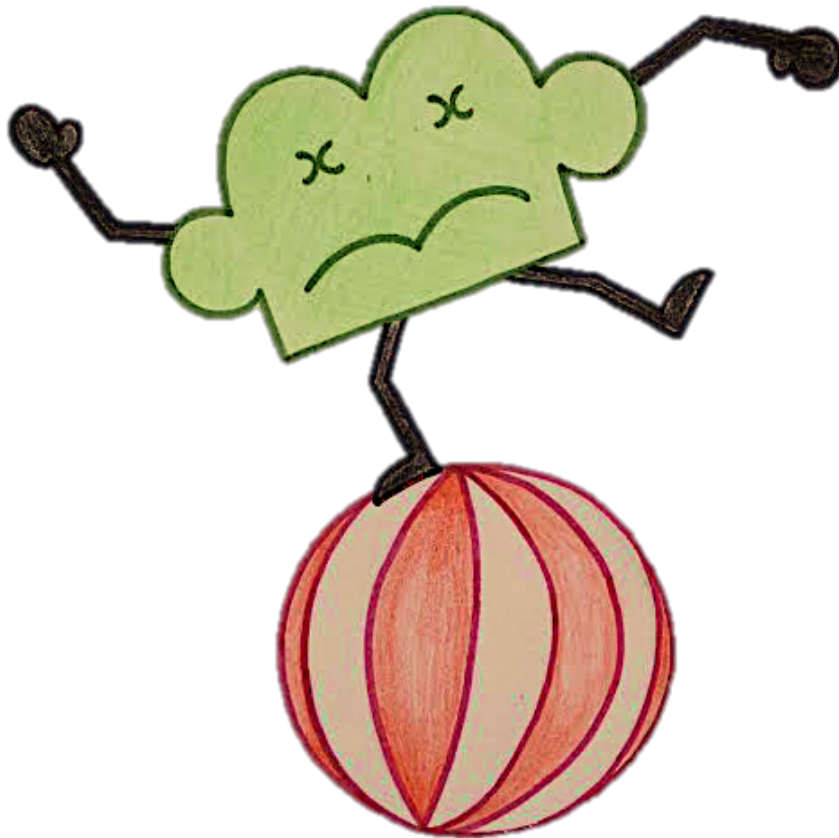


Wat mogen banken wezen?

Over het bestaansrecht van banken



Boban Braspenning

04-05-2016

Universiteit Utrecht

Departement voor Bestuurs- en Organisationswetenschap

Leerkring Organiseren van Interactie

Bachelorscriptie

Begeleider: Prof. Dr. Eugène Loos

Tweede lezer: Dr. Madeline Winnubst

Samenvatting

Sinds de economische crisis van 2008 is het vertrouwen in banken gedaald. De Nederlandsche Bank (DNB) stelt dat de bancaire sector een “cultuurverandering” nodig heeft. Ik onderzoek welke betekenissen mensen uit de bancaire sector geven aan een cultuurverandering. Daarvoor heb ik twee mensen van De Nederlandsche Bank (DNB), één persoon van de journalistieke beweging Follow the Money (FTM) en drie mensen uit het netwerk van jonge bankiers Young Financials Network (YFINN) middels semi-gestructureerde interviews bevroegt.

In mijn onderzoek beschouw ik de cultuurverandering als een sociaal construct waarmee antwoord wordt gegeven op vraagstukken van interne integratie, de manier waarop leden van een organisatie met elkaar omgaan, en externe adaptatie, de wijze waarop een organisatie opereert in een omgeving om te overleven (Schein, 2010, p. 73).

Ik ga er van uit dat mensen betekenis geven op de manier zoals Weick et. al (2005) dit omschrijven: op retrospectieve wijze. Daarom kijk ik in mijn literatuurreview naar twee fenomenen uit het verleden. Enerzijds naar de ontwikkeling van het kapitalisme, wat ik beschouw als een traditie waarbinnen banken bestaan, anderzijds naar de financiële crisis en hoe de wetenschap hieraan duiding heeft gegeven.

Mijn literatuurreview laat zien dat het kapitalisme zich in drie fases ontwikkelt: het ‘capitalism 1.0’, ‘capitalism 2.0’ en ‘capitalism 3.0’. Hoewel blijkt dat het capitalism 3.0 (wat werkt als een inclusieve economie of een ecosysteem) nodig is blijft de discussie tussen het conservatieve, marktcentrale capitalism 1.0 en het progressieve, overheidscentrale capitalism 2.0 dominant (Scharmer, 2010).

Daarnaast laat mijn literatuurreview zien dat ten aanzien van de financiële crisis een ‘myopia’ was ontstaan: een bijziendheid van de wetenschap die de mogelijkheid op een systematische transformatie van de economie negeert (Cohen, 2009). Tevens komt naar voren dat wetenschappers kritischer moeten reflecteren op ‘heroic ideas about knowledge’: dominante opvattingen en voor vanzelfsprekend aangenomen kennis (Bryan, 2012, p. 304).

Tot slot laat mijn literatuurreview zien dat het bankenwezen in een ‘legitimitieitscrisis’ zit en zonder hervormingen in een ‘interregnum’ blijft verkeren, een periode tussen een oude en nieuwe economische orde waarin geëxperimenteerd wordt met nieuwe vormen van onder andere bankieren (Helleiner, 2010, pp. 634-635).

In het empirische deel beschouw ik welke betekenissen de respondenten geven aan het kapitalisme en aan de financiële crisis. Hieruit wordt duidelijk dat de respondenten meegaan in het discours van discussie tussen het capitalism 1.0 en het capitalism 2.0 waarbij denkbeelden over het capitalism 3.0 minder naar voren komen. De respondenten zien de aanloop naar de crisis als een periode waarin ideeën van het capitalism 1.0 of kritiek op capitalism 2.0 dominant waren. Daarbij was volgens hen sprake van ‘myopia’ (Cohen, 2009), wat banken bij het uitbreken van de crisis voor vraagstukken van externe adaptatie stelde (Schein, 2010). Na de crisis verkeert het bankenwezen volgens de respondenten in een legitimitieitscrisis

en staat het aan het begin van een interregnum (Helleiner, 2010, p. 623). Hoewel sommige respondenten voorzichtig herstel zien geven alle respondenten aan dat het bankenwezen een gebrek aan maatschappelijk vertrouwen heeft. Volgens de respondenten proberen banken na de crisis in te spelen op nieuwe financiële technologieën en voelen zij concurrentie van technologie bedrijven. Respondenten geven aan dat de functies van banken in de toekomst overgenomen kunnen worden door andere partijen, daarom moet de bank veranderen en zich bewijzen om te overleven.

Respondenten geven aan dat een cultuurverandering gaande is maar zijn het oneens over het stadium waarin deze verkeert. De cultuurverandering zou voornamelijk nodig zijn om in de ogen van de maatschappij legitiem te blijven, daarnaast zou het nodig zijn om een 'myopia' in de toekomst te voorkomen. De cultuurverandering garandeert niet dat het bankenwezen ten tijde van een interregnum voldoende in kan spelen op nieuwe technologieën om in de toekomst te overleven. Het zijn immers de functies van banken, en niet de bank zelf waarvoor de respondenten een blijvend bestaansrecht zien.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inhoudsopgave	5
1. Inleiding	7
2. Methoden	9
2.1 <i>Wetenschapsfilosofische positie</i>	9
2.2 <i>Conceptuele benadering van cultuurverandering</i>	9
2.3 <i>Literatuurreview</i>	9
2.6 <i>Data analyse</i>	11
2.8 <i>Betrouwbaarheid, validiteit en generaliseerbaarheid</i>	11
3. Retrospective sensemaking	13
3.1 <i>Sensemaking</i>	13
3.1 <i>Labeling</i>	13
3.2 <i>Identity</i>	14
4. Literatuurreview	15
4.1 <i>Externe adaptatie en interne integratie</i>	15
4.2 <i>Crisis in de wetenschap</i>	16
4.2.1 <i>Bretton Woods</i>	17
4.2.2 <i>Helleiner's fasering</i>	17
4.3 <i>In Nederlands perspectief</i>	18
4.4 <i>Fases van kapitalisme</i>	19
4.5 <i>Implicaties voor empirisch onderzoek</i>	20
4.6 <i>Sensitizing concepts</i>	21
4.7 <i>Definitieve topiclijst</i>	22
5. Resultaten	23
5.1 <i>Geloof in het kapitalisme</i>	23
5.2 <i>Bestaansrecht van banken</i>	25
5.2.1 <i>Authentieke functie</i>	25
5.2.2 <i>Maatschappelijke functie</i>	26
5.3 <i>Financiële crisis</i>	27
5.3.1 <i>Voor de crisis</i>	27
5.3.2 <i>Tijdens de crisis</i>	29
5.3.3 <i>Na de crisis</i>	31
5.4 <i>Beeld van banken</i>	35
5.5 <i>Toekomst van banken</i>	37

5.6 Redenen voor een cultuurverandering	38
6. Bevindingen	41
6.1 Geloof Kapitalisme	41
6.2 Bestaansrecht banken	41
6.3 Voor de crisis	41
6.4 Tijdens de crisis	42
6.5 Na de crisis	42
6.6 Beeld van banken	43
6.7 Toekomst van banken	43
6.8 Redenen voor een cultuurverandering	43
7. Conclusie	44
8. Discussie	45
9. Bronvermelding	46
10. Bijlage	49
10.1 Topiclijst	49
10.2 Codeboom	50
10.3 Zoekproces literatuurreview	51

1. Inleiding

In 2008 stortte de huizenmarkt van de Verenigde Staten in. De bubbel van hypotheek knapte, met een wereldwijde economische crisis tot gevolg. Banken hadden plots geen vermogen meer. Mensen werden werkeloos en dakloos. Banken en verzekeraars moesten met staatssteun worden gered, ook in Nederland. De Rijksoverheid stelde in oktober 2008 twintig miljard euro beschikbaar voor 'kapitaalinjecties', een vorm van financiële steun waarvan ING AEGON en SNS REAAL gebruik maakten (Rijksoverheid, 2016). Op 3 oktober 2008 nam de Rijksoverheid Fortis/ABN AMRO Nederland over en op 1 februari 2013 werd ook SNS REAAL genationaliseerd (Rijksoverheid, 2016).

Zeven jaar later staat de financiële sector nog steeds onder druk. Begin april 2015 ontstond commotie over de salarisverhogingen voor de top van ABN AMRO met een hoorzitting in de Tweede Kamer tot gevolg (Nieuwsuur, 2015). Later in november 2015 concludeerde DNB dat financiële instellingen tekort schieten bij het scannen en voorkomen van criminele praktijken als witwassen, corruptie en terrorismefinanciering. Tevens zouden ze de risico's van klanten onvoldoende onderkennen (NOS, 2015). Het ontstaan van de journalistieke beweging Follow the Money (FTM) en de populariteit van Joris Luyendijks *Dit kan niet waar zijn* (2015) lijkt deze maatschappelijke ontevredenheid te bevestigen. Trendwatcher Adjedj Bakas ziet dan ook het 'karmakapitalisme' ontstaan, het besef onder de elite dat de economie anders en eerlijker moet (Bakas, 2015, pp. 36-38). Hiervoor lijkt Piketty's *Capital in the Twenty-First Century* (Piketty, 2014) voldoende aanzet te hebben gegeven. Volgens hem is in de afgelopen vijftien jaar een trend van groeiende ongelijkheid tussen arm en rijk waarneembaar (Broers, 2014, pp. 23-32).

De Nederlandsche Bank (DNB) ziet ook problemen. Die geeft aan dat publiek vertrouwen als gevolg van de crisis in financiële ondernemingen "fors gedaald" is en dat veranderingen nodig zijn "(...) voor een stabiele financieel solide sector die zorgvuldige financiële dienstverlening aan klanten versterkt". Daarbij zou "(...) de roep om verandering vanuit maatschappij, politiek en toezichhouders" groot blijven (AFM & DNB, 2014, p. 4). DNB beoogt een "cultuurverandering" van de financiële sector. De oude cultuur zou immers hebben bijgedragen aan de crisis in de financiële sector, zo redeneren leden van het Young Financials Network (YFINN) bij het opstellen van de *Cultuurkaart Financiële sector* (De ArgumentenFabriek, 2014). Ik wil achterhalen welke betekenis mensen uit de bancaire sector geven aan deze "cultuurverandering". Daarvoor kijk ik naar drie verschillende groepen die op een eigen manier te maken hebben met de bancaire sector: de Nederlandse Bank, Follow the Money en het Young Financials Network. In mijn onderzoek staat de volgende vraag centraal:

Welke betekenissen geven mensen van DNB, FTM en YFINN aan een cultuurverandering van de bancaire sector?

Om hier antwoord op te geven gebruik ik het concept van 'retrospective sensemaking' (Weick, 2005), dit komt in hoofdstuk 3 aan bod. Ik kijk hoe mensen van DNB, FTM en YFINN in het hier en nu achteraf betekenis geven aan fenomenen. Daarbij zijn de ontwikkeling van het kapitalisme en de financiële crisis van 2007-2008 twee centrale fenomenen die ik in mijn literatuurreview bestudeer en in mijn empirisch onderzoek bevestig. Ik ga er van uit dat denkbeelden hierover van invloed zijn op hoe mensen van DNB, FTM en YFINN betekenis geven aan een cultuurverandering van de bancaire sector.

Ik beschouw de cultuurverandering van de bancaire sector als een fenomeen waarbij een organisatiecultuur verandert in twee opzichten: de manier van interne omgang (interne adaptatie) en de manier van handelen om te overleven (externe adaptatie) (Schein, 2010).

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant omdat voor de Nederlandse situatie nog geen onderzoek is gedaan naar welke betekenissen mensen uit de bancaire sector geven aan een cultuurverandering in het licht van fundamentele opvattingen over het kapitalisme en hun beleving van de financiële crisis.

Voor 2008 had vrijwel niemand de crisis aan zien komen, we hielden onvoldoende rekening met risico's en scenario's waarin het mis zou kunnen gaan. Vandaag de dag zijn voldoende ontwikkelingen en trends waarneembaar om te kunnen beweren dat de rol van banken zal veranderen. Denk aan Crowdfunding, Bitcoins en de Blockchain technologie. Om niet opnieuw verrast te worden is het goed om na te denken over een veranderend bestaansrecht van banken. Met dit onderzoek heb ik tot doel bij te dragen aan het bespreekbaar maken van het bestaansrecht van banken.

2. Methoden

2.1 Wetenschapsfilosofische positie

In mijn onderzoek kijk ik welke betekenissen mensen van DNB, FTM en YFINN geven aan een ‘cultuurverandering’ (AFM & DNB, 2014, p. 10). Ik ga er van uit dat betekenissen ontstaan uit interpretaties van de werkelijkheid. Daarom ben ik op zoek naar interpretaties van mensen en beschouw daarbij de werkelijkheid als meervoudig, contextueel en sociaal geconstrueerd (Smaling, 2010, p. 23). Meervoudig in de zin dat niet één werkelijkheid bestaat maar dat de werkelijkheid op meerde manieren geïnterpreteerd wordt, contextueel omdat interpretaties ontstaan in de context waarin mensen leven en sociaal geconstrueerd aangezien de werkelijkheid betekenis krijgt doordat mensen deze ervaren en interpreteren (Braspenning, 2015, p. 6).

Als onderzoeker interpreteer ik zelf ook, daarmee is sprake van een dubbele hermeneutiek: Ik creëer een interpretatie van interpretaties van respondenten. Beide interpretaties kunnen als sociale constructen worden gezien (Smaling, 2010, p. 21). Ik ga uit van een hermeneutische cirkel, ik ga heen en weer van deel en geheel – van banken als deel, naar het kapitalisme als geheel – om een coherente interpretatie te krijgen van welke betekenissen mensen geven aan de boogde cultuurverandering (Smaling, 2010, p. 23). Ik ga uit van een a priori benadering, ik duik eerst in de boeken om vervolgens de wereld in te gaan (Deetz, 1996, pp. 193-195).

2.2 Conceptuele benadering van cultuurverandering

Ik beschouw het concept ‘cultuurverandering’ als een sociaal construct: een verschijnsel waaraan mensen betekenis geven. Daarbij kijk ik in mindere mate naar *wat* moet veranderen en *hoe* dit moet gebeuren maar voornamelijk naar de reden *waarom*. Ik gebruik Schein’s (2010) inzichten over functies van ‘organisatiecultuur’ om een globaal idee te krijgen van wat dit voor mensen kan betekenen. Ik ga hier niet al te diep op in aangezien de term ‘cultuur’ vaak als paraplu begrip wordt gebruikt om een veelheid van sociale fenomenen aan te duiden (Olie, 1994, p. 180) en afleid van hetgeen waar ik benieuwd naar ben. Om te achterhalen welke betekenissen mensen geven aan een cultuurverandering gebruik ik de inzichten van Weick (2005) over ‘retrospective sensemaking’. Ik kijk op welke manier mensen uit de bancaire sector in het heden het verleden zien en hoe zij dit inzicht vertalen naar de toekomst van het bankenwezen.

2.3 Literatuurreview

In mijn literatuurreview gebruik ik zowel literatuur over wetenschappelijke theorie als inzichten uit rapporten over Nederlandse banken. Mijn literatuurreview dient verschillende doelen. Allereerst schets ik een korte historische achtergrond door wetenschappelijke werken over de ontwikkeling van het kapitalisme en de financiële crisis uit 2007-2008 te beschouwen (Ridley, 2012, p. 24). Daarnaast probeer ik inzicht in de huidige context te krijgen door de situatie in Nederlands perspectief te plaatsen (Ridley, 2012, p. 28), hiervoor gebruik ik het artikel *Macro-economische politiek voor een uitweg uit de crisis* van Jacobs (2013) en het rapport *Naar een*

stabiel en dienstbaar bankwezen van Wijffels (2013). Ten slotte gebruik ik mijn literatuurreview om een theoretisch framework te ontwikkelen voor het duiden van de data die uit mijn empirisch onderzoek onder mensen van DNB, FTM en YFINN zullen voortkomen (Ridley, 2012, p. 30). Hiervoor gebruik ik de concepten ‘externe adaptatie’ en ‘interne integratie’ als onderdeel van organisatiecultuur, datgene wat de ‘beoogde cultuurverandering’ wil veranderen (Schein, 2010, p. 73). Daarnaast gebruik ik het ‘retrospective sensemaking’ concept (Weick et al., 2005, p. 412), ‘Helleiners fasering’ over het ontwikkelen van een nieuwe financiële constitutie (Helleiner, 2010) en het ‘framework’ van het kapitalisme (Barnes, geciteerd in: Scharmer, 2010, p. 4).

