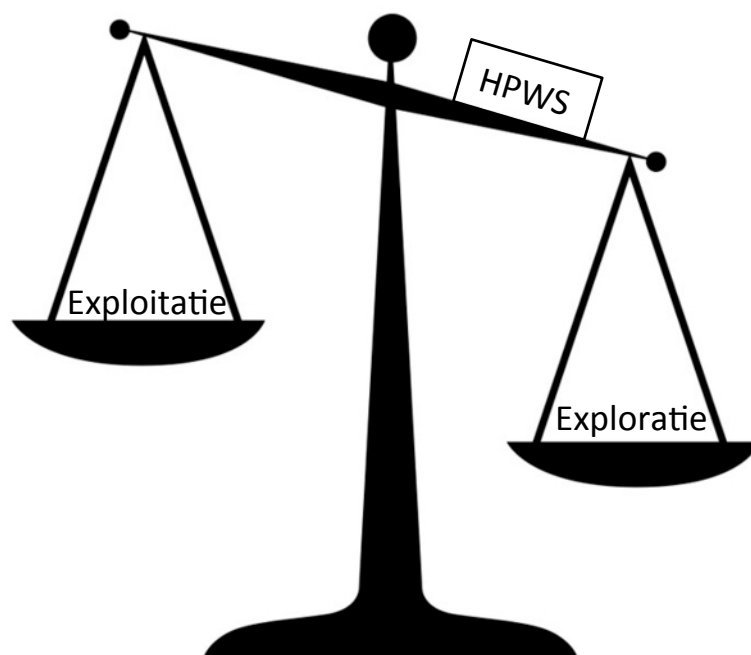


# Balanceren tussen exploitatie en exploratie en de rol van High Performance Work Systems



Tools voor HRM voor de realisatie van een context voor  
Organisationele Ambidexteriteit

Afstudeerscriptie  
**Bart Samson –149045**  
RSM Erasmus University  
Parttime Master Bedrijfskunde

# **Balanceren tussen exploitatie en exploratie en de rol van High Performance Work Systems**

## **Tools voor HRM voor de realisatie van een context voor Organisationele Ambidexteriteit**

*Afstudeerscriptie als onderdeel van het doctoraal Bedrijfskunde  
Major Strategisch Management en Strategische Vernieuwing  
Parttime Master Bedrijfskunde*

oktober 2014

Bart Samson  
Studentnummer: 149045

Afstudeercommissie:  
Scriptiebegeleider: professor dr. J.J.P. Jansen  
Meelezer: dr. J. Hoogendoorn

Rotterdam School of Management  
Erasmus University  
Burgemeester Oudlaan 50  
3062 PA Rotterdam

Afbeelding voorpagina: <http://www.schoolplaten.com/kleurplaat-weegschaal-i28359.html>

©2014, Bart Samson. Het auteursrecht van de afstudeerscriptie berust bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan de bronnen waarnaar wordt verwezen in de tekst en die genoemd worden bij de referenties. De inhoud is geheel voor de verantwoordelijkheid van de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>1</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>2</b>
<b>Hoofdstuk 1 Inleiding</b>	<b>4</b>
1.1 <i>Aanleiding</i>	4
1.2 <i>Onderzoeksvraag</i>	5
1.3 <i>Inbedding in de literatuur</i>	5
1.4 <i>Operationalisering van het onderzoek</i>	8
1.5 <i>Leeswijzer</i>	8
<b>Hoofdstuk 2 Literatuurstudie</b>	<b>10</b>
2.1 <i>Ambidexteriteit</i>	10
2.1.1 <i>Organiseren van exploitatie en exploratie binnen een organisatie</i>	10
2.1.2 <i>Structurele dimensie ten aanzien van ambidexteriteit</i>	11
2.1.3 <i>Culturele dimensie ten aanzien van ambidexteriteit: context</i>	12
2.2 <i>High Performance Work Systems</i>	14
2.2.1 <i>HRM</i>	14
2.2.2 <i>HRM instrumenten</i>	14
2.2.3 <i>Integrale benadering HRM / HPWS</i>	15
<b>Hoofdstuk 3 Onderzoeksopzet</b>	<b>19</b>
3.1 <i>Empirische methode</i>	19
3.2 <i>Keuze en omvang steekproef</i>	20
3.3 <i>Case selectie en niveau van analyse</i>	20
3.4 <i>Onderzoeksubject:</i>	21
3.5 <i>Data-verzameling:</i>	21
3.6 <i>Data-analyse:</i>	23
3.7 <i>Beperkingen</i>	24
<b>Hoofdstuk 4 Cases</b>	<b>25</b>
4.1 <i>Case Rabobank 1</i>	25
4.1.1 <i>Balans exploitatie-exploratie</i>	26
4.1.2 <i>Context en structuur</i>	27
4.1.3 <i>HRM en High Performance Work Practices</i>	29
4.2 <i>Case Rabobank 2</i>	32
4.2.1 <i>Balans exploitatie-exploratie</i>	33
4.2.2 <i>Context en structuur</i>	34
4.2.3 <i>HRM en High Performance Work Practices</i>	36
4.3 <i>Case Rabobank 3</i>	39
4.3.1 <i>Balans exploitatie-exploratie</i>	39
4.3.2 <i>Context en structuur</i>	41
4.3.3 <i>HRM en High Performance Work Practices</i>	42
4.4 <i>De 3 cases samengevat</i>	45
<b>Hoofdstuk 5 Conclusies en discussie</b>	<b>47</b>
5.1 <i>Beantwoording onderzoeksvraag</i>	52
5.2 <i>Bijdrage aan de literatuur en de managementpraktijk</i>	52
5.3 <i>Limitaties en suggesties voor verder onderzoek</i>	53

<b>Referenties</b>	<b>54</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>59</b>
<i>Bijlage 1 Vragenmodel</i>	<i>60</i>
<i>Bijlage 2 Schema</i>	<i>63</i>

## Voorwoord

Het was ergens in maart/april 2012, na een gesprek met een recruiter, dat het 'iets gaan doen met bedrijfskunde' concreter werd. Al snel nam ik de beslissing dat het een MSc moest gaan worden. Vanzelfsprekend ben ook ik bij verschillende opleidingen gaan kijken, Amsterdam, Breukelen, maar tijdens de open avond op de RSM had ik direct het gevoel "Hier ben ik op mijn plek". No-nonsens, met de poten in de klei. Vlot erna heb ik me opgegeven voor de toelatingstoets, die ik na de ontvangst van een intimiderende stapel readers, toch maar een weekje heb opgeschoven. Bizar hoe vlot dit proces en de ook redelijk spontane keuze ging, zeker voor een "weegschaal" als ik!

Eind augustus begon het avontuur, een TGV die tot de scriptieperiode als een razende voortging. Het was een inspirerende tijd met zoveel nieuwe inzichten en nieuwe contacten. Een bevlogen periode ook, want tijdens deze periode kwam ik zonder werk te zitten. Dat is toch een aangrijpend proces, dat een aardige impact heeft gehad op mijn concentratie. Het thuiszitten maakte het er voor mij persoonlijk ook niet makkelijker op, ik had simpelweg teveel tijd, waardoor het scriptieproces bij tijd en wijle verzandde in een onsamenhangende waas van gedachten in mijn hoofd en losse stukjes tekst op mijn scherm.

Dat is voorbij! Helaas niet voor mijn 40<sup>e</sup>, zoals ik eerder had gehoopt, maar een kleine week erna. Op deze plaats wil ik Prof. Dr. Justin Jansen bedanken voor zijn begeleiding gedurende dit scriptietraject. Ook wil ik Dr. Job Hoogendoorn bedanken voor zijn rol als mee-lezer.

Een woord van dank ook voor de geïnterviewden binnen de onderzochte organisaties voor de tijd die ze hebben vrij willen maken in hun agenda's om mij te woord te staan.

Op deze plaats wil ook mijn mede-studenten bedanken, in het bijzonder Thijs en mijn Ek Soek Na-vrienden Rens, Maarten, die in Kaapstad aanhaakte, Ralph en mijn GSB-roomie Reinier. Manne(n), bedankt voor de serieuze noot, de enorme bak onzin via WhatsApp en het lachen!

Maar boven alles wil ik Anne bedanken voor haar onvoorwaardelijke steun bij mijn keuze voor het weer gaan studeren en tijdens deze studie. De perikelen op mijn werk, de frustraties over het maar niet vinden van een andere baan in combinatie met het vele uren opgesloten zitten in "mijn studiehok" maakten mij er niet altijd gezelliger op!

Amersfoort, oktober 2014

Bart Samson

## Samenvatting

Organisaties houden zich enerzijds bezig met dagelijkse gang van zaken, maar hebben ook tot doel op de langere termijn nog bestaansrecht te hebben. De eerste activiteit wordt in de bedrijfskunde gelabeld met de term exploitatie. Met exploitatie wordt bedoeld op het ontplooiën van de huidige zakelijke activiteiten en daarin steeds beter en efficiënter te worden. Willen organisaties echter ook op de langere termijn blijven bestaan, dan zullen deze ook activiteiten moeten ontplooiën gericht op het doen van innovaties en productontwikkeling. Daarvoor wordt de term exploratie gebruikt. Organisaties die zich bezig houden met beide activiteiten behalen betere resultaten dan organisaties die zich richten slechts één van beide activiteiten en worden ambidextere organisaties genoemd. Deze organisationele ambidexteriteit kent twee verschijningsvormen: structurele ambidexteriteit, dat wil zeggen dat exploitatie en exploratie binnen de organisatie gescheiden zijn, bijvoorbeeld in de vorm van een productie- en een R&D-afdeling, en contextuele ambidexteriteit, dat wil zeggen dat organisatieonderdelen en haar leden beide activiteiten uitvoeren.

Om deze contextuele ambidexteriteit binnen een organisatie mogelijk te maken, zal een organisatie bepaalde zaken in de voorwaardelijke sfeer moeten inrichten. Zo zal er een cultuur aanwezig moeten zijn die het balanceren tussen exploitatie en exploratie mogelijk maakt. Dit geldt tevens voor de organisatiestructuur. En aangezien deze contextuele ambidexteriteit draait op mensen, zal de organisatie ook haar HR-activiteiten daarop in moeten richten. Idealiter dient een organisatie een high-performance context te hebben. In een dergelijke context zijn zowel een dimensie gericht op sociale ondersteuning aanwezig als een dimensie gericht op het leveren van prestaties. Organisaties die doorslaan naar de één van beide dimensies komen terecht in een staat van gezapigheid of komen juist in een burn-out-situatie terecht.

Dit onderzoek is gedaan bij drie lokale Rabobanken. Deze organisaties zijn onderling vergelijkbaar ten aanzien van de wijze waarop ze zijn georganiseerd en ten aanzien van de activiteiten die ontplooid worden. De organisaties hebben een relatieve vrijheid invulling te geven aan de strategie teneinde de doelen te behalen. Tegelijkertijd wordt lokaal invulling gegeven aan HRM en het HR-beleid en de toe te passen HR-instrumenten, in dit onderzoek high performance work practices (HPWP) genoemd. Een bundeling van de HPWP's wordt ook wel high performance work system (HPWS) genoemd.

De onderliggende onderzoeksvraag is op welke wijze een HPWS bijdraagt aan de het realiseren van een staat van ambidexteriteit en daarmee aan de organisatieprestaties. Aan de hand van interviews met HR-verantwoordelijken, managers en medewerkers is inzicht verkregen in de mate waarin de onderzochte banken balanceren ten aanzien exploitatie en exploratie, de context van de organisaties en de wijze waarop de organisaties HPWP's inzetten vanuit de positie van HRM binnen de organisatie.

Het onderzoek laat zien, dat organisaties die qua toewijzen van verantwoordelijkheden en een voor medewerkers comfortabele HRM-invulling geven een context realiseren, waarin medewerkers minder worden uitgedaagd meer te doen dan het goed uitoefenen (exploiteren) van de eigen functie. Met andere woorden, door de zaken minder comfortabel

in te richten en ook de medewerker verantwoordelijk te maken voor de resultaten, wordt een meer competitieve context gerealiseerd. Medewerkers zullen in een dergelijke context ook focus moeten hebben voor exploratie en het vergaren van nieuwe en andere kennis om zowel zelf competitief te blijven als de organisatie competitief te houden.

Trefwoorden: ambidexteriteit, HPWS, HPWP, exploitatie, exploratie

# Hoofdstuk 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

De wereld om ons heen wordt steeds sneller. Moderne technologieën maken de wereld steeds kleiner. Concurrentie komt nu van veel meer kanten dan voorheen. De turbulentie waarin bedrijven zich bevinden, wordt verder veroorzaakt door opeenvolgende en aanhoudende crises, die zich als een olievlek over de aarde verspreiden. Crises die zijn veroorzaakt door de mens, bewust gebruik makend van gaten in wet- en regelgeving, welke inmiddels zijn gedicht, waardoor regedruk en handelingsvrijheid verder worden beknot. Hoe kan een organisatie hier mee omgaan? Hoe zorgt een organisatie ervoor, dat het de bestaande activiteiten in het complexere en strakker geregelde speelveld kan blijven exploiteren? En hoe ontwikkelt een organisatie zich in deze setting naar de toekomst, met nieuwe activiteiten en innovaties?

Fiat Chrysler Automobiles-CEO Sergio Marchionne zei dit voorjaar tijdens de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering van Fiat S.p.A. dat er één zekerheid is, en dat “is dat conventionele strategieën niet langer zullen werken. [...] Bedrijven zullen alleen floreren als ze in staat zijn het ontwikkelende karakter van hun business te begrijpen, en boven alles als zij de overtuiging hebben te handelen en te veranderen.” Organisaties die dit kunnen, die de balans tussen exploitatie van bestaande activiteiten en exploratie op andere gevonden hebben, hebben een staat van ambidexteriteit bereikt. Dit is niet makkelijk te bereiken (Birkinshaw & Gupta, 2013).

De ambidextere organisatie kan ontstaan als bepaalde systemen worden ingezet en vormgegeven om dat te bereiken. Een van die systemen is het high performance work system (HPWS), een systeem van horizontaal en verticaal verbonden Human Resource (HR)-instrumenten. Het is interessant nader te kijken naar dit complexe geheel, omdat ambidexteriteit bestaat door de mensen binnen een organisatie. Weinig onderzoek is gedaan naar de wijze waarop organisaties ambidexteriteit kunnen realiseren (Jansen, Tempelaar, Van den Bosch, & Volberda, 2009) of wat ambidexteriteit drijft (Jansen, George, Van den Bosch, & Volberda, 2008).

