explorerende wijze te betekenisgeving, die de bankiers geven aan de bankierseed, naast de kernmotieven te leggen. Vervolgens zal ik de waarde van de bankierseed uiteen zetten.

De betekenis van de eed is in de loop der jaren veranderd. De eed heeft van oudsher altijd een religieuze betekenis gehad en wordt volgens Soeharno nu beschouwd als een gewetensfenomeen. Daarnaast benoemen ook Mark Rutgers en Tom Loonen (2014) in hun kwantitatieve onderzoek naar de bankierseed dat de eed een ander karakter heeft gekregen. De religieuze en mythische aspecten van de eed zijn verdwenen. Zij definiëren de eed als een sociaal-linguïstische handeling. Het is de hoogste vorm van beloven en

heeft een sociale functie om vertrouwen te creëren tussen mensen: *'De eed is een expliciete belofte en veroorzaakt sociale druk dat invloed op het gedrag en het zelfbeeld van de mens kan hebben'*. De bankiers beloven met het afleggen van de bankierseed aan hun omgeving en aan de organisatie dat zij hun functie integer en zorgvuldig uitoefenen. Op deze manier wordt een beroep gedaan op het morele kompas van een bankier en wordt er een sociale druk veroorzaakt (Rutgers, 2014).

Drie kernmotieven van de eed

Soeharno beschrijft in zijn proefschrift de drie kernmotieven van de eed. Voor mijn onderzoek is het interessant en relevant om deze kernmotieven uiteen te zetten. Het is interessant, omdat op deze manier naar voren komt wat de essentie is van een eed en op welke grondgedachten deze is gebaseerd. Daarnaast is het in het kader van dit onderzoek ook relevant om dit uiteen te zetten, omdat de kernmotieven een eerste argument kunnen vormen, waarom de bankierseed niet bestempeld moet worden als symboolpolitiek, maar in essentie mogelijk waarde kan hebben.

Het eerste kernmotief dat Soeharno in zijn proefschrift benoemt is *gerechtigheid* (Soeharno, 2013, p. 21). Binnen dit kernmotief maakt hij onderscheid tussen innerlijk gedreven handelen voor eigen belang en innerlijk gedreven zijn voor het grotere belang. Dit grotere belang wordt uitgedrukt in professionele waarden die opgenomen zijn in een eed. De eed benadrukt dus dat het innerlijk gedreven zijn voor het grotere belang voorrang moet krijgen voor het gedreven zijn door eigenbelang. Zoals in de inleiding van deze scriptie staat beschreven beweert de publieke opinie dat bankiers veelal worden gedreven door het eigenbelang of het bankbelang en dat het groter belang naar de achtergrond is verdwenen. Maar met het afleggen van de eed leggen de bankiers verantwoording af met het oog op het grotere belang. Hierdoor ontwikkelt de professional, de bankier in deze, een professioneel geweten (Soeharno, 2013, p.23).

Een tweede kernmotief van de eed is: *cohesie*. Het afleggen van de eed zorgt voor een moment van toetreding tot een bepaalde 'eedgemeenschap' (Soeharno, 2013, p. 24). Tijdens dit moment wordt benadrukt welke waarden centraal staan binnen de betreffende 'eedgemeenschap' en dat de hele gemeenschap deze waarden moet naleven. Met de eed worden ook de gedragsgrenzen van de 'eedgemeenschap' gemarkeerd. Dit betekent dat als de eed wordt geschonden, hiermee de kernwaarden van de gemeenschap op het spel worden gezet. Hierdoor kan het vertrouwen in deze gemeenschap aangetast worden. Het moment waarop de gehele 'eedgemeenschap' een eed moet afleggen en als het ware de tijd even wordt stilgezet, wordt in de recente empirische psychologie aangeduid als *resetting*. Dit resetten van een gemeenschap kan plaatsvinden door bijvoorbeeld het invoeren van gedragscodes of met een invoering van een eed. Psycholoog Dan Ariely heeft veel onderzoek gedaan naar dit fenomeen. Hij heeft aangetoond dat *resetting* een positieve invloed kan hebben op het morele kompas van mensen (Soeharno, 2013, p.24).

De waarden die in de eed staan, laten zien wat de gedeelde opvattingen zijn van de 'eedgemeenschap'. Deze gedeelde opvattingen benadrukken het grotere belang en de mate van geloofwaardigheid wordt bepaald door de eedaflegger en de eedgemeenschap. Deze opvattingen staan niet vast en kunnen voortdurend veranderen. Om deze redenen moeten de professionele waarden die in de eed staan telkens worden besproken (Soeharno, 2013).

Het simpelweg afleggen van een eed zorgt er niet direct voor dat de bovenstaande motieven waarde krijgen. Hiervoor speelt het derde motief een belangrijke rol, namelijk *geloofwaardigheid*. Geloofwaardigheid laat zien dat de professional door het afleggen van een eed inzicht krijgt in de professionele waarden. Een ander essentieel aspect dat met dit kernmotief naar voren komt, is dat de professional deze waarden ook echt moet gaan doorleven. Het doorleven van de professionele waarden gebeurt, zodra de professional zich continue actief en zorgvuldig afvraagt, wat de professionele waarden precies binnen de werkcontext van de professional betekenen. De professionele waarden zijn namelijk op zichzelf genomen 'open deuren', maar zodra deze professionele waarden continue worden meegenomen in de afweging, krijgen deze professionele waarden ook echt waarde. Soeharno citeert in zijn proefschrift een treffende uitspraak van de Griekse tragediedichter Aischylos: "*De eed maakt mensen niet geloofwaardig, maar de mensen maken de eed geloofwaardig*". (Soeharno, 2013, p. 24). Soeharno koppelt deze uitspraak aan de bankierseed en stelt dat het geloofwaardig maken van de bankierseed niet alleen een taak is van de bankier, maar ook een taak is van de bank.

Bovenstaand heb ik besproken wat de achterliggende inhoudelijke betekenis is van een eed, namelijk de nadruk leggen op het grotere belang, in plaats van op het eigenbelang van de professional. Vervolgens heb ik beschreven wat de gevolgen zijn van een eed. De eed zorgt ervoor dat er een eedgemeenschap ontstaat, waarbinnen bepaalde kernwaarden centraal staan.

Tot slot wordt de geloofwaardigheid van de eed niet bepaald door simpelweg een eedceremonie, maar moeten de bankiers en de banken de bankierseed actief doorleven. De bankierseed krijgt pas waarde als die telkens tegen het licht wordt gehouden en er actief besproken wordt wat de professionele waarden voor de eedaflegger en eedgemeenschap betekenen.

Publieke belofte en sociale effecten

In de inleiding benoem ik dat de eed een ander karakter heeft gekregen. De religieuze betekenis lijkt te zijn verdwenen en tegenwoordig wordt een eed vaak als symbool of ritueel gezien (Rutgers en Loonen, 2014). Ondanks dit symbolische karakter heeft onderzoek naar de invloed van eden op gedrag aangetoond dat een eed ook sociale effecten heeft. De definitie van een eed van Loonen en Rutgers maken deze sociale effecten ook aannemelijk. Door het uitspreken van een belofte ontstaat er sociale druk

en deze druk kan invloed hebben op het zelfbeeld van de persoon en het gedrag, veronderstellen de auteurs. Het onderzoek van Anne Lokhorst (2008) heeft dit ook aangetoond.

Ze heeft specifiek onderzoek uitgevoerd naar het effect van het maken van publieke beloftes binnen agrarisch natuurbeheer. Haar onderzoek laat zien dat beloftes via drie mogelijke routes invloed heeft op de persoon: via het zelfconcept, via de vastgestelde norm (persoonlijk of sociaal) en via het bewustwordingsproces. Een belangrijke nuance is wel dat de belofte niet als opgelegd moet worden ervaren. Een opgelegde belofte zorgt er hoogstwaarschijnlijk niet voor dat de uitgesproken waarden ook worden geïnternaliseerd (Lokhorst, 2009, p.105). Rutgers en Loonen veronderstellen echter dat een opgelegde *publieke* belofte wel invloed kan hebben op de mens vanwege de sociale verwachtingen die door het uitspreken worden geschapt.

3.2 Organisatiecultuur gedefinieerd

In de eerste paragraaf heb ik de essentie van een eed beschreven en dit verbonden aan de bankierseed. In deze paragraaf zet ik het concept organisatiecultuur uiteen. Daarin wil ik verkennen hoe een eed als een onderdeel van organisatiecultuur kan worden beschouwd. Zoals ik in de vorige paragraaf heb beschreven, zorgt een eed voor een eedgemeenschap. Binnen deze gemeenschap staan bepaalde waarden centraal en dit draagt bij aan de organisatiecultuur.

Er zijn talloze benaderingen ontwikkeld en definities beschreven rondom het concept cultuur. Om het concept cultuur te definiëren, gebruik ik de definities van Richard Seel (2000) en Thijs Homan (2005). Deze definities sluiten aan bij dit onderzoek, omdat beide auteurs betekenisgeving en het beïnvloeden van de betekenisgeving centraal stellen. Cultuurverandering werk ik binnen dit onderzoek ook aan de hand van betekenisgeving en het beïnvloeden van het betekenisgevingsconstructieproces uit. Thijs Homan is hoogleraar Change Management aan de Open Universiteit van Nederland en zelfstandig organisatieadviseur. Homan definieert het concept organisatiecultuur als volgt: *“De verzamelnaam voor de gedeelde aannames over de werkelijkheid die in een (gedeelte van een) organisatie leven, tezamen met gedragingen, symbolen, rituelen en rites die als het ware de vermaterialisering zijn van die gedeelde aannames”* (Homan, 2005, p.143). Volgens Homan wordt de cultuur door interacties tussen mensen gevormd en bestaat cultuur uit de collectieve werkelijkheidsconstructies. Mensen geven betekenis aan deze interactieprocessen en deze betekenisgeving wordt omgezet in concreet gedrag. Het tekstelement dat tussen haakjes staat in de definitie geeft aan dat er binnen de organisatie ook subculturen bestaan, die verschillende werkelijkheidsconstructies kennen. Aan de hand van deze definitie kunnen we de bankierseed beschouwen als een onderdeel van de organisatiecultuur. De bankierseed is namelijk een symbolische uiting van de professionele waarden van de organisatie. En deze professionele waarden die benoemd worden in de bankierseed zijn de gedeelde aannames waaruit de organisatiecultuur bestaat.

Een andere definitie, die ik wil toelichten, is de definitie die Richard Seel geeft op organisatiecultuur. Richard Seel is een organisatiewetenschapper. Hij is een van de oprichters van New Paradigm Consulting. Dit is een organisatieadviesbureau (virtueel) dat gespecialiseerd is in organisatiecultuur en cultuurverandering. De definitie van Seel verschilt met die van Homan, omdat hij benadrukt dat de interactieprocessen *voortdurend* plaatsvinden en hij beschouwt cultuur als resultaat van een onderhandelingsproces. Daarnaast benoemt Seel de invloed van de omgeving op de betekenisconstructies. Hij doelt hier op de wereld die zich buiten de organisatie bevindt en die invloed heeft op hoe de organisatieleden situaties interpreteren: *“Organisatiecultuur is het resultaat van het voortdurend onderhandelen over waarden, meningen en eigenschappen door de leden van een organisatie, rekening houdend met de ontwikkelingen in de omgeving”* (Seel, 2000). Seel is van mening dat het concept organisatiecultuur niet als een aparte variabele van een organisatie moet worden beschouwd. Zoals bijvoorbeeld structuren of systemen van een organisatie. Organisatiecultuur moet worden beschouwd als een zogenoemde emergente variabele, die in tegenstelling tot bovenstaande variabele niet te veranderen is.

Deze bovenstaande definities passen binnen het postmodernisme. Organisatiecultuur wordt binnen de postmodernistische stroming namelijk beschouwd als een proces van zelforganisatie. Hierboven heb ik beschreven dat cultuur ontstaat als medewerkers met elkaar interacteren en communiceren over bepaalde situaties en hieraan bepaalde betekenissen geven en deze met elkaar delen. De inhoud van organisatiecultuur wordt op deze wijze voortdurend ontwikkeld en bevestigd. Wanneer de organisatieleden met elkaar interacteren en communiceren, ontstaan er zelforganiserende processen (Crijs, 2008, p. 33). Deze processen zorgen ervoor dat de organisatiecultuur continue in ontwikkeling is. Dit betekent niet dat het management totaal geen invloed heeft op de organisatiecultuur. Zij kunnen deze zelforganiserende processen namelijk beïnvloeden.

3.3 Cultuur transformeren door het veranderen van betekenisconstructies

In deze paragraaf beschrijf ik hoe cultuurverandering tot stand komt. Het concept betekenisgeving staat hierbij centraal. Betekenisgevingsprocessen staan centraal binnen organisatiecultuur en moet centraal staan als men de organisatiecultuur wil transformeren. Gebaseerd op deze wijze kan men onderzoeken of het beoogde doel van de bankierseed, namelijk het realiseren van een cultuurverandering binnen de financiële sector, gerealiseerd kan worden door een eed.

In de vorige paragraaf heb ik vastgesteld dat organisatiecultuur het resultaat is van het voortdurend voeren van dialoog en onderhandelingen tussen de leden van een organisatie. Daarnaast is de eed beschreven als onderdeel van de organisatiecultuur. Organizatielieden zijn voortdurend bezig met het betekenis geven aan bepaalde gebeurtenissen in de organisatie. Als deze betekenisgevingsprocessen worden

beïnvloed, kan de organisatiecultuur veranderen, veronderstelt Seel (2000). De focus van cultuurverandering moet daarom liggen op het gericht veranderen van de dialoog en de betekenisconstructies. De meeste veranderingsprogramma's concentreren zich echter op aanpassing van de organisatiestructuur, systemen en processen. Dit is hoogstwaarschijnlijk ook de reden dat vele verandertrajecten falen. Seel verwoordt dit als volgt: *"If you want to change a culture you have to change all these conversations—or at least the majority of them. And changing conversations is not the focus of most change programmes, which tend to concentrate on organisational structures or reward systems or other large-scale interventions"*.