2.4 Keuze respondenten

Ik kies respondenten voor mijn empirisch onderzoek middels de methode van ‘purposive sampling’ en heb het aantal respondenten uitgebreid middels ‘snowball sampling’ (Boeije, 2014, pp. 61-64; Bryman, 2012, pp. 201-203). Ik heb semi-structureerde interviews afgenomen. Daarbij zijn de vragen gebaseerd op mijn topiclijst die onder paragraaf 4.7 en 10.1 te vinden zijn.

Ik richt mij op drie actoren: Allereerst leden van het Young Financials Network (YFINN). YFINN is een netwerk organisatie en denktank van jonge professionals in de financiële sector. YFINN is actief bezig met denken over veranderingen in de financiële sector. “Met elkaar leveren wij een bijdrage aan de versterking en vernieuwing van de financiële sector in Nederland.” (Young Financials Network, 2014). Zij hebben in samenwerking met een aantal partijen de cultuurkaart (De ArgumentenFabriek, 2014) opgesteld en hebben daaropvolgend de *Young Financials Dialogen* gehouden (De Nieuwe Poort, 2015). Ten tweede richt ik mij op DNB, de centrale bank van Nederland met de Nederlandse Staat als enige aandeelhouder (Wikipedia, 2015). Zij geven aan dat veranderingen nodig zijn (AFM & DNB, 2014, p. 4). Tot slot richt ik mij op de journalistieke beweging Follow the Money (FTM). Deze groep heeft een kritische blik op financiële instellingen. Zelf zegt FTM een ‘glashelder doel’ te hebben: “(...) zij doet onderzoek naar mensen, systemen en organisaties die zich (financieel-economisch) misdragen en daarmee schade aanrichten aan grote groepen in de samenleving.” (Follow The Money, 2009). Deze groep geeft daarbij aan ‘heel nadrukkelijk mogelijke oplossingen’ in beeld te brengen. Dat maakt deze actor in mijn optiek interessant om mee te nemen in het onderzoek. Hieronder staat een overzicht van de respondentenummers per organisatie. De nummering is gebaseerd op de volgorde waarin ik de respondenten heb geïnterviewd.

Tabel 2.1 Respondentnummers per organisatie

Organisatie	Respondenten
De Nederlandsche Bank	R2, R4
Follow the Money	R1
Young Financials Network	R3, R5, R6

Ik kies deze groepen omdat ze bij elkaar genomen een gevarieerd beeld geven over hoe binnen de bancaire sector wordt aangekeken tegen de cultuurverandering. Daarmee wil ik de beoogde cultuurverandering van meerdere kanten belichten.

2.5 Sensitizing concepts

Ik gebruik 'sensitizing concepts' als start voor data analyse. Deze zullen dienen als een 'conceptual framework' voor mijn verdere analyse. De sensitizing concepts zijn gaandeweg aangepast, verbeterd en verfijnd (Bowen, 2006, pp. 14-15). Hoewel ik de opvatting van Bowen (2006) over sensitizing concepts deel, gebruik ik geen 'grounded theory' benadering. In plaats daarvan doe ik een explorerend kwalitatief onderzoek aan de hand van semi-gestructureerde interviews gebaseerd op topics die voortvloeien uit de sensitizing concepts en mijn literatuurreview. Zie paragraaf 4.6 voor een overzicht van de sensitizing concepts.

2.6 Data analyse

In mijn onderzoek maak ik gebruik van transcriptie (Boeije, 2014, pp. 87-89) en codering van kwalitatieve data (Boeije, 2014, p. 96) in vorm van interviews, rapporten en verslagen. Ik ga de verzamelde gegevens eerst 'open coderen'. In deze fase deel ik alle gegevens in fragmenten in om op die manier het onderzoeksterrein te verkennen. Hierdoor wil ik de gegevens hanteerbaar en overzichtelijk maken en de thematisering van het onderzoeksonderwerp bevorderen. Uit het open coderen ontstaat een eerste codeboom (Boeije, 2014, pp. 112-114).

Vervolgens ga ik 'axiaal coderen'. Ik ga de ontstane codes met elkaar vergelijken, opnieuw ordenen, beschrijven en uiteindelijk integreren rond centrale categorieën. Hierdoor wordt de omvang van het aantal codes en gegevens terug gedrongen. Tevens geeft dit de kans te bepalen welke thema's meer of minder belangrijk zijn voor mijn onderzoek. Bij het axiaal coderen pas ik de codeboom meerdere malen aan, uiteindelijk ontstaat een lijst met categorieën (Boeije, 2014, p. 125).

Ten slotte ga ik 'selectief coderen'. Hier ga ik verbanden leggen tussen de centrale categorieën en leg ik accenten op onderwerpen die mij op dat moment in het onderzoek belangrijk lijken. Bij selectief coderen ga ik de uiteindelijke gegevens met elkaar integreren om tot resultaten en conclusies te kunnen komen (Boeije, 2014, pp. 133-136). De definitieve codeboom is opgenomen in de bijlagen 10.2.

2.8 Betrouwbaarheid, validiteit en generaliseerbaarheid

In mijn scriptie streef ik naar 'objectiviteit' zoals Maso en Smaling (1998) dit opvatten: recht doen aan het object van onderzoek (Maso & Smaling, geciteerd in: Boeije, 2014, p. 150). Daarbij bespreek ik allereerst de twee traditionele vormen waarmee naar objectiviteit gestreefd wordt: 'betrouwbaarheid' en 'validiteit'. Bij betrouwbaarheid gaat het om de precisie van methoden van dataverzameling waardoor de waarnemingen zo min mogelijk worden beïnvloed door toevallige of niet-systematische fouten. Bij validiteit gaat het om dat de onderzoeker meet wat het beoogd te meten. Daarbij gaat het om de interpretatie van waarnemingen en beïnvloeding van het onderzoek door systematische fouten (Boeije, 2014, p. 150).

Aangezien hoge validiteit een hoge betrouwbaarheid impliceert (Boeije, 2014, p. 153), besteed ik aandacht aan de validiteit. Zoals gezegd wil ik achterhalen welke betekenissen mensen uit de bancaire sector geven aan de beoogde

cultuurverandering. Op die manier ga ik opzoek naar de achterliggende redenen voor het beogen van een cultuurverandering. Ik meet dit door respondenten vragen te stellen over het kapitalisme, over de crisis en over redenen voor een cultuurverandering. Dit ondersteun ik met het theoretische concept 'retrospective sensemaking' van Weick (2005).

De mensen uit de bancaire sector vertegenwoordig ik door drie groepen respondenten te interviewen, namelijk DNB, FTM en YFINN. Daarmee wil ik de beoogde cultuurverandering van meerdere kanten belichten om een gevarieerd beeld te geven. Op die manier hoop ik de generaliseerbaarheid van de resultaten en conclusies te vergroten (Boeijs, 2014, p. 66).

3. Retrospective sensemaking

3.1 Sensemaking

Ik gebruik Weick's (2005) 'retrospective sensemaking' als perspectief waarmee ik de werkelijkheid duid. Ik kijk hoe mensen in het heden op de schouders van het verleden staan en wat dit betekent voor hun toekomstbeeld. Ik gebruik dit retrospectieve concept zowel bij het interpreteren van data als bij mijn literatuurreview. Ik probeer te achterhalen met welke perceptie van het verleden mensen kijken naar hedendaagse fenomenen.

Weick ziet 'sensemaking' als een proces dat speelt bij actoren binnen een organisatie dat gaat over organisatorische fenomenen (Weick et al., 2005, p. 410). Echter kan dit proces ook op gaan voor wetenschappers en bankiers ten aanzien van maatschappelijke fenomenen, zoals de financiële crisis of de noodzaak tot een cultuurverandering van de financiële sector. Weick omschrijft sensemaking als volgt: "Sensemaking involves the ongoing retrospective development of plausible images that rationalize what people are doing." (Weick et al., 2005, p. 409).

In andere woorden is 'sensemaking' te omschrijven als de constante herinterpretatie van dingen die zijn gebeurd tot aannemelijke verhalen van het menselijk handelen. In mijn onderzoek zullen deze 'aannemelijke verhalen' hoogstwaarschijnlijk van elkaar verschillen. Hoe FTM aankijkt tegen de crisis en hoe zij banken in het gareel moeten houden is een ander verhaal dan dat van DNB, zij kijken eerder vanuit een toezichthoudende rol naar wet- en regelgeving, en dat verschilt dan weer met YFINN, zij lijken meer te kijken naar manieren om de financiële sector te versterken en te vernieuwen (Young Financials Network, 2014).

3.1 Labeling

Door de retrospectieve bril kijk ik terug op wat geweest is. In het hier en nu zijn verschijnselen van een fenomeen niet meteen te ontdekken, maar achteraf kan dat soms wel. Door terug te kijken zijn verschijnselen als indicatoren van een fenomeen te duiden. Op die manier maken we het fenomeen begrijpelijk en geven we het een 'label' (Weick et al., 2005, p. 412). Weick et al. (2005) leggen uit hoe 'labelling', als onderdeel van retrospective sensemaking, werkt: "(...) the label follows after and names a completed act, but the labeling itself fails to capture the dynamics of what is happening." (p. 412).

In het geval van de beoogde cultuurverandering in de financiële sector is de *completed act* te beschouwen als handelingen die hebben geleid tot de financiële crisis. Daarbij kan het label de verwerpelijke cultuur zijn die hiervoor zorgde. Dit label is te omschrijven als "the retrospective meanings that are (...) discredited" (Weick et al., 2005, p. 418). Dit labeling proces is echter niet in staat de *dynamics of what is happening* in beeld te brengen, hetgeen wat in het nu gebeurt. Het is die dynamiek waarbinnen ik onderzoek doe. De manier waarop de volgende twee uitspraken zich tot elkaar verhouden geeft inzicht in het nut van retrospective sensemaking voor mijn onderzoek: "Ik zeg wat ik denk en ik doe wat ik zeg." (De Cultuurkaart, 2014). Deze uitspraak komt uit de cultuurkaart van de financiële sector die is opgesteld door jonge bankiers in samenwerking met onder andere de argumentenfabriek. Volgens deze uitspraak is iemand transparant over de eigen

gedachtegang en geeft diegene aan hier naar te handelen. Echter is uit deze uitspraak niet op te maken wat het eigen denken omvat. De manier van denken wordt niet ter discussie gesteld. Daarom is het interessant hier een tweede uitspraak, uit het artikel van Weick (2005 et al.), aan te spiegelen: “How can I know what I think until I see what I say.” (p. 412). Deze uitspraak stelt dat pas op het moment dat iemand een uitspraak doet, het inzicht krijgt in de eigen gedachtegang en vervolgens kan reflecteren op het eigen denken. Deze uitspraak bevat geen handelend vervolg van dat denken.

3.2 Identity

Hoe mensen handelingen duiden is afhankelijk van hun zelfbeeld. Wie we denken dat we zijn, onze identiteit, is van invloed op wat we voor waarheid aannemen en hoe we interpreteren. Dit alles is van invloed op hoe anderen ons zien, het beeld dat ze van ons hebben, en hoe ze ons behandelen. Dat kan ons zelfbeeld bevestigen of ontkrachten. Als het beeld dat anderen van ons hebben veranderd, kan ons zelfbeeld ontkracht worden waardoor we ontvankelijker zijn voor nieuwe vormen van betekenisgeving. In andere woorden: wie we zijn wordt voor een belangrijk deel bepaald door anderen. Weick et al. (2015) omschrijven dit als volgt: “How can I know who we are becoming until I see what they say and do with our actions?”(p. 416).

Deze uitspraak stelt dat pas op het moment dat anderen uitspraken doen en reageren op ons handelen, we inzicht krijgen in wie we zijn en wie we worden. De volgende twee voorbeelden geven inzicht in het nut van ‘identity’ en ‘sensemaking’ voor mijn onderzoek. Het eerste voorbeeld komt uit het boek *Dit kan niet waar zijn* van Joris Luyendijk. Hij omschrijft een bepaald type bankier op cynische wijze als “het type dat ik de ‘Master of the Universe-bankier’ ben gaan noemen, wat de meesten tot mijn verbazing prima vonden.” (Luyendijk, 2015, p. 147). Het zelfbeeld van dit type bankier komt schijnbaar overeen met Luyendijks omschrijving, waardoor zij dit voor waarheid aannemen en de spottende ondertoon niet interpreteren.

Een tweede voorbeeld, onder het kopje ‘Integer’ van de cultuurkaart van de financiële sector staat: “Mijn familie durven vertellen waar ik mee bezig ben, daar gaat het om.” (De Cultuurkaart, 2014). Schijnbaar heeft de maatschappelijke druk en het negatieve beeld van bankiers er toe geleid dat dit persoon niet durfde vertellen waar het mee bezig is, de oude identiteit wordt ontkracht en het persoon lijkt te willen veranderen. In mijn resultaten focus ik mij op het beeld dat de verschillende groepen van banken hebben.

4. Literatuurreview

In dit hoofdstuk bespreek ik een aantal wetenschappelijke werken over onderwerpen die naar mijn inzicht relevant zijn voor het beantwoorden van mijn centrale vraag: Welke betekenissen geven mensen van DNB, FTM en YFINN aan een cultuurverandering van de bancaire sector? Allereerst bespreek ik de concepten 'externe adaptatie' en 'interne integratie'. Daarna ga ik in op de financiële crisis van 2007-2008. Ik bekijk hoe de wetenschap hier duiding aan heeft gegeven. Dit is een voorbeeld van een retrospectieve benadering. In dit geval niet door een actor in een organisatie (Weick et al., 2005) maar door wetenschappers over een maatschappelijk fenomeen. Op het moment dat fenomenen labels krijgen, is het fenomeen in een gevorderd stadium en krijgt het nieuwe betekenis. Ik laat zien dat de handelingen die hebben geleid tot het fenomeen dat wij de financiële crisis noemen, een negatief label hebben gekregen. Onder andere de wetenschap heeft deze handelingen achteraf bestempeld als "mistaken". Volgens Weick zijn deze handelingen op zichzelf niet fout of goed, maar worden zij goed of fout na verloop van tijd (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005, p. 412). Ten slotte bespreek ik de traditie waarin banken bestaan: het kapitalisme. Ik beschrijf drie fases van het kapitalisme met elk haar eigen neveneffecten. Ik gebruik dit 'framework' als een verzameling labels om data te duiden. Ook hier bespreek ik het retrospectieve element.

4.1 Externe adaptatie en interne integratie

Het fenomeen van de 'beoogde cultuurverandering' impliceert dat iets moet veranderen. Het vertrouwen van het publiek in financiële ondernemingen zou immers fors gedaald zijn en de roep om verandering vanuit maatschappij, politiek en toezichhouders zou groot blijven (AFM & DNB, 2014, p. 4). Banken lijken zich te moeten aanpassen om voort te kunnen bestaan. Schein (2010) noemt dit 'externe adaptatie', de wijze waarop een organisatie opereert in een omgeving om te overleven. Externe adaptatie staat vaak in wisselwerking met 'interne integratie', de manier waarop leden van een organisatie met elkaar omgaan (Schein, geciteerd in: Olie, 1994). Het kan zijn dat de wijze van interne integratie moet veranderen om extern adaptief te blijven. Schein ziet beide concepten als problemen die met 'organisatiecultuur' zijn op te lossen (Schein, 2010, p. 73). Schein omschrijft organisatiecultuur daarmee als volgt:

The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solves its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems. (Schein, 2010, p. 18).

In een rapport stelt DNB dat het bankenwezen voor nieuwe problemen staat waarvoor een cultuurverandering nodig is (AFM & DNB, 2014, p. 10). Om in de definitie van Schein te blijven heeft de cultuur van het bankenwezen niet goed genoeg gefunctioneerd om als valide te blijven beschouwen en aan nieuwe leden aan te leren als de juiste manier van denken en doen. In mijn resultaten hoofdstuk

belicht ik welke vraagstukken van externe adaptatie en interne integratie reden geven voor een cultuurverandering.

4.2 Crisis in de wetenschap

De financiële crisis in 2007-2008 zou de ergste crisis zijn sinds 'the Great Depression' (Helleiner, 2010, p. 619) en wordt ook 'The first crisis of the current era of globalization' genoemd (Pisani-Ferry and Santos 2009, geciteerd in Cohen, 2009, p. 437). Zoals de val van de Berlijnse muur het eind van het nationaal-socialistisch fundamentalisme zou hebben betekend, markeerde het instorten van Wall street het einde van het neoliberale, markt-centrale fundamentalisme (Scharmer, 2010, p. 2). De Britse Koninging Elizabeth II stelde dan ook terecht de vraag: "If these things were so large, how come everyone missed them?" (Sunday Times, 2008, geciteerd in Helleiner, 2011, p. 68).

Ook in de wetenschap heeft vrijwel niemand de financiële crisis zien aankomen. Geen enkele school van internationale politieke economie (IPE scholars) heeft de oorzaken, timing en details van de crisis in samenhang voorspeld (Helleiner, 2011, p. 83). Cohen (2009) bestempelt dit als *A Grave Case of Myopia*, een bijziendheid van de wetenschap die de mogelijkheid op een systematische transformatie van de economie negeert. Cohen stelt dat in de aanloop naar de crisis minder dan twaalf studies zijn verschenen die het onderwerp 'financial crisis' behandelen (2009, p. 437) en volgens Bryan (2012) waren de woorden 'finance' en 'crisis' voor 2007 vrijwel nooit aan elkaar gekoppeld, alleen als het over derde wereldlanden of Azië ging (2012, p. 300). Dat terwijl de IPE Scholars, elk vanuit een eigen dominant wetenschappelijk paradigma, belangrijke inzichten bleken te hebben waarmee de crisis voorzien had kunnen worden. Deze inzichten waren echter niet met elkaar in verbinding gebracht, daarom suggereert Eric Helleiner (2011) het gebruik van 'analytical eclecticism' (Helleiner, 2011, p. 84), een onderzoeksstijl die bereid is concepten, theorieën en methodes uit andere wetenschapstradities van elkaar te gebruiken (Cohen, 2009, p. 443). Om het 'myopia' van de wetenschap te herstellen en toekomstige illusies te voorkomen ziet Cohen twee opgaven. Enerzijds moet onze nauwe epistemologische blik, die vanuit een reductionistisch karakter neigt tot het uitsluiten van brede, discipline overstijgende onderwerpen, worden verruimd. Anderzijds moet de 'eilandvorming' van onderzoek worden doorbroken om een openheid te creëren ten aanzien van andere inzichten en perspectieven (Cohen, 2009, p. 442). Hiermee zouden fenomenen zich minder snel onverwachts aandienen, wat volgens Bryan voor de crisis wel het geval was: "(...) we need to remember the world before 2008 with so much celebration of the power of knowledge and so little sensible prescience of coming disasters." (Bryan, 2012, p. 310).