Hier wil ik onderzoek naar doen vanuit de invalshoek van Human Resource Management (HRM). Aan ambitie om mee te doen in de strategische besluitvorming binnen organisaties ontbreekt het HR Managers namelijk niet, echter deze sneuvelt vaak in operationele activiteiten. Helaas, want veel strategische vraagstukken kennen een menselijke component: welke vorm van leiderschap is het meest effectief, hoe kunnen we twee groepen medewerkers met hun eigen culturen samenbrengen in geval van een fusie, acquisitie of alliantie, hoe managen we de kennis van het bedrijf, oftewel het absorptievermogen, etc. De mensen binnen de organisatie, de human resources, worden [dan ook] algemeen gezien als de bron van competitief voordeel (Lado & Wilson, 1994). Als HR professionals echt willen bijdragen aan de performance van de organisatie, dan zullen zij zich moeten richten op de doelen van de organisatie (Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich, 2012). Hoe kan een integraal systeem van HR-tools ervoor zorgdragen dat medewerkers ambidexter worden en daarmee de organisatie een ambidextere organisatie wordt?



Patel, Messersmith & Lepak (2013) stellen, dat een HPWS in positieve zin bijdraagt aan de ambidexteriteit van een organisatie en daarmee aan de prestaties van de organisatie. HRM'ers die zich hiermee bezig gaan houden, kunnen daarmee wellicht de alom gewenste (en verwachte) strategische positie van HR binnen organisaties kunnen realiseren. Voor deze groep is het interessant hoe het proces naar een ambidextere organisatie verloopt. Patel et al. (2013) hebben HPWS als geheel onderzocht in relatie tot ambidexteriteit, maar hebben niet onderzocht hoe het proces verloopt. Ook hebben zij niet onderzocht welke relaties er mogelijk zijn tussen de specifieke onderdelen van HPWS, high performance work practices (HPWP's), en de ruimte voor ambidexteriteit. Dat proces naar ambidexteriteit is ten aanzien van HRM en ambidexteriteit, voor zover bekend, nog niet veel onderzocht. Dit maakt het interessant te onderzoeken wat er vanuit HRM voor nodig is om een HPWS bij te laten dragen, dat wil zeggen welke volgorde van implementatie van HR instrumenten resulterend in een HPWS aan de basis staat van ambidexteriteit. Omdat ik van mening ben dat puur het uitrollen van HR-instrumenten of een HPWS alleen geen ambidexteriteit oplevert, maar dat bepaalde omstandigheden aanwezig moeten zijn om (onderdelen van) een HPWS te laten werken, is het interessant te onderzoeken welke factoren daarbij een rol spelen, zoals bijvoorbeeld cultuur en structuur en andere met HR management samenhangende factoren. In dit onderzoek zal worden ingegaan op dit proces naar ambidexteriteit vanuit het oogpunt van HRM.

## 1.2 Onderzoeksvraag

Op basis van het voorgaande is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

*Op welke wijze draagt een HPWS bij aan het bereiken van een proces/staat van ambidexteriteit en daarmee aan de organisatieprestaties?*

Afgeleide vragen daarbij zijn:

- *Wat zijn kenmerken van ambidexteriteit?*
- *Welke zijn relevante kenmerken van organisatiecultuur en –structuur met betrekking tot ambidexteriteit?*
- *Wat zijn kenmerken van een HPWS?*
- *Wat zijn relevante kenmerken van organisatiecultuur en –structuur met betrekking tot onderdelen van HPWS?*
- *Welke hiërarchie in onderdelen van HPWS is te onderscheiden ten aanzien van de implementatie van een HPWS?*

## 1.3 Inbedding in de literatuur

### Ambidexteriteit

Ambidexteriteit wordt benoemd als een belangrijke organisatiecapaciteit om concurrerend te zijn en te blijven en duidt op het vermogen van organisaties om zowel bestaande activiteiten te exploiteren en op zoek te gaan naar nieuwe activiteiten, oftewel te exploreren. Ambidextere organisaties hebben 9 keer meer kans om met baanbrekende producten of processen te komen dan organisaties die andere organisatorische structuren gebruiken (O'Reilly & Tushman, 2004). Organisaties doen er dan ook goed aan kennis en vaardigheden

zowel te exploiteren als te exploreren. Dit kan op verschillende manieren worden georganiseerd binnen organisaties. Birkinshaw & Gibson (2004) onderscheiden structurele ambidexteriteit, dat wil zeggen dat binnen een organisatiestructuur exploitatie en exploratie gescheiden zijn, en contextuele ambidexteriteit, dat wil zeggen, dat exploratie en exploitatie dicht bij elkaar liggen en te vinden valt in de dagelijkse functie-uitoefening door medewerkers. De eerste variant komt praktisch tot uiting in organisaties waarin bijvoorbeeld R&D-activiteiten los van de productie worden georganiseerd en uitgevoerd. De keuze voor een dergelijke scheiding van exploratieve en exploitatieve activiteiten zal over het geheel genomen eerder weggelegd zijn voor grotere ondernemingen. Kijkend naar een gemiddelde bedrijfsomvang in Nederland van 10 tot 11 medewerkers (Hoogendoorn, 2012) is het voor veel bedrijven niet aannemelijk een aparte unit of afdeling te hebben specifiek gericht op het zoeken naar nieuwe innovaties, producten of services. Binnen deze ondernemingen zal eerder sprake zijn van een afwisseling van exploratieve en exploitatieve activiteiten binnen de dagelijkse werkzaamheden van de organisatie en de medewerkers. Een dergelijke ambidextere organisatiecontext kan op verschillende manieren worden bereikt, maar heeft gemeen dat individuele medewerkers in staat worden gesteld initiatief, samenwerking, bemiddelen en multitasken te laten zien (Birkinshaw & Gibson, 2004).

Ambidexteriteit ontstaat vanuit de[ze] medewerkers, maar het is aannemelijk dat dit wordt ondersteund door de gebruikte HR instrumenten (Patel et al., 2013). Veel activiteiten binnen organisaties worden gekenmerkt door een georganiseerde functiescheiding. Deze functiescheiding heeft geresulteerd in functies met de focus op een bepaald specialisme. Om dit kunnen realiseren zouden organisaties de verdeling van de arbeid in specialistische functies moeten heroverwegen. Hierin ligt een rol voor de HR functie binnen organisaties, om een dusdanige context te realiseren, waarin dergelijk handelen door medewerkers mogelijk is.

### **High Performance Work Systems**

Het concept van HPWS is (nog) niet consistent gedefinieerd in de literatuur (Patel et al., 2013). Desondanks zijn er verschillende onderzoeken gedaan, waarin HPWS als onderzoeksobject fungeren en waarin een relatie tussen HPWS en organisatieprestaties verondersteld wordt. Daarbij zijn verschillende moderators benoemd en gebruikt in de relatie tussen HPWS en organisatieprestaties benoemd, zoals bijvoorbeeld sociaal kapitaal (Takeuchi, Lepak, Wang, & Takeuchi, 2007), sociale structuren (Evans & Davis, 2005), aanpassingsvermogen (Wei & Lau, 2010) en organisationele ambidexteriteit (Patel et al., 2013). Combs, Liu, Hall & Ketchen (2006) schatten dat de prestaties van organisaties met ,20 kunnen verbeteren door het gebruik van HPWS.

Huselid (1995) beschrijft HPWS als een bundeling van losstaande maar met elkaar samenhangende HR instrumenten om de competenties, gedrag en motivatie van medewerkers te verbeteren, zoals uitgebreide werving en selectie procedures, beloning en performance management systemen, medewerkersbetrokkenheid en training, met als doel de prestaties van medewerkers en de onderneming te verbeteren. HR instrumenten als functiebeschrijving en –analyse en vastomlijnde beloningssystemen zijn te typeren als traditionele HR instrumenten, de instrumenten die de focus hebben op meer zelfsturing, participatie en prestatiebeloning als de HR instrumenten waar meer omzichtig mee omgegaan dient te worden (Hayton, 2003). De onderlinge samenhang van de verschillende HR instrumenten is zowel horizontaal of intern, dat wil zeggen onderling op elkaar afgestemd

en gericht op operationele problemen, als verticaal en extern, dat wil zeggen in lijn met de andere strategische doelen van de organisatie (Becker & Huselid, 1998; Huselid, 1995) en legt de basis voor het verwerven en behouden van het intellectuele kapitaal van de onderneming dat kan worden gezien als een bron van competitief voordeel (Becker & Huselid, 1998). Een onderdeel van dit intellectuele kapitaal is human capital.

De term human capital duidt op de medewerkers van de organisatie, die een bepaalde waarde voor de organisatie hebben, net als andere "grondstoffen". Deze medewerkers ondergaan training en opleiding, welke bepaalde opbrengsten met zich meebrengen en dan ook als investeringen worden gezien (Aliaga, 2001). Vanuit die optiek worden medewerkers gezien als een vorm van kapitaal voor ontwikkeling (Aliaga, 2001). Het volgen van training en opleiding door medewerkers wordt Human Resource Development (HRD) genoemd. Alhoewel HRD veelal naast HRM wordt gepositioneerd, zou men ook kunnen stellen dat dit niet in lijn is met de taak van het management om zorg te dragen voor een goed ontwikkeld human capital, waarmee HRD eerder een onderdeel zou zijn van HRM, dan ernaast staat. Kijkend naar HPWS zou dit meer logisch zijn, omdat daarbij wordt uitgegaan van een integraal geheel van HR instrumenten om te zorgen dat de medewerkers, de human resources, een bijdrage leveren aan de ondernemingsprestaties. Het gaat daarbij om een diversiteit van aspecten, waaronder ook trainen en opleiden.

### **Organisatiekenmerken**

Organisaties worden veelal getypeerd aan de hand van de aanwezige organisatiestructuur en de organisatiecultuur. Een organisatiestructuur geeft weer hoe binnen een organisatie de macht, de resources en de verantwoordelijkheden zijn verdeeld tussen verschillende functies en organisatieonderdelen (Lavie, Stettner, & Tushman, 2010). Organisationscultuur gaat over de wijze waarop een groep omgaat met problemen in relatie tot haar externe omgeving en interne context en die wordt aangeleerd aan nieuwkomers (Schein, 1984). Schein (1984) onderscheidt drie niveaus waarop organisatieculturen zich manifesteren: artefacten, oftewel zichtbare uitingen zoals symbolen, waarden, dat wil zeggen de gezamenlijke standaarden en doelen van de leden van een organisatie, en de zgn. aannames, dat wil zeggen wat het collectief als waar en als gegeven beschouwt.

Zowel organisatiestructuur als –cultuur zijn in relatie tot ambidexteriteit onderzocht. Birkinshaw & Gibson (2004) hebben bijvoorbeeld onderzocht hoe ambidexteriteit zich manifesteert in organisaties en komen tot het onderscheid van structurele en contextuele ambidexteriteit, waarbij de eerste doelt op scheiden van exploratie en exploitatie in verschillende organisatieonderdelen, en de tweede op het afwisselen van exploratie en exploitatie tijdens het dagelijkse werk door leden van de organisatie. Tushman, Smith & Binns (2011) hebben onderzocht hoe een CEO de organisatie om zich heen kan vormgeven om een context van exploitatie en exploratie te bewerkstelligen. Jansen et al. (2009) hebben zich gefocust op de relatie tussen structurele differentiatie en ambidexteriteit en de modererende rol van formele en informele integratiemechanismen op senior-team- en op organisatieniveau. Al deze onderzoeken tonen aan, dat aandacht voor de structurele dimensies van organisaties belangrijk is voor het realiseren van ambidexteriteit binnen organisaties.

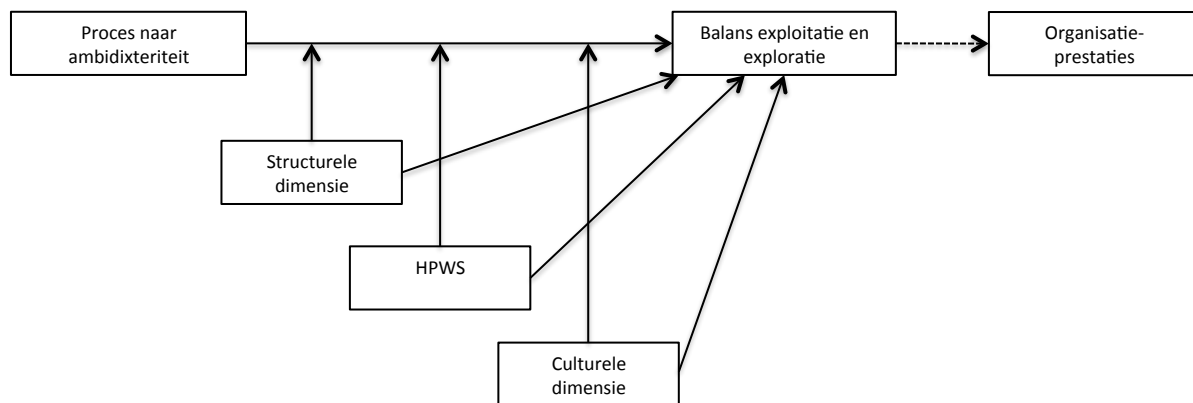
Govindarajan & Trimble (2005) geven in hun artikel over de wijze waarop organisaties zouden moeten worden ingericht om exploitatie en exploratie te balanceren teneinde strategische

innovativiteit te realiseren aan, dat een CEO aandacht moet schenken aan zowel organisatiestructuur als –cultuur. Zij geven tevens aan dat er keuzes gemaakt moeten worden ten aanzien van personeel en systemen, waarmee de link gelegd kan worden met HRM/HRD en HPWS. Birkinshaw & Gibson besteden ook aandacht aan de culturele aspecten, door hen context genoemd, welke aanwezig dienen te zijn om contextuele ambidexteriteit mogelijk te maken (2004). Ook Volberda (2004) stelt, in zijn boek over organisatorische flexibiliteit, dat organisatiecultuur belangrijk is voor het management, omdat het een belangrijk instrument is voor het creëren, behouden en aanpassen van de referentiekaders van de organisatie. Voor HR-verantwoordelijken betekent dit dat zij bij de activiteiten en systemen, dat wil zeggen de keuze en vormgeving van HR praktijken, ten aanzien van HR ook aandacht dienen te blijven houden voor de structurele en culturele dimensies op basis waarvan exploitatie en exploratie binnen de organisatie worden ingericht en gestimuleerd.