Het perspectief van Homan op cultuurverandering sluit aan bij het perspectief van Seel. Homan plaatst echter een kanttekening bij het veranderen van een organisatiecultuur. In zijn boek *Organisatiedynamica* veronderstelt hij dat organisaties niet worden veranderd, maar zij transformeren zodra de juiste knoppen bediend worden om het veranderproces te stimuleren (Homan, 2005).

Betekenisgevingsprocessen staan centraal binnen de organisatiecultuur en moet centraal staan als men de organisatiecultuur wil transformeren. In dit onderdeel wil ik dieper ingaan op het concept betekenisgeving. Verschillende auteurs hebben over dit concept als onderdeel van cultuurverandering geschreven. Allereerst wil ik inzicht geven hoe lokale betekenisgeving ontstaat om vervolgens te kijken hoe lokale betekenisgeving zich ontwikkelt tot collectieve betekenisgeving. Tot slot zet ik uiteen wat de theorie zegt over hoe de betekenisgevingsprocessen binnen organisaties beïnvloed kunnen worden.

Betekenisgevingsprocessen: Lokaal & Collectief

Karl Weick (1995) stelde 20 jaar geleden de vraag hoe mensen met elkaar een werkelijkheid creëren. Mensen zijn continue bezig met het begrijpen wat er in hun wereld gebeurt. Dit proces van interpreteren van jouw omgeving noemt Weick *sensemaking*. Hij definieert het als volgt: *"The basic idea of sensemaking is that reality is an ongoing accomplishment that emerges from efforts to create order and make retrospective sense of what occurs"* (Weick, 1995). Dit concept gaat verder dan het concept betekenisgeving. *Sensemaking* is namelijk het proces waarin mensen hun betekenisgeving creëren. Via *sensemaking* krijgen gebeurtenissen en ervaringen betekenis. Weick onderscheidt twee niveaus van *sensemaking*. Enerzijds *sensemaking* dat plaatsvindt tussen individuen, *intersubjectieve sensemaking* genoemd. Anderzijds het proces waarin deze betekenisgeving een algemeen begrip wordt binnen de organisatie. Dit algemene begrip kan uitvloeien tot kleine groepen of binnen een hele organisatie. Ik ben benieuwd naar de totstandkoming van beide vormen van *sensemaking*.

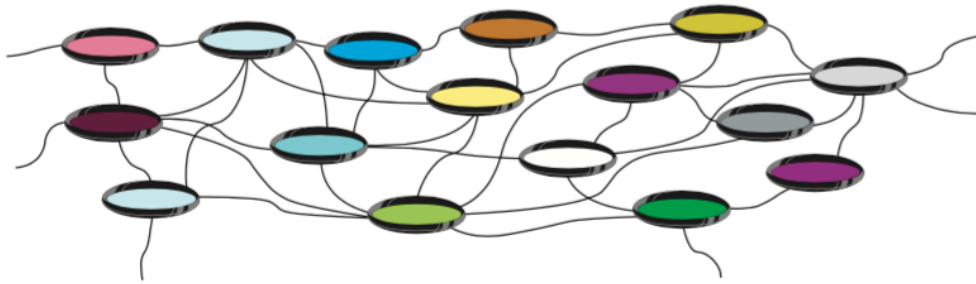
Ik behandel hier allereerst de *intersubjectieve sensemaking*. Dit proces vindt plaats tussen individuen. Binnen een organisatie wordt er door middel van interacties continue geïnterpreteerd wat in hun omgeving gebeurt. Van deze interpretatie maken personen

zogenoemde accounts, oftewel verhalen. Deze verhalen moeten de wereld weerspiegelen die mensen voor zich zien en deze interpretatie heeft invloed op hun handelen. Kortom, tijdens dit *sensemaking* proces leggen mensen een verbinding tussen hun overtuiging en handelen. Tijdens dit proces van interactie creëren mensen hun eigen identiteit en wereldbeeld. Weick veronderstelt dat dit aantoont dat deze aspecten een resultaat zijn van organiseringsprocessen en niet als input van organiseringsprocessen moeten worden gezien (De Sonnevile, 2002). Binnen organiseringsprocessen worden werkelijkheden gecreëerd doordat mensen interacteren met elkaar. De betekenissen die hieruit komen zijn een resultaat van het *sensemaking* proces. De Sonnevile constateert dat dit het belangrijkste verschil is tussen de benadering van Weick en andere organisatie theorieën. Dit proces van *sensemaking* bepaalt wat in de organisatie als waarheid wordt beschouwd. Dit betekent dat waarheden binnen bepaalde contexten worden gevormd. Als een constructieproces wordt beïnvloed kan dit ervoor zorgen dat de 'waarheid' ook verandert. Hiermee veronderstelt Weick dat de werkelijkheid geen constante is, maar zich kan ontwikkelen en kan veranderen door een veranderende context en het '*sensemaking proces*' (De Sonnevile, 2005).

Thijs Homan beschrijft ook deze *intersubjectieve sensemaking*. Hij noemt dit lokale betekenisproducenten en duidt dit aan met de metafoer petrischaaltjes. Petrischaaltjes zijn als het ware allemaal subgemeenschappen die binnen de organisatie bestaan. Deze petrischaaltjes zijn productieplaatsen voor betekenis. Dit betekent dat hier de betekenisgevende gesprekken plaatsvinden. Ze bevinden zich overal door de gehele organisatie. Ze kunnen binnen de formele structuren van de organisaties zitten, maar vaak komen de organisatieleden, die binnen een petrischaaltje zitten, uit allerlei plekken van de organisatie (Homan, 2006).

Hierboven heb ik beschreven hoe lokale betekenisgeving wordt gecreëerd binnen organisaties. Toch transformeert een organisatiecultuur pas als niet alleen op lokaal niveau de betekenisgeving beïnvloed wordt, maar als de lokale betekenisgeving gedragen wordt binnen de gehele organisatie (Homan, 2006). Daarom is de volgende vraag, die ik wil beantwoorden, hoe individuele betekenisgeving een generiek begrip kan worden binnen een organisatie.

Lokale betekenisproducenten, door Homan petrischaaltjes genoemd, zijn geen geïsoleerde eilandjes in een organisatie, maar de petrischaaltjes zijn met elkaar verbonden. Dit komt doordat personen vaak binnen verschillende petrischaaltjes zitten. Tussen de petrischaaltjes kan *betekenissen-bridge* ontstaan, zodra personen in verschillende petrischaaltjes hun betekenis delen. Uiteindelijk kan er een gedeelde betekenis ontstaan. Op deze manier komen er gemeenschappen binnen de organisatie waarin over bepaalde onderwerpen min of meer op dezelfde manier wordt nagedacht. Homan noemt het de besmettings- en transportmechanismen die ervoor zorgen dat gedeelde oftewel collectieve betekenisgeving zich in de organisatie verspreid. De gedeelde betekenisgeving ontstaat door middel van interactieprocessen binnen en tussen petrischaaltjes (Homan, 2006).



Interactieprocessen binnen en tussen de petrischaaltjes (Homan, 2006)

De collectieve betekenisgeving in een organisatie wordt veelal duidelijk tijdens een besluitvormingsproces. Tijdens dit proces komt naar voren welke vraagstukken binnen een organisatie belangrijk en actueel zijn. Op deze manier kan men besluitvorming zien als resultaat van een betekenisgevingsproces.

Het organiseren van cultuurverandering

Tot dusver heb ik laten zien dat cultuur en cultuurverandering zich ontwikkelen via betekenisconstructies. Deze betekenisconstructies ontstaan zowel lokaal als collectief. In dit onderdeel wil ik wat concreter beschrijven hoe deze betekenisgevingsprocessen daadwerkelijk beïnvloed worden, zodat cultuurverandering kan ontstaan. Dit kan op zelforganiserende wijze gebeuren, maar ook het management kan deze betekenisgevingsconstructies en zelforganiserende processen beïnvloeden.

Volgens Homan (2006) bestaat organisatieverandering uit een formele geplande buitenkant en de spontane en zelforganiserende binnenkant van de organisatie. Het betekenisgevingsproces van de organisatieleden wordt de binnenkant van de verandering genoemd. Veranderplannen en bijvoorbeeld workshops worden door Homan de buitenkant van de verandering genoemd. Als er verandering moet plaatsvinden dan worden er veelal via de zogenoemde buitenkant van de verandering nieuwe ideeën in de organisatie geplaatst.

Tijdens dit proces ontstaat betekenisgeving bij de organisatieleden. Er wordt lokale betekenis gegeven aan de ideeën van de veranderplannen. Naast het communiceren van veranderplannen kan ook aan de hand van een zogeheten *focus gebeurtenis* een nieuwe lokale betekenisconstructie gestimuleerd worden (Homan, 2006, p.36).

Na een focus gebeurtenis kan er *intersubjectieve betekenisgeving* plaatsvinden binnen de petrischaaltjes. Dit betekent dat individuen na een gebeurtenis betekenis geven aan een bepaalde gebeurtenis die heeft plaatsgevonden.

In de lokale petrischaaltjes wordt volgens Homan verandering geproduceerd. Als er veranderingen van de betekenissen binnen de petrischaaltjes plaatsvinden, kan dit tot gedragsverandering van de organisatieleden leiden. Kortom, cultuurverandering wordt

niet zo zeer gerealiseerd door een verandertraject van het management, maar door een bottom-up betekenisconstructieproces (Homan, 2006).

Deze bottom-up betekenisconstructieproces bepaalt hoe de ideeën voor verandering landen binnen de petrischaaltjes. Om organisatieverandering te realiseren moeten er binnen de petrischaaltjes nieuwe betekenissen ontstaan. Deze nieuwe betekenissen moeten aan de hand van een besmettingsproces verspreid worden door de gehele organisatie. Organizatieverandering wordt op deze wijze benaderd als een spontaan proces dat niet gemanaged wordt door een verandermanager. De organisatieleden organiseren zich zelf rondom de verandering al dan niet rondom het formele verandertraject, doordat ze zelf betekenis geven aan de gebeurtenissen en situaties. Het is niet zo dat cultuurverandering alleen als zelforganiserende verandering optreedt, want ook als er een formeel verandertraject wordt ingezet kan er een zogeheten *occasion for sensemaking* plaatsvinden. Bijvoorbeeld als het management workshops in de formele geplande buitenkant van verandering organiseert, kunnen er organisatieleden geraakt worden. Zij kunnen aan de hand van de workshop de betekenisgeving van het management gaan overnemen. Een workshop is een voorbeeld voor een *occasion for sensemaking* (Homan, 2006). In het kader van dit onderzoek zou de bankierseed ceremonie ook als een mogelijke *occasion for sensemaking* kunnen worden gezien.

Naast Homan veronderstellen de onderzoekers Olson en Eoyang ook dat cultuurverandering spontaan plaatsvindt. Daarnaast stellen deze auteurs dat de organisatieleden een centrale rol aannemen in dit veranderproces: "*Longlasting change depends on the work of many individuals at many different levels and places in the organization*" (Olson en Eoyang, 2001). Cultuurverandering kan dus net zoals cultuur als een proces van zelforganisatie tussen organisatieleden worden beschouwd. Dit betekent dat het management cultuurverandering niet kan managen, maar wel tot zekere hoogte kan sturen en beïnvloeden. Homan (2005) heeft beschreven hoe deze zelforganiserende processen binnen organisaties kunnen ontstaan en georganiseerd kunnen worden. Hij schetst op welke wijze organisatieleden weer tot nieuwe betekenisconstructies komen en cultuur verandert kan worden.

Homan beschrijft drie fases in zijn boek *Organisatiedynamica* (2005) waarin de betekenisconstructies van de organisatieleden verandert kunnen worden. Allereerst door het bewegen van de zogenoemde *mentale kussens*, vervolgens moeten er *leerruimtes* en *routiniseer-ruimtes* worden ingericht binnen de organisatie. Hieronder ga ik verder in op deze aspecten.

De *mentale kussens* worden bewogen, zodra de organisatieleden de verandering erkennen. Dit wordt de 'attentiefase' genoemd. In deze fase zien de organisatieleden in dat hun huidige werkwijzen en gedragspatronen verandert moeten worden. Er moet benadrukt worden waarom de cultuur moet veranderen. Pas als de organisatieleden ervaren dat ze een probleem hebben zullen ze actie nemen. De *mentale kussens* worden

ook bewogen als duidelijk wordt wat de gedragsgrenzen zijn. De organisatieleden moet onderling bespreken wat wel en wat niet mag. Hierdoor kunnen ook nieuwe betekenisconstructies ontstaan. In het kader van dit onderzoek kan dit mogelijk een interessant element zijn, omdat de bankierseed aantoont wat de gedeelde waarden zijn en dus ook de gedragsgrenzen zijn. Een andere manier om de mentale kussens te laten opschudden, is door organisatieleden in contact te brengen met collega's die een andere betekenis aan verschillende gebeurtenissen geven.

Nadat de mentale kussens zijn opgeschud, moeten er *leerruimtes* georganiseerd worden, zodat de zelforganiserende processen binnen organisaties ontstaan. In deze fase moeten de organisatieleden experimenteren met hun gedrag en worden nieuwe betekenissen gevormd. De organisatieleden focussen zich op de nieuwe werkwijzen en denkbeelden. Als dit proces tot nieuwe gedragspatronen leidt, ontwikkelen de organisatieleden vervolgens een vernieuwde sociale identiteit (Homan, 2005)(in Crijns, 2008). Op deze manier wordt de organisatiecultuur beïnvloed. Tot slot beschrijft Homan de fase waarin de *routiniseer-ruimte* plaatsvindt. In deze fase moet duidelijk gemaakt worden wat goede gedragspatronen zijn en welke gedragspatronen uit de organisatie moeten verdwijnen. Het management speelt een belangrijke rol bij het faciliteren van deze laatste twee fases.

De theoretische concepten en benaderingen die ik in dit hoofdstuk besproken heb, neem ik mee, om de resultaten van het onderzoek te interpreteren en om daarmee het proces van betekenisgeving en cultuurverandering te verbinden aan de bankierseed. In het volgende hoofdstuk zet ik de resultaten uiteen.