Bryan bespreekt in zijn artikel *An important failure: knowledge limits and the financial crisis* de kennislimieten van tijdens en na de crisis kennis. Hij geeft daarbij een overzicht op welke manier verschillende wetenschappers achteraf betekenis hebben gegeven aan de financiële crisis en stelt dat wetenschappers kritischer moeten reflecteren op 'heroic ideas about knowledge' (Bryan, 2012, p. 304). Hij opent zijn werk met de stelling dat de financiële crisis de ideale gelegenheid lijkt te bieden om de economie en de maatschappij fundamenteel te heroverwegen (2012,

p. 299). Dat lijkt echter nog niet te gebeuren. Tijdens de crisis werd vanuit beleidsmatig oogpunt voorkeur gegeven aan bestaande kennis om de situatie te temmen, terwijl deze kennis impliciet heeft bijgedragen aan ontstaan van de crisis (Bryan, 2012, p. 302). Na de crisis zou de reactie vanuit de wetenschap veelal conservatief zijn, zij leerde onverwachte nieuwe verschijnselen begrijpen aan de hand van vertrouwde problematieken (Bryan, 2012, p. 300). Daarvan is Helleiner's *A Bretton Woods Moment?* (2010) een voorbeeld. In dit artikel vergelijkt Helleiner de periode na de crisis met een historische gebeurtenis: de conferentie van Bretton Woods. Helleiner duidt met de inzichten uit die conferentie hoe vandaag de dag een nieuwe financiële constitutie kan ontstaan.

4.2.1 Bretton Woods

Helleiner bespreekt in zijn artikel de mogelijkheid tot een soortgelijke herhaling van de Bretton Woods conferentie in 1944, alleen dan naar aanleiding van de financiële crisis in 2007-2008. Bij deze conferentie kwamen 44 overheden bijeen om een stelsel van vaste wisselkoers in te voeren. Daarbij bepaalde de dollar de wisselkoers en kon alleen de Dollar tegen een vaste hoeveelheid goud worden ingewisseld, dit betekende de indirecte herinvoering van de goudstandaard (Wikipedia, 2016). Uit de conferentie is het Internationaal Monetair Fonds (IMF) en de Wereldbank ontstaan. Bretton Woods is uitgegroeid tot symbool voor een besluitkrachtig optreden in de nasleep van een financiële crisis (Helleiner, 2010, pp. 620-621). Helleiner stelt dat het ontstaan van een nieuw financieel systeem naar aanleiding van de crisis in 2007-2008, een meer incrementeel proces zal zijn dan de conferentie in Bretton Woods. Hij onderscheidt vier fases waarin dit proces verloopt: een 'legitimitateitscrisis', een 'interregnum', een 'constitutieve fase' en een 'implementatie fase' (Helleiner, 2010, p. 620).

4.2.2 Helleiner's fasering

De 'legitimitateitscrisis' heeft betrekking op de oude, gevestigde orde. Een nieuwe orde kan niet ontstaan zonder dat de oude wordt afgebouwd (Helleiner, 2010, p. 623). Het 'interregnum' is de periode tussen de oude en de nieuwe orde. In deze tussenperiode wordt geëxperimenteerd met nieuwe vormen, van bijvoorbeeld bankieren. Daarvan is de aanbeveling van Wijffels (2013, p. 11) nieuwe, alternatieve financieringsvormen - zoals crowdfunding, kredietunies, markt en MKB obligaties - te bevorderen via beleid en regelgeving een voorbeeld (Wijffels, 2013, p. 11). De 'constitutieve fase' is de periode in het proces waarin overeenkomst wordt bereikt over concepten en plannen. Ook deze scheppende fase neemt net als legitimitateitscrises en interregnums meerdere jaren in beslag (Helleiner, 2010, p. 624). De 'implementatie fase' is de periode waarin men de plannen wil realiseren. Hiervoor moeten anderen worden overtuigd, en ook dat is volgens Helleiner complex en tijdrovend (Helleiner, 2010, p. 625).

Helleiner stelt dat het financieel leiderschap en financieel beleid in legitimitateitscrises verkeren. De financiële industrie zou zich verzetten tegen internationale financiële reguleringen. In de jaren na 2007, waarin de crisis in vergetelheid raakte, wilden zij terug naar de 'status quo ante', terug naar het 'succes' van voor de crisis. Daarbij zou de financiële industrie de internationale competitiedrang van beleidsmakers uitbuiten. Tegelijkertijd zijn er geluiden die pleiten voor een verdere regulering

vanuit de overheid (Helleiner, 2010, pp. 633-634). Helleiner stelt dat, zolang overheden geen consensus bereiken over hervormingen naar aanleiding van de crisis, de wereld in een interregnum blijft verkeren (Helleiner, 2010, pp. 634-635). Ook Scharmer ziet vooralsnog weinig verandering: "(...) we see the privatization of profits and a socialization of losses as a way of making business that has not changed in the least since the bailout interventions from governments around the world." (Scharmer, 2010, p. 12).

Om handelen beter op elkaar af te stemmen stelt Bryan dat we bestaande kennis moeten heroverwegen en verbinden om zo tot een beter begrip te komen (2012, p. 300). Bryan spreekt niet alleen zijn zorgen uit over het wetenschappelijke discours, maar ook over het politieke. Er zou een politieke paradox bestaan waarin weinig waardering is voor overheidsregulering en tegelijkertijd weinig effectieve hervormingen worden doorgevoerd (2012, p. 310). Een constitutieve fase lijkt daarmee toekomstmuziek. Ook Helleiner stelt dat overheidsreguleringen te wensen overlaat, in vergelijking met Bretton Woods zouden nauwelijks initiatieven geweest om internationale markten te stabiliseren. De focus zou liggen op het versterken en verbreden van bestaande afspraken en standaarden. Helleiner stelt dat overheden zich weinig richten op het globale aspect van de crisis, in plaats daarvan zouden ze concentreren op "(...) pre-crisis neo-liberal characteristics." (2010, p. 631).

Scharmer zou het oneens zijn met de aanpak van Helleiner's *A Bretton Woods Moment?*. Hij vindt dat hedendaagse fenomenen niet teveel vergeleken moeten worden met die uit het verleden. Scharmer doet daarom de stelling: "(...) learning from the future as it emerges rather than replicating the knowledge of the past." (Scharmer, 2010, p. 19). Daarbij gaat hij uit van deze gedachte: "To paraphrase Albert Einstein's famous observation, 'The significant problems we have cannot be solved by the same type of thinking that created them.' That, however, is exactly what we are busy trying to do." (Scharmer, 2010, p. 2).

4.3 In Nederlands perspectief

Volgens Jacobs (2013) bestaat een misplaatste focus op de Nederlandse politiek en beleidswereld. De echte problemen zouden in de private sector zitten, niet bij de overheid (Jacobs, 2013, p. 636). Hij stelt dat Nederlandse banken na de crisis nog steeds te groot, complex en politiek te invloedrijk zijn om te falen en tevens te groot zijn om te redden. De Nederlandse overheid zou actief beleid moeten voeren om de financiële sector substantieel te verkleinen (Jacobs, 2013, pp. 636-637). Volgens Wijffels (2013) zijn banken, zowel tijdens als na de crisis, onvoldoende dienstbaar en stabiel geweest. In combinatie met de staatssteun die verschillende banken nodig hadden is volgens Wijffels een 'vertrouwensbreuk' ontstaan met de maatschappij. Hij bestempelt dit als 'ernstig' aangezien banken een essentiële functie zouden vervullen voor de economie: "Banken spelen een centrale rol in de allocatie van financiële middelen: zij bepalen, gestuurd door het marktmechanisme, voor een belangrijk deel welke activiteiten worden gefinancierd en kunnen worden uitgevoerd." (p. 9).

In zijn rapport *Naar een stabiel en dienstbaar bankwezen*, doet Wijffels banken de aanbeveling het vertrouwen van de samenleving te herwinnen (Wijffels, 2013, p.

12). Hij stelt dat het van oudsher 'impliciete sociaal contract' tussen banken en de maatschappij herbevestigd moet worden (Wijffels, 2013, p. 17). Daarvoor zou het Nederlandse bankenwezen dienstbaar en stabiel moeten zijn. Om dit te bereiken ziet Wijffels voldoende concurrentie als voorwaarde, een diverse bancaire sector zou deze concurrentie waarborgen. Om concurrentieverhoudingen te normaliseren beveelt Wijffels aan banken in staatshanden te privatiseren zodra de 'omstandigheden dit toelaten' (Wijffels, 2013, p. 11).

De aanbevelingen van Wijffels gaan uit van basisaannames: dat concurrentie leidt tot verbetering en dat het marktmechanisme voor een belangrijk deel sturend is bij allocatie van middelen. Naar mijn inzicht horen deze basisaannames bij het kapitalisme en zijn het voorbeelden van wat Bryan omschrijft als 'heroic ideas about knowledge' (Bryan, 2012, p. 304), kennis die door de wetenschap meer bekritiseerd had moeten worden, of waarvan de kennislimieten onvoldoende zijn verkent. Hij stelt dat bestaande kennis is ingehaald door de destructieve instabiliteit van het hedendaags kapitalisme (Bryan, 2012, p. 309). Scharmer (2010) bespreekt in zijn artikel *Seven Acupuncture Points for Shifting Capitalism* hoe het kapitalisme zich ontwikkelt. Hij ziet dit, in combinatie met hoe wij over het kapitalisme denken, als een van de oorzaken van de financiële crisis: "I believe that the most important root issue of the current crisis is *our thinking*: how we collectively think about our economic relationships—or rather, how we don't." (p. 3).

4.4 Fases van kapitalisme

Scharmer bespreekt in zijn artikel het onderliggende discours dat heeft geleid tot de financiële crisis in 2007-2008. Daarbij gebruikt hij het framework van Barnes (2006) die drie fases van het westerse kapitalisme onderscheidt: 'capitalism 1.0', 'capitalism 2.0' en 'capitalism 3.0'. Deze driedeling is een voorbeeld van een retrospectieve benadering, in dit geval niet door een actor in een organisatie (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005), maar door een wetenschapper die betekenis geeft aan een maatschappelijk fenomeen. Met Barnes' model labelt Scharmer grote reeksen van handelingen tot fases van het kapitalisme. Hij geeft in het hier en nu duiding aan wat vroeger heeft plaatsgevonden en in de toekomst kan komen. Zo ziet Scharmer met de kennis van vandaag negatieve neveneffecten van de eerste fase van het kapitalisme. Daarmee geeft hij kleur aan de handelingen die aan deze gevolgen voorafgingen (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005, p. 412). De fases van het kapitalisme zijn labels. Deze labels gebruik ik om data te kunnen duiden.

Terug naar de driedeling. Deze begint bij 'capitalism 1.0', het idee van winst maken op een vrije markt, laissez-faire kapitalisme en competitie. Het heeft geleid tot groei en innovatie maar tevens tot negatieve neveneffecten zoals armoede, milieuvervuiling en periodieke crises. De maatschappelijke onwenselijkheid van deze neveneffecten leidde tot 'capitalism 2.0', een vorm van kapitalisme waarbij actoren met een belang 'stakeholders' zijn, tot op zekere hoogte sprake is van overheidsregulering en de focus ligt op herverdeling. Het doel daarbij is de neveneffecten van de vrije markt te minimaliseren om zo de samenleving stabiel te maken. Echter blijken nationale overheden in de capitalism 2.0 fase niet in staat de negatieve neveneffecten van de globalisering aan te pakken, zoals klimaatschade en internationale financiële crises. Daaruit volgt de transformationele fase naar het

'capitalism 3.0', het idee van een inclusieve economie die werkt als een ecosysteem dat het vermogen tot intersectorale samenwerking vergoot. Waar het capitalism 1.0 uitgaat van 'ego-system awareness' gaat capitalism 3.0 uit van 'eco-system awareness' (Scharmer, 2010, pp. 4-5).

Scharmer onderscheidt twee soorten negatieve neveneffecten die horen bij de driedeling van het kapitalisme. Enerzijds 'system-interior externalities' en anderzijds 'system-exterior externalities'. Voor beiden types bestaat een eigen corrigerend mechanisme. System-interior externalities zijn van toepassing op de actoren binnen een bestaand systeem, bijvoorbeeld de Nederlandse samenleving of de Europese Unie. Het gaat voornamelijk over herverdelingsvraagstukken, protectionisme en economische schommelingen. Daarbij zijn vakbonden, arbeidsrecht, sociale zekerheid, handelsverdragen en nationale reservebanken de corrigerende mechanismes. Deze worden voornamelijk door nationale overheden geïnitieerd en zijn daarmee passend voor de capitalism 2.0 fase.

System-exterior externalities zijn van toepassing op mensen en dingen die buiten een bestaand systeem staan, het gaat voornamelijk om vraagstukken van armoede, natuurschade en de leefbaarheid voor de toekomstige generatie. Hierbij zijn de bewegingen vanuit de maatschappij zoals Non-governmental organizations (NGO's) en vormen van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) de corrigerende mechanismes (Scharmer, 2010, pp. 6-7).

Scharmer stelt dat over de economie een verkeerd debat wordt gevoerd. Het focust zich op het debat van de vorige eeuw dat ging tussen conservatieve, marktcentrale aanhangers van het capitalism 1.0 en progressieve, overheidscentrale aanhangers van het capitalism 2.0. We zouden echter voor een nieuwe opgave staan die vraagt om een ander type debat. Een debat over hoe beide stromingen te integreren om het capitalism 3.0 te bereiken en beter om te gaan met toekomstige opgaves, zonder catastrofale neveneffecten (Scharmer, 2010, p. 8).

4.5 Implicaties voor empirisch onderzoek

Bij elk van de gebruikte wetenschappelijke werken zijn kritische kanttekeningen te plaatsen. Zo zijn alle artikelen te beschouwen als grote processen van retrospective labelling en in die zin subjectief (Weick et al., 2005, p. 412).

De eerste implicatie voor mijn empirisch onderzoek is ten aanzien van Scheins (2010) definitie van organisatiecultuur. Ik bevraag in mijn empirisch onderzoek hoe respondenten aankijken tegen een cultuurverandering van de bancaire sector, en Scheins concepten van interne integratie en externe adaptatie hebben betrekking op een organisatiecultuur: de cultuur van een organisatie, niet van een sector (Schein, 2010). Echter kan geredeneerd worden dat een sector ook een organisatievorm is, maar het is de vraag of Scheins inzichten toe te passen zijn op mijn empirisch onderzoek. De implicatie is dus dat misverstanden kunnen ontstaan waar het over gaat als gesproken wordt over een cultuurverandering.

Het artikel van Bryan (2012) gaat voornamelijk in op kennislimieten van de wetenschap, hoe wetenschappers op de crisis reageerde en wat wetenschappers in de toekomst anders zouden moeten doen. Het gaat minder in op de rol van bankiers, of zoals Bryan het noemt, 'practitioners' (Bryan, 2012, p. 299). Dat is een implicatie voor de validiteit van mijn onderzoek. Ik duid empirische data van mensen uit de

bancaire sector met inzichten die voor de wetenschap op gaan. Het is de vraag of ik daarmee onderzoek wat ik wil onderzoeken. In hoeverre zeggen inzichten over kennislimieten van de wetenschap iets over hoe mensen uit de bancaire sector betekenis geven aan een cultuurverandering?

Het artikel van Cohen (2009) gaat voornamelijk in op hoe IPE scholars de crisis niet hebben zien aankomen en wat deze wetenschappelijke instituties hiervan kunnen leren. Net als Bryan gaat Cohen minder in op de rol van bankiers. Daarom geldt wederom de vraag hoeveel deze inzichten zeggen over hoe mensen uit de bancaire sector betekenis geven.

Het artikel van Helleiner (2011) over het begrijpen van de crisis en de lessen voor IPE scholars heeft een soortgelijke implicatie als de artikelen van Bryan en Cohen. In vergelijking tot Bryan en Cohen spreekt Helleiner explicieter over paradigma's zoals het liberalisme en het neoliberalisme (Helleiner, 2011, pp. 78-84), dat maakt de vertaalslag naar de bancaire sector makkelijker aangezien het bankenwezen ook onderdeel kunnen uitmaken van deze discoursen.

Helleiners (2010) artikel over Bretton Woods maakt een vergelijking tussen deze historische gebeurtenis en de situatie van vandaag, daarmee doet hij uitspraken over de toekomst. Helleiner beoordeelt het ontwikkelen van een nieuw financieel systeem naar het ontstaan van het systeem van Bretton Woods, het is de vraag in hoeverre deze situaties zijn te vergelijken.

Het rapport van Wijffels (2013) is niet puur wetenschappelijk en is naar mijn inzicht tot op zekere hoogte neoliberaal van aard. De aanbevelingen uit het rapport zijn dan ook gekleurd en soms eerder gebaseerd op een opvatting dan een plausibele verklaring.

Het artikel van Scharmer (2010) focust zich op het discours dat heeft geleid tot de crisis en doet de suggestie een aantal economische dominante ideeën te herzien. Het artikel komt mij soms over als een politieke boodschap in een wetenschappelijk jasje. Waar Wijffels neoliberaal lijkt, lijkt Scharmer links progressief. Scharmer gebruikt het framework van Barnes, dit framework is een simplistische weergave van de ontwikkeling van het kapitalisme. Hoewel het bruikbaar is kent het beperkingen.

Tot slot het artikel van Weick et al. (2005). Zij gebruiken het concept van sensemaking enkel voor actoren binnen een organisatie (Weick et al., 2005, p. 410). Ik gebruik zijn theorie op meerdere manieren, bijvoorbeeld hoe wetenschappers betekenis geven aan maatschappelijke fenomenen. Het is de vraag in hoeverre dat kan. Daarnaast gebruik ik drie van de acht onderdelen die Weick bij het uitleggen van sensemaking onderscheidt: retrospective sensemaking, labelling en identity. Ik heb deze drie onderdelen gekozen omdat zij mij het meest bruikbaar lijken om empirische data mee te categoriseren. Middels retrospective sensemaking kan ik kijken naar fenomenen uit het verleden, middels labelling kan ik achterhalen welke waarde respondenten toedichten aan fenomenen en middels identity kan ik achterhalen welk beeld zij daarbij van banken hebben. Het is de vraag of ik met deze drie van de acht onderdelen het concept van sensemaking voldoende dek en of ik het volwaardig kan gebruiken.