## 1.4 Operationalisering van het onderzoek

In dit onderzoek wordt gekeken naar het balanceren van organisaties op de 2 onderliggende dimensies van ambidexteriteit exploitatie en exploratie. Onderzocht wordt hoe organisaties deze twee dimensies balanceren over de tijd en hoe de structurele en culturele dimensies van organisationele ambidexteriteit en de gekozen configuratie en invulling aan HPWS daarin een rol speelden. De organisatieprestaties an sich zijn niet het uitgangspunt van het onderzoek, er wordt gekeken naar relaties tussen fasen waarin exploitatie of exploratie de boventoon voerden en hoe de genoemde aspecten waren geconfigureerd binnen de organisatie.

### Conceptueel model



Figuur 1.1 Conceptueel model

### Empirische setting

Het onderzoek vindt plaats bij de Rabobank. De unit van analyse is de lokale Rabobank. Om een breed en dieper beeld te generen wordt gesproken met vertegenwoordigers van de HR-activiteiten, met operationeel managers en met medewerkers in de operatie.

## 1.5 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de literatuur omtrent de onderwerpen organisationele ambidexteriteit, de structurele en culturele dimensies van organisationele

ambidexteriteit en op HRM en HPWS. Hoofdstuk 3 behandelt de methodologische aanpak, waarna in hoofdstuk 4 wordt ingegaan op de gegenereerde data. Hoofdstuk 5 tenslotte bevat de conclusies ten aanzien van dit onderzoek.

## Hoofdstuk 2 Literatuurstudie

### 2.1 Ambidexteriteit

Ambidextri is het met beide handen even vaardig zijn (Dikke van Dale, z.d.). Deze term is in de bedrijfskundige literatuur overgenomen en wordt daar organisationele ambidexteriteit genoemd (Lubatkin, Simsek, Ling, & Veiga, 2006). Organisationele ambidexteriteit gaat over de capaciteit van een onderneming om enerzijds te voldoen aan en verder uitnutten van de dagelijkse business en anderzijds zich tegelijkertijd aan te passen aan veranderingen in de omgeving (Lubatkin et al., 2006; Raisch & Birkinshaw, 2008; Teece, Pisano, & Shuen, 1997)

In het geval van de dagelijkse praktijk wordt de term exploitatie gehanteerd. Het gaat hier om exploitatie van de huidige set aan vaardigheden van een onderneming, zoals verfijning, efficiency en het maken van keuzes (March, 1991). Het aanpassen aan veranderingen in de omgeving wordt aangeduid met de term exploratie en duidt erop de organisatie klaar te maken voor toekomstige ontwikkelingen middels zoeken naar oplossingen, experimenteren en innoveren (March, 1991).

Ambidexteriteit wordt beschouwd als een belangrijke organisatievaardigheid om concurrerend te zijn en te blijven. Ambidextere organisaties zijn blijvend succesvol op de langere termijn (Birkinshaw & Gibson, 2004) en hebben 9 keer meer kans om met baanbrekende producten of processen te komen dan organisaties die andere organisatorische structuren gebruiken (O'Reilly & Tushman, 2004). Organisaties doen er dan ook goed aan kennis en vaardigheden zowel te exploiteren als te exploreren. Niet alleen levert het kunnen balanceren van exploitatie en exploratie continuïteit en innovaties op, ook in termen van opbrengsten levert deze balans resultaten. Verschillende onderzoeken hebben aangetoond dat ambidexteriteit bijdraagt aan de resultaten van de onderneming en bovengemiddelde financiële resultaten oplevert (bijv. Gibson & Birkinshaw, 2004; He & Wong, 2004; Jansen et al., 2009; Jansen, Simsek, & Cao, 2012; Lubatkin et al., 2006). Het nastreven van ambidexteriteit en het weten te realiseren ervan, is dan ook significant voor de verschillende stakeholders van een onderneming. Voor werknemers levert continuïteit werkgelegenheid op en daarmee tot op zekere hoogte bepaalde zekerheden. Financiële resultaten zijn interessant voor aandeelhouders en andere investeerders. Organisaties dienen er echter wel voor te waken, dat zij door het blijven nastreven van een hoge efficiency en veel innovatie, niet vastlopen, of zoals Porter het noemt “stuck in the middle” raken (Porter, 1980).

#### 2.1.1 Organiseren van exploitatie en exploratie binnen een organisatie

Jansen et al. (2009) geven aan dat organisationele ambidexteriteit een dynamische vaardigheid is waarmee organisaties processen en zaken intern verdelen en afstemmen. Deze vaardigheid is noodzakelijk voor het realiseren van ambidexteriteit, hetgeen specifiek is en moeilijk te kopiëren (Jansen et al., 2009). Het is dan ook moeilijk te imiteren zijn door concurrenten, hetgeen betekent dat het hebben van een organisatie gericht op ambidexteriteit al een competitief voordeel kan opleveren. Ondanks deze ogenschijnlijk belangrijke rol van ambidexteriteit voor organisaties, is in de literatuur is weinig aandacht

(geweest) voor de wijze waarop organisaties een staat van ambidexteriteit kunnen realiseren (Adler, Goldoftas, & Levine, 1999; Gibson & Birkinshaw, 2004; Jansen et al., 2008; Jansen et al., 2009). March (1991) geeft dat bedrijven het balanceren van exploratie en exploitatie leren over tijd. Het bereiken van een dergelijk staat van ambidexteriteit is echter niet eenvoudig (Birkinshaw & Gupta, 2013; Jansen et al., 2009), het is voor organisaties een grote hindernis op hetzelfde moment de focus te hebben op innovatie en het vervullen van de dagelijkse werkzaamheden (Volberda, Jansen, Tempelaar, & Heij, 2011).

Organisaties worden veelal getypeerd aan de hand van de aanwezige organisatiestructuur en de organisatiecultuur. Raisch & Birkinshaw (2008) geven aan dat organisatiestructuur en –cultuur kunnen bijdragen aan het realiseren van de ambitie een ambidextere staat te bereiken. Govindarajan & Trimble (2005) geven in hun artikel over de wijze waarop organisaties zouden moeten worden ingericht om exploitatie en exploratie te balanceren teneinde strategische innovativiteit te realiseren, dat een CEO aandacht moet schenken aan zowel organisatiestructuur als –cultuur. Een organisatiestructuur geeft weer hoe binnen een organisatie de macht, de resources en de verantwoordelijkheden zijn verdeeld tussen verschillende functies en organisatieonderdelen (Lavie, Stettner, & Tushman, 2010). Organizatiecultuur gaat over de wijze waarop een groep met problemen omgaat in relatie tot haar externe omgeving en interne context en die wordt aangeleerd aan nieuwkomers (Schein, 1984). Volberda (2004) stelt in zijn boek over organisatorische flexibiliteit, dat organisatiecultuur belangrijk is voor het management, omdat het een belangrijk instrument is voor het creëren, behouden en aanpassen van de referentiekaders van de organisatie. Schein (1984) onderscheidt 3 niveaus waarop organisatieculturen zich manifesteren: artefacten, oftewel zichtbare uitingen zoals symbolen, waarden, dat wil zeggen de gezamenlijke standaarden en doelen van de leden van een organisatie, en de zgn. aannames, dat wil zeggen wat het collectief als waar en als gegeven beschouwd. In het onderzoeksveld van ambidexteriteit wordt ten aanzien van organisatiecultuur ook wel de term context gehanteerd.

### **2.1.2 Structurele dimensie ten aanzien van ambidexteriteit**

Binnen het onderzoeksveld naar ambidexteriteit zijn deze twee organisatietyperingen -aan de hand van de structuur of de cultuur van een organisatie- ook te identificeren. De eerste benadering, en tevens de benadering waarmee onderzoek naar organisationele ambidexteriteit begon, is de structurele benadering. Structurele organisationele ambidexteriteit duidt de wijze aan waarop exploitatie en exploratie binnen een organisatie worden georganiseerd, en meer specifiek binnen verschillende onderdelen, en is dan ook gericht op de organisatiestructuur. Deze benadering gaat er van uit dat bepaalde organisatieonderdelen gericht zijn op het exploiteren van de huidige business, terwijl tegelijkertijd andere bedrijfsonderdelen juist gericht zijn op exploratie, dat wil zeggen zij zijn op zoek naar bijvoorbeeld innovaties en nieuwe markten. Structurele separatie hoeft niet blijvend te zijn, een bedrijfsonderdeel gericht op exploratie kan op een bepaald moment worden geïncorporeerd in de exploitatie-structuur.

Structurele ambidexteriteit draagt er aan bij dat bedrijfsonderdelen gericht op exploratie niet gehinderd worden door de dagelijkse exploitatieve gang van zaken en zodoende nieuwe vaardigheden en kennis kunnen ontwikkelen, terwijl de bedrijfsonderdelen gericht op exploratie zich kunnen blijven focussen op deze exploitatie (Jansen et al., 2009). Onderzoeken

waarin organisatiestructuur in relatie tot ambidexteriteit is onderzocht, zijn bijvoorbeeld het onderzoek van Tushman, Smith & Binns (2011), waarin is onderzocht hoe een CEO de organisatie om zich heen kan vormgeven om een context van exploitatie en exploratie te bewerkstelligen. Een ander voorbeeld is het onderzoek van Jansen et al. (2009), waarin de relatie tussen structurele differentiatie en ambidexteriteit en de modererende rol van formele en informele integratiemechanismen op senior-team en op organisatieniveau is onderzocht. Deze verschillende onderzoeken tonen aan, dat aandacht voor de structurele dimensies van organisaties belangrijk is voor het realiseren van ambidexteriteit binnen organisaties.

Bij structurele organisationele ambidexteriteit kan men denken aan het naast elkaar hebben van een productieafdeling en een afdeling R&D. Dit zal met name binnen grote ondernemingen het geval zijn en in meer productiegerichte ondernemingen. Contextuele ambidexteriteit zal eerder voorkomen bij kleinere ondernemingen (MKB) en dienstverlenende bedrijven, omdat zij zich de luxe van het gescheiden houden van exploitatie en exploratie niet kunnen veroorloven (Patel et al., 2013). Raisch, Birkinshaw, Probst, & Tushman (2009) benoemen dit het differentiatie- vs. integratievraagstuk, dat wil zeggen de keuzes die ondernemingen moeten maken ten aanzien van het onderbrengen van exploitatie en exploratie binnen de organisatie. Differentiatie is in dit kader het structureel scheiden van exploitatie-activiteiten en activiteiten gericht op exploratie, integratie is het binnen dezelfde organisatie-eenheden zowel exploitatie als exploratie laten plaatsvinden. Het is voor organisaties waar exploratie en exploitatie gescheiden zijn van belang dat geformaliseerde afstemming tussen beide wordt ingebed in de organisatie, zowel op senior-team niveau als lager in de organisatie, immers de doelen en daarmee samenhangende belangen van de verschillende bedrijfsonderdelen en het management zijn verschillend (Jansen et al., 2009). Hoe lager in de organisatie hoe minder de karakteristieken van ambidexteriteit worden gevoeld (Birkinshaw & Gibson, 2004). Voor ambidextere organisaties is het implementeren van formele integratiemechanismen (bijvoorbeeld in de vorm van liaison medewerkers en teams) dan ook eerder van belang dan het realiseren van informele sociale relaties om exploitatie en exploratie op lagere niveaus in de organisatie gebalanceerd te krijgen (Jansen et al., 2009). Om ambidexteriteit te realiseren is het van belang aandacht te besteden aan het zorgvuldig ontwerpen en implementeren van integratiemechanismen op verschillende niveaus in de organisatie (Jansen et al., 2009).

### **2.1.3 Culturele dimensie ten aanzien van ambidexteriteit: context**

In de sociale wetenschappen wordt het begrip organisatiecultuur enerzijds gehanteerd om te duiden “wat een organisatie maakt” of hoe een organisatie te identificeren is. Anderzijds gaat het er ook om hoe een gemeenschap van mensen, een organisatie, acteert in een bepaalde gegeven situatie. De eerste benadering is eerder terug te vinden in de organisatiekunde, de laatste is een benadering die eerder terug te zien is in het onderzoeksdomein van strategisch management in de vorm van de “behavioral view” op ambidexteriteit (bijv. Ghoshal & Bartlett, 1994; Gibson & Birkinshaw, 2004). In de behavioral view op ambidexteriteit wordt er van uitgegaan dat organisationele ambidexteriteit voorkomt en voortkomt uit het op de werkvloer moeten balanceren of afwisselen van activiteiten gericht op exploitatie en activiteiten gericht op exploratie. Birkinshaw & Gibson noemen deze vorm van organisationele ambidexteriteit contextuele ambidexteriteit (Birkinshaw & Gibson, 2004).



Contextuele ambidexteriteit behelst het afwisselend verrichten van exploitatie en exploratie tijdens de dagelijkse werkzaamheden door medewerkers (Birkinshaw & Gibson, 2004). Contextuele ambidexteriteit kent volgens hen 4 verschillende vormen, zijnde initiatief nemen in het uitvoeren van de werkzaamheden, het coöperatief zijn, het optreden als makelaar (broker) en het uitvoeren van meerdere taken tegelijkertijd (multitasking) (Birkinshaw & Gibson, 2004).

Een ambidextere organisatiecontext kan volgens Birkinshaw & Gibson op verschillende manieren worden bereikt (2004), maar hebben gemeen dat individuele medewerkers in staat worden gesteld initiatief, samenwerking, bemiddelen en multitasken te laten zien (Birkinshaw & Gibson, 2004). De HR-functie binnen organisaties kan hieraan bijdragen door het realiseren van een HRM-configuratie die de organisatie, dat wil zeggen managers en medewerkers, in staat stelt dit te kunnen doen. Ambidexteriteit ontstaat vanuit de medewerkers, maar het is aannemelijk dat dit wordt ondersteund door de gebruikte HR instrumenten (Patel et al., 2013).