4. Bevindingen

In dit hoofdstuk zet ik de bevindingen van het onderzoek uiteen. Het doel van dit hoofdstuk is tweeledig. Ik wil uiteenzetten welke betekenis bankiers geven aan de eed en waardoor deze betekenisgeving beïnvloed is. Daarnaast wil ik onderzoeken wat voor een bijdrage de bankierseed heeft geleverd aan de bankier. Ik heb de bevindingen in drie thema's geordend; 1) welke betekenis de bankiers geven aan de eed, 2) welke bijdrage de eed levert aan de bankier en 3) welke rol de bank speelt in hoe de eed ervaren wordt door de bankiers. Met het eerste thema geef ik aan welke betekenis de bankiers aan de eed geven. Het tweede thema laat zien welke bijdrage de bankierseed heeft geleverd aan de bankiers. Tot slot beschrijf ik in hoeverre de bank invloed heeft op het doorleven van de bankierseed en hoe de bankierseed ervaren wordt.

In dit hoofdstuk zet ik de thema's in de hierboven beschreven volgorde uiteen. Ik heb voor deze volgorde gekozen, omdat op deze manier eerst duidelijk wordt welke betekenis er aan de eed wordt gegeven en vervolgens welke bijdrage dit heeft op de bankier. Tot slot licht ik met het laatste thema toe hoe de huidige situatie eruit ziet.

4.1 Betekenisgeving aan de bankierseed

Om inzicht te geven in welke betekenis de bankiers geven aan de eed heb ik het eerste thema onderverdeeld in drie subthema's. Eerst zet ik het doel van de bankierseed uiteen, vervolgens geef ik een beschrijving van de invoering van de bankierseed ervaren door de bankiers. Tot slot zet ik de houding ten opzichte van de bankierseed uiteen.

Het doel van de bankierseed

Het eerste thema wordt ingeleid, door het doel van de bankierseed te beschrijven. Er worden verschillende betekenissen aan het doel van de bankierseed gegeven. Eerst beschrijf ik het doel dat de politiek en de NVB verkondigden tijdens de invoering van de bankierseed. Dit doel is veelal gericht op de omgeving van de financiële sector. Vervolgens beschrijf ik of de bankiers ook deze doelstelling delen of dat zij de doelstelling van de bankierseed anders invullen. Op deze manier wordt er een eerste inzicht gegeven welke betekenis de bankiers aan de eed geven.

In 2012 werd de bankierseed geïntroduceerd als een van de oplossingen om het vertrouwen in de financiële sector terug te winnen. De bankierseed staat voor de noodzaak om een moreel kompas binnen de sector te ontwikkelen en moet de sector en de individuele bankier een impuls geven tot morele zelfreflectie. Op deze manier moeten werknemers, die werkzaam zijn in de financiële sector, worden gestimuleerd om de belangen van de klant en de maatschappij altijd centraal te stellen (Kranenburg-Hanspans & Jans, 2013). De gedachte achter de invoering van de bankierseed is om een culturomslag binnen de gehele financiële sector te realiseren. Volgens de voormalige minister van financiën, minister de Jager, moeten de normen die in de eed worden

genoemd binnen de gehele sector geïnstitutionaliseerd worden (Gawronskie en Tillema, 2013).

Bovenstaand beschrijf ik het politieke doel van de introductie van de bankierseed. Hieronder zet ik uiteen hoe de bankiers het doel van de eed formuleren. Eén bankier sluit aan op het hierboven beschreven doel, maar concretiseert het: *“De bankierseed is voor het vertrouwen van de klant. Op deze manier weet de klant dat wij nadenken over wat voor producten wij aan hen adviseren”* (R, relatiemanager commercial clients).

Een directeur van een lokale bank heeft medewerkers de eed moeten laten afleggen. Tijdens de ceremonie verwoordde hij het doel van de eed als volgt: *“De bankierseed moet bijdragen aan de maatschappelijke roep dat bankiers een gedragswijziging moeten laten zien. De eed is een manier om aan deze maatschappelijke roep te werken”* (R, directeur bedrijfsmanagement).

Een andere respondent richt het doel van de eed niet op de omgeving, maar richt het op de persoonlijke aansprakelijkheid: *“Het afleggen van de eed laat zien dat je op een bepaalde manier invulling geeft aan je werk, zodat mensen je daarop kunnen aanspreken. In het verleden kon je makkelijker achter je bedrijf schuilen en nu kunnen mensen je echt op de persoon aanspreken. Dat is het doel van de eed”* (R, private banker). Deze persoonlijke aansprakelijkheid is een grote verandering, want voorheen konden de bankiers niet aangesproken worden op hun individuele handelen. Of deze persoonlijke aansprakelijkheid in de praktijk te achterhalen is, is discutabel, omdat de verantwoordelijkheid binnen banken is opgeknipt. Dat kan betekenen dat binnen een bank iedereen en tegelijkertijd niemand verantwoordelijk is voor zijn handelen.

Deze beschrijving sluit veelal aan bij de reden waarom de NVB heeft besloten om de bankierseed niet een ‘dingetje’ te zijn van de top, maar om iedereen die werkzaam is binnen de bank de eed te laten afleggen. De NVB veronderstelt namelijk dat hierdoor iedereen verantwoordelijk wordt voor de heersende cultuur binnen de bank: *“We maken iedereen verantwoordelijk voor de cultuur binnen de bank door een eed af te leggen en aanspreekbaar te zijn via het tuchtrecht”*.

De invoering van de bankierseed

In dit onderdeel wil ik aan de hand van de data beschrijven hoe de banken de invoering van de bankierseed hebben georganiseerd. Eerst zet ik uiteen welke opdracht de banken hebben gekregen van de NVB. Vervolgens beschrijf ik hoe de banken de invoering georganiseerd hebben en hoe de bankiers dit hebben ervaren. Door de bankiers een beschrijving te laten geven van hun ervaring met de invoering van de bankierseed, komt naar voren welke betekenis ze hieraan geven.

De invoering van de bankierseed werd gestuurd vanuit de NVB en de politiek. De banken waren verplicht om de bankierseed in te voeren, maar kregen echter ruimte om zelf in te vullen hoe zij de invoering wilden organiseren. In dit onderdeel beschrijf ik hoe de NVB en de toezichthouder, de AFM, in het specifiek de AFM, alsook de bankiers de invoering hebben ervaren.

De NVB koos ervoor om wettelijk vast te leggen wanneer de eed exact moest worden ingevoerd en wie hier zorg voor moest dragen. Deze wettelijke bepaling moest ervoor zorgen dat alle banken, die een bankvergunning in Nederland hebben, in dezelfde periode de eed binnen hun organisatie hebben ingevoerd.

De reden dat de NVB ervoor koos om de bankierseed wettelijk vast te leggen, verwoordt een respondent die werkzaam is binnen NVB als volgt: *“Dit zorgt voor een kortere doorlooptijd, want anders zou het veel langer duren en dan had je ingewikkeldere situaties met betrekking tot cao-gerelateerde kwesties”*.

De NVB gaf de banken de ruimte om zelf in te vullen hoe de invoering van de eed zich voltrok en zij zagen het daarom ook als een vorm van ‘*zelfregulering*’.

De banken zagen het echter niet zo zeer als een vorm van zelfregulering en ervoeren het enigszins als een verplichting. Een van mensen die verantwoordelijk is geweest voor de invoering van de bankierseed binnen een grote Nederlandse bank veronderstelde het volgende: *“Als je de wet omtrent bankierseed goed leest, dan wordt het de organisatie opgedragen om ervoor te zorgen dat de medewerkers de eed afleggen en zich onderwerpen aan tuchtrecht. Dus we hadden niet echt een keuze en zo werd het ook binnen de bank ervaren”*(R, projectleider bankierseed). Met het woord ‘opgedragen’ benadrukt deze respondent de verplichting die ervaren met de invoering van de eed.

Een respondent die werkzaam is binnen de AFM vond het belangrijk dat de banken zelf de keuze moesten maken hoe ze de ceremonie om de eed wilden organiseren: *“Op het moment dat wij de banken zouden vertellen hoe ze de invoering van de eed moeten organiseren, door bijvoorbeeld te zeggen je moet een ceremonie organiseren op een centrale plek en de CEO moet aanwezig zijn. Dan denken de banken de toezichthouder zegt dat ik het zo moet doen, dus als ik het zo moet doen dan zal de toezichthouder wel tevreden zijn”*(R, toezichthouder). *“Op deze manier wordt de bankierseed iets van de banken zelf en niet van de toezichthouder”*, stelt deze respondent.

Daarbij gaf hij ook nog een andere reden waarom het zo belangrijk is dat de banken zelf bepalen hoe de invoering van de bankierseed eruit kwam te zien: *“Wat voor de Rabobank een goede manier is, kan weer enorm verschillen bij ABN AMRO bijvoorbeeld. Dit komt doordat de culturen tussen de banken enorm uiteenlopen”* (R, toezichthouder). Bij verschillende culturen horen ook andere manieren om mensen te benaderen. Daarom vind ik dit een goed argument van de toezichthouder om de banken zelf ervoor te laten kiezen op welke wijze ze de bankierseed invoeren.

De 'betekenisvolle' ceremonie rondom de bankierseed

Toen het wettelijk verplicht werd gesteld om de eed in te voeren, stelde de NVB criteria vast voor de invoering van de bankierseed. De NVB droeg de banken namelijk op de invoering op een 'betekenisvolle manier' te laten organiseren. 'Betekenisvolle wijze' werd als volgt beschreven: *"Er moest iets omheen worden gezet en het moest passen bij de bank"* (R, NVB). Met deze formulering heeft de bank veel ruimte om zelf in te vullen wat voor hen een betekenisvolle manier is. De respondent die werkzaam is binnen de AFM veronderstelde, dat de banken door deze formulering grote verantwoordelijkheid kregen, wat betreft de invloed van de bankierseed: *"Als een bank zijn medewerkers alleen een verklaring laat ondertekenen en dat is het dan, dan stelt het niks voor. Maar als je er een dilemmatraining aan koppelt of als het terugkomt in een beoordelingsgesprek tussen medewerker en manager, dan denk ik wel dat het invloed kan hebben op het gedrag"* (R, toezichthouder).

De respondent die werkzaam is binnen de toezichthouder vertelde dat er *tussen* de banken verschillen waren hoe de invoering van de bankierseed plaatsvond. Er blijkt dat ook *binnen* de banken op verschillende wijze hiermee is omgegaan. Een bankier, die werkzaam is als private banker bij een grote Nederlandse bank, vertelde, dat het afleggen van de bankierseed bij hen niet heel serieus werd genomen: *"We hadden MT overleg en daar stond het als eerste punt op de agenda, zodat we weer snel verder konden. Er werd een video afgespeeld, waarop Gerrit Zalm zijn visie over de eed deelde. Daarna moesten we de bankierseed ondertekenen en hardop zeggen dat belof ik. Dat was het dan ook"* (R, private banker).

Een andere respondent die werkzaam is als productontwikkelaar binnen dezelfde bank vertelde een ander verhaal: *"We hebben het eigenlijk via mijn leidinggevende gedaan en gezamenlijk met de afdeling hebben we de eed afgelegd. We zijn naar het hoofdkantoor gegaan op Gustav Mahler en hebben daarna nog een drankje gedaan"*. In tegenstelling tot het eerste verhaal heeft de leidinggevende van deze afdeling de ruimte gepakt, om het afleggen van de bankierseed niet onderdeel te laten zijn van de dagelijkse werkpraktijken. Als leidinggevende kan je ervoor kiezen om er even bewust bij stil te staan en hiermee duidelijk maken, hoe belangrijk de eed moet worden ervaren. In het eerste voorbeeld lijkt het belang minder aangetoond vergeleken met het tweede voorbeeld.

Binnen een kleine private bank is ervoor gekozen om binnen de teams op een zelfde manier de eed te laten afleggen. Een van de respondenten beschrijft de invoering als volgt: *"Het was hier op de bank. Daaraan voorafgaand werden er bijeenkomsten georganiseerd om te bespreken wat het nou precies betekent. Als bank hebben we daarna in grote groepen de eed afgelegd. In sessies van 20 of 30 man is dat gebeurd. Het werd door de bestuursvoorzitter voorgelezen en dan moest je akkoord verklaren"* (R, private banker).

Bij een lokale bank van de Rabobank werd de invoering van de eed groot georganiseerd. De directeur bedrijfsmanagement beschrijft het als volgt:

“Wij hebben sessies georganiseerd buiten dit gebouw in een conferentiecenter in Ede. Ik ben daar naartoe gegaan en heb uitgelegd wat de bedoeling is en heb de medewerkers allemaal laten staan en de belofte gezamenlijk laten uitspreken” (R, Directeur Bedrijfsmanagement). Op deze manier moesten alle medewerkers even stil staan bij het moment, omdat ze naar een externe locatie zijn gegaan en dit met alle medewerkers tegelijk hebben afgelegd. Daarnaast heeft de leidinggevende uiteengezet waarom het belangrijk is dat de eed wordt afgelegd. Op deze wijze heeft hij het belang van de eed willen benadrukken. Het was interessant geweest om de ervaring van de medewerkers van bovenstaande ceremonie te onderzoeken, maar het was helaas niet mogelijk om met deze medewerkers te spreken.

De houding ten opzichte van de bankierseed

Toen bekend werd dat iedere medewerker binnen de financiële sector de eed moest afleggen, had bijna iedere bankier er wel een mening over. In deze paragraaf zet ik de houding van de bankier ten opzichte van de bankierseed uiteen. Door deze houding te beschrijven, wordt duidelijk wat de bankierseed betekent voor de bankier. Er zijn bankiers die een positieve houding aannemen ten opzichte van de eed en bankiers die veelal tegenstrijdige gevoelens uiten tegenover de eed.

De meeste bankiers, die ik heb mogen spreken, hechten niet veel waarde aan de eed als instrument. Een respondent beschreef het als een *‘loos moment’* een andere respondent verwoordde het als *‘een technisch moment’* en een *‘administratieve noodzaak’*. Toch verwoordden deze twee respondenten ook wel de waarde van het moment: *“Ik had wel het gevoel dat er op het moment van het afleggen van de eed er wel ‘momentum’ was. Dat zag je ook aan de berichtgeving in de media”* (R, risk officer). Deze uitspraak van een respondent laat ook zien dat het moment an sich met sommigen wel wat deed: *“Het moment vond ik eigenlijk wel spannend en zorgde wel voor bewustzijn van datgene wat ik hier doe”* (R, directeur bedrijven).