4.6 Sensitizing concepts

De inzichten uit hoofdstuk 3 en 4 zijn vertaald naar uit sensitizing concepts voortvloeiende topics met bijbehorende vragen. Hiermee kan ik inzichten uit

wetenschappelijke literatuur spiegelen aan data van respondenten. Allereerst bespreek ik de sensitizing concepts. Vervolgens bespreek ik de topics en vragen die hieruit zijn ontstaan.

Mijn eerste sensitizing concepts ten aanzien van de beoogde cultuurverandering zijn 'Capitalism' (Scharmer, 2010), 'Retrospective sensemaking' (Weick et al., 2005) en 'Labeling van cultuur' (Weick et al., 2005). In tweede instantie zijn retrospective sensemaking en labeling ondergebracht in het concept 'Sensemaking' (Weick et al., 2005). Later zijn 'Identity' (Weick et al., 2005) en 'Organisatiecultuur' (Schein, 2010) als sensitizing concept toegevoegd. Uiteindelijk is identity in mijn codeboom ondergebracht bij sensemaking en is 'Helleiners fasering' (Helleiner, 2010) als sensitizing concept toegevoegd. Zie bijlage 10.2 voor een overzicht van de codeboom.

4.7 Definitieve topiclijst

Uit deze sensitizing concepts is een topiclijst ontstaan. Deze is te vinden in de bijlage. Het eerste topic is het 'Bestaansrecht van banken'. Het gaat in op vraagstukken van externe adaptatie, de manier waarop een organisatie in een omgeving opereert om te overleven. Hierbij kunnen vraagstukken van interne integratie ter sprake komen, aangezien de manier waarop mensen in een organisatie met elkaar omgaan vaak in wisselwerking staat met externe adaptatie (Schein, 2010, p. 73).

Met de topics 'Banken vóór de financiële crisis', 'Banken tijdens de financiële crisis' en 'Banken na de financiële crisis' bekijk ik hoe respondenten op retrospectieve wijze betekenis geven aan de financiële crisis (Weick et al., 2005, p. 412). Ik kijk welke labels respondenten geven aan de crisis en welk beeld zij van banken hebben. Ik stel basale, open vragen om op die manier tot fundamentele vraagstukken over de ontwikkeling van het kapitalisme te komen. Met Barnes Framework en Helleiners fasering duid ik de antwoorden op deze vragen.

Het zesde topic heet 'Redenen voor cultuurverandering'. Dit topic gaat in op vraagstukken van externe adaptatie en interne integratie als functies van organisatiecultuur (Schein, 2010, p. 18). Het bevat redengevende vragen en existentiële vragen. Hierbij kijk ik naar hoe respondenten op retrospectieve manier betekenis geven aan de 'beoogde cultuurverandering'.

Het zevende topic betreft de 'Toekomst van banken'. Hierbij probeer ik te achterhalen welk toekomstbeeld respondenten hebben en op welke perceptie van het verleden zij dit baseren (Weick et al., 2005, p. 412).

Het laatste topic bevat 'Overige vragen'. Deze vragen zijn ontstaan in de periode waarin ik interviews heb afgenomen. Ik stel deze vragen wanneer ik daar aanleiding toe vind. Het betreft vraagstukken over staatsbanken (Wijffels, 2013, p. 11) en over de ontwikkeling van het kapitalisme.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk geef ik de resultaten weer van mijn empirisch onderzoek. Om te kunnen zeggen welke betekenissen de respondenten geven aan de ‘beoogde cultuurverandering’ begin ik bij de context. Ik laat als eerste zien hoe de respondenten denken over het kapitalisme, de traditie waarbinnen banken bestaan. Vervolgens weergeef ik wat respondenten als het bestaansrecht van banken zien. Daarna bekijk ik hoe respondenten op retrospectieve wijze betekenis geven aan de periode van voor, tijdens en na de financiële crisis. Vervolgens weergeef ik welk beeld de respondenten van banken hebben en sluit ik af met wat de respondenten zien als redenen voor een cultuurverandering.

5.1 Geloof in het kapitalisme

DNB

R4 geeft aan te geloven in het kapitalisme. Het kapitalisme zou gelijk staan aan de ‘waan van de economie’. Volgens R4 zou iedere kapitalistische organisatie de neiging hebben te ‘expanderen’ of ‘marktaandeel te verkrijgen’. Dat zou, ook als staatsbank of staatsbedrijf, niet te voorkomen zijn.

“(…) ik denk dat je niet de illusie moet hebben dat regulering of een staatsbank (...) excessen kan voorkomen. Nee” (R4)

Dat neemt volgens R4 niet weg om dingen collectief te regelen wanneer de markt belangen van ‘minderheden of zwakkere schaaft’. Tegen de markt en commerciële banken moet ‘een goed tegenwicht’ worden geboden volgens R4.

R2 geeft aan te geloven dat het ‘persoonlijk initiatief van mensen’ het best op een markt tot uiting komt. Het kapitalisme zou vorm aan bieden aan de ‘vrijheid voor mensen zich te ontplooiën’. Daarbij zou het systeem echter uit de bocht kunnen vliegen en zou de overheid moeten ingrijpen ‘op het moment dat de markt te groot wordt’. Bij een volledig vrije markt zouden namelijk ‘ernstige ethische kanttekeningen’ te plaatsen zijn volgens R2.

“Wat is de waarde van groei en willen wij groei alleen uitdrukken in een economisch groeicijfer? Ik denk dat dat een hele belangrijke vraag is. En ik ben daar niet uit. Ik geloof dat groeien ook op andere manieren gebeurt en gemeten kan worden.” (R2)

Beide respondenten zien ‘system-exterior externalities’ van de capitalism 1.0 fase. Daarbij zou de overheid als corrigerend mechanisme optreden. Het beeld dat R2 en R4 van het kapitalisme hebben komt daarmee overeen met de capitalism 2.0 fase. R2 stelt met het laatste citaat de groei van de capitalism 1.0 fase, gekenmerkt door ‘ego-system awareness’ ter discussie, en neigt daarmee richting de capitalism 3.0 fase (Scharmer, 2010, pp. 6-7).

FTM

R1 gelooft dat het kapitalisme zorgt voor een ‘neiging om te groeien’. Volgens R1 kunnen banken vanuit ‘concurrentieoverwegingen’ zich door ‘het systeem’ gedwongen voelen moreel verwerpelijke dingen te doen maar zouden banken altijd

'nee' moeten kunnen zeggen of 'principiële keuzes' moeten kunnen maken. R1 geeft aan dat uitwassen van het kapitalisme bij wet- en regelgeving in te perken zijn maar 'de behoefte om te groeien' niet. R1 ziet neveneffecten van de capitalism 1.0 fase en ziet een rol voor de overheid weggelegd om dit te corrigeren. Daarmee komt het beeld dat R1 heeft van het kapitalisme overeen met de capitalism 2.0 fase (Scharmer, 2010, pp. 6-7).

YFINN

R3 gelooft dat het kapitalisme 'de beste manier is om belangen van stakeholders te vertegenwoordigen' maar gelooft ook dat kanttekeningen te plaatsen zijn bij het kapitalisme als het gaat om 'ongebreidelde groei', de 'race to the top' en de drang 'groter en beter moeten zijn'. R3 noemt dit een 'gevaar wat speelt' of 'een risico waar je mee om moet gaan'.

"Mensen roepen (...) geldcreatie zou wel in publieke handen moeten zijn. Maar als er iets volatiel is dan is het natuurlijk politiek en alle bewegingen die daar in zitten. Dus dan krijg je helemaal dat je met dit fluctuerende scenario mee gaat. En dat lijkt mij helemaal geen goed idee." (R3)

R5 gelooft dat het 'menselijk is te willen groeien'. 'Het beter willen hebben dan daarvoor' zou echter zorgen dat we 'soms te hard groeien en soms te hard vallen'. Ondanks de crises in West Europa van afgelopen eeuw zouden we 'er best prima voorstaan'. R5 gelooft dat marktwerking middels concurrentie tot efficiency leidt, maar moet worden gecorrigeerd voor 'rare uitvallen' zoals bij de crisis van 2007-2008. De overheid zou moeten ingrijpen daar waar de markt niet goed genoeg werkt.

"(...) ik denk dat de markt het beste of het minst slechtste is wat we hebben of misschien kennen, maar we moeten het wel corrigeren voor die uitwassen." (R5)

R6 gelooft dat het kapitalisme, vrije markten en het maken van winst een belangrijke functie vervult bij het opheffen van armoede. Daarbij stelt R6 dat het kapitalisme het niet alleen heeft kunnen doen. De combinatie met een 'sociaal stelsel' en 'herverdelingsstructuren' maakte het mogelijk welvaart versnelt over de maatschappij 'uit te rollen'. R6 gelooft dat de economie is ingesteld op groei en niet op behoud. 'Groei in kwantitatieve zin' zou als noodzakelijk gezien worden maar de nieuwe generatie zou 'anders beginnen te denken'. Volgens R6 staan we voor nieuwe vraagstukken waarbij het '20^e eeuws kapitalisme' niet meer toereikend is.

"(...) we moeten evolueren naar een nieuwe (...) plurale of hybride economische orde waarin je dus ook veel meer aandacht hebt voor economisch behoud, behoud van welvaart. Misschien van groei in kwalitatieve zin in plaats van louter kwantitatieve zin." (R6)

Alle drie de respondenten zien een corrigerende rol voor de overheid bij neveneffecten van de capitalism 1.0. Daarbij plaatst kanttekeningen bij de kracht van de overheid en ziet R5 de overheidsrol als aanvulling op de markt. Daarmee

voeren R3 en R5 het debat tussen de capitalism 1.0 en 2.0 fase. R6 stelt de capitalism 1.0 en 2.0 fase ter discussie en noemt kenmerken van de capitalism 3.0 fase als alternatief (Scharmer, 2010, pp. 6-7).

5.2 Bestaansrecht van banken

5.2.1 Authentieke functie

DNB

R2 geeft aan te denken dat een bank niet één bepaalde functie heeft, en gelooft niet dat 'wat altijd zo was, altijd zo moet blijven'. R2 noemt de 'kredietverleningsfunctie' en de 'transformatiefunctie' als authentieke functies van een bank. R4 noemt ook de transformatie functie en omschrijft dit als 'het bij elkaar brengen van vraag en aanbod van geld'. Daarnaast noemt R4 de 'bewaarfunctie' en 'vertrouwensfunctie' van banken als authentieke functie.

“(…) wat gebeurt er als het vertrouwen in een bank onderuit gaat? Euh... dan ontstaat de ‘bankrun’ en dat heb je gezien met DSB.” (R4)

Volgens R2 is het in de huidige maatschappij ondenkbaar dat banken niet zouden bestaan. Banken zouden namelijk een essentiële behoefte vervullen. Echter zouden niet alle activiteiten van een bank door een bank gedaan moeten worden. Er zouden 'niches uit te halen zijn'.

“(…) nou kom je op de vraag wat is nou precies een bank... kijk al die verschillende activiteiten zijn allemaal nodig. (...) Maar ja niet alles wat een bank nu doet zou in een bank terecht moeten komen.” (R2)

R2 en R4 zien de kredietverleningsfunctie, transformatiefunctie en vertrouwensfunctie als authentieke functies van banken. Daarbij zou de vertrouwensfunctie essentieel zijn om te kunnen overleven, in andere woorden om extern adaptief te blijven (Schein, 2010). R2 ziet bestaansrecht voor de functies die banken nu vervullen, dit kan in de toekomst veranderen.

FTM

R1 noemt het 'opslaan en uitlenen van geld' als authentiek functie van banken. Daarnaast noemt R1 de transformatie functie van banken. Volgens R1 zouden banken dingen moeten leveren 'waar klanten wat aan hebben', daarbij zou de bank 'diverse soorten klanten moeten bedienen' maar zouden de meeste Nederlanders de 'simpele producten' nodig hebben zoals een hypotheek, een spaarrekening en een betaalrekening.

“(…) ja maar ik bedoel... je verdient geld omdat je nut hebt bewezen.” (R1)

YFINN

“(…) als je als klant geen vertrouwen hebt in… degene die jou de producten aanbied, wat is dan je basis van je bestaansrecht?” (R5)

Volgens R3 vervullen banken een ‘veiligheid-’ of ‘betrouwbaarheidsfunctie’, banken zouden het ‘grotere geheel overzien’. Daarnaast zouden banken volgens R3 een ‘faciliterende functie’ hebben voor het ‘inrichten van je leven’ en het ‘zaken doen’ Volgens R5 heeft een bank ‘als instituut’ niet perse bestaansrecht, de diensten die banken aanbieden zouden wel bestaansrecht hebben. Volgens R5 gaat het hierbij om het verstrekken van hypotheek, krediet verlenen, betalen en sparen. Als authentieke functie noemt R5 de ‘transformatiefunctie’.

“Ik denk dat die behoefte van mensen altijd blijft bestaan, en nu wordt ie ingevuld bij een bank. Maar als daar een andere partij komt (….) die dat beter doet volgens de klant (….) dan heeft die partij in die zin bestaansrecht. (R5)

Volgens R6 behelst de ‘klassieke bank’ een aantal ‘klassieke functies’. Allereerst een ‘infrastructurele functie’, het faciliteren van geldverkeer in de maatschappij. Daarnaast een ‘kredietverlenende functie’ en tot slot een ‘spaarfunctie’. ‘Wholesale functies’ beschouwt R6 niet als ‘een zuivere bancaire taak’.

Volgens R6 is het denkbaar dat een bank niet zou bestaan. Het zou echter ondenkbaar zijn dat ‘krediet’ of ‘betalingsverkeer’ niet zou bestaan. Dit zou niet perse door een bank hoeven worden uitgevoerd volgens R6.

R3 en R5 noemen de transformatiefunctie en vertrouwensfunctie als authentieke functies, de laatste zou van belang zijn om extern adaptief te blijven (Schein, 2010). Daarnaast zien alle drie de respondenten een infrastructurele- en kredietverleningsfunctie als authentieke functie van banken. Volgens R5 en R6 is het denkbaar dat banken als instituut niet zouden bestaan, zij zien echter een blijvend bestaansrecht voor de authentieke functies van banken.

5.2.2 Maatschappelijke functie

DNB

Volgens R2 vervult een bank een ‘hele belangrijke maatschappelijke functie’ in het economisch verkeer. Het zou het ‘normale gebruik’ van geld faciliteren. R4 stelt dat banken een ‘vertrouwensrol’ in de samenleving vervullen, mensen moeten er op kunnen vertrouwen dat hun geld ‘veilig’ is bij banken. R2 noemt dit maatschappelijk vertrouwen ‘the license to operate’ van banken. Volgens R4 moeten de producten en diensten die banken leveren ‘maatschappelijk nuttig zijn’. Omdat banken machtiger zijn dan klanten zouden banken een ‘bijzondere zorgplicht’ hebben tegenover hun klanten.

“Cultuurverandering betekent denk ik ook dat banken laten zien dat de producten en diensten die ze leveren (….) maatschappelijk nuttig zijn.” (R4)

R2 en R4 zien een maatschappelijke functie voor banken in het economische verkeer, daarbij zou wederom maatschappelijk vertrouwen in banken antwoord geven op het vraagstuk van externe adaptatie (Schein, 2010).

YFINN

Volgens R3 zijn banken 'heel maatschappelijk relevant', iedereen zou met een bank te maken hebben. Volgens R5 spelen banken een belangrijke rol in het leven van mensen. R3 stelt dat banken 'oorspronkelijk zijn ontstaan om het leven makkelijker te maken'.

"(...) de meeste mensen kunnen niet zomaar een huis kopen maar willen wij graag een dak boven hun hoofd. En een bank biedt daarvoor een product aan." (R5)

Banken zouden de samenleving 'altijd op de voet moeten volgen' en daar hun dienstverlening op aan moeten passen volgens R3. De maatschappelijke functie van banken zou 'nog steeds helemaal overeind staan' volgens R3. Volgens R6 hebben banken 'voorlopig' of 'vooralsnog' een 'belangrijke functie in het faciliteren en stabiel houden van het betalingsverkeer'. Daarbij moeten banken in de ogen van R6 dienend zijn aan 'de economie en de welvaart van de samenleving'.

"Ja banken zijn altijd dienend aan de maatschappij... (...) althans dat zouden ze moeten zijn, dat zouden ze moeten zijn..." (R6)

Alle drie de respondenten zien voor banken een maatschappelijke functie in het faciliteren van het economische verkeer. Dienstverlening aanpassen op de samenleving is daarbij een vorm van externe adaptatie (Schein, 2010). Deze functie zou volgens R3 en R5 voorlopig blijven bestaan.

5.3 Financiële crisis

5.3.1 Voor de crisis

DNB

R2 geeft aan dat banken in de periode voor de crisis opereerde in een 'zeer concurrerende markt'. Dankzij globalisering van de economie en 'goedkoop geld' zou een 'enorme expansiedrang' zijn ontstaan. Daarbij zou er een 'enorme aandeelhoudersdruk' zijn ontstaan. Een financiële basis, gebaseerd op de reële economie zou hebben ontbroken. Dit is te omschrijven als de groei die hoort bij de capitalism 1.0 fase. Volgens R2 en R4 waren er veel overnames waarbij kleine banken zich ontwikkelde tot 'enorme grote banken'. Daarbij was het volgende citaat een antwoord van banken op het vraagstuk van externe adaptatie (Schein, 2010).

"(...) het was eigenlijk een tijd van groei, veel winst maken, eten of gegeten worden, niemand wilden gegeten worden (...) dus dan wordt je zelf groter" (R2)

Het zou een periode zijn waarin de overheid veel dereguleerde en het marktdenken 'hoog in het vaandel stond'. "(...) Banken moest je vrijheid geven" (R2). Volgens R4 had dit te maken met de 'neoliberale tijdsgeest'. Dit is te omschrijven als een gebrekkig corrigerend mechanisme op de capitalism 1.0 fase. Volgens R4 was sprake van een 'ratrace' tussen banken, 'hoe groter hoe beter'. Het gevolg was dat banken zich toelegde op producten die ze niet zouden beheersen (R4). Dit is te omschrijven als 'system-exterior externalities' van de capitalism 1.0 fase (Scharmer, 2010, pp. 6-7).