In hun artikel gaan Birkinshaw & Gibson (2004) in op de elementen die noodzakelijk zouden moeten zijn voor een context waarin organisationele ambidexteriteit kan ontstaan. Zij geven aan dat voor ambidexteriteit een context nodig is van discipline, support, stretch en trust. Deze 4 dimensies zijn door Ghoshal en Bartlett (1994) gedefinieerd op basis van een langdurig onderzoek bij Semco. Context wordt door hen niet gedefinieerd aan de hand van procedures en processen, maar aan de hand van kleine en grote gebeurtenissen in de organisatie uitgevoerd door managers op de verschillende niveaus (Ghoshal & Bartlett, 1994). Daarmee wordt context gezien in de zin van organisatiecultuur. Niet zichtbare bewegingen doen medewerkers bepaald gedrag laten zien (Ghosal & Bartlett, 1997). Vanuit deze gebeurtenissen hebben zij de 4 dimensies gedestilleerd. Ghoshal & Bartlett (1994) beschrijven deze dimensies als volgt:

- Discipline: de organisatie kent duidelijke standaarden en men weet wat er verwacht wordt, er is openheid en snelle communicatie en berispen gebeurt consistent
- Stretch: er is een gezamenlijk doel, een versterkende collectieve identiteit en ieders bijdrage in verandering doet ertoe
- Trust: besluitvormingsprocessen worden als redelijk en billijk ervaren, medewerkers hebben betrokkenheid in kernactiviteiten en er is sprake een hoog niveau van persoonlijke competentieontwikkeling op alle niveaus van de organisatie
- Support: een hogere mate van zelfstandigheid in combinatie met meer ondersteuning en meer beschikbare middelen zorgt voor een omgeving die lagere-niveau experts eerder support dan blokkeert.

Birkinshaw & Gibson (2004) geven aan dat adaptatie en alignment worden aangejaagd door deze vier dimensies. Ook Jansen et al. (2009) stellen dat discipline, support en trust direct invloed hebben op contextuele ambidexteriteit. Een combinatie van de 4 dimensies levert een context van performance management op, komend vanuit stretch en discipline, danwel een context van social support, welke voortkomt uit een combinatie van support en trust (Birkinshaw & Gibson, 2004). Indien beide aanwezig zijn is er sprake van een high-performance context waarmee de basis gelegd wordt voor een organisatie waarin exploitatie en exploratie in balans zijn (Birkinshaw & Gibson, 2004). Zijn beide dimensies niet gelijkelijk vertegenwoordigd, dan ontstaan er organisatiecontexten die superioriteit als gevolg van

ambidexteriteit in de weg staan.

Willen organisaties zowel kunnen exploreren als exploiteren, dan dient een high-performance context te worden nagestreefd. Om dit te kunnen bereiken, zal er aandacht besteed dienen te worden aan alle vier de dimensies die in gezamenlijkheid en in onderlinge balans leiden tot een dergelijke high-performance organisatiecontext. Een dergelijke situatie zal ontstaan uit de leden van de organisatie en hun functioneren in een dergelijke context. Patel et al. (2013) komen tot de conclusie dat HPWS bijdragen aan vier dimensies van organisatiecontext en daarmee aan organisationele ambidexteriteit. Van belang is dan ook zorgvuldige keuzes te maken uit beschikbare systemen en processen en dan met name die op het vlak van HRM.

## 2.2 High Performance Work Systems

### 2.2.1 HRM

Organisatiecultuur of –structuur of bepaalde vormen van leiderschap op zich realiseren geen superieure business-unit performance, van belang zijn de systemen en processen die gezamenlijk een context voor ambidexteriteit mogelijk maken met als resultaat business unit-performance (Gibson & Birkinshaw, 2004; Govindarajan & Trimble, 2005). Ten aanzien van deze systemen en processen wordt in dit onderzoek uitgegaan van systemen en processen op het vlak van Human Resources Management (HRM).

HRM wordt pas sinds de jaren '80 onderzocht en is dan ook een relatief jong object van onderzoek (Peccei, 2004). Human Resource Management (HRM) gaat enerzijds over de wijze waarop HR-beleid en –strategie tot stand komen en worden geoperationaliseerd en wiens verantwoordelijkheid dat is, en anderzijds over de processen waarmee middelen worden gealloceerd en doelen worden gesteld ten aanzien van de medewerkers en de organisatie (Hoogendoorn, 2012). De uitdaging voor HRM ligt niet alleen in het begrijpen hoe HR beleid en instrumenten bijdragen aan maximalisatie van productie en financiële performance, maar ook hoe deze de medewerkers raakt (Peccei, 2004). Peccei (2004) duidt de relatie HRM en performance van de organisatie als de heilige graal in het HRM onderzoeksveld. Het probleem volgens Bartlett & Ghoshal (2013) is, dat HRM'ers hun strategische taak uitvoeren met oude functionele instrumenten en systematische verandering willen doorvoeren met incrementele programmatische oplossingen. Medewerkers moeten in hun ogen behandeld worden als partners en moeten gezien worden als investeerders in talent die beloond moeten worden zoals andere investeerders (Bartlett & Ghoshal, 2013).

### 2.2.2 HRM instrumenten

Er is geen consensus over welke HRM-instrumenten als high performance work practice (HPWP) kunnen worden aangeduid (Combs et al., 2006; Becker & Gerhart, 1996). Combs et al. (2006) hebben een uitgebreide studie gedaan van reeds gepubliceerd en nog niet gepubliceerd werk hetgeen resulteerde in een lijst van 22 HRM-instrumenten die in verschillende werken werden aangeduid als HPWP. Combs et al. (2006) reduceerden deze lijst vervolgens tot 13 HPWP's die vaker naar voren kwamen. De auteurs stellen dat organisaties gemiddeld 6,2 HPWP's in onderlinge samenhang hanteerden (Combs et al., 2006).

HRM-instrumenten worden veelal los van elkaar en zonder onderlinge samenhang toegepast

binnen organisaties. Een expliciete koppeling met de strategie van de organisatie wordt vaak niet gemaakt, waardoor niet duidelijk wordt op welke wijze HRM bijdraagt aan de strategische doelen van de organisatie. Binnen de HRM-wereld wordt desondanks al sinds jaar en dag gesproken over integraal personeelsmanagement. Integraal personeelsmanagement behelst het gebruik maken van de samenhang tussen organisatiecontext, sociaal beleid, personeelsinstrumenten en interventiestrategieën (Noomen, 1990). Het is een benaderingswijze van HRM, waarbij de nadruk wordt gelegd op integraliteit, maar deze integraliteit heeft met name een interne focus ten aanzien van HRM (en de uitvoering door HRM) en is minder gedreven door de strategie van de organisatie. Er wordt eerder gesproken over de bijdrage aan de organisatiedoelen en minder over het integraal onderdeel ervan uitmaken.

### 2.2.3 Integrale benadering HRM / HPWS

Een benadering van HRM die wel nadrukkelijk de koppeling maakt met de organisatiedoelen is te vinden in high performance work systems (HPWS). In verschillende onderzoeken is de bijdrage van HPWS aan de resultaten van een onderneming onderwerp van onderzoek geweest. Het onderzoek van Huselid (1995) wees uit, dat HPWP bijdroegen aan financieel resultaat doordat deze HPWP gecombineerd in een HPWS bijdragen aan een lager personeelsverloop en een hogere productiviteit. Huselid (1995) ging ervan uit, dat effectievere vormen van HRM systemen die elkaar aanvullen en bijdragen aan strategie-implementatie, een bron van competitief voordeel zijn. Waar daarvoor voornamelijk werd uitgegaan van losstaande HRM-instrumenten, was het vernieuwende aan de gedachte van Huselid, dat er sprake is van een interne fit tussen de verschillende instrumenten onderling en een externe fit van het instrumentarium met de strategie van de organisatie, waarmee het systeemdenken werd geïntroduceerd (Huselid, 1995). Andere onderzochte moderators in de relatie tussen HPWS/HPWP en organisatieprestaties zijn bijvoorbeeld sociaal kapitaal (Takeuchi, Lepak, Wang, & Takeuchi, 2007), sociale structuren (Evans & Davis, 2005), aanpassingsvermogen (Wei & Lau, 2010) en organisationele ambidexteriteit (Patel et al., 2013).

Becker, Huselid & Ulrich (2008) geven in hun boek over de HR Scorecard op basis van langdurig wetenschappelijk onderzoek door Becker & Huselid aan, dat de verschillen in HR praktijken tussen bedrijven met en zonder HPWS aanzienlijk zijn. Combs et al. (2006) maken de schatting dat de prestaties van organisaties door het gebruik van HPWS met 0,20 kunnen verbeteren. Ook is er een sterke relatie tussen de kwaliteit van een HRM-systeem en de financiële performance (Becker & Huselid, 1998). Strategisch HRM kan door het selecteren van bijvoorbeeld toptalent en belonen van uitstekende performance een sleutelrol hebben bij organisatieverandering (Boselie, 2010). Niettegenstaande deze belangrijke rol van HPWS en strategische HRM is er voor veel organisaties nog veel werk te verzetten op het vlak van HR systemen, processen en cultuur, ondanks dat deze organisaties claimen dat hun medewerkers hun belangrijkste bezit zijn (Bartlett & Ghoshal, 2013). Strategie moet worden gebouwd op een HR-basis aangezien mensen de key-strategic resource vormen (Bartlett & Ghoshal, 2013).

Het concept van HPWS of HPWP is (nog) niet consistent gedefinieerd in de literatuur (Patel et al., 2013). Ook worden er uiteenlopende benamingen gehanteerd door verschillende onderzoekers op het vlak van HRM. Boselie (2010:133) noemt verschillende benamingen die hij is tegengekomen in de literatuur, zoals “high involvement work systems”, “high

commitment human resource systems”, “bundels van HR instrumenten”, “high improvement work system” en “high performance work systems”. Deze laatste wordt ook gehanteerd door Huselid (1995). Boselie (2010) geeft aan dat ondanks de verschillende benamingen er sprake is van een substantiële overlap tussen de verschillende benaderingen. In navolging van Boselie (2010) en Huselid (1995) wordt in dit onderzoek zoveel mogelijk de term HPWS gehanteerd. Een HPWS is een “consistent en coherent systeem van HR praktijken dat de high performance cultuur van een organisatie om de doelen van de organisatie te behalen verhoogt” (Boselie, 2010: 133). Deze consistentie en coherentie komt voort uit een systeem van horizontaal en verticaal met elkaar verbonden HR praktijken die de motivatie en competenties van medewerkers moeten verhogen (Huselid, 1995; Patel et al., 2013; Takeuchi et al., 2007; Takeuchi, Chen, & Lepak, 2009). Het gaat hier dan ook om HPWS in relatie tot organisatieprestaties en niet om een set van HR praktijken die gericht zijn op het welzijn van medewerkers; deze bundels van HR praktijken zijn niet per definitie dezelfde (Peccei, 2004).

Een HPWS dient dusdanig opgezet te zijn dat deze in lijn is met de bedrijfsstrategie en dat deze een intern consistente bundeling van HR praktijken is waarmee het potentieel van HRM voor organisatieperformance benut wordt (Lackner, Güttel, Garaus, Konlechner, & Müller, 2010). Evenals er diverse benamingen gehanteerd worden voor HPWS an sich, worden er ook verschillende benamingen gebruikt voor de verschillende HR praktijken die onderdeel uitmaken van een HPWS, alsmede wat onderdeel uitmaakt van een HPWS. Zo noemt Huselid uitgebreide werving-, selectie- en trainingsprocedures, formele informatiedeling, beoordeling van houding, functie-ontwerp, klachtenprocedures, participatieprogramma’s voor werknemers-managers en performance beoordeling, promotie en incentive beloningssystemen gekoppeld aan organisatieprestaties als HPWP (Huselid, 1995:640). Kroon, Van de Voorde & van Veldhoven hanteerden op basis van eerder werk van verschillende auteurs strikte selectie, ontwikkeling en carrièremogelijkheden, beloning, performance evaluatie, participatie en communicatie en taakanalyse en functieontwerp (Kroon, Van de Voorde, & van Veldhoven, 2009:514). Patel et al (2013) hanteren aan de hand van eerder onderzoek van Sun, Ayree, & Law uit 2007 de indeling van 8 deelgebieden participatie, mobiliteit, training, personeelsbezetting, functiebeschrijving, beoordeling, werkzekerheid en incentive beloning. Deze verschillende opsommingen hebben gemeen, dat ze elementen bevatten gerelateerd aan het werven en selecteren van de juiste mensen, een beleid gericht op ontwikkeling van medewerkers en de mogelijkheid tot interne mobiliteit, beleid waarin beoordeling en beloning aan elkaar gekoppeld zijn, alsmede een zekere mate van openheid en objectiviteit doordat functies geanalyseerd en beschreven worden en er sprake is van communicatie en participatie.

Zowel Appelbaum als Bamberger & Meshoulam brengen de opsommingen terug tot 3 hoofdgroepen. Appelbaum stelt dat HPWS als basiselementen hebben de mogelijkheid tot substantiële participatie in besluitvorming, passende incentives en training en een selectiebeleid dat een gekwalificeerd personeelsbestand garandeert (Appelbaum, 2000). Bamberger & Meshoulam hanteren een vergelijkbare indeling in 3 subsystemen, namelijk werkrelatie (waaronder participatie), beoordeling en beloning, alsmede *people flow*, hetgeen doelt op een strenge selectie bij aanname en een focus op interne promotie (Bamberger & Meshoulam, 2000).

Het is mogelijk dat een organisatie een balans kan vinden tussen exploitatie en exploratie, doordat de medewerkers ambidextere capaciteiten hebben, welke het gevolg zijn van het gebruik van een HPWS dat is gericht op het realiseren van een context van discipline, support,

stretch en trust (Patel et al., 2013). Discipline en stretch worden ondersteund door meer alignment-georiënteerde HR praktijken, HR praktijken georiënteerd op adaptatie leiden tot support en trust (Patel et al., 2013). Het is echter nog niet duidelijk welke relaties er specifiek zijn tussen HR systemen en contextuele ambidexteriteit (Patel et al., 2013). Het tegelijkertijd toepassen van HR praktijken die alignment en adaptatie stimuleren, stimuleert om resource flexibiliteit te realiseren om te tegenstrijdige vraagstukken gelijktijdig aan te kunnen (Patel et al., 2013:1432).