Ik merkte veelal dat het stilstaan bij de eed als instrument niet veel losmaakte bij de respondenten. Alle respondenten hadden wel een mening over de bankierseed. Hierdoor werd ook duidelijk wat hun houding was tegenover de bankierseed. Een bankier, die nog geen 2 jaar werkzaam is binnen een lokale bank, verwoordt zijn houding ten opzichte van de eed al volgt: *“Ik vond het een mooi statement om te maken als bancaire sector, die vooral wel slecht was. Voor een deel kan zo een eed wel helpen denk ik”* (R, accountmanager). Hij betreft de eed vooral sectorbreed. Een bankier, commercial clients, die van dezelfde jonge generatie is als bovenstaande bankier stelt dat de eed niks met hem deed. Hij beschrijft het verschil dat hij heeft ervaren tussen generaties tijdens de ceremonie: *“De eed heeft voor mij niets uitgemaakt. Het grappige was wel dat je een goed contact had tussen mensen. Je had collega’s die zaten strak in pak en hadden hun baard geschoren. En ik kwam gewoon casual. Dat was het meest opvallende, dat de wat*

ouderen toch allemaal heel netjes zwart in pak kwamen en het als een belevenis zagen” (R, commercial clients).

Een marketeer die ik heb gesproken ervaart tegenstrijdige gevoelens ten opzichte van de eed: *“Ik ben daar wel kritisch over. Kijk, het is enerzijds prima dat we het hebben moeten afleggen, maar ik denk dat je het moet doorleven en niet door middel van een belofte iets gaat gebeuren. Het moet in je zitten en daar moet je mensen op aannemen”* (R, marketeer). Enerzijds ervaart hij het als positief dat de eed voor de gehele financiële sector is ingevoerd, anderzijds gelooft hij niet dat de eed mensen kan veranderen.

Een productontwikkelaar van een grote Nederlandse bank had veelal een negatieve houding ten opzicht van de eed. Voor hem voelde het alsof hij werd aangesproken op gedrag dat hij nooit heeft vertoond: *“Het afleggen van de eed voelde voor mij eigenlijk wel als vervelend, althans ik vond het een vervelende bevestiging van iets dat moet. Eigenlijk geef je impliciet aan dat je wellicht in het verleden zo hebt gehandeld. Of je moet het afleggen voor fouten die elders ooit gemaakt zijn binnen de bank”* (R, productontwikkelaar). Later in het interview lichtte hij nog meer toe over zijn houding ten opzichte van de eed en legde hij uit, waarom hij het afleggen van de eed als vervelend heeft ervaren: *“Ik werk sinds 2000 bij bank X en dat ik dit 15 jaar na dato moet gaan afleggen, dat is heel pijnlijk. Daarmee word je eigenlijk geconfronteerd met het feit dat je hebt gefaald. Hoe dan ook, het doet wel iets met je, zo van: ‘verdomme waarom hebben we dat nodig?’”* (R, productontwikkelaar).

De houding van een andere respondent, die bijna net zo lang als bovenstaande respondent bij dezelfde grote Nederlandse bank werkt, was in eerste instantie ook kritisch: *“Sinds 1998 werk ik bij de bank en heb ik verschillende functies vervuld; van adviseur tot leidinggevende. Ik heb hiervoor steeds contracten ondertekent en opleidingen moeten volgen. In eerste instantie dacht ik: ‘Wat voegt deze eed nou toe?’. (...) Toen we er in het team meer over gingen praten en ik ook thuis gesprekken over ging voeren, ging het meer voor mij leven en begon ik het belang ervan in te zien”* (R, risk officer). Toen de eed binnen de organisatie en zijn team meer begon te leven, veranderde zijn houding: *“Toen we binnen het team meer erover gingen praten en ik er ook thuis over heb gediscussieerd, ging het meer voor mij leven en begon ik het belang ervan in te zien”* (R, risk officer). Als onderzoeker stelde ik de vervolgvraag of hij kon uitleggen waarom hij het belangrijk vindt. Zijn antwoord deed mij de waarde van de bankierseed inzien: *“Dat gaat terug naar de kern. Mensen vragen mij heel vaak, waarom doe je nou dit werk en wat is de essentie van het vak. Deze laatste vraag heb ik mij wederom gesteld toen ik de eed moest afleggen. De eed was een goed moment om te beseffen dat het bankiersvak puur gaat om vertrouwen”*.

Een private banker liet merken dat hij duidelijk niet achter de manier stond waarop de bank de bankierseed heeft ingevoerd: *“Met de eed is niets mis, alleen hoe pak je die en ga je die verwerken. Ga je die verwerken, omdat het moet of ga je die verwerken, omdat het*

mag. En ook omdat je daar een boodschap mee wil geven. In veel gevallen is het bij ons gebeurd omdat het moest. Dat vind ik ontzettend jammer, maar het leuke daarvan was wel dat ik voelde dat ik dit bij mijn eigen team anders ging doen” (R, private banker). Hij heeft de eed gebruikt als een mooi moment om stil te staan bij de normen en waarden van de eed.

Geen gedragsverandering

Een private banker, die al lange tijd werkzaam is in de financiële sector, koppelt zijn houding aan het niet plaatsvinden van gedragsverandering. Hij betreft het echter op zijn eigen gedrag en geeft een verklaring waarom de eed voor hem niet meer is geweest dan een moment om ergens bij stil te staan. Hij beschreef ook zijn tegenstrijdige gevoelens ten opzichte van de eed: *“Ik sta er tamelijk ambivalent tegenover. De bankierseed is een soort uiting van wat belangrijk is, dus dat is zeker wel positief. Ik vond het voor mezelf in die zin wel moeilijk, omdat je het ook wil vertalen naar persoonlijk handelen en persoonlijke consequenties. Dat betekent dat je ook je eigen morele kompas moet bevragen. Ik denk dat dat het allerbelangrijkste is”* (R, private banker). Hij veronderstelt dat de bankierseed doet beseffen wat belangrijk is in het bankiersvak, maar tegelijkertijd wordt het niet gekoppeld aan gedrag, waardoor het hier geen invloed op heeft.

Voorafgaand aan het onderzoek was mijn verwachting dat de respondenten gedragsverandering vertonen, nadat ze de eed hadden afgelegd. Tijdens de eerste drie interviews merkte ik echter dat het veel genuanceerder ligt. Zo werd deze formulering, het benoemen van gedragsverandering, telkens door de respondenten weerlegt. De respondenten schoten enigszins in de verdediging op het moment dat ik ze vroeg of hun gedrag veranderd was, nadat ze de eed hadden afgelegd: *“Als ik ineens heel anders mijn werk zou gaan doen, dat zou wel een enorm teken aan de wand zijn. Dus ik zeg ik blijf mijn werk doen zoals ik het nu doe. Dus ik vind het meer een stukje decorum. Van nou, oké we staan daar nog even bewust bij stil van dat wij het belangrijk vinden, maar niet dat ik het morgen anders ga doen dan vandaag”* (R, directeur Private Banking en Particulieren).

Een van de respondenten bood zelfs zijn excuses aan, omdat hij geen gedragsverandering had geconstateerd:

“Nee, ik heb geen grote verandering gezien...sorry...en ik ben daar ook blij mee”

“Kunt u uitleggen waarom u daar blij mee bent?”

“Omdat datgene dat in de eed staat volgens mij heel vanzelfsprekend en logisch is als je bankier bent” (R, Directeur Bedrijven).

Veelal geven de bankiers aan dat ze tevreden zijn dat de bankierseed niet tot gedragsverandering heeft geleid, omdat datgene wat in de bankierseed staat, altijd al voor de bankier belangrijk is geweest. Een productontwikkelaar, die verantwoordelijk is voor het ontwikkelen van spaarproducten, verwoordt dit als volgt: *“Bij veel mensen is er*

niets verandert, omdat zij altijd al met liefde voor de klant producten maakten of adviseerden” (R, productontwikkelaar).

Volgens hem hebben bankiers de eed niet nodig, omdat zijn intrinsiek gemotiveerd zijn om hun klanten zo goed mogelijk te helpen. Om deze reden is het gedrag niet verandert. Zo geldt dit ook voor de volgende productontwikkelaar: *“Voor mij persoonlijk, in mijn beleving, verandert er niks. Ik denk van mezelf al heel sterk van buiten naar binnen toe dus vraag mezelf altijd af, wat betekent het voor de consument. Kan ik de consument in zijn gezicht kijken als die met mij een dialoog aangaat over een bepaald financieel product...als ik dat kan, dan is het goed” (R, productontwikkelaar).* Deze bankier is zich bewust van zijn eigen morele kompas en om die reden is er voor hem niks verandert.

Een andere private banker geeft een andere reden, waarom hij meent dat de eed geen invloed heeft op het gedrag: *“Er is geen kader waar je de eed in kan plaatsen. Er wordt bijvoorbeeld genoemd dat je een goede belangenafweging moet maken, maar wat betekent dat dan precies. Het klinkt natuurlijk mooi, maar waar is dat dat inhoudelijke kader. Bijvoorbeeld een soort best practices of een juridisch kader waarbij de stakeholders zeggen wat het voor hen betekent. En dat kader is er niet” (R, private banker).*

Het volgende argument sluit aan bij bovenstaande opvatting van de private banker. Deze bankier veronderstelt dat de complexiteit zit in het feit dat de eed een open kader is, waardoor verschillende mensen de normen op andere wijze kunnen interpreteren: *“Als je de eed goed leest, zie je dat het een open eed is en het is niet normatief opgesteld. Dus waar ligt voor jou de grens en waar ligt voor de ander die grens. Dit kan natuurlijk heel erg verschillen. De open norm zorgt ervoor dat je ieder gedrag weer kan verantwoorden” (R, productontwikkelaar).*

4.2 De invloed van de bankierseed op de bankier

Zoals ik hiervoor heb laten zien, hebben vele respondenten tijdens de interviews verteld dat de bankierseed geen invloed heeft gehad op hun gedrag. Sommigen benoemden dat de bankierseed wel een bijdrage heeft geleverd aan het betekenisgevingsproces van de bankier. De eed heeft bijgedragen aan een bewustwordingsproces, als stimulans voor een dialoog tussen bankiers over de werkpraktijken en gedrag. Deze verschillende indirecte invloeden van de eed worden mogelijk door de publieke opinie als marginaal beschouwd, maar ik erken, als organisatiewetenschapper, de waarde hiervan in het kader van cultuurverandering. Hieronder zet ik uiteen op welke wijze de bankierseed een bijdrage heeft geleverd aan de betekenisgeving van de bankiers.

Bewustwording ten opzichte van klanten

Een directeur van een lokale bank beschreef de invloed van de eed als volgt: *“De bankierseed dwingt je om naar jezelf te kijken en naar de omgeving waarin je acteert. En om voortdurend ervoor te zorgen dat je ook zelf in de spiegel kijkt. En je er bewust van bent dat je eerlijk acteert in je omgeving” (R, directeur Bedrijven).* Hij veronderstelt dat

de eed ervoor zorgt dat bankiers bewust worden van de omgeving waarin ze werkzaam zijn. Deze respondent betreft het echter niet direct op zichzelf en blijft in algemene termen spreken. In hoeverre dit op hem persoonlijk invloed heeft gehad, wordt in het midden gelaten.

De volgende respondent veronderstelt dat de eed er aan bijdraagt dat hij bewuster is geworden van de omgeving waarin hij werkt en aan welke normen hij veel waarde hecht: *“De eed heeft me wel doen inzien wat ik belangrijk vind en ik wil niet dat klanten benadeeld worden door iets wat de bankiers fout hebben gedaan”* (R, accountmanager). Hij constateert dat dit bewustwordingsproces ook bij zijn collega's heeft plaatsgevonden: *“Ik weet niet of na het afleggen van de eed er veel verandert is, maar ik denk wel dat mijn collega's meer nadenken en wel beseffen dat we niet alles meer kunnen maken”* (R, accountmanager). Op de vervolgvraag waaraan hij dit dan precies merkt, antwoordt hij dat dit komt doordat hierover gesproken wordt binnen het team.

Bewustwording van je eigen handelen

De volgende productontwikkelaar vond dat er niets nieuws in de eed stond. Toch zorgde de eed ervoor dat ze op haar eigen handelen reflecteerde door zich af te vragen of ze deze normen naleeft: *“De normen die in de eed worden genoemd zijn dingen die ik in mijn werk ook onbewust meeneem, dit was gewoon een moment dat je er even bewust wat aandacht aan gaf. Dus eigenlijk extra bewustwording en terugkijken van doe ik dit eigenlijk wel of niet, en wat kan ik hier meer mee doen”* (R, productontwikkelaar).

Een directeur Bedrijven beschrijft de invloed van de eed net al bovenstaande respondent als bewustwording op zijn eigen handelen. Daarnaast benoemt hij ook de waarde van het afleggen van een belofte: *“Ik ben van mezelf echt wel overtuigd dat ik een eerlijk mens ben in mijn doen en laten, maar toch word je er even mee geconfronteerd en ga je wel even bij jezelf te rade of er momenten zijn, waarop ik misschien niet eerlijk ben geweest. Je verklaart wel iets. En je kunt zeggen, niemand kan het controleren, dus ach, ik kan wel een foutje maken...maar toch verklaar je wel iets naar jezelf”* (R, directeur Bedrijven).

Ik vroeg vervolgens door of dit zijn handelen ook heeft beïnvloed en daarop antwoordde hij het volgende: *“Het heeft mij niet zo zeer verandert, ik ben wel kritischer naar mezelf gaan kijken in situaties en vraag mezelf soms wel af of ik wel integer ben?”* (R, directeur Bedrijven). Helaas kon de respondent geen voorbeeld geven van een situatie waarin hij bovenstaande vraag aan zichzelf stelde.

Een private banker vertelde dat hij er door de eed bewust van is geworden dat hij nu ook persoonlijk aansprakelijk kan worden gesteld voor zijn handelen *“De eed zorgt ervoor dat het ook nu persoonlijk wordt. In het verleden kon je makkelijker achter je bedrijf schuilen en nu kan de omgeving je echt op de persoon aanspreken. Dat stukje bewustwording is daarmee meer naar voren gekomen”* (R, private banker).