"Het was natuurlijk cool en stoer en sexy om ook commercieel vastgoed te doen en mooie panden te kunnen financieren, nieuwe projecten in de stijgers met mooie billboards er naast (...)" (R4)

R2 stelt dat banken in de aanloop naar de crisis jarenlang 'verkeerde producten verkochten' gepaard met 'zeer risicovol gedrag. R4 neemt een soortgelijke stelling in en geeft aan dat sprake was van zowel bewust en onbewust 'roekeloos gedrag'. Volgens R2 dachten banken risico's te zien, zij hadden het idee deze 'heel goed te beheersen'. Volgens R4 was dit niet het geval, banken zouden risico's onvoldoende hebben gezien. Volgens R4 waren banken 'zelfgenoegzaam' omdat ze de 'slimste econometristen, wiskundigen en knapste koppen' hadden, die dachten risico's 'weg te kunnen managen'. Men hield het niet voor mogelijk dat 'bepaalde risico's zich zouden kunnen manifesteren' volgens R4. Sommige banken zouden zelfs 'de stellige overtuiging' hebben geen risico te lopen, R4 noemt dit 'een kapitale miskleun'. R2 stelt dat een langer termijn perspectief 'volstrekt ontbrak'. Deze beschrijving toont overeenkomsten met het 'myopia', de bijziendheid van de wetenschap ten aanzien van de crisis, die Cohen (2009) in beschrijft.

FTM

R1 geeft aan dat banken in de aanloop naar de crisis waren 'losgeslagen'. Banken zouden mee hebben willen doen met 'de grote jongens' en waren daarmee 'van het pad geraakt'. Dit toont overeenkomsten met de 'system-exterior externalities' van de capitalism 1.0 fase (Scharmer, 2010, pp. 6-7). Volgens R1 dachten banken goede producten aan te bieden terwijl ze deze 'niet helemaal begrepen'. De banken zouden in de aanloop naar de crisis 'vet gegroeid' zijn dankzij 'woekerpolissen' en 'dikke marges'. Daarbij zouden banken zich volgens R1 'iets te rijk hebben gerekend'. R1 is het eens met de stelling dat banken voornamelijk bezig waren met geld verdienen in plaats van de klant dienen.

"(...) als ik nu zelf terug kijk naar die tijd. Dat dat ooit heeft gekund." (R1)

Volgens R1 hadden banken een centrale rol gespeeld in de aanloop naar de crisis. "(...) ze hadden ook kunnen zeggen ik doe hier niet aan mee" (R1). Echter zal de bank volgens R1 beweren dat de 'hele maatschappij' verantwoordelijk was. De bank zou zeggen:

"Je vond het ook wel makkelijk dat een bank deed van 'oh nee met zus en zo constructie betaal je minder hypotheek rente aan de belastingdienst, en zo betaal je minder belasting'." (R1)

YFINN

R3 ziet de financiële crisis 'niet sec als een crisis van de financiële sector' maar ook als een 'vraagstuk van de samenleving'. R6 ziet het naast een bankencrisis als 'een crisis in onze cultuur, in ons economisch denken en in onze verwachtingen naar de toekomst'. R6 stelt dat banken net zo functioneerde als de rest van de maatschappij en in die maatschappij zag iedereen 'eeuwige groei'. Volgens R5 zou het gedrag van banken 'niet perse van kwade wil' zijn maar zou een ander paradigma heersen.

"(...) als maatschappij stonden wij ook in de rij om die producten af te nemen" (R6)

Banken waren meer groiegericht en minder klantgericht en zouden zich niet altijd 'beseffen dat het mis kon gaan'. Ook volgens R3 heerste het idee 'dat alles goed ging en niet fout kon gaan'. Banken zouden daarbij 'de economie te veel hebben gevolgd' en onder aandeelhouders druk 'te makkelijk krediet hebben verstrekt' (R3). Dit is te omschrijven als system interior externalities van het capitalism 1.0 (Scharmer, 2010, pp. 6-7).

"Ik denk dat we twee generaties hebben gehad die aan groei gewent zijn geraakt en daarom dachten dat het eeuwig door zou gaan. In kwantitatieve zin." (R6)

R3 stelt dat de risicoschatting waarschijnlijk 'te los' is geweest of dat onvoldoende rekening is gehouden met 'mogelijke andere scenario's'. Volgens R3 zou niet genoeg naar de langer termijn zijn gekeken. Volgens R6 zijn de risico's onderschat en dacht men deze 'steeds beter te kunnen beheersen'. Dat zou komen door de toename aan 'quants' die met 'natuurkundige en mathematische modellen' keken hoe zij risico's kleiner konden maken. Deze mensen keken volgens R6 naar de verkeerde risico's en zagen sommige risico's helemaal niet. Dit gebrek aan inzicht is te vergelijken met het 'myopia' (Cohen, 2009) van de wetenschap ten aanzien van de crisis.

"Ook als je de jaarverslagen van die tijd leest, dat was weinig klant. 'We gaan op naar de honderd miljard', het ging over beurswaarde, banken gingen formule 1 sponsoren, mooie sport maar het heeft internationaal ook iets megalomaans" (R5)

Volgens R5 zouden banken ingewikkelde producten hebben bedacht die wel verkochten maar waarbij het de vraag was of ze inspeelde op de behoefte van de klant. Volgens R6 zouden banken 'fouten' hebben gemaakt met het op grote schaal verkopen van financiële producten. Sommige banken zouden zelfs bewust schadeloze producten hebben verkocht, R6 zegt dat dit 'altijd verderfelijk' is. Dit is te zien als 'system-exterior externalities' van het capitalism 1.0 (Scharmer, 2010, pp. 6-7).

5.3.2 Tijdens de crisis

DNB

Volgens R4 probeerde banken 'te redden wat er te redden viel'. R2 geeft aan dat banken bij het uitbreken van de crisis strenden voor hun eigen voortbestaan. In

andere woorden probeerde banken extern adaptief te blijven (Schein, 2010). Hierbij zou volgens R4 een 'domino effect' zijn ontstaan. Banken bezaten financiële producten bij andere financiële instellingen en waren volgens R4 verplicht de risico's hiervan 'weg te managen'. 'Ingegeven door paniek' voor het eigen voortbestaan werden deze 'posities' verkocht. R2 geeft aan dat banken producten probeerde te verkopen die veel minder waard waren geworden. R4 stelt dat 'liquiditeit op droogde', dat banken niet bereid waren elkaar geld te lenen en tegelijkertijd 'allerlei verplichtingen' hadden.

FTM

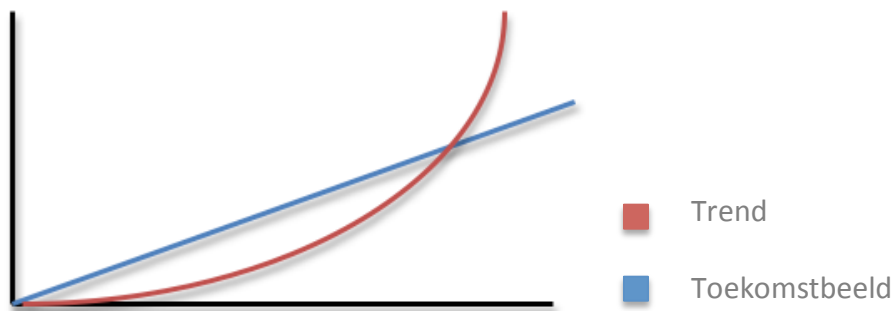
Volgens R1 zagen Nederlandse banken het ontstaan van de crisis in eerste instantie niet als hun eigen schuld, maar die van de Amerikaanse banken. In tweede instantie kwamen zij erachter dat zij producten van de Amerikaanse banken hadden en kwamen ze in problemen volgens R1. De banken zouden deze problemen niet aan zichzelf wijten maar aan 'het feit dat iedereen rationeel handelde' waardoor de beurs kelderde. In andere woorden probeerde de banken volgens R1 de maatschappij medeverantwoordelijk te maken om op die manier extern adaptief te blijven (Schein, 2010). Volgens R1 waren banken traag in het erkennen van hun fout en hadden zij dit beter kunnen doen.

YFINN

R3 geeft aan dat banken de lijn van de economie volgde en dat zij bij het uitbreken van de crisis 'ver naar beneden zijn meegegaan'. Banken zouden 'opeens weinig meer kunnen' en zouden niet in staat zijn 'plannen van ondernemers' te ondersteunen. R3 stelt dat met de 'omval van banken', 'politieke druk' en 'maatschappelijke kritiek' banken in de verdediging schoten en alles probeerde 'om te voorkomen dat mensen boos op hen werden'. Dit is te zien als een poging extern adaptief te blijven (Schein, 2010). Volgens R5 was sprake van een 'paradigmashift'. Bij het uitbreken van de crisis wist niemand 'wat gebeurde en wat zou gaan gebeuren'. R6 geeft aan dat banken 'net zo geschokt als iedereen' reageerde, ze waren in 'paniek' en probeerde 'te redden wat te redden viel'. Vrijwel niemand had de crisis verwacht en degenen die het aan zagen komen werd nauwelijks naar geluisterd volgens R6. Daarnaast stelt R6 dat 'we in oude waarden geloofde' waardoor bankiers niet verwachtte dat 'de overheid bij zou springen'.

“Mensen waren echt bang, mensen hadden echt zoiets van nu gaat de maatschappelijke pleures uitbreken. En (...) dit soort sentimenten leefde wel meer onder bankiers” (R6)

R6 geeft aan het uitbreken van de crisis een 'waaninnig interessante periode' te vinden. Er zou namelijk geen sprake zijn van een crisis maar van een 'systeem crisis'. Dit zou 'niet het ongeluk zelf' zijn maar 'een trend die een veranderende werkelijkheid volgt'. R6 legt dit uit aan de hand van een lijnenspel. De afbeelding hieronder is gebaseerd op een schets die R6 maakte tijdens het interview om de systeemcrisis uit te leggen.



Afbeelding 5.1 Systeem crisis uitgelegd door R6

De 'trend van de veranderende werkelijkheid' is de rode lijn, deze zou exponentieel zijn en 'onder de oppervlakte sluimeren'. Deze lijn werd niet gezien en is daarmee te vergelijken met het 'myopia' van de wetenschap. De blauwe lijn weergeeft hoe mensen 'lineair de toekomst in kijken'. Men zou de rode lijn niet hebben gezien totdat deze de blauwe lijn kruiste, het 'snijpunt' van beide lijnen symboliseert het uitbreken van de crisis. R6 stelt dat bij het uitbreken van de crisis het 'ineens harder ging dan iemand had verwacht'.

R5 geeft aan dat het voor banken lastig was te anticiperen op het 'instortende stelsel'. In eerste instantie zouden banken ' bezig zijn met overleven', in tweede instantie keken zij wat was gebeurd en daarna zouden banken 'pas gaan veranderen' volgens R5. Dit is te zien als een poging tot externe adaptatie (Schein, 2010).

"Als je aangereden wordt bij een stoplicht ga jij je ook niet eerst afvragen wie nou wat heeft gedaan maar ga je eerst kijken of die persoon overleeft en dan ga je kijken wat nou de situatie was, misschien wel wie de schuldige was of dat het kruispunt moet worden aangepast. Maar dat doe je niet direct daarna." (R5)

5.3.3 Na de crisis

DNB

"De financiële sector verkeert in zwaar weer en wordt met ingrijpende vraagstukken geconfronteerd: handelt de financiële sector in het belang van de maatschappij of in het belang van zichzelf? Hoe kan de sector het vertrouwen van de maatschappij terugwinnen? Hoe zorgt de sector ervoor dat lange termijnbelangen het winnen van korte termijnprijkkels?" (AFM & DNB, 2014, p. 4)

Volgens een rapport van het AFM & DNB zouden in de bancaire sector 'ingrijpende' en 'instrumentele stappen' zijn genomen. Banken zouden in de 'overlevingsmodus' blijven hangen waardoor veranderingen uitblijven. Het zou daarom tijd zijn voor 'veranderingen in de bedrijfscultuur', dit is te zien als een antwoord op het vraagstuk van externe adaptatie (Schein, 2010). Als gevolg van de crisis zou het vertrouwen in banken 'fors zijn gedaald' en zou 'de roep om verandering' vanuit de maatschappij,

politiek en toezichhouders ‘groot blijven’ (AFM & DNB, 2014, p. 4).

Ook R2 geeft aan dat de veranderingen na de crisis ‘allemaal vrij instrumenteel’ zijn (versterking op compliance en risicomanagement) en ziet het gebrek aan ‘maatschappelijk vertrouwen’ als ‘een probleem’. Volgens R4 zou het vertrouwen in het bankenwezen door ‘incidenten’ en ‘excessen’ na de crisis verder zijn aangetast. Dit zou voor zowel banken als de maatschappij een probleem zijn volgens R2. Daarbij merkt R2 op dat hoewel mensen weinig vertrouwen hebben in het bancaire systeem zij in hun eigen bank ‘best nog wel wat vertrouwen hebben’. Dit kan gezien worden als tekenen van een legitimiteitscrisis waarin het bankenwezen verkeert (Helleiner, 2010, p. 623).

Volgens het rapport worden ‘onvoldoende duidelijke prioriteiten’ gesteld in de ‘uitdagingen’ waar banken voor staan (AFM & DNB, 2014, pp. 6-7).

Volgens R2 proberen banken nieuwe ontwikkelingen zoals Crowdfunding en FinTech te omarmen, sommige banken zouden een ‘expliciete strategie richting digitalisering’ hebben. Dit is te omschrijven als tekenen van een interregnum waarin het bankenwezen verkeert (Helleiner, 2010, p. 623), dit zou vraagstukken van externe adaptie met zich mee brengen (Schein, 2010). Volgens R4 zouden nieuwe technologieën ‘de fundamenteën van het bestaan’ van banken ‘knagen’ en zouden zij nog niet goed weten hoe hier op in te spelen. Dat zou onder andere komen door een ‘vergrijzend personeelsbestand’ waarbij ‘jonge bolle bozen’ niet meer kiezen bij banken te werken (R4).

“Banken hebben een achterstand ten opzichte van Silicon Valley, dus dat stelt ze voor enorme uitdagingen en identiteitsvragen: wie zijn we welke rol kunnen we gaan vervullen.” (R4)

R4 geeft aan de drang tot groei van voor de crisis minder terug te zien. Er zou sprake zijn van ‘schaalverkleining’, ‘meer aandacht voor gedrag en cultuur’ en wordt ‘meer intern de dialoog aangegaan’. Dit is te omschrijven als vormen van interne integratie om extern adaptief te blijven (Schein, 2010). Daarnaast zou meer wet- en regelgeving zijn gekomen volgens R4. R2 omschrijft de periode na de crisis als een periode van ‘voorzichtig herstel’. R4 omschrijft de periode na de crisis als een tijd van ‘herbezinning’ waarbij banken moeten ‘terug kijken’ naar wat hun ‘authentieke functie’ is. Het zouden geen makkelijke tijden zijn mede omdat ‘verdienmodellen onder vuur’ zouden liggen volgens R4. Dit duidt op een legitimiteitscrisis van het bankenwezen (Helleiner, 2010, p. 623). R4 stelt dat een ‘cultuurverandering’ niet alleen ‘nodig’ maar, naar goede hoop, ook ‘gaande’ is. Dat zou op een interregnum van het bankenwezen wijzen (Helleiner, 2010, p. 623). Volgens het rapport zou ‘de beoogde cultuurverandering’ nog jaren vergen (AFM & DNB, 2014, p. 10).

FTM

R1 geeft aan dat banken zich na de crisis moeten aanpassen aan ‘een wereld waar het moeilijker geld verdienen is’. R1 geeft aan dat de crisis bij banken ‘vertragend werkt’ vanwege hypotheekcontracten die tien jaar lopen. Deze extern adaptatie brengt vraagstukken van interne integratie met zich mee (Schein, 2010). Volgens R1 hebben sommige banken het lastig omdat ze moeten bezuinigen, mensen ontslaan en tegelijkertijd meer aandacht moeten hebben voor de klant. Dat lijkt R1 ‘een hele

lastige draai om te maken'. Banken zouden in de 'verdrukking zitten' en daardoor defensief reageren. Zij zouden niet 'op een royale manier hun excuses kunnen aanbieden'. R1 stelt dat bij banken nog te weinig 'zelfreflectie' aanwezig is en dat dit niet snel verandert omdat veel mensen 'bang zijn voor hun positie'. Dit is te omschrijven als een legitimiteitscrisis van het bankenwezen (Helleiner, 2010, p. 623). Volgens R1 pakken sommige banken het beter aan dan anderen. Zo zouden er banken zijn die inspelen op digitalisering, wat duidt op een interregnum (Helleiner, 2010, p. 623), maar zouden er ook banken zijn die mensen moeten ontslaan waardoor zij 'essentiële markten' verliezen.

R1 geeft aan dat er banken zijn die na de crisis legale maar moreel verwerpelijke producten verkopen. Volgens R1 vind zo'n bank 'dat ook niet kunnen' maar doet zij dit vanuit 'concurrentieoverwegingen'. Dit is te zien op neveneffecten van capitalism 1.0 (Scharmer, 2010, pp. 4-5). Volgens R1 hebben banken het in dat geval 'nog steeds niet geleerd'.

YFINN

R5 stelt dat banken 'kampen met wantrouwen'. Volgens R3 en R5 geldt daarbij een paradox waarbij mensen de sector in het algemeen niet vertrouwen, maar hun eigen bank meer vertrouwen. Dit is te omschrijven als een legitimiteitscrisis van het bankenwezen (Helleiner, 2010, p. 623). R3 stelt dat de bancaire sector meer 'rust nodig heeft', daarbij zou het niet helpen als 'de politiek, maatschappij en media over elk exces enorme stukken gaan schrijven'.

"Je zou eigenlijk alleen maar hele saaie nieuwsberichten over financiële sector moeten hebben... he vandaag weer drie miljard pintransacties uitgevoerd." (R3)

Volgens R3 zou de aandacht naar toezichthouders zijn 'doorgeslagen'. De werkzaamheden die banken moeten verrichten voor het toezicht zou ten koste gaan van de tijd om 'dienstverlening te verbeteren'. Daarbij noemt R3 'inzetten op digitalisering', wat te beschouwen is als interregnum (Helleiner, 2010, p. 623). R3 ziet dit als 'een van de grootste uitdagingen van dit moment'. Tegelijkertijd ondervinden banken politieke druk het 'bedrijfsleven te stimuleren'. R3 ziet dit als 'dilemma's'.