De losstaande maar samenhangende onderdelen van een HPWS om de competenties, gedrag en motivatie van medewerkers te verbeteren, zoals uitgebreide werving en selectie procedures, beloning en performance management systemen, medewerkersbetrokkenheid en training, hebben als doel de prestaties van medewerkers en de onderneming te verbeteren (Huselid, 1995). HR instrumenten als functiebeschrijving en –analyse en vastomlijnde beloningssystemen zijn te typeren als meer traditionele HR instrumenten, de instrumenten die de focus hebben op meer zelfsturing, participatie en prestatiebeloning zijn de HR instrumenten waar meer omzichtig mee omgegaan dient te worden (Hayton, 2003). De onderlinge samenhang van de verschillende HR instrumenten is zowel horizontaal of intern, dat wil zeggen onderling op elkaar afgestemd (interne fit) en gericht op operationele problemen, als verticaal en extern, dat wil zeggen in lijn met de andere strategische doelen van de organisatie (externe fit) (Becker & Huselid, 1998; Huselid, 1995) en legt de basis voor het verwerven en behouden van het intellectuele kapitaal van de onderneming dat kan worden gezien als een bron van competitief voordeel (Becker & Huselid, 1998).

Een onderdeel van dit intellectuele kapitaal is human capital. De term human capital komt oorspronkelijk uit de economische wetenschap om de waarde van medewerkers, net als andere resources, te kunnen bepalen. Tegenwoordig wordt onder human capital verstaan de opbrengsten van opleiding en training als investering in de medewerkers binnen een organisatie (Aliaga, 2001). Medewerkers worden vanuit dat perspectief gezien als een vorm van kapitaal voor ontwikkeling (Aliaga, 2001). De HR functie binnen ondernemingen heeft (onder meer) tot doel ervoor te zorgen dat deze kapitaalvorm, de human resources, net als andere “grondstoffen”, in optimale staat zijn middels opleiding en ontwikkeling, zodat zij kan bijdragen aan de revenuen van de organisatie. Vanuit de visie dat de medewerkers van de organisatie een belangrijke “grondstof” wordt het ontwikkelen van human capital, dat wil zeggen het trainen en opleiden, aangeduid met de term Human Resource Development (HRD). Over het algemeen wordt gesteld, dat HRD naast HRM staat, met andere woorden het ontwikkelen staat naast het managen. Dit is curieus, aangezien men ook zou kunnen stellen, dat het ontwikkelen van het human capital een managementtaak is. HRD zou in die zin dan een onderdeel van HRM zijn. Dit zou ook meer in lijn zijn met HPWS, ook wel HR systemen, die een meer geïntegreerd geheel van HR instrumenten laten zien, waarbij het niet slechts gaat over trainen en ontwikkelen van de menselijke grondstoffen (de human resources), maar waar veel meer aspecten worden behandeld die ervoor zouden kunnen zorgen dat de human resources een bijdrage leveren aan de ondernemingsprestaties. HPWP’s dienen dusdanig gekozen te worden dat hoger opgeleide medewerkers gestimuleerd worden slimmer en harder te werken, omdat een beperkte motivatie tot presteren een verminderde effectiviteit in de hand werkt (Huselid, 1995). HPWP’s die hierbij aansluiten zijn bijvoorbeeld zowel individuele en collectieve performance beoordeling, die nadrukkelijk een koppeling kennen met beloning en promotiemogelijkheden, en incentives die het belang van de medewerker op gelijk niveau stelt aan die van aandeelhouders (Huselid, 1995).

In een variëteit van onderzoeken is een (positieve) relatie tussen HRM en organisatieprestaties beschreven. Echter, zoals Hoogendoorn (2012) beschrijft in zijn dissertatie (aan de hand van de fictieve organisatie), kan een uitmuntend HRM beleid een organisatie ook hinderen in de concurrentie met andere ondernemingen, omdat de kostprijs van de dienstverlening door de hogere kosten voor HR hoger is dan die van de concurrentie met een minder uitgebreid HRM beleid. Organisaties dienen dan ook de balans te bewaken ten aanzien van hun inspanningen op het vlak van HRM en de prestaties ten opzichte van de markt waarin de organisatie zich begeeft.

Over de relatie tussen HRM en organisationele ambidexteriteit is, behalve een relatie met organisatieprestaties, minder bekend. Duidelijk is wel, dat organisaties die de balans tussen exploitatie en exploratie weten te vinden, succesvoller zijn op de langere termijn. Voor veel ondernemingen zal deze balans tussen exploitatie en exploratie zich afspelen binnen bedrijfsonderdelen en binnen de dagelijkse werkzaamheden. Enerzijds is dit het gevolg van de omvang van de organisatie en anderzijds zal er binnen organisaties waarin exploitatie en exploratie in de zin van productontwikkeling of R&D gescheiden zijn, binnen de organisatieonderdelen die in directe relatie staan met de klant om inventiviteit in de relatie met deze klant van medewerkers gevraagd worden. Er zal dan in deze gevallen ook vaker sprake zijn van contextuele ambidexteriteit. Om dit te bereiken is idealiter een context nodig die kenmerken bevat van de door Birkinshaw & Gibson (2004) beschreven high-performance context nodig, waarin stretch, support, discipline en trust evenwichtig met elkaar in balans dienen te zijn. Dit kan gebeuren door het inzetten van de juiste HPWP's, oftewel een juist geconfigureerd HPWS. De vraag is hoe en welke HPWP's er over de tijd ingezet worden om een dergelijke high-performance organisatiecontext te realiseren. Dat is waar dit onderzoek zich verder op richt. Daarmee wordt tevens een invulling gegeven aan de nog weinig onderzochte en beantwoorde vraag hoe organisaties een staat van ambidexteriteit kunnen bereiken.

## Hoofdstuk 3    Onderzoeksopzet

### 3.1    Empirische methode

De onderwerpen ambidexteriteit, HPWS en organisatiekenmerken zijn op zichzelf onderwerp van onderzoek geweest. Deze onderwerpen in samenhang met elkaar en naar onderliggende factoren en relaties zijn nog niet veel onderzocht. Ook is enerzijds weinig bekend over de omstandigheden waaronder HPWS een bijdrage leveren aan ambidexteriteit en anderzijds over het proces naar een context waarin ambidexteriteit kan ontstaan. Informatie op deze elementen dient dan ook vanuit de bestaande literatuur te komen op de respectievelijke elementen, waarna deze informatie middels empirisch onderzoek in de praktijk kan worden aangevuld. Een inductieve aanpak van dit onderzoek levert uit het praktijkonderzoek nieuwe theoretische inzichten (Bryman & Bell, 2011; Eisenhardt, 1989). Deze nieuwe inzichten zijn aanvullend zijn op bestaande inzichten.

Het karakter van het onderzoek is kwalitatief, dat wil zeggen het systematisch verzamelen, organiseren en interpreteren van geschreven en mondelinge informatie (Malterud, 2001). Kwalitatief onderzoek bestaat zowel uit het vergaren van data als de analyse daarvan (Gephart, 2004). Het biedt de mogelijkheid een begrip te krijgen van de context, de relaties en de gebeurtenissen en deze te beschrijven (Gephart, 2004; Yin, 2009). Het geeft zoals Gephart het beschrijft ook de mogelijkheid onderzoek te “rehumanizeren”, dat wil zeggen dat data worden toegelicht aan de hand van interactie tussen mensen en dat er aandacht is voor onderliggende meningen (Gephart, 2004).

Omdat in dit onderzoek -vanuit HRM- gekeken wordt naar de procesmatige kant –hoe wordt een organisatie ambidexter?- is een passende aanpak van onderzoek een proces waarbij wordt gekeken naar meerdere momenten in de tijd. In de beperkte tijd die beschikbaar is voor het onderzoek is het niet mogelijk een uitgebreid longitudinaal onderzoek uit te voeren. Echter om een beeld te kunnen krijgen van de inspanningen ten aanzien van HRM over de tijd in combinatie met een meer of mindere staat ambidexteriteit is tijdens het onderzoek wel gekeken naar de momenten over de tijd. In de onderzochte cases is retrospectief gekeken naar deze inspanningen en relaties. Uitgangspunten daarbij zijn de situaties in het verleden en in het heden, zodat vergelijkingen gedaan kunnen worden en ontwikkelingen over de tijd zichtbaar worden.

Het aanwezig zijn van organisationele ambidexteriteit is niet te meten in de zin van het procentueel aanwezig zijn van exploitatie en exploratie. De vraag of er binnen een organisatie sprake is van ambidexteriteit zal kwantitatief gezien beantwoord kunnen worden middels een ja of nee. Voor het vaststellen of en in welke vorm organisationele ambidexteriteit aanwezig is, is het gebruik van kwalitatieve interviewmethoden een passende handelswijze. Cijfermatig materiaal als gereserveerde kosten voor innovatie, productiviteitscijfers en commerciële resultaten kunnen een indicatie geven omtrent de mate waarin gebalanceerd wordt op exploitatie en exploratie.

### 3.2 Keuze en omvang steekproef

In dit onderzoek wordt gezocht naar relaties tussen de op bepaalde momenten aanwezige HR-instrumenten en/of aandachtsgebieden en de focus van de organisatie op die momenten op exploitatie, exploratie of juist beide. In vergelijkbare organisaties worden deze verbanden onderzocht, zodat verschillen of overeenkomsten kunnen worden gedestilleerd. De vergelijkbaarheid van de organisaties kan zitten in zelfstandige ondernemingen met een vergelijkbare rol in de markt danwel dienstenpakketten hebben die ofwel vergelijkbaar of complementair zijn. Een andere mogelijke vergelijkbaarheid bestaat uit het vergelijken van enkele business units binnen een onderneming.

In de eerste omstandigheid betreft het zelfstandige ondernemingen die noodzakelijkerwijs verantwoordelijk zijn voor allerhande activiteiten en beleid op het vlak van HRM. In de tweede constellatie betreft de te onderzoeken populatie een setting waarin de uitvoering van HR-beleid decentraal, dat wil zeggen binnen de organisatie-eenheden, invulling krijgt. Deze business units hebben een relatieve vrijheid hun eigen beleid en aanpak te bepalen ten aanzien van HR management.

Het verschil tussen de verschillende organisaties of de verschillende organisatie eenheden brengt tevens de variantie in het onderzoek. De omvang van de steekproef bepaalt de precisie van de data (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2012) en bestaat in dit onderzoek uit 3 zelfstandige business units binnen 1 onderneming. Naast de HR verantwoordelijke binnen de organisatie zullen van elk bedrijf of business unit 2 tot 3 operationeel managers en 2 tot 3 medewerkers worden geïnterviewd. Omdat gezocht wordt naar een relatie tussen organisationele ambidexteriteit en HPWS, gebeurt respondentenselectie indien mogelijk aan de hand van de rol die wordt vervuld binnen de organisatie, dat wil zeggen dat die managers en medewerkers worden geselecteerd waarvan te verwachten is dat het balanceren van exploitatie en exploratie in de werkzaamheden danwel de teams aanwezig is.

### 3.3 Case selectie en niveau van analyse

Case studies worden gebruikt om complexe sociale fenomenen te kunnen begrijpen en geven de onderzoeker de mogelijkheid processen binnen ondernemingen te begrijpen (Yin, 2009). De selectie van de cases is een belangrijk onderdeel in het theorievorming uit de onderzochte cases (Eisenhardt, 1989) en is een veel gebruikt instrument in organisatiesociologische onderzoeken (Eisenhardt & Graebner, 2007). In casestudies worden veelal verschillende manieren van dataverzameling gecombineerd (Eisenhardt, 1989). Zo ook in dit onderzoek, waarin data worden vergaard aan de hand van interviews en waarin informatie uit andere bronnen, zoals bijvoorbeeld interne documenten en externe data van internet, wordt gebruikt.

De context waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden is een dienstverlenende organisatie met meerdere filialen. Deze filialen zijn in de structuur van deze organisatie zelfstandige organisatie-eenheden met een eigen juridische positie. Het niveau van analyse is de zelfstandige organisatie-eenheid.

De focus van dit onderzoek richt zich op de HR-functie, operationeel management en op operationeel uitvoerend niveau. Deze drie verschillende groepen bieden gezamenlijk een



breed beeld ten aanzien van de structurele en contextuele dimensies van ambidexteriteit, maar ook ten aanzien van de operationalisering van HPWS over de tijd.

### 3.4 Onderzoeksobject:

De analytische eenheid in dit onderzoek bestaat uit verschillende lokale Rabobanken. Organisationele ambidexteriteit is bij de Rabobank al verschillende keren onderzocht, zowel door studenten aan onder meer de RSM Erasmus Universiteit, alsook door academische professionals werkzaam bij de RSM. Uit deze verschillende onderzoeken kan geconcludeerd worden dat de Rabobank een organisatie is waar organisationele ambidexteriteit aanwezig is. In haar HR-visiedocument verwoordt de Rabobank het als volgt: *“De HR-visie toont in welke dynamiek de Rabobank opereert. Het is een dynamiek waarin steeds vaker verschillende perspectieven moeten worden gecombineerd: maatwerk bieden én efficiënt werken, commercieel succes realiseren én zorg tonen voor de klant, ruimte nemen én strakke processen volgen.”* In dit krachtenveld van strenge wet- en regelgeving, interne audits vanuit Rabobank Nederland en een herstructurering in het lokale Rabobank-landschap ligt de uitdaging lokaal invulling te geven aan de bedrijfsactiviteiten en de lokale klanten optimaal te blijven bedienen.

Doordat de verschillende Rabobanken een eigen zelfstandige (juridische) positie hebben, zijn zij voor een groot deel relatief zelfstandig in de bedrijfsvoering. Dit vertaalt zich ook door in lokaal HRM-beleid en de uitvoering ervan, alsook het lokaal vorm- en inhoud geven aan HR-instrumenten vanuit de dochterorganisatie Rabobank Nederland.