Verschillende bankiers benoemden de bewustwording van de ontstane persoonlijke

aansprakelijkheid. Dit aspect was voor velen onduidelijk en zorgde enerzijds voor bewustwording, maar anderzijds ook voor onzekerheid: *“Enige discussie die er is ontstaan, had te maken met de persoonlijke aansprakelijkheid en welke steun we kunnen verwachten van de bank. Maar dat is een kwestie van wederzijds vertrouwen, dat het wel gaat gebeuren op het moment dat er iets gaat spelen. Maar uiteindelijk zal de praktijk uitwijzen hoe partijen erop reageren, tenminste zo sta ik erin”* (R, private banker). Ook deze respondent beschreef dat dit aspect tot enige commotie leidde binnen zijn bank: *“Ik ben medeverantwoordelijk voor mijn gedrag daar heeft het wel echt voor gezorgd. Je ziet daarin steeds meer stukje bewustwording”* (R, productontwikkelaar). Deze onzekerheid en ontstane discussie geeft aan dat de bankiers zich ervan bewust werden dat zij vanaf nu voor hun eigen handelen aansprakelijk kunnen worden gesteld.

Het ontstaan van dialoog

Voor sommige respondenten heeft de eed niet alleen voor hen zelf invloed gehad, maar zij merkten de invloed ook doordat er dialoog is ontstaan: *“De eed zelf doet niet zoveel, maar ik denk wel het gesprek rondom de eed belangrijk is”* (R, productontwikkelaar).

Ook deze private banker erkent de waarde van het gesprek dat rondom de eed is ontstaan. Op deze manier komt naar voren of iedereen dezelfde dingen als ‘normaal’ ervaart: *“Misschien kan ik dat wel vinden dat het heel normaal is, maar dat wil niet zeggen dat iedereen dat zo vindt. En dat maakt het een mooi onderwerp tot gesprek. Dus voor mij was het gesprek en het onderwerp leuker dan de eed zelf. Het is leuk, want op het moment dat je ze vragen gaat stellen hierover, waarom ze iets vinden en wat ze ervan vinden, dan komen mensen met voorbeelden en dat maakt het heel levendig voor het team”* (R, Private Banker).

Ik heb deze respondent gevraagd of hij meer kan vertellen over het gesprek dat is ontstaan binnen zijn team: *“Van goh, wanneer heb jij eigenlijk voor een keuzemoment gestaan, dat je dacht van, wat moet ik nou A of B doen. En wat gebeurde er toen met je. Dat is leuke en belangrijke materie. Daar kun je wat mee. Dan zie je soms ook dat ze er wat meedoen”* (R, private banker).

Dialoog rondom de consequenties van de eed

Er is ook dialoog ontstaan over de consequenties van de bankierseed. Wat betekent de eed nou precies: *“Ja, we hebben er wel met elkaar over gesproken en met name over wat het nu betekent voor ons als individu. Nu kan jouw handelen, dat je soms in opdracht doet van, dat kan aangemerkt worden als zijnde je wordt hier persoonlijk op aangesproken. Dat is het lastige. Blijft dan je werkgever achter je staan of laat die je vallen. Dat zijn wel lastige dilemma's. Het wordt daardoor wel wat anders”* (R, productontwikkelaar).

Zij benoemt het dilemma dat bankiers enerzijds het bankbeleid uitvoeren, maar nu toch aangesproken kunnen worden op hun handelen. Wat dit mogelijk in de praktijk kan betekenen werd, met elkaar besproken.

Toen ik een respondent vroeg, hoe hij het ervaart dat de eed gekoppeld is aan het tuchtrecht, vertelde hij dat dit een thema is dat in zijn team wel uitvoerig besproken is: *“Ja, nou daar maak ik me niet zoveel zorgen over. Maar daar hoorde je wel veel mensen over zeggen, van ‘dan doe ik dit maar is dit dan opeens strafbaar en dat vind ik wel weer spannend’ hoorde ik om me heen. ‘Is het eigenlijk strafbaar wat ik doe?’ Dat heeft me wel aan het denken gezet. Of als er iets mis gaat wat ik geadviseerd heb, wat dan. Ja dat leverde wel enige commotie op hoor”* (R, accountmanager). Dit voorbeeld geeft aan dat de bankierseed voor sommige bankiers een bewustwordingsmoment is geweest, waarbij werd nagedacht en in teamverband werd gesproken over het feit dat de bankier nu ook persoonlijk aansprakelijk wordt gesteld voor zijn eigen handelen.

Dialogo rondom de dagelijkse werkprijken

Er is niet alleen dialoog ontstaan rondom de directe inhoud van de bankierseed en wat dit precies voor consequenties heeft voor de bankiers, maar er is ook dialoog ontstaan over de dagelijkse werkprijken. Sommige organisaties hebben rondom de invoering van de eed er bewust voor gekozen om tijdens de week voorafgaand casuïstiek te bespreken. Ook na de invoering van de eed werd er veel gesproken over de dilemma's die zich in de praktijk voordeden. Hierbij werd duidelijk dat de gedragsnormen die in de eed staan niet voor altijd vanzelfsprekend lijken.

Bij een kleine private bank hadden ze voorafgaand aan de invoering van de bankierseed discussiebijeenkomsten georganiseerd. Tijdens deze bijeenkomsten werd uitgelegd waarom de eed moest worden afgelegd, maar er werd ook casuïstiek voorgelegd en besproken. De respondent legt hier uit wat bijvoorbeeld tijdens een dergelijke discussiebijeenkomst werd besproken: *“Wat betekent integer handelen eigenlijk en wat betekent het maken van een goede afweging, zodat alle belangen tot zijn recht komen? Het is goed dat we dit aan de hand van casussen hebben besproken. Ik vond het interessant om een eigen casus aan te dragen. ‘Wat zou je dan doen?’ Het gaat erom dat je je bewust bent van het feit dat je een belangenafweging moet maken. Er is niet altijd een goed of fout”* (R, private banker).

Een andere grote Nederlandse bank organiseerde voorafgaand aan het afleggen van de bankierseed de Week van de Waarden. In deze week werden ook bijeenkomsten georganiseerd, waarin casuïstiek werd besproken: *“Voorafgaand hebben we wat casuïstiek behandeld. Dit ging over wanneer kan het nou lastig zijn en hoe handel je dan, dus we hebben gewoon voorbeelden uit de praktijk gepakt”* (R, directeur Private Banking & Particulieren).

Helaas wilde deze respondent geen voorbeeld geven van casuïstiek die toen besproken is. Met de reden dat de casuïstiek in de toenmalige context geplaatst moet worden en deze context kon niet goed geschetst worden.

Een risk officer vertelde dat de waarde van de eed is, dat rondom de eed dialoog is ontstaan: *“De eed helpt ook om te discussiëren met elkaar over dilemma's. Je hebt risico's en je hebt dilemma's....”* (R, risk officer).

Hij geeft een voorbeeld van een situatie waarin hij een dergelijk dilemma ervoer:

“We hebben bijvoorbeeld een salescampagne en daar moet je dan over nadenken wat kan ik nu wel of niet bespreken en wat doet dat dan met de klant. Wanneer zetten we nou echt het klantbelang centraal. Ik vond dat wel lastig, want ik had het hartstikke druk. Nou, zeg het dan maar, wat doe je dan, dat soort discussies hebben we wel gevoerd, en dat is heel goed. Niet in elke situatie is een standaardoplossing mogelijk” (R, risk-officer). Dit is een voorbeeld waarbij een gesprek ontstaat rondom de gedragsnorm, die op het eerste oog vanzelfsprekend lijkt. Als het in een bepaalde situatie toegepast moet worden, blijkt het niet altijd eenduidig te zijn.

De eed gebruiken om de grens aan te geven

In de eed staan een aantal gedragsnormen genoemd, waaraan alle medewerkers die in de financiële sector werken zich moeten houden.

Zoals hierboven is beschreven lijken deze gedragsnormen op het eerste gezicht voor velen vanzelfsprekend. Doordat er echter dialoog is ontstaan rondom de bankierseed, is duidelijk geworden dat er verschillende manieren zijn om die gedragsnormen te interpreteren. Dit verschilt per situatie, maar ook per persoon.

De respondent, die werkzaam is bij de NVB, verwoordde een van de doelen van de eed als volgt: *“Je moet als sector zelf ook een zelfreinigend vermogen hebben door mensen aan te spreken op hun gedrag”* (R, NVB).

Het aanspreken van mensen, die de gedragsnormen niet naleven, moet de invloed worden van de bankierseed. Alhoewel de voorbeelden hiervan schaars zijn, wil ik de uitspraken delen, waarin de eed werd gebruikt om mensen op hun gedrag aan te spreken.

Een respondent beschreef hoe de eed er soms op een lacherige manier werd gebruikt als iemand niet volgens de waarde van de richtlijnen van de eed handelde. Hij veronderstelde dat achter deze lacherige toon een serieuze lading zit: *“Zo spreken we bijvoorbeeld collega's erop aan 'je weet dat het volgens de bankierseed niet mag' en dat is dan grappig bedoeld, maar daar zit wel een lading achter, en dat is ook leuk”* (R, private banker).

Een productontwikkelaar beschrijft een situatie waarin hij de bankierseed heeft gebruikt om duidelijk te maken dat bepaald beleid niet door de beugel kan. Eerst legt hij

uit waarom volgens hem mensen na het afleggen van de bankierseed zich duidelijk uitspreken over een over een ongewenste situatie: *"Ik denk dat als het voor het afleggen van de eed was geweest mensen zich makkelijker overheen hadden gezet. Van, 'tja, we doen het al jaren zo, dus we laten dat nu'. Dus ja, het was wel een bewustwordingsproces en dan denken mensen wel aan de eed als ze niet blij mee zijn met de situatie. Bewustwording in de zin van 'Ik heb een belofte gedaan'...die belofte geeft mensen toch een bepaald unheimisch gevoel"* (R, productontwikkelaar).

De situatie waarin de respondent de eed heeft gebruikt om aan te tonen dat hij het niet eens is met het beleid, beschrijft die als volgt: *"De situatie heeft zich wel eens voorgedaan dat we niet meer aan een goede afloop dachten. Dit hebben we ook uitgesproken richting het MT. Het ging over een bepaalde berekening, die niet klopte, waardoor de consument teveel betaalde. Wij wilden dit meteen corrigeren, maar dat ging toen heel moeizaam. En dat vonden wij niet kunnen. Dit was twee maanden, nadat we de eed hebben afgelegd. Ik heb een belofte afgelegd, 'klantbelang centraal' en nu zie ik dat er iets heel ergs fout gaat en dat kunnen we corrigeren en dat wordt er heel moeilijk over gedaan. Dat hebben we toen ook uitgesproken naar het MT en toen is er ook actie ondernomen"* (R, productontwikkelaar). Deze situatie is een mooi voorbeeld van het zelfreinigend vermogen dat het afleggen van de eed kan hebben.

4.3 De huidige rol van de bank

In deze laatste paragraaf beschrijf ik de rol van de banken in het kader van de bankierseed. Het verschilde per bank maar ook per afdeling binnen de bank hoe de invoering van de bankierseed eruit zag. De respondenten die ik heb gesproken, zijn eensgezind in hun oordeel over de huidige rol die hun bank inneemt rondom de bankierseed. De bankiers zijn van mening dat dat momenteel weinig meer met de bankierseed of daaraan gerelateerde thema's wordt gedaan en sommigen ervaren dit als een gemiste kans van de bank: *"Nu hebben we het er nooit meer over. En ik ziet het eerlijk gezegd ook niet terugkomen"* (R, marketeer).

Een accountmanager ervaart ook dat er niks meer met de eed wordt gedaan en trekt daaruit de conclusie dat niemand binnen de bank er nog bij stilstaat: *"Maar nu wordt er niks meer met de eed gedaan, dus nu denkt niemand er meer over na"* (R, accountmanager).

Een directeur van een lokale bank geeft een verklaring waarom er binnen de bank waar hij werkzaam is ook niet meer over de bankierseed wordt gesproken:

R: *"Ik moet zeggen dat toen we de eed hebben afgelegd, dat we er daarna niet meer over hebben gesproken.."*

M: *"Is daar een reden voor?"*

R: *"Je praat over de dingen die op dat moment actueel zijn"*
(R, directeur Bedrijfsmanagement).

Ik vond dit een opvallende uitspraak. Enerzijds kan ik me voorstellen dat er veel commotie is ontstaan rondom de eed en dat het nu naar de achtergrond is getreden,

maar anderzijds hoort datgene dat in de eed staat beschreven continue actueel te zijn binnen de bank.

Een private banker benoemt ook dat hij merkt dat het binnen de bank niet meer leeft. Hij verwoordt wat er eigenlijk met de bankierseed gedaan moet worden binnen de bank: *“De bankierseed zou om de zoveel tijd even afgestoft moeten worden en even bekeken moeten worden. En desnoods een stukje aangepast moeten worden”* (R, private banker).

Sturing

Parallel aan de introductie van bankierseed hadden de banken al besloten hun medewerkers op een andere manier te gaan aansturen. Deze veranderende strategie van banken werd in verschillende interviews aangehaald en beschreven. Verschillende banken zijn al voor de introductie van de eed een richting ingeslagen die veelal aansluit bij de normen en waarden van de bankierseed. Bij verschillende banken komt het beleid nog steeds niet overeen met de normen die in de bankierseed staan.

Een productontwikkelaar geeft een uitvoerige beschrijving van deze ontwikkeling. Hij beweert dat het beleid van de bank aansluit bij de bankierseed, maar dat dit beleid niet direct beïnvloed is door de bankierseed: *“Ja, maar ik denk dat we überhaupt niet meer over de eed hebben gesproken, maar ik merk wel dat we in de dingen die we als bedrijf wel het klantbelang centraal stellen. Maar de vraag rest of dat door de eed komt of dat het een kwestie van marktontwikkeling is. Ik denk dat het meer vanuit de markt komt en de druk vanuit de omgeving. Door de eed besteden we hier meer aandacht aan en kijken we anders naar onze producten en diensten”* (R, productontwikkelaar). Dit laat zien dat de eed kan worden beschouwd als een instrument dat aansluit of parallel loopt aan veranderingen binnen deze bank.

Een private banker benadrukt de invloed van het beleid van de bank op zijn handelen: *“Ik weet niet of het zo zeer door de bankierseed komt, maar wel door de strategie van klant centraler stellen. Ik denk daar de afgelopen maanden echt bewuster over na”* (R, private banker).