"Als je het bankensysteem wantrouwt, en je overlaad het met regelgeving die heel ver gaat en heel veel kost voor banken dan krijg je dat als consument uiteindelijk ook weer terug." (R5)

Dit citaat is te zien als kritiek op de overheid als corrigerend mechanisme tegen uitwassen van het kapitalisme ten tijde van de crisis (Scharmer, 2010, pp. 4-5). Volgens R6 is toezicht op banken nodig, maar 'als maatschappij zouden we daar niet alles van moeten verwachten'. R6 zou toezichthouders niet als 'garantie voor geen problemen' zien. Volgens R5 moet de sector van 'buitenaf' in de gaten gehouden worden maar zou verandering ook van 'binnenuit' moeten komen. Het liefst zou R5 willen dat banken intrinsiek veranderingen kunnen maken. Dit is te zien als een vraagstuk van interne integratie (Schein, 2010). De Bank waar R5 werkzaam is zou grotere veranderingen hebben doorgemaakt. Er zouden lagen uit zijn gehaald, zelfsturende teams bij zijn gekomen en ICT'ers zijn aangetrokken.

“(…) het is een platte organisatie geworden, waar veel meer verantwoordelijkheid en mandaat bij de medewerkers liggen waardoor de medewerkers veel meer impact van je handeling ziet.” (R5)

R5 stelt dat de sector ‘midden in een cultuurverandering’ zit, daarmee kan gezegd worden dat het bankenwezen volgens R5 in een interregnum verkeert (Helleiner, 2010, p. 623). Volgens R5 hebben banken veel gedaan financieel gezond te worden, zo zijn ‘tallose maatregelen’ genomen en zijn banken meer ‘gericht op de klant en mensen die werken met de klant’. Zo zouden banken taken die vroeger werden uitbesteed nu zelf doen, dit zou ‘affiniteit met de klant scheppen’ volgens R5. Daarnaast stelt R5 dat het ‘productpallet’ is terug gebracht naar ‘een paar smaken producten’ die ‘begrijpelijker’ en ‘transparanter’ zijn dan voorheen.

“(…) nu sponsoren we het Nederlandse voetbal, met name het amateurvoetbal, en zo zitten we veel dichterbij met onze voelsprietten in de samenleving” (R5)

Volgens R6 staat een cultuurverandering bij banken nog in de kinderschoenen, in andere woorden aan het begin van een interregnum (Helleiner, 2010, p. 623). In de periode na de crisis zouden dingen zijn veranderd maar nog niet genoeg dingen. Ondanks vorderingen zou de bancaire sector nog steeds ‘zo instabiel als maar wat’ zijn volgens R6. Dat zou volgens R6 onder andere komen door de ‘interconnectivity’ van het bancaire stelsel waarbij een grote kans op een ‘butterfly effect’ bestaat, een effect waarbij Nederlandse banken in de problemen komen als banken in bijvoorbeeld China dat hebben. Volgens R6 wordt dat effect alleen maar groter. Het interregnum waarin banken zouden verkeren brengt vraagstukken van externe adaptatie met zich mee (Schein, 2010). Volgens R6 zitten sommige banken na de crisis nog steeds in de problemen, zij zouden daardoor meer bezig zijn ‘in leven blijven’ dan met nadenken over de lange termijn. Zij zouden ‘sommige races al lang hebben verloren’, zoals betalingsverkeer en inschatten van risico’s. Dit zouden ‘bedrijven als Google en Apple’ beter kunnen. Banken zijn volgens R6 pas sinds kort bezig met ‘nadenken over hun bestaansrecht en toekomst’. Het is volgens R6 de vraag of ze daarbij ‘snel genoeg denken’. Wat betreft de ‘schuldencrisis’ zou nog geen enkele vorm van langer termijn visie bestaan. Er zouden bijna geen beleidsmakers, politici of economen zijn die ‘echt op langer termijn denken’ dit probleem op te lossen. Er zullen antwoorden gevonden moeten worden op vraagstukken van interne integratie om extern adaptief te blijven (Schein, 2010).

“Dus zij zullen moeten veranderen intern om bestaansrecht te houden.” (R6)

Volgens R6 dachten bankiers tussen de 45 en 60 jaar oud dat het een paar jaar na de crisis, na de eerste ‘paniekgolf’, weer ‘business as usual’ zou zijn. R6 geeft aan in Fintech en andere online toepassingen een ‘nieuwe schokgolf’ te zien. De jonge generatie zou zich hier bewust van zijn maar de mensen boven de 50 minder.

5.4 Beeld van banken

DNB

Volgens een rapport van AFM en DNB zou de bancaire sector ‘worstelen met haar imago’ (AFM & DNB, 2014, p. 4). Dit is te duiden als een legitimiteitscrisis van het bankenwezen (Helleiner, 2010, p. 623). Daarbij heeft het bankenwezen te maken met vraagstukken van interne integratie (Schein, 2010). Banken zouden terugvallen in de oude wereld omdat veranderingen te lang op zich laten wachten. Zij zouden moeite hebben met ‘de lange adem’ die nodig is voor het ‘volbrengen en borgen van veranderingen’. Daarnaast zouden banken ‘moeite met reflectie’ hebben waardoor zij ‘onvoldoende zouden leren van opgedane ervaringen’. Desalniettemin is volgens het rapport de ‘veranderbereidheid’ op alle niveaus hoog en hebben de ‘hoofdrospelers’ van banken een ‘breed besef van urgentie. Banken zouden trots zijn op hun werk en het vertrouwen willen terug winnen, waar dit onvoldoende lukt of waardering van het publiek uitblijft zou frustratie ontstaan (AFM & DNB, 2014, pp. 6-7).

R2 geeft aan te denken dat de drang ‘geld te verdienen en winst te maken’ in alle bankmedewerkers ‘diep zit ingebakken’. Maar het beeld dat ‘alle bankiers boeven zijn’ of ‘niet ethisch handelen’ zou volgens R2 voor ‘hele grote groepen’ bankmedewerkers ‘totaal niet gelden’. Volgens R4 zien ‘het publiek, consumenten en politiek’ bankiers als ‘graaiers’ die ‘vooral goed voor zichzelf zorgen’. Deze ‘perceptie’ zou niet bijdragen aan het vertrouwen in banken.

Volgens R2 zitten banken ‘in hun schulp’, gaan zij communicatie met de maatschappij ‘niet zichtbaar aan’ en vragen zich af wat hun toekomst is, sommige banken zouden het beter doen en daardoor ‘meer maatschappelijk vertrouwen ervaren’. R4 stelt dat banken in een ‘identiteitscrisis’ zitten. Daarmee zou sprake zijn van een legitimiteitscrisis van banken (Helleiner, 2010, p. 623).

“ik denk dat banken in een identiteitscrisis zitten. Ze likken hun wonden na de crisis, zijn op zoek naar een nieuwe rol (...) en willen ook die vertrouwensfunctie weer waarmaken (...) want als ze dat niet waar kunnen maken is het met ze gedaan.” (R4)

FTM

“Je wil niet graag bankier zijn op een feestje en zeggen dat je bij een bank werkt”
(R1)

Volgens R1 ziet de maatschappij banken als ‘graaiers’, daarom zouden met name topbankiers ‘huiverig’ zijn om in de media op te treden. Ze zouden ‘het toch nooit goed’ doen en het zou altijd over ‘hun bonus en salaris’ gaan. Dit is te omschrijven als een legitimiteitscrisis (Helleiner, 2010, p. 623). Dit zou niet goed zijn volgens R1 omdat bankiers hierdoor nooit ‘hun kant van het verhaal belichten’. Er zouden volgens R1 ook ‘heel veel bankiers’ zijn die ‘wel op een fatsoenlijke manier werken’. R1 geeft aan dat banken een bepaalde ‘machtspositie ten opzichte van de ondernemer’ hebben en daardoor ‘kunnen maken wat ze willen’. Volgens R1 zouden banken ‘te weinig zelfreflectie’ hebben en ‘niet erkennen dat ze fouten maken’, in

andere woorden hebben banken te kampen met vraagstukken van interne integratie (Schein, 2010). Daarnaast geeft R1 aan dat banken sommige producten, zoals rentederivaten, zelf 'niet goed genoeg snappen'. R1 zegt dit 'tekenend' te vinden. R1 geeft aan zich voor te kunnen stellen dat bankiers het normaal vinden veel geld te verdienen.

"Als je in die wereld in zit, wordt je er al snel in meegezogen he, en als je alleen maar bankiers spreekt, dan denk je dat het een normale wereld is." (R1)

Volgens R1 krijgen banken een 'nieuwe aanwas van mensen' die heel anders naar banken kijken, daarbij zou het voor mensen die langer werkzaam zijn bij een bank lastig zijn om de 'mindset te veranderen'. R1 ziet banken niet snel veranderen, het zouden 'bureaucratische organisaties' zijn waarbij 'de top geen idee heeft wat er beneden gebeurt' en waarbij 'mensen bang zijn voor hun positie', in andere woorden zou een slechte vorm van interne integratie plaatsvinden (Schein, 2010).

YFINN

"Het is niet zo dat er bij banken allerlei onwelwillende mensen zitten, die hier komen en denken laat ik nu even lekker die klant naaien. Nee, helemaal niet." (R5)

Volgens R3 zou 'het nemen van risico' in het karakter van de financiële dienstverlening zitten. Volgens R3 wordt de beeldvorming van banken bepaald door excessen, 'Libor schandelen' en 'Wolff of Wallstreet films'. Volgens R5 zouden sommige mensen een beeld van banken hebben zoals ze waren voor de crisis, dit zou niet overeenkomen met 'hoe het er nu aan toe gaat'. De meerderheid van mensen die bij een bank werkt zou geen verkeerde dingen doen. Er zullen volgens R3 altijd mensen zijn die de grenzen opzoeken en daar overheen gaan maar dat zouden uitzonderingen zijn.

"(...) van de 22.000 mensen die bij een bank werken, zijn er misschien (...) drie betrokken op een manier die verwijtbaar is." (R3)

Volgens R6 is bij de jonge generatie bankiers een besef ontstaan over 'het waarom achter het bankwezen', waarom banken hier op aarde zijn. Bij de oudere generatie zou dit niet of nauwelijks te merken zijn. Sommige banken zouden zichzelf actiever existentiële vragen stellen en sommige banken zouden dit niet doen. Dat zou komen door onwil en onbegrip en de druk van interne reorganisaties, in andere woorden door vraagstukken van interne integratie (Schein, 2010). R6 geeft aan geen beschrijving te kunnen geven wat de bank van vandaag typeert omdat 'de bank een veranderend begrip' zou zijn. R6 stelt dat het bestaansrecht van banken onder druk staat.

5.5 Toekomst van banken

DNB

Volgens R4 zouden banken weer 'normale bedrijven' moeten worden waarbij consumenten weten wat ze er aan hebben. Daarbij zouden ze nuttige, transparante en begrijpelijke producten moeten aanbieden. Volgens R2 zou de ideale bank bewust toegevoegde waarde aan de maatschappij en cliënten willen leveren en daarbij 'belangen, risico's en de langer termijn' in acht nemen. Volgens R4 zou de ideale bank kritisch zijn naar haar klanten en andersom. Daarnaast stelt R4 dat de ideale bank mee kan komen met innovatie op bijvoorbeeld het gebied van FinTech. R4 geeft aan dat FinTech zoals Bitcoin de huidige rol van de bank in de toekomst zou kunnen overnemen.

"(...) misschien is het straks wel een Google of een Apple of een hele andere actor, een IT bedrijf wat in feite dat netwerk faciliteert en beheert en in zo verre de nieuwe banken gaan beoordelen" (R4)

FTM

R1 geeft aan dat sommige functies van banken met alternatieve financieringsvormen zoals Crowdfunding 'ondergraven' kan worden. Dit zou voornamelijk op gaan voor de 'kleine ondernemer' dan voor 'de grote bedrijven'. R1 stelt dat het misschien beter is als Retailbanken en nutsbanken worden gescheiden 'van de echte grote jongens'. Volgens R1 zou de ideale bank meer 'zelfreflectie hebben en fouten durven erkennen', in andere woorden hebben banken in de toekomst volgens R1 een ander antwoord op vraagstukken van interne integratie. R1 twijfelt of deze ideale bank in de toekomst zal ontstaan. R1 denkt niet dat banken 'over vijf jaar verdwenen zijn' maar denkt wel dat banken het moeilijk krijgen. Omdat 'startups' lucratieve delen van de markt veroveren en daardoor gaten vallen in het verdienmodel van banken. R1 vraagt zich af of banken na een 'cultuurverandering' en 'financiële innovaties' hetzelfde zijn. Banken zullen andere antwoorden moeten vinden op vraagstukken van externe adaptatie volgens R1 (Schein, 2010).

"Er blijft altijd een rol voor een bank denk ik, maar ze moeten zich gewoon bewijzen natuurlijk." (R1)

YFINN

Volgens R3 is de ideale bank relatief groot omdat dit zou bijdragen aan 'de perceptie van betrouwbaarheid' en omdat het schaalvoordelen zou opleveren. R3 stelt dat de ideale bank meer aandacht voor 'klantbediening' heeft met daarbij een 'ideale mix' tussen 'digitale dienstverlening' en 'persoonlijk contact'. Daarnaast zou de ideale bank 'meegaand met de samenleving' zijn maar zich niet te veel leiden door 'schommelingen in de economie', hierin zou zij 'middelen'.

R5 geeft aan 'niet zo te geloven' in de ideale bank. R5 stelt dat mensen de diensten van een bank nodig hebben en andere partijen dit ook aan zouden kunnen bieden. Volgens R5 zal het bankenlandschap 'gefragmenteerder' worden en gaan banken 'zich op niches richten' of 'specialiseren'.

“Dus alle banken die nu bestaan in Nederland, ik denk niet dat die over tien jaar nog in deze vorm bestaat.” (R5)

R6 stelt dat door FinTech de ‘rol van klassieke banken deels weg gaat vallen’. Wat betreft de kredietfunctie zouden banken bestaansrecht blijven houden. Echter zou het kredietveld zich ‘meer diversifiëren’ door dingen zoals crowdfunding. Volgens R6 zullen banken ‘meer hybride bedrijven’, wat overeenkomsten vertoont met capitalism 3.0 (Scharmer, 2010, pp. 4-5), of ‘technologie bedrijven’ worden en andersom zullen ‘technologie bedrijven banken worden’. Dat zou volgens R6 al gebeuren, wat duidt op een interregnum (Helleiner, 2010, p. 623).

“Maar ik denk dat banken ook technologie bedrijven kunnen worden als ze willen overleven zullen ze dat moeten doen.” (R6)

Volgens R6 is de ideale bank zich bewust van haar plaats in ‘de bredere maatschappij’, neemt zij hier verantwoordelijkheid voor en is zij ‘dienstbaar aan de economie’. Daarbij zou de ideale bank ‘simpel, snel en op persoonlijk niveau mensen bedienen’. Daarnaast zou de ideale bank ‘doorzien’ wat mensen nodig hebben en hier met een lange termijn visie naar kijken. “(...) wil men dit over tien vijftien jaar ook nog?” (R6).

“(...) op het moment dat banken niet veranderen, dan verdwijnen ze van zelf. Omdat hun producten steeds minder relevant worden.” (R6)

5.6 Redenen voor een cultuurverandering

DNB

“Het niet slagen van de ingezette veranderingen én een financiële sector die niet snel genoeg inspeelt op de ontwikkelingen van buitenaf zien wij als één van de grootste risico’s van dit moment.” (AFM & DNB, 2014, p. 5)

Een rapport van DNB stelt dat veranderingen in de bancaire sector eerste instantie veelal ‘instrumenteel’ (via systemen, processen en procedures) worden benaderd, dit zou niet voldoende zijn voor ‘een duurzame gedragsverandering’ (AFM & DNB, 2014, p. 7). Het zou tijd zijn voor een volgende stap, daarom stelt het rapport dat een ‘cultuurverandering’ nodig is (AFM & DNB, 2014, p. 10). Dit zou nodig zijn voor een ‘een stabiele financieel solide sector die zorgvuldige financiële dienstverlening aan klanten versterkt’ (AFM & DNB, 2014, p. 4). Banken zouden moeten veranderen om te kunnen overleven, extern adaptief te blijven (Schein, 2010), en innovatiever te werken. Hierdoor zouden zij ‘minder verrast worden en beter kunnen inspelen op toekomstige veranderingen’ (AFM & DNB, 2014, p. 6). Het ‘minder verrast worden’ kan gezien worden als een poging om een ‘myopia’ (Cohen, 2009) in de toekomst te voorkomen. Volgens R2 is een cultuurverandering nodig, daarbij is het van belang dat ‘een nieuwe visie ontstaat’ om antwoord te kunnen geven op ethische vragen:

“(...) hoeveel vrijheid mag je als bank hebben bij het verkopen van je producten en moet je zorgen voor de ander? In hoeverre staat je eigen belang altijd bovenaan?”
(R2)

Daarbij noemt R2 ‘het gebrek aan een langer termijn perspectief’ als reden voor een cultuurverandering. Daarnaast zou een cultuurverandering volgens R2 nodig zijn vanwege een gebrek aan maatschappelijk vertrouwen waarbij mensen geloven dat banken kiezen voor het eigen belang in plaats van het klantbelang. R4 stelt dat een cultuurverandering nodig is om het belang van de klant meer centraal te stellen, in andere woorden om een andere invulling te geven aan vraagstukken van interne integratie (Schein, 2010). Daarbij zouden banken de klant niet moeten zien als ‘iemand waar ze geld aan kunnen verdienen’ maar als ‘persoon om te helpen bij het maken van financiële beslissingen’ in zijn of haar leven. Daarbij zou het beste product van de klant niet altijd het meest winstgevend zijn, dat zou een bank voor lief moeten nemen. Volgens R4 was dat in het verleden niet altijd het geval en is daarom een cultuurverandering nodig. Daarnaast is volgens R4 een cultuurverandering nodig om het maatschappelijk vertrouwen te herstellen. Dit alles om extern adaptief te blijven (Schein, 2010).