### 3.5 Data-verzameling:

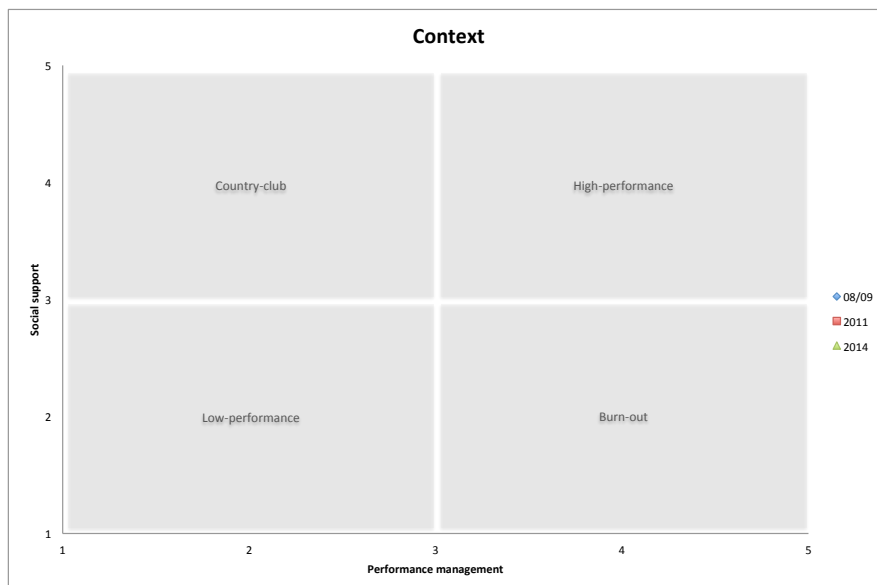
Het onderzoek richt zich op hoe de onderzoeksonderwerpen met elkaar samenhangen. Een hierbij passende methode van data-verzameling is het afnemen van interviews. Middels (diepte-)interviews kunnen inzichten, percepties en meningen worden ontdekt (Easterby-Smith et al., 2012) en gebeurtenissen worden gereconstrueerd (Rubin & Rubin, 2011). De vorm waarin de interviews zijn afgenomen is semi-gestructureerd. Dit wil zeggen dat er standaard enkele onderwerpen zijn besproken, maar dat er ook ruimte is door te vragen of aanvullende vragen te stellen (Bryman & Bell, 2011) en zo verder de informatie helder te krijgen en uit te diepen.

Het gestructureerde element van de interviews kent haar basis in de resultaten verkregen uit literatuuronderzoek. Tijdens de interviews zijn deze inzichten empirisch getoetst en nieuwe inzichten vergaard.

De vragen ten aanzien van de verschillende deelelementen in dit onderzoek zijn gedestilleerd uit eerder onderzoek. Ambidexteriteit wordt tijdens de interviews nader in kaart gebracht aan de hand van feitelijkheden zoals beschikbare cijfers en door middel van al dan niet gecombineerde vragenreeksen zoals reeds meerdere malen gehanteerd in academisch onderzoek rond het thema door de RSM Erasmus Universiteit (bijv. Jansen et al., 2008; Jansen et al., 2009). De Rabobank is een serviceorganisatie in de financiële dienstverlening. Ten aanzien van ambidexteriteit is derhalve ingezoomd op de kenniscomponent. Onderwerp van gesprek zijn de wijze waarop de organisaties bestaande kennis gebruiken en exploiteren

(exploitatief leren), alsmede hoe de organisatie ervoor zorgdraagt dat de organisatie over nieuwe kennis komt te beschikken en hoe dit wordt ingezet in andere wijzen waarop de relatie met de klant wordt vormgegeven (exploratief leren). Hiervoor worden de door Jansen et al. (2009) voor een onderzoek naar absorptiecapaciteit geformuleerde vragen toegepast nu in kwalitatieve vorm.

Structurele aspecten ten aanzien van organisationele ambidexteriteit zijn als zodanig onderwerp van gesprek geweest, voor de culturele aspecten is de contextuele visie op organisationele ambidexteriteit gehanteerd. Om de beperkte beschikbare tijd tijdens de interviews zo optimaal mogelijk te benutten, zijn deze vragen separaat op schrift voorgelegd aan de geïnterviewden. Daarvoor wordt de door Birkinshaw & Gibson (2004) ontwikkelde diagnosevragen als uitgangspunt gebruikt. Bij deze vragen is in dit onderzoek een schaal van 1 tot 5 gehanteerd, waarbij 1 staat voor totaal niet en 5 aan het andere eind van het spectrum. Daarmee is eenheid met de vragen over HPWP en HPWS gezocht, die ook een ranking van 1 tot 5 kennen. Voor geïnterviewden is hiermee meer consistentie in het schema gebracht. Zonder dit onderzoek te kwantificeren, geven de uitkomsten weer waar de desbetreffende Rabobank scoort op de dimensies zoals weergegeven in figuur 3.1.



Figuur 3.1 Framework Four Types of Organizational Context (Birkinshaw & Gibson (2004))

Voor het analyseren van de ontwikkeling van HRM, HPWP en HWPS over de tijd zijn vragen gesteld aan de hand van een door Boselie (2010) opgestelde diagnosevragen, waarin verschillende HPWP's zijn opgenomen die, in al dan niet in licht andere bewoordingen, ook terugkeren of te herkennen zijn in verschillende onderzoeken ten aanzien van HPWS. De vragen kennen ook hier een ranking van 1 tot 5, waarbij 1 staat voor totaal niet en 5 aan het andere eind van het spectrum. Het model is gebaseerd op het zgn. AMO-model, waarin HPWP's worden onderverdeeld in de categorieën *Abilities* (Mogelijkheden), *Motivation* (Motivatie) en *Opportunity to participate* (Participatiemogelijkheden). Het AMO-model is gebaseerd op het werk van Applebaum et al. (2000) naar het effect van HPWS op de organisatieoutput in productieomgevingen. Het gaat ook hier niet om het kwantitatief onderzoeken van de aanwezigheid van HPWS, maar om een beeld te krijgen waar de organisatie stond en staat over de tijd op dit vlak en vast te stellen welke HPWP's aanwezig

waren en zijn. Tijdens de interviews wordt aandacht besteedt aan de operationalisering van de HPWS binnen de diverse Rabobanken en het daaromtrent bepaalde beleid.

Door te kiezen voor deze aanpak wordt de geplande tijd voor de interviews effectiever gebruikt om een breed beeld te krijgen van hetgeen er speelt binnen de organisaties. In het navolgende schema wordt weergegeven welke interviews er hebben plaatsgevonden.

	Case 1	Case 2	Case 3
Branche	Financiële dienstverlening	Financiële dienstverlening	Financiële dienstverlening
Grootte organisatie			
Geïnterviewden	HR Manager (1:08) Manager Bedrijven (1:08) Manager Virtuele Bank (1:13) Accountmanager Private Banking (1:18)	HR Manager (1:41) Manager Bedrijvenadvies (1:24) Manager Private Banking (1:19) Adviseur Bedrijven (0:50) Intern Accountmanager Private Banking (1:12)	Teamleider HR (1:06) Manager KRM (1:14) Manager Financieel Advies (0:58) Intern Accountmanager Groot-Zakelijk (0:58)

Tabel 3.1 Afgenomen interviews

Er is gebruik gemaakt van het sneeuwbaaleffect, dat willen zeggen dat de geïnterviewden dit onderzoek bij anderen introduceren en de onderzoeker in contact brengen met de volgende te interviewen medewerker. De duur van de interviews varieerde van 1 uur tot ruim 1,5 uur. Naast de data verkregen tijdens de interviews is gebruik gemaakt van publiekelijk beschikbare data in de vorm van internetdocumenten en geprinte Rabobankmedia. Tijdens de gesprekken met de HR verantwoordelijken zijn ook vragen gesteld over de HR setting en andere aanvullende data zoals productiviteits-, verloop- en verzuimcijfers en ontwikkeling van de HR budgetten over de tijd.

De vragenlijst en het vragenoverzicht zijn te vinden in respectievelijk bijlage 1 en 2.

### 3.6 Data-analyse:

De data-analyse in dit onderzoek is gedaan aan de hand van de geluidsopnames van de interviews in combinatie met tijdens deze interviews gemaakte aantekeningen. Het opnemen van de interviews maakt het mogelijk data relatief eenvoudig na te gaan en voorkomt verlies van data. De geluidsopnames van de interviews en andere informatiebronnen worden digitaal bewaard.

De data uit de interviews zijn per case uitgewerkt aan de hand van de verschillende onderwerpen die tijdens de interviews aan bod komen. Dit zijn de mate waarin de organisaties balanceren op exploitatie en exploratie, de contextuele setting en de verschillende HPWP's. Door deze per onderwerp uit te werken per business unit is de datavergelijking binnen elke groep gedaan en zijn patronen en overeenkomsten inzichtelijk gemaakt worden die ondersteunend kunnen zijn aan een inzicht in de omstandigheden waaronder HPWS bijdragen aan een ambidextere organisatie.

### 3.7 Beperkingen

In dit onderzoek is bias zoveel mogelijk getracht te voorkomen, door te werken met vooraf gedefinieerde en gestandaardiseerde vragenlijsten. Desalniettemin is het niet te voorkomen, dat er op bepaalde punten enige bias aanwezig is geweest aan de kant van de onderzoeker en dan meer specifiek in de interviews met de HRM-verantwoordelijken. Dit is het gevolg van de achtergrond van de onderzoeker in vergelijkbare rollen als de geïnterviewden. Verondersteld wordt dat er ten aanzien van de gesprekken met andere functionarissen in de onderzochte organisaties minder sprake is geweest van bias, omdat de onderzoeker ten aanzien daarvan minder is ingevoerd en daarmee objectiever.

Een andere beperking in dit onderzoek is het feit dat de onderzoeker geen onderdeel uitmaakt van de onderzochte organisatie. Dit levert enerzijds meer openheid op gedurende de interviews, anderzijds werkt het beperkend in de vergaring van data die iets kunnen zeggen over de resultaten van de onderzochte banken (en daarmee de kwetsbaarheid).

De externe positie van de onderzoeker heeft ook invloed gehad op het aantal uiteindelijk afgenomen interviews, doordat organisaties en medewerkers in drukke tijden niet altijd bereidwillig zijn om tijd beschikbaar te stellen aan een onafhankelijk onderzoek van een buitenstaander. Binnen elke organisatie zijn desondanks uiteindelijk interviews afgenomen met functionarissen uit elk van de vooraf bepaalde functiegroepen, hetgeen per organisatie een breed beeld heeft opgeleverd.

## Hoofdstuk 4 Cases

In dit hoofdstuk wordt een weergave gegeven van de 3 onderzochte Rabobanken. De Rabobank is een bank zonder aandeelhouders. Het is een coöperatieve organisatie, gericht op samenwerken. De gedachte achter de coöperatieve structuur is, dat door samen te werken alle partijen meer profijt hebben.

De lokale Rabobanken hebben elk hun eigen worteling in hun eigen directe omgeving. Ten aanzien van HRM en de invulling van beleid en instrumentarium verschillen de banken. Wel is er een centrale HR Visie geformuleerd in het najaar van 2011. In dat document worden de medewerkers beschreven als cruciaal voor het succes van de organisatie, alsmede het succesvol blijven. Deze medewerkers zijn degenen die door het directe contact met de klant de verbinding vormt met de samenleving. De ambitie van de organisatie is het zijn van marktleider, kwantitatief en kwalitatief, in alle activiteiten.

### 4.1 Case Rabobank 1

Rabobank 1 is centraal gelegen in Nederland. Het is ten opzichte van andere Rabobanken een jonge bank, hetgeen het gevolg is van de regio waarin zij is gevestigd. De organisatie heeft het aantal FTE in de afgelopen 5 jaar zien krimpen van 185 naar ca. 135 in 2014. De HR manager geeft aan dat de reductie snel is gerealiseerd door enerzijds een snelle afbouw van de flexibele schil en anderzijds door de kwaliteit van de medewerkers, die daardoor snel konden doorstromen naar andere functies, waardoor hun oude functies konden vervallen. Voor 2015 en 2016 is het vooruitzicht dat het aantal FTE verder zal afnemen.

Tussen 2008 en 2014 is het HR-budget, behoudens de salariskosten, gelijk gebleven, ondanks de forse afname in het aantal medewerkers. Van het HR-budget heeft een groot deel een opleidingsbestemming.

De commerciële productiviteit is de afgelopen jaren omhoog gegaan met 20%. De organisatie heeft qua opbrengsten de afgelopen 5 jaar een enorme groeisprong doorgemaakt van 1 miljoen euro toen naar 12 miljoen euro nu. De bank is in het Particuliere segment qua verzekeringen te typeren als een top-3-bank.

De organisatie kent 4 directeuren en telt per 2015 5 managers. In het recente verleden kende deze Rabobank nog 12 managers. HR heeft thans nog een managementpositie en is één van de managementposities die per 2015 verdwijnt en niet meer als specifieke functie zitting hebben in het management team.

Door regionale factoren kent deze Rabobank een andersoortige populatie dan andere Rabobanken. Er is zagezegd geen "oud-geld".

Geïnterviewden geven aan dat er veel is veranderd de afgelopen jaren in de omgeving van de bank. Voorbeelden daarvan zijn de snelheid waarmee de techniek wordt ontwikkeld en geïmplementeerd, veranderende klantwensen, het 24 uur bereikbaar moeten zijn, wetgeving "die wordt uitgestort", publieke opinie over de bonuscultuur, etc.

#### 4.1.1 Balans exploitatie-exploratie

De organisatie is in de periode 2009-2014 van meer servicegericht getransformeerd in een organisatie die in moet kunnen spelen op de wens van de klant en daar producten aan te koppelen. Onder druk van wet- en regelgeving is de organisatie de afgelopen jaren erg intern gericht geweest. Dat begint inmiddels weer te veranderen. Medewerkers willen weer met de klant bezig zijn. “De roep van de mensen daarom is groot,” wordt aangegeven door de HR Manager op basis van een cultuuronderzoek/medewerkeronderzoek in 2014.

“Deze Rabobank is eigenwijs,” aldus een geïnterviewde. Gekozen wordt de zaken zodanig in te richten en te organiseren zoals deze bank vindt dat past bij deze bank. Deze eigenwijsheid is bijvoorbeeld terug te vinden in het in de wind slaan van advies van Rabobank Nederland. Eigenwijsheid is geen keuze, maar wordt gedaan omdat het past bij de bank. Aanpassen aan de markt moet wel in een jonge omgeving. Een dergelijke omgeving “maakt autonomer in denken en doen,” zo geeft een manager aan. Een voorbeeld waarin deze Rabobank een eigen koers vaart is de keuze voor één directeur met zowel de particuliere als de zakelijke markt in portefeuille. Bij andere Rabobanken zijn deze functies in lijn met het advies van Rabobank Nederland gescheiden. Deze Rabobank schakelt snel: “Besluiten worden snel genomen, dit [besluit] bijvoorbeeld in enkele dagen. Daarna gaan we pas inrichten.” De keuze voor het bundelen van beide aandachtsvelden in één functie bijvoorbeeld is in het voorjaar van 2014 gemaakt en reeds in de zomer geëffectueerd.