Een andere private banker van dezelfde bank benadrukt dit ook en koppelt de invloed van het bankbeleid aan de normen van de bankierseed: *“Het risicoprofiel is veel bescheidener geworden. We verkopen minder producten en we sturen minder op aantallen. Hierdoor ontstaan minder situaties, die wringen met de normen van de bankierseed”* (R, commercial clients).

Ook de manager van een risk afdeling voelt de verandering van mentaliteit tijdens bijvoorbeeld vergaderingen: *“Je merkt dat beslissingen van managementteams zich niet alleen richten op de kortetermijnbelangen, maar ook op de langetermijnbelangen. Dat ervaar ik steeds meer”* (R, risk officer).

Een accountmanager voelt echter dat de commerciële doeleinden weer meer op de voorgrond treden: *“Ik merk dat de commerciële input benadrukt wordt. Ik word nu meer getoetst op mijn commerciële kwaliteiten. Dit houdt in dat we nu ongeveer 10 gesprekken per week moeten voeren, terwijl we vroeger geen targets hadden. Dit hoeft natuurlijk niet te ‘bijten’ met de bankierseed, maar dat hangt vooral ook van jezelf af”* (R, accountmanager). Deze bankier veronderstelt dat sommigen onder commerciële druk de waarden die in de eed staan uit het oog verliezen.

Met dit laatste thema heb ik laten zien dat de respondenten eenduidig zijn over de huidige rol die de bank inneemt rondom de bankierseed. De bankiers ervaren dat er op dit moment niks meer met de bankierseed gedaan wordt. Daarnaast ervaren de bankiers, dat parallel aan de invoering van de bankierseed de sturing van de banken verandert is. Sommige respondenten geven aan dat er meer focus is gekomen op het klantbelang centraal stellen.

Afbeelding: Thema's in kaart gebracht met passende quotes

Thema's	Quotes
1) Betekenis geven aan de bankierseed	<p><i>‘Ik vond het een mooi statement om te maken als bancaire sector, die vooral wel slecht was. Voor een deel kan zo een eed wel helpen denk ik’.</i></p> <p><i>‘Ik ben daar wel kritisch over. Kijk, het is enerzijds prima dat we het hebben moeten afleggen, maar ik denk dat je het moet doorleven en niet door middel van een belofte iets gaat gebeuren. Het moet in je zitten en daar moet je mensen op aannemen’.</i></p>
2) Bijdrage van de bankierseed aan de betekenisgeving van de bankier	<p><i>‘De bankierseed dwingt je om naar jezelf te kijken en naar de omgeving waarin je acteert. En om voortdurend ervoor te zorgen dat je ook zelf in de spiegel kijkt. En je er bewust van bent dat je eerlijk acteert in je omgeving’.</i></p> <p><i>‘De eed zelf doet niet zoveel, maar ik denk wel het gesprek rondom de eed belangrijk is’.</i></p> <p><i>‘Je moet als sector zelf ook een zelfreinigend vermogen hebben door mensen aan te spreken op hun gedrag’.</i></p>
3) De rol van de banken in de huidige situatie	<p><i>‘Maar nu wordt er niks meer met de eed gedaan, dus nu denkt niemand er meer over na’.</i></p> <p><i>‘De bankierseed zou om de zoveel tijd even afgestoft moeten worden en even bekeken moeten worden. En desnoods een stukje aangepast moeten worden’.</i></p>

In dit hoofdstuk is inzicht gegeven hoe de bankiers de bankierseed ervaren. Deze bevindingen zullen in het volgende hoofdstuk met het theoretisch kader worden verweven. Hoe de bankierseed het betekenisgevingsproces beïnvloedt en op welke wijze de bankierseed er aan kan bijdragen om cultuur te transformeren, wordt in het volgende hoofdstuk uitgewerkt.

5. Analyse

In dit hoofdstuk wil ik aantonen of de bankierseed kan bijgedragen aan de beoogde cultuurverandering in de bancaire sector. Binnen deze analyse wil ik de verzamelde data met het theoretisch kader verweven. De publieke opinie meent veelal dat de bankierseed als symboolpolitiek moet worden afgedaan en ook sommige bankiers die ik heb mogen interviewen delen deze mening. Uitingen zoals ‘het is voor de Bühne’, ‘het is een stukje decorum’ of ‘het is een moetje’ symboliseren dit. Na mijn onderzoek meen ik echter dat de bankierseed onder bepaalde omstandigheden een bijdrage kan leveren aan de beoogde cultuurverandering in de bancaire sector. In deze analyse wil ik aantonen, dat op basis van de verzamelde data en het theoretisch kader men kan concluderen dat de bankierseed aan een cultuurverandering binnen de sector kan bijdragen. Ik zal de kernmotieven van een eed beschrijven en leg deze kernmotieven naast de betekenis die de bankiers aan de bankierseed geven. Door het vergelijken van de kernmotieven met de betekenisgeving van de bankiers wordt ook de waarde van de bankierseed besproken. Vervolgens zet ik in deze analyse uiteen, waarom de bankierseed als exponent voor cultuurverandering kan worden beschouwd.

5.1 Kernmotieven van de bankierseed

Eigenbelang is meestal een fundamenteel kritiekpunt tegenover banken en bankiers. De waarden van de bankierseed duiden juist meer op het grotere belang dat de bank en de bankier dienen te dienen. Dit sluit aan op wat Soeharno (2013) beschrijft als het eerste kernmotief, namelijk gerechtigheid. Dit motief benadrukt de voorrang van het grotere belang voor het eigenbelang. De respondenten erkenden dat ze door het afleggen van de eed er wederom bewust van werden van de impact die zij hebben op hun omgeving. Daarnaast veronderstelden sommige respondenten dat de bankierseed de kern van het bankiersvak benadrukt: “klanten adviseren en hun dromen helpen realiseren”. De eed kan eraan bijdragen om een professioneel geweten te ontwikkelen (Soeharno, 2013, p.23). De bankierseed heeft het professioneel geweten van sommige bankiers in ieder geval wakker geschud, doordat er met het afleggen van de eed werd stilgestaan bij het grotere belang van het bankiersvak.

Door het afleggen van de bankierseed treedt de bankier toe tot de eedgemeenschap. Het toetreden tot een gemeenschap zorgt voor cohesie. Daarnaast gaat een gemeenschap gepaard met het vaststellen van gedragsgrenzen. De bankierseed kan de discussie over de gedragsgrenzen stimuleren. Zodra duidelijk is wat deze normen betekenen en wat de gedragsgrenzen zijn, kunnen organisatieleden elkaar daarop aanspreken. We zien echter in praktijk dat niet duidelijk is wat de gedragsgrenzen precies zijn. Dit probleem blijkt aan het einde van paragraaf 3.3.1. en wordt geïllustreerd door de volgende uitspraak van een private banker: *“Er is geen kader waar je de eed in kan plaatsen. Er wordt bijvoorbeeld genoemd dat je een goede belangenafweging moet maken, maar wat betekent*

dat dan precies. Het klinkt natuurlijk mooi, maar waar is dan het inhoudelijke kader” (R, private banker).

Deze grenzen zullen de komende jaren bepaald moeten worden en bankiers moeten leren om elkaar op het gedrag aan te spreken.

In mijn onderzoek ben ik één voorbeeld tegen gekomen, waarbij een bankier een andere bankier aansprak op ‘fout’ gedrag. Het feit dat ik alleen één voorbeeld ben tegen gekomen, zou kunnen betekenen dat dit gedrag nog niet binnen banken behoort.

De professionele waarde die in de eed staan, krijgen pas waarde als de eedaflegger deze actief en zorgvuldig meeneemt in zijn handelen (Soeharno, 2013). Dit geldt ook voor de bankierseed. Verschillende respondenten vertelden dat ze rondom de invoering van de eed actief bezig waren met de professionele waarden die in de eed staan genoemd. Binnen sommige banken werden er workshops georganiseerd, waarin casuïstiek en professionele waarden werden besproken. Als ik de bankiers echter na de huidige situatie vroeg, beschrijven bijna alle bankiers dat er momenteel weinig met de bankierseed wordt gedaan en worden er ook geen gesprekken meer gevoerd over de professionele waarden. Dit zou mede een reden kunnen zijn dat de geloofwaardigheid van de eed verloren gaat.

5.2 De bankierseed en cultuurverandering

Dit onderzoek biedt aanleiding om te veronderstellen dat de bankierseed bij kan dragen aan cultuurverandering binnen de sector. Voordat we deze relatie analyseren, moeten we eerst de rol van de bankierseed binnen het concept organisatiecultuur begrijpen. Richard Seel en Thijs Homan (2005) beschouwen cultuur als het resultaat van sociale betekenisgevingsprocessen tussen mensen. Met andere woorden organisatiecultuur wordt gecreëerd door interactie tussen mensen. Aan de hand van de definitie van organisatiecultuur van Homan kunnen we de bankierseed zien als een onderdeel van de organisatiecultuur. De bankierseed is namelijk een symbolische uiting van de professionele waarden van de organisatie. Net zoals bij organisatiecultuur speelt ook binnen cultuurverandering betekenisgevingsprocessen een belangrijke rol. Cultuurverandering vindt plaats als de betekenisconstructies beïnvloed worden (Seel, 2000). De vraag, die ik heb proberen te beantwoorden, is, hoe deze betekenisconstructies ontstaan en beïnvloed kunnen worden door de bankierseed. Tot slot heb ik gekeken hoe deze betekenisgevingsprocessen ook na de invoering van de bankierseed beïnvloed zijn.

Betekenisgevingsprocessen beïnvloeden door de bankierseed

De organisatiewetenschapper Karl Weick (1995) veronderstelde twee decennia geleden dat betekenisconstructies binnen organiserenprocessen worden gecreëerd. Dit laat zien dat de betekenisconstructies niet constant zijn, maar zich kunnen ontwikkelen door een veranderende context. Dit staat haaks op andere organisatiebenaderingen die veronderstellen dat betekenisconstructies voorafgaand aan de organiserenprocessen zijn

ontstaan en als input voor organiseerprocessen moeten worden beschouwd (De Sonnevile, 2002).

Vanuit mijn onderzoek heb ik gezien dat bankiers binnen het organiserenproces van de bankierseed betekenisconstructies hebben gecreëerd. Ze gaven voorafgaand aan de invoering betekenis aan de eed en bij sommige bankiers is deze betekenisgevingsconstructie ook veranderd tijdens het proces.

Een voorbeeld hiervoor is een respondent, die eerst kritisch tegenover de eed stond, maar toen hij er vervolgens met mensen over sprak, begon hij de waarde hiervan in te zien: *“Sinds 1998 werk ik bij de bank en heb ik verschillende functies vervuld; van adviseur tot leidinggevende. Ik heb hiervoor steeds contracten ondertekent en opleidingen moeten volgen. In eerste instantie dacht ik: ‘Wat voegt deze eed nou toe? (...) Toen we binnen het team meer erover gingen praten en ik er ook thuis over heb gediscussieerd, ging het meer voor mij leven en begon ik het belang ervan in te zien”*(R, risk officer).

De invoering van de bankierseed kan worden beschouwd als een organiserenproces of zoals Homan beschrijft een *focus gebeurtenis*. Met de invoering van de bankierseed is het proces van *sensemaking* gestimuleerd en zijn er nieuwe gedeelde betekenisconstructies ontstaan doordat mensen met elkaar over de eed spraken. Met de invoering van de bankierseed als *focus gebeurtenis* zijn nieuwe lokale betekenisconstructies gestimuleerd. Homan noemt dit het bottom-up betekenisconstructieproces en veronderstelt dat hierdoor cultuurverandering tot stand komt. Mijn onderzoek laat zien dat het betekenisgevingsproces van de bankiers door de bankierseed inderdaad is beïnvloed³. Aan het begin van dit onderdeel heb ik beschreven dat beïnvloeding van het betekenisgevingsproces als drijvende kracht van cultuurverandering kan worden gezien. Hieronder licht ik toe hoe de bankierseed hieraan een bijdrage levert.

Deze beïnvloeding van het betekenisgevingsproces van bankiers door het afleggen van de bankierseed uit zich in de vorm van een bewustwordingsproces. De respondenten spraken over verschillende vormen van bewustwording: bewustwording ten opzichte van de invloed die de bankiers hebben op hun klanten, bewustwording van het feit dat bankiers nu ook persoonlijk aansprakelijk kunnen worden gesteld voor hun handelen en bewustwording over de integriteit van hun handelen.

Een andere uitkomst, die het betekenisgevingsproces kan beïnvloeden, is de dialoog die rondom de eed is ontstaan. Respondenten hebben aangegeven dat ze met andere bankiers in gesprek gingen om inzicht te krijgen in wat de eed precies voor hen betekent. Een andere bevinding is dat de bankierseed een dialoog heeft losgemaakt over de dagelijkse werkpraktijken. De respondenten vertelden dat de bankierseed voor houvast zorgde om over de werkpraktijken te spreken. Op deze manier gaven de bankiers betekenis en een concrete invulling aan hun professionele waarden. Hierdoor ontstond er een gesprek over de professionele waarden en blijkt dat niet altijd iedereen op dezelfde manier invulling geeft aan bepaalde waarden.

³ Zie hiervoor paragraaf 4.3.2.

De laatste bijdrage van de bankierseed, die invloed heeft op het betekenisgevingsproces van bankiers heeft betrekking op het vaststellen van de gedragsgrenzen. Dit sluit aan bij het kernmotief van een eed: *cohesie*.

Dit kernmotief laat namelijk zien dat het afleggen van een eed ervoor zorgt dat de eedaflegger toetreedt tot een eedgemeenschap. De gemeenschap markeert ook de gedragsgrenzen. Binnen de bancaire sector gebeurt dit via een officiële institutie, de tuchtcommissie. Binnen de bank kan de eed als houvast dienen om organisatieleden op hun gedrag aan te spreken. In mijn onderzoek lijkt dit belangrijke aspect van het aanspreken van organisatieleden op 'fout' gedrag in de dagelijkse praktijk nog maar weinig te gebeuren.

Betekenisgevingsprocessen beïnvloeden door zelforganisatie

Een ander aspect van cultuurverandering is het proces van zelforganisatie (Homan, 2005). De respondenten hebben aangegeven dat het proces van zelforganisatie met de invoering van de bankierseed deels is gestimuleerd.