“Handelt die bank nou... is die bank nou gericht op de dienstverlening van de klant, het belang voor de klant of handelt die bank voor eigen rekening? Een hele moeilijke is dat.” (R4)

FTM

Volgens R1 is een cultuurverandering nodig omdat banken te veel gericht waren op ‘zelf geld verdienen zonder na te denken’. Daarnaast zou een cultuurverandering tot doel hebben een bancaire sector te creëren waarop vertrouwd wordt. Tevens zou een cultuurverandering nodig zijn om de authentieke functie van banken waar te maken: betrouwbare producten aanbieden waar klanten iets aan hebben. Volgens R1 is een cultuurverandering nodig om een nieuwe invulling te geven aan vraagstukken van zowel externe adaptatie als interne integratie (Schein, 2010).

“(...) bij een gezonde bank hoort ook een gezonde cultuur. En die cultuur was er tien jaar geleden over het algemeen niet denk ik. Ja... ik denk dat je de cultuur wel moet veranderen” (R1)

YFINN

R3 geeft aan twijfels te hebben bij de noodzaak van een cultuurverandering. Er zou niet zozeer een cultuurverandering nodig zijn, maar een bank zou wel een aantal dingen moeten veranderen om te kunnen blijven functioneren volgens R3. Banken zouden moeten ‘blijven innoveren en vernieuwen’ anders zou de bank volgens R3 ‘over vijf jaar uitgespeeld’ zijn. De stelling dat een cultuurverandering nodig is gaat er van uit ‘dat de cultuur van banken altijd al slecht was’. Volgens R3 ‘moet je de stelling poneren dat er gewoon een goede cultuur nodig is’.

“Als je niet genoeg veranderd word je de V&D in plaats van de coolblue.” (R5)

Volgens R5 is een cultuurverandering bij banken wel nodig omdat banken ‘weer

betere voelsprietten in de maatschappij moeten hebben'. Tevens zou volgens R5 een cultuurverandering nodig zijn om in de ogen van consumenten meer bestaansrecht te krijgen. In andere woorden extern adaptief te blijven (Schein, 2010). Volgens R5 'wil je een cultuurverandering bewerkstelligen' zodat mensen bij banken komen werken 'die bij alles wat ze doen de klant in hun achterhoofd houden'. Daarbij moeten antwoorden gevonden worden op vraagstukken van interne integratie (Schein, 2010). R5 stelt dat een cultuurverandering nodig is 'om een goede balans tussen geld verdienen en de klant dienen' te realiseren en dilemma's hierbij intern bespreekbaar te maken. Volgens R6 is ook een cultuurverandering nodig omdat de huidige cultuur zou leiden tot 'de verkeerde uitkomst'. De huidige cultuur zou gericht zijn op een 'gelimiteerde, kwantitatieve groei'. Dat zou niet de juiste 'waarde' zijn.

“(...) wij hebben te maken met een economische werkelijkheid, een economische realiteit waarin de economie niet of nauwelijks meer groeit, zeker niet in reële termen (...)” (R6)

De 'waarheden waar wij in leven' zouden 'enorm aan het veranderen' zijn en daarom zou 'de perceptie op de werkelijkheid' moeten veranderen, anders zou 'het spaak lopen'. Volgens R6 zou een cultuurverandering zich ook moeten richten op een 'veranderend paradigma'.

“(...) als banken bestaansrecht zouden willen houden dan moeten zie die cultuurverandering doormaken.” (R6)

6. Bevindingen

6.1 Geloof Kapitalisme

Kijkend naar de resultaten kan gesteld worden dat de respondenten voornamelijk een debat voeren tussen het capitalism 1.0 en 2.0. Deze bevinding komt overeen met de stelling van Scharmer dat in de economie een debat tussen marktcentrale en overheidscentrale aanhangers wordt gevoerd, hij beschrijft dit als 'het verkeerde debat' (2010, p. 8).

De respondenten van DNB en FTM zijn te beschouwen als aanhangers van het capitalism 2.0 aangezien zij de overheid zien als corrigerend mechanisme tegen 'system exterior externalities' van het capitalism 1.0 (R1, R2, R4). Respondenten van YFINN zijn meer verdeelt. R5 ziet de rol van de overheid als aanvulling op de markt, R3 plaatst kanttekeningen bij het vermogen van de overheid op te treden als corrigerend mechanisme tegen uitwassen van het kapitalisme en R6 stelt het capitalism 1.0 en 2.0 ter discussie en noemt kenmerken van capitalism 3.0 als alternatief. R6 wijkt daarmee af van de andere respondenten en voert in de ogen van Scharmer wel het juiste debat (Scharmer, 2010, p. 8).

6.2 Bestaansrecht banken

Alle respondenten zien een blijvend bestaansrecht voor de authentieke functies van banken (R1, R2, R3, R4, R5, R6), maar niet alle respondenten zien een blijvend bestaansrecht voor banken als instituut (R2, R5, R6). Respondenten van DNB en YFINN noemen voornamelijk de 'kredietverleningsfunctie', 'transformatiefunctie' en 'vertrouwensfunctie' als authentieke functie van banken. Onder de 'transformatiefunctie' schaar ik de 'infrastructurele functie' en de 'spaarfunctie' (R6) (Decker, 2013-2014, p. 73). Van de authentieke functies is de 'vertrouwensfunctie' van banken essentieel om extern adaptief te blijven (R2, R3, R4, R5) (Schein, 2010).

6.3 Voor de crisis

Respondenten van DNB en YFINN omschrijven de aanloop naar crisis als een periode van 'concurrentie', 'expansiedrang', 'deregulering' voortvloeiend uit een 'neoliberale tijdsgeest' (R2, R4, R6). Dit toont overeenkomsten met ideeën van het capitalism 1.0. De respondent van FTM omschrijft de aanloop naar de crisis als een periode waarin banken waren 'losgeslagen' en geld verdienen boven de klant dienen stelde (R1). Dit is te omschrijven als 'system-exterior externalities' van de capitalism 1.0 fase (Scharmer, 2010, pp. 8). Verder omschrijven de respondenten van DNB de aanloop naar de crisis als een tijd waarin 'bewust en onbewust roekeloos gedrag' vertoont werd, waarin banken 'knappe koppen' in dienst hadden, waarin risico's niet of onvoldoende gezien werden en een 'langer termijn visie' ontbrak (R2, R4). Respondenten van YFINN omschrijven iets soortgelijks. Banken volgde de economie te veel, hadden getalenteerde wiskundigen in dienst en onderschatte of zagen geen risico's (R3, R5, R6). Dit toont overeenkomsten met de bijziendheid van de wetenschap ten aanzien van de crisis (Cohen, 2009, p. 437). Volgens de respondent van FTM hadden banken een centrale rol in de aanloop naar de crisis maar houden banken de hele maatschappij verantwoordelijk (R1). Respondenten van YFINN doen dit ook. Zij omschrijven de periode van voor de crisis als een tijd waarin de

maatschappij 'eeuwige groei' zag, waarin een 'ander paradigma' zou heersen en waarin banken 'meer groeigericht dan klantgericht' waren (R3, R5, R6).

6.4 Tijdens de crisis

Respondenten van DNB omschrijven het uitbreken van de crisis als een periode van 'paniek', van 'overleven' waarbij door verplichtingen een 'domino effect' ontstond (R2, R4). Respondenten van YFINN omschrijven het uitbreken van de crisis als een periode waarin 'niemand wist wat gebeurde', waarin 'paniek' heerste, banken 'in de verdediging schoten' en probeerde te overleven (R3, R5, R6). Daarmee stelde de crisis, als gevolg van 'myopia' (Cohen, 2009, p. 437), banken voor vraagstukken van externe adaptatie (Schein, 2010). De respondent van FTM omschreef het uitbreken van de crisis als een verschijnsel dat banken niet aan zichzelf weet (R1). Volgens respondenten van YFINN was sprake van een 'systeemcrisis' of een 'paradigmashift' (R5, R6).

6.5 Na de crisis

Kijkend naar de resultaten kan gesteld worden dat banken in een legitimizeitscrisis zitten (Helleiner, 2010, p. 623). Respondenten van DNB omschrijven de periode na de crisis als een tijd waarin het bankenwezen 'een gebrek aan maatschappelijk vertrouwen' heeft (R2, R4), de respondent van FTM als een tijd waarin banken 'in de verdrukking' zitten en het 'moeilijker geld verdienen is' (R1) en respondenten van YFINN omschrijven de periode na de crisis als een tijd waarin banken kampen met wantrouwen (R3, R5, R6). Volgens respondenten van DNB en YFINN geldt hierbij een paradox waarbij mensen de bancaire sector minder vertrouwen en hun eigen bank meer vertrouwen (R3, R4, R5). Verder omschrijven respondenten van DNB de periode na de crisis als een tijd van 'voorzichtig herstel', van 'herbezinning' waarbij meer aandacht is voor 'gedrag en cultuur' (R2, R4) en omschrijft de respondent van FTM het als een tijd waarin banken bezuinigen, mensen ontslaan en 'meer aandacht moeten hebben voor de klant' (R1). In andere woorden zoeken banken een antwoord op vraagstukken van interne integratie om extern adaptief te blijven (Schein, 2010). Respondenten van YFINN verschillen van mening in hoeverre dit banken lukt, hierbij zijn R3 en R5 positiever en R6 negatiever.

Daarnaast kan gesteld worden dat het bankenwezen aan het begin van een interregnum staat (Helleiner, 2010, p. 623). Volgens respondenten van DNB en FTM en YFINN proberen banken 'nieuwe technologieën te omarmen', 'in te zetten' en 'in te spelen op digitalisering' (R1, R2, R3 R4). Het interregnum roept vraagstukken van externe adaptatie op (Schein, 2010), zo hebben banken volgens respondenten van DNB, FTM en YFINN moeite met inspelen op nieuwe financiële technologieën wat hen 'voor identiteitsvragen zou stellen' aangezien ze moeten concurreren met 'bedrijven als Google en Apple' (R1, R2, R4, R6). Respondenten van YFINN stellen dat toezicht op banken in de periode na de crisis is 'doorgeslagen' en dat 'niet te veel verwacht moet worden van toezicht'. Het toezicht zou banken beperken bij het in spelen op nieuwe ontwikkelingen (R3, R5, R6). Dit is te beschouwen als kritiek op het corrigerend mechanisme van capitalism 2.0 op uitwassen van het capitalism 1.0 (Scharmer, 2010, pp. 4-5).

Volgens respondenten van DNB en YFINN is een 'cultuurverandering' gaande. Respondenten hebben verschillende opvattingen over het stadium van de

cultuurverandering waarin het bankenwezen verkeert. R4 'hoopt' dat een cultuurverandering gaande is, R6 stelt dat de cultuurverandering in de 'kinderschoenen staat' en volgens R5 staat de bancaire sector 'midden in een cultuurverandering'.

6.6 Beeld van banken

Respondenten van DNB omschrijven het bankenwezen als een sector die worstelt met haar imago, 'in haar schulp zit' of in een 'identiteitscrisis' zit (R2, R4). Daarbij zouden banken volgens respondenten van DNB en FTM te weinig zelfreflectie hebben (R1, R2, R4). Volgens respondenten van DNB, FTM en YFINN ziet de maatschappij banken als 'boeven' of 'graaiers'. Dit beeld gaat volgens hen voor grote groepen bankmedewerkers niet op en zou vertrouwen in de bancaire sector schaden (R1, R2, R3, R4, R5). Volgens de respondent van FTM en YFINN hebben banken een 'nieuwe aanwas' van mensen gekregen die op een andere manier naar banken kijken en zichzelf existentiële vragen stellen waarbij het voor de oudere generatie moeilijk is met deze 'mindset' mee te gaan (R1, R6). Dit zal niet snel veranderen omdat banken van oudsher 'bureaucratische' top-down organisaties zijn en reorganisaties moeten doorvoeren (R1, R6). Volgens R6 is 'de bank een veranderend begrip' en staat het bestaansrecht van banken onder druk.

6.7 Toekomst van banken

Respondenten van DNB stellen dat banken normale bedrijven moeten worden die nuttige en maatschappelijk relevante producten aanbieden met oog voor de langer termijn (R2, R4). Respondenten van YFINN stellen dat banken meer aandacht moeten hebben voor klantbediening en dienend moeten zijn aan de maatschappij (R5, R6). Volgens respondenten van DNB, FTM en YFINN kan de functie van banken door alternatieve financieringsvormen zoals FinTech of Crowdfunding in de toekomst worden vervangen (R1, R2, R4, R6). Volgens respondenten van YFINN zal het 'bakenlandschap diversifiëren' waarbij 'de rol van de klassieke bank' kan wegvallen of de diensten van banken door andere partijen kan worden aangeboden (R5, R6). Respondenten van FTM en YFINN stellen dat banken zich in de toekomst moeten bewijzen en moeten veranderen om te kunnen overleven (R1, R5, R6).

6.8 Redenen voor een cultuurverandering

Kijkend naar de resultaten kan gesteld worden dat banken een cultuurverandering moeten doorvoeren om in de ogen van externen legitiem te blijven, het is daarmee een vraagstuk van externe adaptatie (Schein, 2010). Respondenten van DNB, FTM en YFINN stellen dat een cultuurverandering nodig is om het maatschappelijk vertrouwen in banken te herstellen, 'in de ogen van de consument bestaansrecht te houden', het klantbelang centraal te stellen of om 'geld verdienen en de klant dienen' in balans te brengen (R1, R2, R4, R5). Daarvoor zijn de 'instrumentele veranderingen' uit het verleden ontoereikend (R2, R4). Daarnaast zou een cultuurverandering volgens respondenten van DNB en YFINN moeten zorgen dat banken in de toekomst 'minder verrast worden' of gericht zijn op een 'veranderend paradigma' (R2, R6). Dit kan gezien worden als een poging om een 'myopia' (Cohen, 2009) in de toekomst te voorkomen.

7. Conclusie

De respondenten voeren in hun denkbeelden over het kapitalisme met elkaar voornamelijk een debat tussen het capitalism 1.0 en 2.0 (Scharmer, 2010). Denkbeelden over het capitalism 3.0 komen in mindere mate naar voren.

De respondenten zien de 'kredietverleningsfunctie', de 'transformatiefunctie' en de 'vertrouwensfunctie' als de authentieke functies van banken, daarbij is de vertrouwensfunctie volgens de meerderheid van de respondenten essentieel om extern adaptief te blijven (Schein, 2010). Voor de authentieke functies zien alle respondenten een blijvend bestaansrecht maar niet alle respondenten zien voor de bank een blijvend bestaansrecht.

In aanloop naar de crisis waren ideeën van het capitalism 1.0 of kritiek op het capitalism 2.0 dominant en was sprake van 'myopia' (Cohen, 2009). Volgens de respondenten was het een tijd waarin iedereen eeuwige groei zag, waar de overheid banken vrij liet, banken getalenteerde wiskundige in dienst hadden, banken risico's niet of nauwelijks zagen en een langer termijn visie ontbrak.

Het uitbreken van de crisis stelde banken, als gevolg van 'myopia' (Cohen, 2009), voor vraagstukken van externe adaptatie (Schein, 2010). Volgens de respondenten wist niemand wat gebeurde, heerste paniek en probeerde banken te overleven.

Na de crisis verkeert het bankenwezen in een legitimeitscrisis en staat het aan het begin van een interregnum (Helleiner, 2010, p. 623). Hoewel sommige respondenten voorzichtig herstel zien geven alle respondenten aan dat het bankenwezen een gebrek aan maatschappelijk vertrouwen heeft. Volgens de respondenten zoeken banken hierbij antwoorden op vragen van interne integratie om extern adaptief te blijven (Schein, 2010). Denk aan vraagstukken van vergrijzend personeel, gedrag en cultuur, bezuinigingen en ontslagen. Daarnaast proberen banken in de periode na de crisis in te spelen op nieuwe financiële technologieën, wat sommige banken beter lukt dan andere. Daarbij voelen zij concurrentie van partijen buiten de bancaire sector. Dit stelt banken voor vraagstukken van externe adaptatie (Schein, 2010). Bij het vinden van antwoorden hierop worden banken volgens sommige respondenten door buitensporig toezicht belemmert, wat te zien is als kritiek op het corrigerend mechanisme van capitalism 2.0 (Scharmer, 2010).

In de toekomst moeten banken volgens de respondenten meer oog hebben voor de maatschappij. Volgens respondenten kunnen de functies van banken in de toekomst worden overgenomen door andere partijen dus moet de bank veranderen en zich bewijzen om te overleven.

Welke betekenissen geven mensen van DNB, FTM en YFINN aan een cultuurverandering van de bancaire sector?

Respondenten van DNB en YFINN geven aan dat een cultuurverandering in het bankenwezen gaande is, zij zijn het oneens over het stadium waarin deze verkeert. Vier respondenten van DNB, FTM en YFINN geven aan dat een cultuurverandering nodig is om in de ogen van de maatschappij legitiem te blijven. Twee respondenten van DNB en YFINN geeft aan dat een cultuurverandering nodig is om een 'myopia' in de toekomst te voorkomen. De cultuurverandering wordt voornamelijk gezien als remedie tegen de legitimeitscrisis van het bankenwezen maar garandeert niet dat zij in het interregnum voldoende in kan spelen op nieuwe ontwikkelingen om in de toekomst bestaansrecht te houden.

8. Discussie

Tijdens onderzoek ben ik tegen verschillende obstakels aangelopen. Obstakels ten aanzien van de betrouwbaarheid, generaliseerbaarheid en validiteit. Zo heb ik voor aanvang van een van de interviews per ongeluk bijna een kop koffie over de respondent gegooid. Dit leverde een schrikreactie van de respondent op waardoor antwoorden wellicht beïnvloed zijn. Dit is te omschrijven als een toevallige, niet systematische fout die de betrouwbaarheid van mijn dataverzameling schaadt (Boeije, 2014, p. 150). Daarnaast is de eerste respondent (R1) wellicht in een te vroeg stadium geïnterviewd. Uit mijn literatuurreview zijn vragen ontstaan die ik de eerste respondent niet had voorgelegd. Hierdoor heb ik data van de eerste respondenten in mindere mate kunnen meenemen in het resultaten hoofdstuk.

Ook ten aanzien van het literatuurreview zijn kanttekeningen te plaatsen. Zo heb ik slechts drie van de acht onderdelen van Weick's retrospective concept van sensemaking gebruikt. Het is daarmee de vraag of het concept dat ik gebruik voldoende volledig is (Weick et al., 2005). Daarnaast heb ik Cohen's concept van 'myopia' dat opgaat voor de economische wetenschap en IPE Scholars (Cohen, 2009), gebruikt bij het duiden van data die gaat over de bancaire sector. Het is de vraag in hoeverre inzichten die gaan over de wetenschap ook kunnen gelden voor het bankenwezen.