De kracht van deze bank is dat voor een goed plan budget wordt vrijgemaakt. Er is heel veel ruimte ten opzichte van andere banken. Dit gaat op basis van wederzijds vertrouwen en is prestatiegedreven. Dat is al jaren het geval. Nieuwe dingen bedenken mag nog steeds. De Manager Virtuele Bank beschrijft de recente situatie als volgt: “Laatste jaren [zaten we] veel met de kont naar buiten, het ging om lijstjes van herstel etc. Nu is er weer ruimte en tijd om naar buiten te kijken.” De focus was de laatste jaren gericht op het beheer van de bestaande klanten. Ook lag de nadruk op het volgen van procedures. De Manager Private Banking daarover: “Ik krijg niet echt een schouderklopje als ik het product heb afgesloten, maar meer als ik het juist heb gedaan. Dat is de wereld die we met elkaar hebben gecreëerd en waar ik zelf ook onderdeel van ben.”

Alles procedures zijn vastgelegd in procesweb. De Manager Private Banking geeft aan: “Voor 2008 opende ik procesweb nooit en nu is het bijna noodzaak: puntje, puntje, puntje. Daarvoor deed ik het a-z op gezond verstand.”

Nu is er weer een ontwikkeling dat er meer vrijheid moet zijn voor de adviseur. De Accountmanager Private Banking geeft echter aan: “Maar door strakke regels de afgelopen jaren zijn klanten die toen niet geholpen konden worden al naar andere partijen overgestapt. [...] Ik kan jou zo, nu, 10 fiscale regels noemen die er 2 jaar geleden niet waren. [...] Die speelruimte was er niet meer [tussen 2010-2014] en die komt nu weer terug.”

Er is meer flow van kennis dan een paar jaar geleden. Kennis komt bij elkaar en wordt gedeeld in zogenoemde ketens. Ketenmanagement is een lokale keuze, lokale banken zijn zelf verantwoordelijk voor hun kennis(vergaring). De aard van deze kennis is meer exploitatief en is gericht op de processen en procedures. Heden ten dage is er sprake van heel veel kennis halen. De eigenaar van een stukje van een keten zorgt voor de interne distributie. In begeleidingsdocumenten worden wijzigingen weergegeven, daaruit haalt deze de informatie.

De directie is eigenaar van de verandering, managers zijn voorzitters van de keten, medewerkers zijn lid. Medewerkers worden betrokken in de besluitvorming in ketens. Door de ketens is er meer sprake van teamwork. In verleden plukte men informatie van het web en deed er zelf wat mee, nu wordt informatie in de ketens besproken en “als een olievlek” verspreid. Vanuit Rabobank Nederland komt veel kennis, deze worden getypeerd als “moetjes”. Daar wordt ook veel kennis gehaald, hetzij via internet hetzij via de kennisdesk. Binnen de afdeling Private Banking heeft men om de hoeveelheid informatie te kanaliseren een weekblad opgezet, waarin alle relevante wijzigingen worden beschreven. Een nieuwe ontwikkeling binnen de Rabobank-organisatie is Rabo Chamber, een online platform waar Rabobank-breed kennis en ervaringen worden gedeeld.

Naast de interne informatievoorziening is er ook sprake van contacten met externe partijen als notarissen en fiscalisten. Een aantal jaren geleden was de actualiteit stabiel, er was dan ook minder informatiedeling.

Door de vele revisies van klantenportefeuilles is men niet meer in gesprek geweest met de klant over waar hij mee bezig is of wat hem bezighoudt. Dat moet weer terugkomen, het levert kansen en spin-off op. De bankier moet weer gaan verbinden, zoals de Manager Private Banking het stelt. Inmiddels begint men binnen de organisatie ervaringen uit de praktijk te bespreken. Exploratieve kennis, bijvoorbeeld over kansen in de markt, wordt nu ook meer gedeeld, waar het in het verleden bij de accountmanagers bleef.

De onderlinge communicatie en informatiedeling zal naar verwachting verder ontwikkelen met een programma gericht op “het nieuwe werken”. Doordat medewerkers dan geen eigen plek meer hebben, zullen medewerkers van alle afdelingen door elkaar heen zitten. Daarmee wordt een setting gecreëerd, waarin contacten, communicatie en kennisdeling tussen de verschillende disciplines wordt gefaciliteerd. Tegelijkertijd begint de interne organisatie zich te zetten, processen, procedures en systemen zijn meer op orde, waardoor er plaats is voor meer focus naar de omgeving van de bank en daarmee krijgt de organisatie weer de kans zich te richten op exploratief leren.

#### 4.1.2 Context en structuur

De organisatiecultuur wordt getypeerd met initiatiefrijk, enthousiast en hard werken. “Mensen die kiezen voor werken in deze regio moeten zich vaak verdedigen voor die keuze. Dit maakt dat mensen die kiezen voor deze regio en dus juist deze Rabobank als werkgever, dat zij echt willen bijdragen en [iets willen] betekenen.”

Door de aangetrokken wet- en regelgeving als gevolg van de financiële crisis zijn de medewerkers van deze bank “rulebased” getraind, dit moet weer meer “principlebased” worden. De organisatie tracht deze kanteling te bewerkstelligen door zowel individuele als collectieve gesprekken. Mensen moeten weer gaan acteren op *verwachtingen*, waarbij zij zelf de invulling kiezen om de *verwachtingen* waar te maken.

In 2012 werd door veel Rabobanken het zogenaamde “oei-foei-doei-principe” ingevoerd. Dit betekende dat gele kaarten werden gegeven voor gemaakte fouten en dat 2 gele kaarten leidde tot exit. Deze Rabobank heeft dit principe niet geïmplementeerd. Een manager gaf aan daar “hou ik niet zo van”. Mensen moeten echter wel aangesproken worden op herhaling van fouten. Een van de managers plande in een dergelijke situatie een gesprek met de desbetreffende medewerker en de teamleider. In dat gesprek werd de collega gevraagd

waarom het niet goed gaat, vanuit manager, wat deze anders moet doen om wel duidelijk te zijn: “Dat waren hele gave gesprekken”.

Mensen weten wat van hun verwacht wordt. Er zijn vaste gesprekken waarin aandacht is voor performancemanagement. Mensen weten wel veel meer dan een paar jaar geleden, dit komt door de beschikbaarheid informatie. Echter door de hoeveelheid aan informatie was er niet altijd consistentie, waardoor onder water veel vrijer werd gehandeld. Verantwoordelijkheden worden lager in de organisatie neergelegd, zoals in geval van klachtenafhandeling. De klachtenprocedure en –afhandeling geschiedt digitaal in het CRM-pakket. Medewerkers zijn tot EUR 100 bevoegd een klant tegemoet te komen. Is dat niet voldoende, dan komt de manager in beeld.

Deze Rabobank heeft als gezamenlijk doel “de klant.” Ook de interne gerichtheid was ten behoeve van de klant, ook al werd dit niet ervaren door de leden van de organisatie. Als coöperatie zit de organisatie dichtbij de klant, daarin zit het verschil met concurrerende banken. Zo heeft deze bank een fonds voor bedrijven opgericht, op initiatief van de directievoorzitter. Met dit initiatief wordt de lokale economie gestimuleerd, dit is goed voor de omgeving. De medewerkers zijn daar trots op.

Op basis van de diagnosevragen van Birkinshaw & Gibson (2004) typeren de respondenten de organisatie op dit moment als een high-performance context (Figuur 4.1). De nuancering daarbij is dat de organisatie in 2008/2009 balanceerde tegen de grens tussen high-performance context en country-club context, waarna de organisatie in de ogen van geïnterviewden een verschuiving heeft laten zien weg van de country-club context naar context van low-performance.

De organisatie gaat naar een plattere organisatiestructuur met minder leidinggevenden. De insteek is een gelaagdheid in directie-management-medewerkers. Er wordt nu over nagedacht of en op welke wijze dit geïmplementeerd gaat worden.

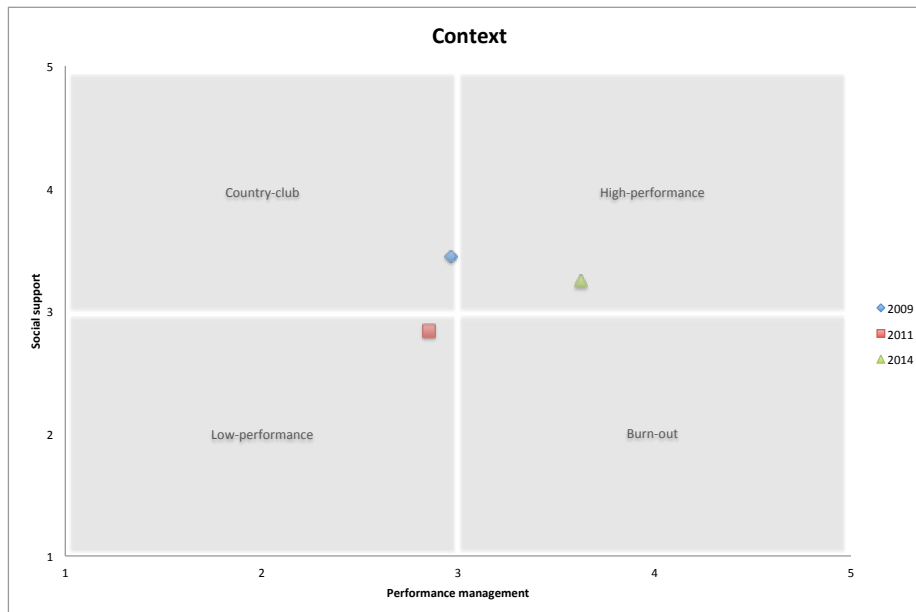
Nu is duidelijker hoe de dingen gedaan moeten worden, veel is vastgelegd en afgekaderd in systemen en processen. “Logisch, maar als je je aan de erecode houdt, dan mis ik af en toe wel de ruimte om iets met de klant te doen,” zo merkt de Accountmanager Private Banking op.

### **Context en structuur in relatie tot exploitatie/exploratie**

In het licht van het creëren van een context waarin ambidexteriteit mogelijk is heeft deze organisatie meerdere aspecten die daaraan kunnen bijdragen. De omschakeling naar het meer sturen op output en minder op hoe iets gedaan wordt, geeft medewerkers de ruimte meer zelf te bepalen hoe zij hun activiteiten invullen en tot een einde brengen. Daarmee wordt exploratie meer aangewakkerd. De verschuiving van de organisatie contextueel gezien van een country-club context in 2008/2009 naar een low-performance context in 2011 hangt mogelijk samen met de nadrukkelijke interne focus op regels, processen en procedures op dat moment, en de verschuiving naar het een high-performance context is mogelijk het gevolg van het meer gaan sturen op output. Ook wordt er nu meer gestuurd op leren en minder op straffen, hetgeen positief bij kan dragen aan exploratie. Daarbij opgemerkt dat de aanpak van de geïnterviewde Manager Virtuele Bank mogelijk in tweede instantie een positieve invloed heeft op het leren door een medewerkers, maar dat de aanpak in eerste instantie mogelijk verlamdend werkt, waardoor een volledige focus ontstaat op exploitatie, immers de



medewerker zal alle stapjes volgen en ervoor zorgdragen niet buiten de gestelde kaders te treden.



Figuur 4.1 context Rabobank 1 op basis van Birkinshaw & Gibson (2004)

### 4.1.3 HRM en High Performance Work Practices

HR heeft binnen deze bank steeds een rol gehad op MT-niveau en was vanuit die rol ook betrokken bij de besluitvorming van de bank. De HR Manager geeft aan dat in de veranderingen van de afgelopen jaren (24u bereikbaar zijn, wet- en regelgeving, etc.) veel HR-instrumenten zijn ingezet, zoals bijvoorbeeld e-learning.

De werkdruk is toegenomen doordat meer werk met minder mensen gedaan moet worden. De omzet is gegroeid, evenals het resultaat onder de streep. De vitaliteit van de medewerkers is er volgens de HR Manager niet beter op geworden, dit was wel een ambitie.

De laatste jaren zijn steeds meer HR-taken uitgefaseerd richting lijnmanagers, waardoor HR verspreid is over de bedrijfsonderdelen. De HR-functie is waar de informatie samenkomt. Contracten en medewerkersgesprekken liggen direct bij de managers. Dossiers zijn gedigitaliseerd. Inmiddels is duidelijk dat de functie van HR Manager in de nabije toekomst zal komen te vervallen. De organisatie wordt kleiner (<135 FTE), waardoor er geen ruimte meer is voor deze functie. HR was proactief, wordt reactiever.

De organisatie heeft een eigen traineeprogramma en doet niet mee aan het programma van Rabobank Nederland (SPOT). Er wordt nadrukkelijk voor gekozen om trainees te werven die passen bij de mark en bij de omgeving van deze bank. De focus ligt op behoud voor deze lokale bank, in tegenstelling tot het SPOT-programma, dat lokale Rabobank-overstijgend is. Daarnaast maakt de organisatie actief gebruik van voornamelijk HBO-stagiaires, waarvoor wordt samengewerkt met de lokale hogeschool.

## Mogelijkheden

In het verleden (<2009) werden veel medewerkers aangenomen met een MBO-achtergrond. Deze medewerkers waren meer servicegericht en niet breed inzetbaar. Sinds 2009 ligt de focus op het aannemen van HBO'ers en WO'ers. Veel daarvan zijn inmiddels doorgegroeid. Werven gebeurt tegenwoordig dan ook voor een loopbaan en niet voor een functie. Tijdens een reorganisatie in 2010 is van veel MBO'ers afscheid genomen. De organisatie is toen gekrompen, echter waar mogelijk zijn daarna HBO'ers teruggeworven. Het aannamebeleid aan de voorkant van de bank is sinds 2,5 gericht op HBO'ers of MBO'ers die binnen 3 jaar een HBO-diploma gaan halen. Dit diploma dienen zij te halen naast de verplichte WFT's (vereisten Wet Financieel Toezicht). Bij vacatures wordt eerst intern gezocht, dan bij andere Rabobanken en vervolgens extern. Dit stimuleert samenwerking tussen Rabobanken. Iedere kandidaat wordt getest op zijn ontwikkelmogelijkheden, leervermogen en stijflexibiliteit. Dit is sinds 1,5 jaar lokaal beleid, mensen moeten door kunnen stromen.