Homan heeft verschillende fases beschreven waarin zelforganiserende processen binnen organisaties ontstaan: mentale kussen moeten worden bewogen, er moeten leerruimtes ontstaan en er moet routiniseer-ruimte georganiseerd worden. De mentale kussen worden bewogen, zodra de organisatieleden erkennen dat er verandering binnen de organisatie plaatsvindt. Deze erkenning van de verandering werd soms duidelijk tijdens de interviews. Verschillende respondenten gaven aan dat ze wel begrepen dat de bankierseed werd ingevoerd, omdat binnen de sector vele schandalen hebben plaatsgevonden en dat niet overal in de bancaire sector het klantbelang voorop stond. Op deze manier konden ze toch als sector een statement maken naar de buitenwereld toe. Geen enkele respondent vond, dat hij of zij gedragsverandering moet laten zien. De hierna volgende quote illustreert deze ambivalentie: *“Aan de ene kant is het wel een goed ijkmoment. Als je praat over de hele sector dan is er nog wel een hele weg te gaan om het klantbelang centraal te stellen. Dit is een soort uiting van wat belangrijk is. (...) Anderzijds wordt het voor mij persoonlijk niet anders”* (R, private banker).

Een andere manier om het proces van zelforganisatie te stimuleren en daarmee cultuurverandering te stimuleren is het organiseren van leerruimtes. In deze fase kunnen organisatieleden experimenteren met werkwijzen en gedrag en kunnen nieuwe betekenissen gevormd worden. Deze leerruimtes werden rondom de invoering van de eed binnen sommige banken georganiseerd. Zo werden er workshop georganiseerd waar casuïstiek werd besproken. Tijdens deze workshop werd besproken wat de consequenties zijn van de eed, maar er werd ook gesproken over dilemma's die naar voren komen tijdens dagelijkse werkpraktijken van de bankiers. Deze dilemma's werden gekoppeld aan de professionele waarden die in de eed staan. Op deze manier neemt de geloofwaardigheid van de eed toe en ontstaan nieuwe betekenissen. De belangrijke kanttekening die hierbij moet worden geplaatst is dat de banken deze leerruimtes veelal

alleen rondom de invoering van de eed hebben georganiseerd. Momenteel lijken banken weinig van dit soort leerruimtes voor hun medewerkers te creëren.

Tot slot beschrijft Homan de fase waarin routiniseer-ruimtes worden georganiseerd. In deze fase moet duidelijk worden wat de gedragspatronen zijn en welke gedragspatronen uit de organisatie moeten verdwijnen. Dit is de fase, waarin banken zich tegenwoordig bevinden. In de afgelopen jaren zijn verschillende schandalen naar voren gekomen en in combinatie met de invoering van de eed wordt duidelijker welke gedragspatronen moeten verdwijnen.

De waarde van de bankierseed

Homan beschrijft dat een organisatiecultuur pas transformeert als de lokale betekenisgeving gedragen wordt door de gehele organisatie. Het is de rol van de organisatie, de bank, om deze collectieve betekenisgeving te stimuleren. Hierboven heb ik al kort de passieve rol van de banken benoemd.

Het proces van verandering moet gefaciliteerd worden door het management. Verschillende respondenten beschrijven deze passieve rol van de bank. Zij geven aan dat in de huidige situatie niets meer met de bankierseed gedaan wordt of met de professionele waarden die in de eed staan beschreven. Zij beschouwen dit als een gemiste kans: *“Maar nu wordt er niets meer met de eed gedaan, dus nu denkt niemand er meer over na”* (R, accountmanager).

Een verklaring voor het feit dat de banken nu niets tot weinig doen met de bankierseed, wordt gegeven door een directeur van een lokale bank: *“Je praat over de dingen die op dat moment actueel zijn”*.

Dit brengt mij tot slot bij een van de kernmotieven van de eed, namelijk *geloofwaardigheid*. Het is niet alleen de bankier die verantwoordelijk is voor de eed, maar ook de bank is hiervoor verantwoordelijk. Met de invoering van de bankierseed is de waarde van de eed, in het kader van cultuurverandering, aangetoond. De betekenisconstructies van de bankiers werden indirect door het afleggen van de bankierseed beïnvloed. De bank heeft echter de collectieve betekenisgeving niet gestimuleerd. Dit had bereikt kunnen worden door na invoering van de eed regelmatig leerruimtes te organiseren, waarin bijvoorbeeld casuïstiek wordt besproken. De passieve rol van banken, na de invoering van de eed, heeft ervoor gezorgd dat de waarde van de eed verloren is gegaan.

6. Conclusie

Met dit onderzoek wil ik een bijdrage leveren aan de discussie of de bankierseed moet worden afgedaan als symboolpolitiek of dat de bankierseed waarde heeft voor de bankiers en de banken. Daarom ben ik gaan onderzoeken wat een bankierseed voor de bankiers betekent en of de introductie van de bankierseed heeft bijgedragen aan de beoogde cultuurverandering. Om dit te onderzoeken, heb ik de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

Welke betekenis geven bankiers aan de bankierseed en hoe kan de bankierseed bijdragen aan de beoogde cultuurverandering in de bancaire sector?

In dit hoofdstuk geef ik antwoord op bovenstaande vraag en tot slot leg ik een aantal aanbevelingen voor. Om antwoord te krijgen op de hoofdvraag heb ik een kwalitatief onderzoek uitgevoerd binnen de bancaire sector. Ik ben in gesprek gegaan met 17 bankiers van verschillende banken. De bankiers, die ik heb mogen interviewen, hebben uiteenlopende functies bij verschillende banken. De respondentgroep sluit op deze manier zo goed mogelijk aan bij de praktijk, waar de bankiers als een heterogene beroepsgroep moeten worden beschouwd.

6.1 De kernmotieven en de betekenisgeving van bankiers

Met dit onderzoek wil ik verkennen welke betekenis bankiers geven aan de bankierseed. Ik leg hiervoor de kernmotieven van een eed naast de betekenis, die de bankiers aan de bankierseed geven. De kernmotieven laten ook zien wat de waarde van de bankierseed kan zijn voor de bankiers en de banken.

Het eerste kernmotief, dat in het onderzoek is beschreven is *gerechtigheid*. Met dit motief wordt de eed als maatschappelijk instrument onderstreept, doordat het dienen van het grotere belang in plaats van het eigenbelang hiermee wordt benadrukt. De bankiers erkennen, dat ze door het afleggen van de bankierseed bewust worden van de impact die hun gedrag heeft op hun omgeving. Daarnaast veronderstellen sommige respondenten dat de bankierseed de kern van het bankiersvak benadrukt, namelijk dat het draait om het helpen van klanten en om hun te helpen hun dromen te realiseren. Het tweede kernmotief, *cohesie*, geeft inzicht in welke betekenis de bankiers aan de bankierseed geven. Het afleggen van de eed zorgt voor een moment van toetreding tot een bepaalde 'eedgemeenschap'. Hiermee wordt enerzijds benadrukt welke waarden centraal staan. De meeste respondenten achten de professionele waarden, die in de bankierseed staan beschreven, als vanzelfsprekend en menen dat deze altijd centraal staan binnen het bankiersvak. Anderzijds benadrukt dit kernmotief de gedragsgrenzen van de 'eedgemeenschap'. In het onderzoek is naar voren gekomen, dat de bankiers geen gedragsverandering hebben ervaren. Daarnaast spreken de organisatieleden elkaar ook niet op 'fout' gedrag aan. Een verklaring, die de bankiers hiervoor geven, is dat de

gedragsgrenzen niet duidelijk omschreven zijn voor de bankiers. Een andere verklaring, die niet expliciet naar voren is gekomen, maar wel als aannemelijk kan worden beschouwd, is, dat het niet de sociale norm is om elkaar aan te spreken op 'fout' gedrag.

Het derde kernmotief, dat in dit onderzoek is aangeduid, is de *geloofwaardigheid* van een eed. Dit kernmotief kan als essentieel worden beschouwd in het vraagstuk rondom de waarde van de bankierseed. Hiermee wordt namelijk benadrukt dat de eed pas waarde krijgt, zodra de eedaflegger de voorgeschreven professionele waarden actief en zorgvuldig meeneemt in zijn handelen. Rondom de invoering van de eed zijn sommige bankiers actief gaan nadenken en met andere bankiers gaan spreken over de professionele waarden, die in de eed staan beschreven. De huidige situatie is echter dat er niet meer actief wordt nagedacht en wordt gesproken over de professionele waarden. Hierdoor lijkt de geloofwaardigheid van de bankierseed verloren te gaan. Een actor die een grote invloed heeft op de geloofwaardigheid van de bankierseed is de bank. Dit kan een verklaring zijn, waarom de publieke opinie de bankierseed ervaart als symboolpolitiek.

6.2 De bankierseed als exponent voor cultuurverandering

Met dit onderzoek ben ik gaan verkennen welke bijdrage de bankierseed kan leveren aan de beoogde cultuurverandering. De cultuurverandering moest er toe leiden dat het maatschappelijk belang van banken centraal komt te staan en het vertrouwen in de banken weer wordt hersteld. Voordat het concept cultuurverandering is uitgediept, heb ik allereerst het concept organisatiecultuur gedefinieerd. Hierbij is gekeken welke rol de bankierseed heeft binnen de organisatiecultuur. In dit onderzoek is organisatiecultuur gedefinieerd als het resultaat van sociale betekenisgevingsprocessen tussen mensen, waarbij we de bankierseed kunnen beschouwen als een onderdeel van de organisatiecultuur. De bankierseed is namelijk een symbolische uiting van de professionele waarden, die binnen de banken gelden.

De uiteindelijke vraag, die beantwoord dient te worden, is of de bankierseed bijdraagt aan een cultuurverandering binnen banken. Cultuurverandering ontstaat wanneer de betekenisconstructies beïnvloed worden. Ik heb met dit onderzoek geprobeerd aan te tonen, hoe de betekenisconstructies ontstaan en hoe ze beïnvloed kunnen worden. Een manier om betekenisconstructies van personen te ontwikkelen is door organiserenprocessen. De invoering van de bankierseed kan als een zodanig organiserenproces worden beschouwd. Met dit onderzoek is naar voren gekomen, dat de betekenisconstructies van de bankiers tijdens dit organiserenproces zijn beïnvloed. Het beïnvloeden van de betekenisconstructies van de bankiers is tijdens de *focus gebeurtenis*, de invoering van de bankierseed, ontstaan. Hierdoor werd het bottom-up betekenisconstructieproces in gang gezet. Tussen en binnen banken bestonden er echter verschillen hoe er werd omgegaan met de invoering van de bankierseed. Dit betekent

waarschijnlijk dat het betekenisconstructieproces niet binnen iedere bank of afdeling tijdens de invoering in dezelfde mate is beïnvloed.

Binnen dit onderzoek werd duidelijk op welke wijze het betekenisgevingsproces van de bankiers is beïnvloed. Deze beïnvloeding uit zich in verschillende vormen. Er zijn bankiers, die met de invoering van de bankierseed, meer bewustwording kregen: bewustwording ten opzichte van de invloed die de bankiers hebben op hun klanten, bewustwording van het feit dat bankiers nu ook persoonlijk aansprakelijk kunnen worden gesteld voor hun handelen, en bewustwording over de integriteit van hun handelen.

Een andere vorm is de dialoog die rondom de eed is ontstaan. Respondenten hebben aangegeven dat ze met andere bankiers over de betekenis van de bankierseed in gesprek zijn gegaan, om uit te zoeken wat de eed precies voor hen betekent. Een andere uitkomst is de dialoog die is ontstaan over de dagelijkse werkpraktijken. De respondenten vertelden dat de bankierseed voor houvast zorgde om de werkpraktijken te bespreken. Op deze manier geven de bankiers betekenis en een concrete invulling aan hun professionele waarden.

De laatste vorm sluit aan bij het kernmotief *cohesie*. Dit betekent dat de bankierseed ervoor heeft gezorgd dat bepaalde gedragsgrenzen zijn vastgelegd. Echter wordt in de praktijk duidelijk dat er nog geen invulling wordt gegeven aan de gedragsgrenzen. Mijn onderzoek laat dit zien, doordat de bankiers enerzijds bij zichzelf geen gedragsverandering erkennen en anderzijds collega bankiers elkaar weinig tot niet aan op 'fout' gedrag aanspreken.

Om een cultuurverandering te realiseren moet het betekenisgevingsproces continue beïnvloed worden door zelforganisatie. Daarom is binnen dit onderzoek ook gekeken hoe deze betekenisgevingsprocessen ook na de invoering van de bankierseed beïnvloed zijn. De rol van de banken is hierbij cruciaal. Er zijn verschillende fases beschreven waarin zelforganiserende processen binnen organisaties ontstaan: mentale kussen moeten worden bewogen, er moeten leerruimtes ontstaan en er moet routiniseer-ruimte georganiseerd worden.

Enerzijds zijn de mentale kussen van de bankiers bewogen, doordat ze erkennen dat het vertrouwen in de financiële sector hersteld moet worden. Anderzijds benoemen de bankiers dat ze bij zichzelf geen gedragsverandering ervaren, omdat ze zich al gedragen naar de professionele waarden, die in de eed staan beschreven. De leerruimtes zijn binnen sommige banken tijdens de invoering van de bankierseed georganiseerd. Er werden workshops georganiseerd, waar casuïstiek rondom werkpraktijken besproken werd. Een belangrijke kanttekening, die hierbij geplaatst moet worden is, dat niet alle banken dit soort leerruimtes organiseerden. Daarnaast heeft dit onderzoek laten zien, dat geen enkele bankier nu nog een dergelijke leerruimte ervaart. In de laatste fase, het organiseren van de routiniseer-ruimte, moet duidelijk worden wat de gedragspatronen zijn en welke gedragspatronen niet worden getolereerd. In deze fase bevinden de banken zich momenteel. Dit laten de verschillende schandalen zien, die de afgelopen

jaren in de media zijn besproken, evenals de bij de tuchtcommissie voorgedragen zaken (alhoewel het aantal zaken relatief laag is).