Uit mijn literatuurreview zijn mijn sensitizing concept voorgekomen. Deze theoretisch geladen gespreksonderwerpen hebben mij bij het coderen soms in de weg gezeten. Er waren een aantal codes die sterk met elkaar overlapt. Zoals de kopjes 'legitimiteitscrisis', 'externe adaptatie' en 'bestaansrecht banken'. Dit heeft invloed gehad op de overzichtelijkheid van mijn codeboom.

Wat betreft de generaliseerbaarheid is op mijn onderzoek aan te merken dat ik voor elke onderzoeksgroep te weinig respondenten heb kunnen spreken om uitspraken over hen te kunnen doen. Ik heb in andere woorden niet kunnen achterhalen of ik een saturatiepunt heb bereikt. Het 'snowball-effect' (Boeije, 2014, pp. 61-64; Bryman, 2012, pp. 201-203) heeft minder goed uitgedaan dan ik hoopte.

Ten aanzien van de validiteit speelt het vraagstuk van tijdsverdichting. Ik heb respondenten gevraagd over hoe zij de crisis hebben ervaren terwijl een aantal van hen nog niet werkzaam was in de bancaire sector ten tijde van de crisis. Dit betekent echter niet dat de respondenten geen betekenis kunnen geven aan de crisis.

Tot slot kan ten aanzien van de validiteit gediscussieerd worden over mijn conceptuele benadering van cultuurverandering. Door cultuurverandering niet te definiëren is niet te achterhalen of de respondenten over hetzelfde verschijnsel spreken. Daarentegen gaf het rapport van DNB waarin ik voor het eerst las over een 'beoogde cultuurverandering' ook geen definitie van cultuurverandering. Hoewel ik gezocht heb kon ik geen literatuur vinden over het veranderen van een cultuur van een sector als geheel. Om met literatuur over cultuurveranderingen op organisatieniveau te spreken over het bankenwezen als sector, leek mij ook onvoldoende valide. Uiteindelijk heb ik voor de definitie van Schein gekozen omdat deze in mijn ogen twee fundamentele functies van organisatiecultuur bespreekt, het oplossen van problemen van externe adaptatie en interne integratie (Schein, 2010). De cultuurverandering biedt, zoals gezegd, een antwoord op deze twee problemen, en welke betekenis de respondenten geven aan die antwoorden is hetgeen ik heb willen onderzoeken.

9. Bronvermelding

- AFM & DNB. (2014). *Verandervermogen in de financiële sector*. Autoriteit Financiële Markten & De Nederlandsche Bank.
- Bakas, A. (2015). *Trends 2016: Op naar Karmakapitalisme, Oorlogseconomieën en meerdere levens in een leven*. Bakas Books bv.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen* (Vol. 2). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Bowen, G. A. (2006). Grounded Theory and Sensitizing Concepts. *International Journal of Qualitative Methods*, 5 (3), 12-23.
- Braspenning, B. (2015). *Wetenschapsfilosofie: eigentijdse antwoorden op tijdloze vragen*. Universiteit Utrecht, Departement voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap, Utrecht.
- Bregman, R. (2014). *Gratis geld voor iedereen, En nog vijf grote ideeën die wereld kunnen veranderen*. Amsterdam: De Correspondent BV.
- Broers, V. (2014). *Thomas Piketty's Kapitaal: Samengevat in Nederlands Perspectief* (Vol. 3). Amsterdam, Nederland: Prometheus.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4 ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Cohen, B. J. (2009). A Grave Case of Myopia. *International Interactions*, 35 (4), 436-444.
- De ArgumentenFabriek. (2014, Mei 7). *Cultuurkaart financiële sector*. Opgeroepen op januari 21, 2016, van argumentenfabriek.nl: <https://www.argumentenfabriek.nl/nl/voorbeeldwerk/cultuurkaart-financi%C3%ABle-sector/?ref=%2f#resultaten>
- De Cultuurkaart. (2014). *Cultuurkaart Financiële sector*. Duisenberg school of finance; Nederlandse Vereniging van Banken; Vrije Universiteit Amsterdam. Amsterdam: De Argumentenfabriek.
- De Nieuwe Poort. (2015, januari 12). *Young Financials Dialogen*. Opgehaald van denieuwepoort.org: <http://www.denieuwepoort.org/nl/programma/young-financials-dialogen>
- Decker, L. D. (2013-2014). *De strafrechtelijke verantwoordelijkheid van banken in het licht van de financiële crisis*. Universiteit Gent, Faculteit Rechtsgeleerdheid, Gent.
- Deetz, S. (1996). Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy. *Organization Studies*, 191-207.
- Dick Bryan, R. M. (2012). An important failure: knowledge limits and the financial crisis. *Economy and Society*, 41 (3), 299-315.

- Follow The Money. (2009). *Over FTM*. Opgeroepen op januari 24, 2016, van Follow the Money: Just Keeping Them Honest: <http://www.ftm.nl/over-ftm/>
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal* , 12, 443-448.
- Helleiner, E. (2010). A Bretton Woods moment? The 2007–2008 crisis and the future of global finance. *International Affairs* , 86 (3), 619-636.
- Helleiner, E. (2011). Understanding the 2007–2008 Global Financial Crisis: Lessons for Scholars of International Political Economy. *Annual Review of Political Science* , 14, 67-87.
- Jacobs, B. (2013). Macro-economische politiek voor een uitweg uit de crisis (deel II). *ESB Groei & Conjunctuur* , 98, 636-639.
- Käufer, K. (2011). *Banking as if Society Mattered: The Case of Triodos Bank*. Cambridge: MITCoLab Community Innovators Lab.
- Kelder, J. (Regisseur). (2016). *Overvallen door de Bank* [Film]. Nederland.
- Klaver, J. (2015). *De Mythe van het Economisme*. Amsterdam/Antwerpen: De Bezige Bij.
- Luyendijk, J. (2015). *Dit kan niet waar zijn* (Vol. 5). Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Atlas Contact.
- Meldpunt Mores. (2015). *Over ons*. Opgeroepen op december 16, 2015, van Meldpunt Mores: <https://www.meldpuntmores.nl/over-ons/>
- Nieuwsuur. (2015, april 7). *Kamer buigt zich over topinkomens financiële wereld*. Opgeroepen op januari 24, 2016, van Nos.nl: <http://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2028970-kamer-buigt-zich-over-topinkomens-financiele-wereld.html>
- NOS. (2015, november 16). *'Financiële instellingen letten onvoldoende op terrorismefinanciering'*. Opgeroepen op januari 24, 2016, van Nos.nl: <http://nos.nl/artikel/2069474-financiele-instellingen-letten-onvoldoende-op-terrorismefinanciering.html>
- Olie, R. (1994). Internationale fusies en cultuur. *M&O Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid* , 175-195.
- Piketty, T. (2014). *Capital in the Twenty-First Century*. Cambridge : Harvard University Press.
- Ridley, D. (2012). *The Literature Review: A Step-by-Step Guide for Students*. London: SAGE Publications Ltd.

- Rijksoverheid. (2016, januari 21). *Nationalisering Fortis/ABN AMRO en SNS Reaal*. Opgehaald van [rijksoverheid.nl/onderwerpen/kredietcrisis/inhoud/aanpak-kredietcrisis-nederland-financiële-sector/nationalisering-fortis-abn-amro-en-sns-reaal](https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kredietcrisis/inhoud/aanpak-kredietcrisis-nederland-financiële-sector/nationalisering-fortis-abn-amro-en-sns-reaal)
- Rijksoverheid. (2015). *Veiligheidsagenda 2015-2018*. Rijksoverheid, Ministerie van Veiligheid en Justitie.
- Scharmer, O. (2010). Seven Acupuncture Points for Shifting Capitalism. *Oxford Leadership Journal: Shifting the trajectory of civilization* , 1 (3), 1-21.
- Schein, E. H. (2010). Assumptions about external adaptation issues. In E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (Vol. 4, pp. 73-92). San Francisco: Jossey-Bass.
- Smaling, A. (2010). Constructivisme in soorten. *Kwalon* , 43, 20-30.
- Vermeulen, P. (2012). Omgaan met institutionele complexiteit. *M&O: Tijdschrift voor Management en Organisatie* , 66 (5), 5-21.
- Verstraeten, J. (2014). *Taal en stilte: Naar een leiderschap voorbij de angst*. Best, Nederland: Uitgeverij Altiora Averbode.
- Weick, K., Sutcliffe, K., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science* , 16, 409-421.
- Wijffels, B. B. (2013, juni). Naar een stabiel en dienstbaar bankwezen. *Commissie Structuur Nederlandse Banken* , 1-52.
- Wikipedia. (2015, december 26). *Autoriteit Financiële Markten*. Opgeroepen op januari 24, 2016, van Wikipedia: https://nl.wikipedia.org/wiki/Autoriteit_Financiële_Markten
- Wikipedia. (2015, november 30). *De Nederlandsche Bank*. Opgeroepen op januari 24, 2016, van Wikipedia: https://nl.wikipedia.org/wiki/De_Nederlandsche_Bank
- Wikipedia. (2016, 03 06). *Systeem van Bretton Woods*. Opgeroepen op 03 29, 2016, van Wikipedia: https://nl.wikipedia.org/wiki/Systeem_van_Bretton_Woods
- Young Financials Network. (2014, mei). *YFINN Young Financials Network*. (YFINN, Producent) Opgeroepen op januari 25, 2016, van [linkedin.com](https://www.linkedin.com/company/5223165?trk=prof-exp-company-name): <https://www.linkedin.com/company/5223165?trk=prof-exp-company-name>

10. Bijlage

10.1 Topiclijst

1. Bestaansrecht van banken

Wat ziet u als het bestaansrecht van Banken?

Wat is volgens u de authentieke functie van Banken?

2. Rol van de eigen organisatie

Wat is daarbij de rol van (AFM, DNB, FTM, YFINN) volgens u?

Hoe zien jullie je zelf (t.o.v. banken)?

(wat ziet u als het bestaansrecht van uw eigen organisatie?)

Welke rol speelt de nieuwe generatie bankiers?

3. Banken voor de financiële crisis

Hoe gedroegen banken zich voor de financiële crisis volgens u?

4. Banken tijdens de financiële crisis

Hoe reageerde banken op de crisis volgens u?

5. Banken na de financiële crisis

Wat is er volgens u veranderd bij de Banken na de crisis?

Hoe zou u de bank van vandaag willen omschrijven?

Is er sprake van een probleem?

6. Redenen voor de 'beoogde cultuurverandering'

Wat zijn volgens u redenen voor een cultuurverandering?

Is er volgens u een cultuurverandering nodig? Waarom? Waaruit zou deze moeten bestaan?

Rechtvaardigt een cultuurverandering het bestaansrecht van banken?

7. Toekomst van banken

Hoe ziet de ideale bank er (in de toekomst) volgens u uit?

8. Overige vragen

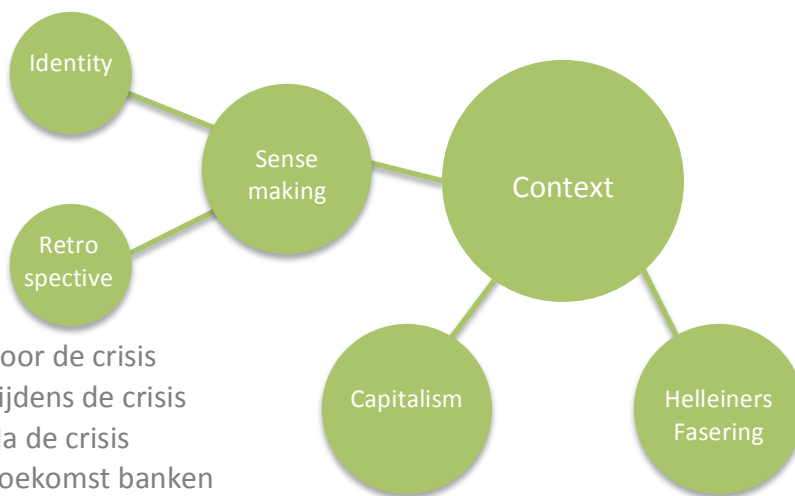
Hoe denkt u over een staatsbank?

Wat vindt u van de privatisering van ABN Amro?

Gelooft u in het kapitalisme?

Wat vindt u van de duurzame koers die DNB onlangs heeft aangekondigd?

10.2 Codeboom



- Voor de crisis
- Tijdens de crisis
- Na de crisis
- Toekomst banken

- Capitalism 1.0
- Capitalism 2.0
- Capitalism 3.0
- Geloof kapitalisme

- Legitimiteitscrisis
- Interregnum
- Constitatieve fase
- Implementatie fase

10.3 Zoekproces literatuurreview

RECORD OF YOUR LITERATURE SEARCH – A CHECKLIST (Ridley, 2008, p. 43)¹

The proposed topic of my research			
Key word searches have been completed in the following places:			
Name of catalogue, database, subject gateway, or search engine	Key word searches conducted	Results of search (e.g. articles and books located)	Date of search
Google scholar	Ethics; banking; morality; philosophy; economy	C.F. Green: Business ethics in Banking. C.J. Cowton: Integrity, responsibility and affinity: three aspects of ethics in banking. Elisabeth Paulet: Banking Ethics; Corporate Governance: The international journal of business in society. Leire San-Jose: Are Ethical Banks Different? A comparative analysis Using the Radical Affinity Index. John Reynolds: Ethics in Investment Bankin	30-11-2015
Google Scholar	Financial crisis; anthropology. Financial crisis; philosophy. Financial crisis; retrospective. Financial crisis;	Keith Hart and Horacio Ortiz: Anthropology in the financial crisis A.M. Khademian: The financial crisis: A retrospective E. Helleiner: Understanding the 2007-2008 global financial crisis: Lessons for scholars of international political economy Dick Bryan , Randy Martin , Johnna Montgomerie & Karel Williams: An important failure: knowledge limits and the financial crisis.	25-1-2016

¹ Ridley, D. (2008). *The Literature Review. A Step-by-Step Guide for Students*. Los Angeles/London/New Delhi/Singapore: Sage.

Google Scholar	rediscovery; organizational culture; cultural change organizational; psychology; culture reasons for changing culture financial sector bestaansrecht van organisaties	N. Thrift: Performing cultures in the new economy B Schneider, AP Brief, RA Guzzo: Creating a climate and culture for sustainable organizational change EH Schein: Organizational culture CCY Kwok, S Tadesse: National culture and financial systems P.A.M. Vermeulen: Omgaan met institutionele complexiteit	26-1-2016
Mail contact met Jaap Boonstra	-	Katrin Käufer: Banking as if Society Mattered: The Case of Triodos Bank. Gerhard Smid: De bank is er voor de klant, Innovatie van dienstverlening en cultuurverandering bij de Rabobank.	26-1-2016
http://www.ottoscharmer.com/publications/articles	-	Otto Scharmer: Seven Acupuncture Points for Shifting Capitalism to Create a Regenerative Ecosystem Economy VIA Katrin Käufer: Banking as if Society Mattered: The Case of Triodos Bank. (Käufer, 2011, p. 84).	28-1-2016
Google Scholar	barnes capitalism 3.0	Peter Barnes: capitalism 3.0 a guide to reclaiming the commons VIA Otto Scharmer: Seven Acupuncture Points for Shifting Capitalism to Create a Regenerative Ecosystem Economy	28-1-2016
Mail contact met Eugène Loos	-	Morse et al. (2002): Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research Bowen (2006): Grounded Theory and Sensitizing Concepts	31-1-2016

Google Scholar	Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation	Gioia & Chittipeddi (1991): Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. VIA Weick, Sutcliffe & Obstfeld (2005): Organizing and the Process of Sensemaking.	15-2-2016
Google Scholar	Financial crisis Retrospect (without Asian)	Dempster & Isaacs (2014): Financial Crisis in Retrospect: Bad Luck or Bad Policies?	19-2-2016
Google Scholar	After the great complacence: Financial crisis and the politics of reform	<i>Engelen, et.al (2011): After the great complacence: Financial crisis and the politics of reform.</i> VIA Dick Bryan , Randy Martin , Johnna Montgomerie & Karel Williams: An important failure (2012): knowledge limits and the financial crisis.	21-2-2016
Google Scholar	Helleiner, E. (2010). A Bretton Woods moment?	Eric Helleiner: A Bretton Woods moment? The 2007–2008 crisis and the future of global finance VIA Dick Bryan , Randy Martin , Johnna Montgomerie & Karel Williams: An important failure (2012): knowledge limits and the financial crisis.	27-2-2016
Google Scholar	financiële crisis; politiek; economie	B. Jacobs: Macro-economische politiek voor een uitweg uit de crisis (deel II)	29-2-2016
Google Scholar	Cohen B. 2009. A grave case of myopia	Cohen B. 2009. A grave case of myopia VIA E. Helleiner: Understanding the 2007-2008 global financial crisis: Lessons for scholars of international political economy`	01-03-2016
Google	Naar een dienstbaar en stabiel bankwezen – Commissie Structuur Nederlandse Banken.	naar een dienstbaar en stabiel bankwezen commissie structuur - nederlandse banken. (Commissie structuur Nederlandse Banken) VIA B. Jacobs: Macro-economische politiek voor een uitweg uit de crisis (deel II)	09-03-2016

Google	macro economisch e politiek voor een uitweg uit de crisis	B. Jacobs: Macro-economische politiek voor een uitweg uit de crisis (deel I) VIA B. Jacobs: Macro-economische politiek voor een uitweg uit de crisis (deel II)	09-03-2016
Google Scholar	Schein Organizational culture	E.H. Schein (2010): Organizational Culture and Leadership	01-04-2016
Google Scholar	Wetenschappelijke filosofie constructivisme	A. Smaling (2010): Constructivisme in soorten	03-04-2016

The shelf numbers where I am likely to find books relevant for my research:

Some key books which I have identified for my research:

Taal en stilte (Verstraeten, 2014)

A useful integrative review of previous work in my field:

Dick Bryan , Randy Martin , Johnna Montgomerie & Karel Williams (2012): *An important failure: knowledge limits and the financial crisis.*

Key journals which I have identified for my research:

Tijdschrift voor organisatiekunde en social beleid, 48e jaargang * maart/april 1994
Intercultureel Management
Omgaan met cultuurverschillen, belangen en macht