Tot slot wil ik dit onderzoek eindigen met het beschrijven van de waarde van de bankierseed. In het bijzonder de waarde op de beoogde cultuurverandering. Zoals ik hierboven heb aangetoond, heeft de invoering van de bankierseed op individueel niveau enige invloed gehad. De organisatiecultuur van banken kan echter pas transformeren, zodra de lokale betekenisgeving gedragen wordt door de gehele organisatie. Het is de rol van de banken, het management, om de collectieve betekenisgeving te stimuleren. Kortom, het onderzoek heeft aangetoond dat de bankierseed een bijdrage kan leveren op individueel niveau. Het draagt echter nog niet bij aan cultuurverandering als de organisatie de collectieve betekenisgeving niet continue stimuleert. Dit is de reden dat ook de waarde van de eed als maatschappelijk instrument verloren gaat.

6.3 Aanbevelingen

1. *Case study uitvoeren*

Voor dit onderzoek is gekozen voor een sectorbreed onderzoek. Dit betekent dat de bevindingen niet voor elke bank gelden. Daarom adviseer ik dat de bank eerst zelf een case study uitvoert. Op deze manier kan worden aangetoond wat de bankierseed voor de bankier betekent binnen de betreffende bank en wat de bankier vindt hoe tegenwoordig met de bankierseed wordt omgegaan.

De aanbevelingen, die ik hieronder presenteer, zijn gebaseerd op de &samhoud Value Creation Cycle. Dit concept wordt door &samhoud gebruikt als hulpmiddel om veranderprocessen binnen organisaties vorm te geven.

2. *Creëer energie en urgentie*

Dit onderzoek laat zien dat tijdens de invoering van de bankierseed urgentie en energie voor een cultuurverandering in de bancaire sector is ervaren. Dit is echter in de huidige situatie weggezakt. Een manier om energie en urgentie te stimuleren, kan gerealiseerd worden door bijvoorbeeld eens per jaar een week te organiseren, waarin de professionele waarden, die in de bankierseed staan, uitvoerig besproken worden: het organiseren van workshops, waarin casuïstiek met elkaar kan worden gedeeld. Naast stimulatie van energie en urgentie, wordt er op deze manier ook een *occasion for sensemaking* gecreëerd. Dit is een onmisbaar aspect in het proces van cultuurverandering.

3. *De top moet eigenaarschap nemen*

Binnen de banken wordt op dit moment weinig met de bankierseed gedaan. De respondenten beschouwen dit als een 'gemiste kans' en wijten dit vooral aan de passieve rol van het management. Het is aan de top om het voortouw hierin te nemen. Het

management moet voorbeeldgedrag laten zien en het belang van de professionele waarden van de bankierseed continue blijven benoemen.

4. Doorvoeren in visie en strategie

Op dit moment zijn het alleen de nieuwe medewerkers, die in aanraking komen met de bankierseed. Het is belangrijk dat de bankierseed niet alleen onderdeel is van het onboarding proces, maar dat het wordt doorgevoerd in de visie en strategie van de bank. Hier kan de AFM ook een stimulerende rol in hebben. Zij kunnen van de banken eisen om zichtbaar te maken hoe zij de bankierseed een continue betekenisvolle rol geven in hun visie en strategie.

5. Werken met de bankierseed

Tijdens de invoering van de bankierseed werden er binnen sommige banken leerruimtes georganiseerd. Binnen deze leerruimtes werd gediscussieerd over de professionele waarden, die in de eed staan. Om met de professionele waarden van de bankierseed te leren werken, moet het management regelmatig leerruimtes organiseren. Op deze manier kunnen werkdilemma's worden besproken en gedragsgrenzen worden bepaald. Leerruimtes kunnen door middel van bijvoorbeeld 'serious gaming'⁴ worden ingevuld (serious gaming is een trainingsspel om gedragsverandering te bevorderen). Aan de hand van een game, kunnen medewerkers inzicht krijgen hoe zij omgaan met werkdilemma's. Een andere manier om ervoor te zorgen dat de bankierseed levendig blijft, is door de bankierseed op te nemen in het opleidingsprogramma van de bank.

6. Inspireer anderen

De essentie van de bankierseed zou jaarlijks besproken moeten worden in de Vertrouwensmonitor Banken (NVB). Op deze wijze wordt de bankierseed continu gemonitord. Hierdoor eist de NVB dat de banken dit op hun agenda blijven zetten.

7. Verander holistisch

Duurzame verandering wordt pas gerealiseerd als het nieuwe gedrag consistent en consequent in de organisatie toegepast wordt. Belangrijk is dat de bankierseed ook een plek krijgt in de persoonlijke, team- en leiderschapsontwikkeling. Hiermee wordt de bankierseed verankerd in de cultuur van de bank.

De bankierseed kan met bovenstaande aanbevelingen wellicht nieuw leven worden ingeblazen.

⁴ Dit bedrijf is gespecialiseerd in serious gaming: <http://www.ranj.com/nl>

6.4 Vervolgonderzoek

Ik heb gekozen voor een sectorbreed onderzoek, alhoewel ik in eerste instantie een case study bij een bank wilde uitvoeren. Achteraf gezien kan deze 'gedwongen' keuze voor een sectorbreed onderzoek als passend worden beschouwd voor een explorierend onderzoek. Desondanks is het nu interessant om een case study uit te voeren. Met een case study kunnen de bevindingen van dit onderzoek worden getoetst. Daarnaast kan er dieper worden ingegaan op de betekenisvorming van de bankiers.

In dit onderzoek werd duidelijk dat tegenwoordig weinig wordt gedaan met de bankierseed. Het is de taak van het management om de professionele waarden, die in de bankierseed staan beschreven, bespreekbaar te maken. Verschillende onderzoeken hebben uitgewezen dat het topmanagement verantwoordelijk is om verandertrajecten levendig te houden en door te voeren. Dit geldt ook voor de beoogde cultuurverandering van de bancaire sector. Om deze reden is het waardevol om te onderzoeken welke betekenis het topmanagement aan de bankierseed of aan de beoogde cultuurverandering geeft.

Literatuurlijst

NVB (2008) Adviescommissie Toekomst Banken: *Naar herstel van vertrouwen* (rapport Commissie-Maas). Amsterdam

Deetz, A., & Alvesson, S. (2006). *Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies*. The Sage handbook of organization studies: 255.

Bergsma, M. (2003). Betrouwbaarheid en validiteit van kwalitatief georiënteerde operational audits. *Geraadpleegd via:*

<http://www.iaa.nl/sitefiles/pdf/betrouwbaarheden%20validiteit.pdf>

Plochg, T. & van Zwieten, M. (2012). Kwalitatief onderzoek. In: Plochg T, Juttman RE, Klazinga NS, Mackenbach JP, editors. Handboek gezondheidszorgonderzoek [Handbook health services research]. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum; 2007. p. 77-93

Geraadpleegd via:

http://www.myravanzwieten.com/pdf/pub_articles_chapters/Handboek_Gezondheidszorgonderzoek_H6.pdf

Boeijs, H. & Bosch, R. (2005). Wetenschapsfilosofische grondslagen bij analyseren in kwalitatief onderzoek. *Geraadpleegd via:*

https://pure.knaw.nl/portal/files/461772/artikel_wetenschapsfilosofische_grondslagen.pdf

Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2003). *Reframing organizations* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Crijns, J. W. (2008). Een postmoderne kijk op cultuurverandering: ontwikkeling van een model voor cultuurverandering. Open Universiteit Nederland.

Gawronski, S.A. & A.J.P Tillema (2013). De Bankierseed: *Panacee of symboolpolitiek?*. Tijdschrift voor Financieel Recht.

Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica: theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag, Nederland: SDU

Homan, T. H. (2006). *Wolkenridders: over de binnenkant van organisatieverandering*. Heerlen: Open Universiteit Nederland.

Jansen, H. (2012). Tijdschrift voor kwalitatief onderzoek; Wat is kwalitatief in kwalitatief onderzoek? *Geraadpleegd via:*
https://www.tijdschriftkwalon.nl/inhoud/tijdschrift_artikel/KW-17-2-6/Wat-is-kwalitatief-in-kwalitatief-onderzoek

Karsing, E.D. (2011). *Uit de boekenkast van de bedrijfsethiek. Tijdschrift voor Compliance, Vol. 11, p.66-70.*

Karssing, E. D. (2012). Moet de wolf vegetariër worden?: Mijmeringen over de bankierseed en de moraliteit van de financiële sector. *Jaarboek Compliance 2013: 233-249.*

Kessels & Smit. (2000). Werken aan kennis: 34-35.
Geraadpleegd via: http://www.kessels-smit.nl/files/Instrument_Critical_incidents_methode.pdf

Kluijtmans, F. (2005). Boekbespreking; organisatiedynamica, theorie en praktijk van organisatieverandering. *Tijdschrift voor HRM.*

Korsten A., (2011). Theorie als inspiratie en oriëntatiepunt voor bestuurskundig onderzoek. *Geraadpleegd via:*
<http://www.arnokorsten.nl/PDF/Onderzoek/Theorie%20en%20hypothesen%20in%20Onderzoek.pdf>

Lokhorst, A.M. (2009). Using commitment to improve environmental quality, Universiteit Leiden: 105-107

Mierlo, H van. (2010). *Bankiers zweren bij geld. Achtergrond, betekenis en toekomst van de bankierseed*, Schiedam: Scriptum.

Seel R. (2000). New Insights on organizational change, *Organisations & People Vol. 7 No 2*: 2-9

Lucassen, P. L. B. J., & Olde Hartman, T. C. (2007). *Kwalitatief onderzoek. Praktische methoden voor de medische praktijk*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum

Loonen, T., & Rutgers, M. R. (2014). Swearing to be a good banker: Perceptions of the obligatory banker's oath in the Netherlands. *Journal of Banking Regulation*.

Loonen, T., & Rutgers, M.R. (2014). Vertrouwen, geloven of beloven? *Geraadpleegd via: <http://www.financialbridge.nl/User/46/LoonenArtikelen/Artikel-bankierseed-VBA-Journaal-juni-2014.pdf>*

Soeharno, J. E. (2013). De waarde van de eed. Proefschrift, Universiteit van Amsterdam

Sonnaville, H.K.J.M de. (2005). Retorische aspecten van professionaliseren. Proefschrift, Vrije Universiteit Amsterdam.

Sonnaville, H.K.J.M. de. (2006). Intervenieren in processen van sensemaking. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*: 200-214.

Vermeer I., (2006). Waarom bemoeien ze zich ermee? Een kwalitatief onderzoek naar de motivatie van organisaties om langdurig samen te werken binnen een bemoeizorgnetwerk. Afstudeerscriptie: Universiteit Tilburg

Weick K., (1995). Sensemaking in organizations, Sage: Thousand Oaks

de Waard, P (2013) De bankierseed is symboolpolitiek, hierna een tandartseed? *De Volkskrant*, 12 september 2013

Geraadpleegd via: <http://www.volkskrant.nl/economie/-de-bankierseed-is-symboolpolitiek-hierna-een-tandartseed~a3508370/>

NRC Handelsblad (2011) Nederlander: Bankier is niet te vertrouwen, 24 november 2011

Geraadpleegd via: <http://www.nrc.nl/nieuws/2011/11/24/nederlander-bankier-is-niet-te-vertrouwen-12113127-a911113>

Bijlage I

De bankierseed

Ik zweer/beloof dat ik mijn functie integer en zorgvuldig zal uitoefenen.

Ik zweer/beloof dat ik een zorgvuldige afweging zal maken tussen alle belangen die bij de onderneming betrokken zijn, te weten die van de klanten, de aandeelhouders/leden, de werknemers en de samenleving waarin de onderneming opereert.

Ik zweer/beloof dat ik in die afweging het belang van de klant centraal zal stellen en de klant zo goed mogelijk zal inlichten.

Ik zweer/beloof dat ik mij zal gedragen naar de wetten, de reglementen en de gedragscodes die op mij van toepassing zijn.

Ik zweer/beloof dat ik geheim zal houden wat mij is toevertrouwd.

Ik zweer/beloof dat ik geen misbruik zal maken van mijn kennis.

Ik zweer/beloof dat ik mij open en toetsbaar zal opstellen en ik ken mijn verantwoordelijkheid voor de samenleving.

Ik zweer/beloof dat ik mij zal inspannen om het vertrouwen in de financiële sector te behouden en te bevorderen.

Zo waarlijk helpe mij God Almachtig!/Dat verklaar en beloof ik!

Op [datum], werd te [plaats]

door [naam betrokkene]

de eed/belofte volgens bovenvermeld formulier afgelegd.

[handtekening betrokkene]

Bijlage II

Topiclijst

Semigestructureerde interviews bankierseed

Bewustwording

- Kan je het moment toen je de eed moest afleggen voor mij beschrijven? [kritieke incidenten methode]
- Herinner jij de woorden nog die je hebt uitgesproken?
- Wat betekende de woorden toen voor je? En hebben de woorden nu een andere betekenis gekregen voor je?

Zelfconcept & Persoonlijke norm

- Wat betekent een eed voor jou? Instrumenteel of religieus van aard?
- Heb je al eerder een eed moeten afleggen?
- Wat betekent het afleggen van de bankierseed voor jou?
- Welke waarden vind jij het belangrijkste? – kan je deze waarden ranken?
- Past de bankierseed bij jouw persoonlijke overtuiging?

Vrijwillig of verplicht

- Voelde je je verplicht om de eed af te leggen?
- *Verantwoording* – aan wie leg je door het afleggen van de eed verantwoording af?

Sociale Norm

- Collega's - Hebben jullie het wel is met elkaar over de eed? En wat wordt er dan besproken?
- Leidinggevende – Verwijst jullie manager soms naar de eed? En hoe vaak en hoe doet hij/zij dit dan?

Gedragsverandering

- Zie je dat collega's anders handelen, nadat ze de eed hebben afgelegd?
- Merk je verschil tussen jezelf voor het afleggen van de eed en na het afleggen van de eed?
- Kan je een situatie beschrijven waarin je in een ethisch dilemma bent terechtgekomen, nadat je de eed hebt afgelegd? [kritieke incidenten methode]
- Merk je dat het naleven van de eed gewaardeerd wordt op jouw afdeling? / Wordt het naleven van de eed beloond?

Afsluiten met een mini vragenlijst

Functie -

Leeftijd -

Geslacht -

Nationaliteit -

Hoe lang bent u werkzaam in deze organisatie (Jaren, maanden)?

Hoe lang bent u werkzaam in deze functie (Jaren, maanden)?