De organisatie focust op het leveren van kwaliteit, de juiste medewerker op de juiste plek is daar onderdeel van.

Het budget voor training en opleiding is gegroeid over de afgelopen jaren van EUR 1400 per medewerker naar EUR 2000. Eén van de managers geeft aan dat er echter altijd budget beschikbaar is, mits goed onderbouwd. "Als je gelooft in iemand dat hij het kan, dan moet je iemand helpen. Niet iedereen heeft de kans gekregen te studeren." De verplichte WFT's de afgelopen twee jaar zijn gericht op de huidige functie en verdringen de opleidingen in het kader van loopbaanontwikkeling. Voor 1-7-2015 moet iedereen voldoen aan de WFT-eisen.

Job rotation is niet altijd te realiseren. Verschillende functies vragen verschillende mensen, ondanks de uitwisselbaarheid op papier volgens Rabobank Nederland. Er worden wel intern stages georganiseerd, waarbij mensen meekijken op andere afdelingen, de HR Manager is van mening dat dit nog te incidenteel gebeurt.

## Motivatie

Er worden alleen nog vaste salarissen betaald. In het verleden was er nog sprake van variabele beloning, deze "kennen we niet meer". Met het afschaffen van de variabele beloning zijn de prikkels om commerciële resultaten te gaan behalen verdwenen.

Qua financiële beloning zijn er geen afwijkende regelingen binnen deze bank. Het salarisgebouw is voor iedereen gelijk. Afwijkingen in immateriële zaken zoals de vrijheid die iemand krijgt zijn er wel.

De HR Manager van deze bank is een voorvechter van het creëren van talent. Dit talent hoeft niet voorbehouden te zijn aan deze bank (interne mobiliteit), maar stroomt ook uit naar andere Rabobanken. "Daar ben ik best wel trots op." Deze Rabobank vormt ook een kweekvijver voor andere Rabobanken: "Dat vind ik gaaf om te zien." Het lokale HR-beleid is erop gericht dat medewerkers iedere vijf jaar een andere functie gaan doen. Dit is ingezet door de HR Manager na zijn indiensttreding in 2009. "Iedere manager is in mijn ogen een talentmanager," geeft de HR Manager aan. De Manager Virtuele Bank geeft aan dat mensen met lange dienstverbanden van binnenuit kracht, kennis en houvast voor de organisatie brengen.

Medewerkers hebben zelf de regie over hun loopbaan middels persoonlijke ontwikkelplannen (POP). De Accountmanager Private Banking daarover: "Deze bank is wel zo, dat ze zeggen van

dat ze de mensen de kansen bieden om mensen ook buiten de bank weer te kunnen helpen als dat nodig is.”

Uit een recente vlootschouw is geconcludeerd dat er veel kennis (wet- en regelgeving) in huis is, maar dat maar weinig medewerkers horizontaal of verticaal kunnen doorstromen doordat de benodigde vaardigheden niet goed ontwikkeld zijn. De focus op het voldoen aan de WFT's heeft in die zin ook haar weerslag op interne mobiliteit.

De vlootschouw wordt gezien als objectief, omdat meerdere mensen hun visie geven over medewerkers. Het beeld dat daaruit komt wordt door de manager getoetst bij de medewerker.

De werkzekerheid is de laatste jaren verminderd. Mensen worden gestuurd op eigen inzetbaarheid, zowel intern en extern. Er heeft een verschuiving plaats gevonden van zorgen voor medewerkers naar eigen verantwoordelijkheid. “De band met bedrijf is zo dun als papier, dunner dan ooit,” aldus de Manager Virtuele Bank. De Accountmanager Private Banking merkt op dat medewerkers binnen de Rabobank goed om moeten kunnen gaan met onzekerheid en met veranderende omstandigheden: “Medewerkers moeten werken aan zelfvertrouwen.”

De HR manager vindt dat de informatie en communicatie niet goed is: “Ik vind dat dat wel beter kan.” De informatie die gecommuniceerd wordt, wordt getypeerd als eenzijdig en voornamelijk over Visie 2016. Ook wordt de communicatie als top-down getypeerd.

### **Participatie**

Medewerkers hebben de mogelijkheid mee te doen in de organisatie. De Accountmanager Private Banking zegt daarover: “Of je meedoet in de organisatie heb je zelf in handen; ruimte moet je zelf pakken, bijvoorbeeld door zitting te nemen in de ketens.” Die ruimte varieert over de tijd en is afhankelijk van de dan verantwoordelijke manager.

De autonomie van medewerkers is verbeterd. Doordat zaken niet goed gingen of gaan, is er wel meer controle gekomen en minder vrijheid in handelen geeft.

Door de invoer van ketenmanagement is er meer sprake van teamwork, echter teamwork kan meer ontwikkeld worden.

De afgelopen 4 jaar ieder jaar heeft steeds een medewerkeronderzoek plaatsgevonden. Dit jaar is dat overgeslagen en is een cultuuronderzoek gehouden. In dat onderzoek is de medewerkers gevraagd naar wat zij belangrijk vinden en wat zij denken dat de bank nodig heeft.

### **HRM en High Performance Work Practices in relatie tot exploitatie/exploratie**

Deze bank heeft over de afgelopen jaren activiteiten ontplooid op het vlak van HRM, die kunnen bijdragen aan exploitatie/exploratie. De organisatie is actief op zoek naar nieuwe kennis, bijvoorbeeld via stagiaires en trainees. Op het vlak van de werving van vaste medewerkers is inmiddels ook een verschuiving waar te nemen sinds 2008/2009. Door kritischer te zijn aan de poort en hoger opgeleiden te werven met een breed inzetbaarheidsprofiel is het mogelijk dat de organisatie haar exploratieve focus kan vergroten. Het beleid dat medewerkers worden geacht om de paar jaar door te stromen naar een andere functie kan medewerkers uitdagen steeds stil te staan bij de eigen ontwikkeling en na te denken over de carrière binnen de organisatie. Exploratief leren wordt daarmee gestimuleerd, medewerkers moeten kennis vergaren en zich ontwikkelen, waardoor zij de volgende stap kunnen maken. Dit is noodzakelijk, omdat werkzekerheid geen garantie meer is. Zij worden daartoe in staat gesteld middels training en opleiding. De interne mobiliteit

zorgt voor een flow van kennis door de organisatie, doordat medewerkers met kennisbagage starten in de nieuwe rol.

Geïnterviewden geven aan dat de informatievoorziening en de participatie in de besluitvorming binnen de organisatie zijn verbeterd over de jaren. Geïnformeerd zijn en het gevoel hebben onderdeel uit te maken van het geheel en daar ook invloed op te hebben, zijn zaken die een positieve invloed kunnen hebben op exploratief handelen (Birkinshaw & Gibson, 2004).

<b>Ontwikkeling HPWP's Case 1</b>	<b>2008/2009</b>		<b>2011</b>		<b>2014</b>	
<b>Mogelijkheden</b>						
Selectieve recruitment en selectie (assessments, psychologische tests)	✔	3,0	✔	3,3	✔	4,0
Training algemeen	✔	3,3	✔	3,3	✔	3,5
Skills trainingen	✔	2,5	✔	2,7	✔	3,3
Opleidingsbeleid- / mogelijkheden	✔	3,3	✔	3,5	✔	3,8
Job rotation	✔	3,0	✔	2,7	✔	3,3
Coaching (bv van nieuwkomers)	✔	2,7	✔	3,0	✔	3,5
<b>Motivatie</b>						
Hoge salarissen	✔	3,3	✔	3,3	✔	3,3
Beloning gekoppeld aan performance	✔	3,3	✔	3,5	✔	2,3
Interne promotiemogelijkheden	✔	2,3	✔	2,5	✔	3,5
Werkzekerheid	✔	3,7	✔	3,3	✔	2,3
Informatie en communicatie	✔	3,0	✔	3,0	✔	3,5
<b>Participatie</b>						
Participatie in besluitvorming	✔	2,7	✔	3,0	✔	3,5
Autonomie van de medewerker	✔	2,7	✔	2,8	✔	3,0
Teamwork	✔	2,7	✔	2,8	✔	3,5
Medewerkersonderzoeken	✔	3,7	✔	3,3	✔	4,0
Regelmatig mw/mgr-meetings	✔	3,3	✔	3,5	✔	4,0

Tabel 4.1 HPWP/HPWS-ontwikkeling Rabobank 1 op basis van Boselie (2010)

## 4.2 Case Rabobank 2

Rabobank 2 is gelegen in het zuiden van Nederland. De organisatie kent thans ca. 218 medewerkers, waar dat ca. 5 jaar geleden er nog 240 waren. Het afgelopen jaar was deze bank 1 van de 4 Rabobanken met de kwalificatie “goed” en de enige bank die deze kwalificatie 3 jaar op rij heeft gekregen. Overall wordt deze Rabobank ten aanzien van de prestaties en balanstotaal getypeerd als een top-twintig-bank ten opzichte van de andere 130 Rabobanken. Men is trots op deze prestaties. Het doel van de Rabobank is de klant, alhoewel door respondenten ook is aangegeven dat het doel van de bank was de beste bank van de regio te zijn. Met dat doel wordt vervolgens ook de klant weer optimaal van diensten voorzien.

De organisatie kent 4 directieleden en 5 managers inclusief de HR Manager, welke ook deelneemt aan directieoverleggen. De HR Manager-rol staat volgens de door Rabobank Nederland afgegeven blauwdruk voor de organisatie niet meer in de formatieplannen. Er moet nog besproken worden wat de organisatie hiermee gaat doen.

HR wordt gezien als de initiator in cultuurverandering en als medebepalend voor deze bank. Als cultuurdrager is HR de drijver achter de stabiele koers van deze bank en de balans tussen taak/resultaat/mensgericht.

#### 4.2.1 Balans exploitatie-exploratie

Geïnterviewden geven aan dat binnen deze Rabobank in het verleden meer exploratie plaatsvond dan tegenwoordig. De afgelopen paar jaar heeft de focus van deze Rabobank gelegen op beheer, waarmee de aard van de werkzaamheden met name als exploitatief getypeerd kunnen worden. Waar in het verleden veel vrijheid was, ligt de focus de afgelopen paar jaren op vastleggen. “Nu kunnen ze alles zien: hoeveel klikjes heb ik gedaan”.

Zaken waarmee deze Rabobank haar eigen weg ging, waren bijvoorbeeld het hebben van een eigen assurantiekantoor en het betreden van de Belgische markt. In het assurantiekantoor had men een eigen verzekeringsportefeuille en bood men zelf samengestelde verzekeringspakketten aan.

Het betreden van de Belgische markt werd ingegeven doordat veel Nederlanders net over de grens gingen wonen. Deze trend werd lokaal opgepikt en gaf aanleiding nadere kennis op te doen. Vanuit een fiscalist kwam de vraag of er voor deze groep gecombineerde woningfinancieringen afgesloten konden worden, dat wil zeggen een deel van de financiering op een BVBA (een Belgische rechtsvorm) en een deel particulier. In een later stadium kwam men erachter dat er enerzijds juridische implicaties aan dergelijke financieringen verbonden zijn, en dat er anderzijds sprake is van grensoverschrijdende financiering, waarvoor toestemming nodig is van Rabobank Nederland. Uiteindelijk is deze goedkeuring er achteraf gekomen, maar de juridische implicaties hebben er toe geleid dat dit soort activiteiten werden afgebouwd.

Tijdens de gesprekken geven de geïnterviewden aan dat door de interne focus “je te laat bent in het anticiperen op de dingen die spelen” in de omgeving van de bank. Dit is “op de lange termijn geen levensvatbaar verhaal”. Er wordt niet meer stilgestaan of gesproken over consequenties van veranderingen in deze omgeving. Dit gebeurde in het verleden wel. Waar toen trends en ontwikkelingen onderwerp van overleg waren, bijvoorbeeld in het Accountmanagers-overleg, gebeurt dat nu niet meer. Voor zover dit soort overleggen niet geannuleerd worden omwille van beheerstaken, is de beheersmatige kant onderwerp van gesprek. Aangegeven wordt dat men weer strategischer met kansen en kennis om zal moeten gaan. De focus van de Accountmanagers moet weer meer exploratief van aard worden, er moet weer meer commerciële focus komen en men moet zich weer bezig gaan houden met klantzaken. Ook de Accountmanagers hadden de laatste periode veel interne focus op processen en afhandeling van dossiers, waarmee ook zij beheersmatig bezig waren.

De focus op exploitatie ofwel de meer beheersmatige kant heeft haar weerslag in de mate waarin data worden vastgelegd. Kennis over klanten, afspraken, afwijzingen en adviezen worden nu vastgelegd. In het recente verleden gebeurde dit niet en zat kennis ten aanzien van de markt of klantinhoudelijke kennis in de hoofden van de medewerkers. Het vastleggen van kennis in systemen lijkt beheersmatig, maar is uiteindelijk in belang van de klant. CRM (Customer Relations Management) is geen doel op zich “ook al is dat het gevoel dat bij medewerkers leeft”. Over het geheel genomen is het gevoel dat de vrijheid tegenwoordig is ingeperkt. Dat wil niet zeggen dat er geen afwijkingen mogelijk zijn, deze dienen echter te worden vastgelegd.

De afhandeling van klachten is in 2014 sterk geformaliseerd. Er is nu sprake van registratie van klantklachten, opvolging en tevredenheidsmeting. De verantwoordelijkheid en ruimte om

klachten af te handelen is lager in de organisatie gelegd op het niveau van de individuele medewerker die zelf kan beslissen tot een bedrag van EUR 100,-- hoe hij of zij een klacht zal afhandelen. In het verleden werden klachten op managementniveau afgehandeld. Dit gebeurde naar eer en geweten zonder dat er sprake was van (formele) vastlegging.

Medewerkers zijn zich als gevolg van deze wijziging nu meer bewust ten aanzien van hun bevoegdheden en de ruimte waarbinnen zij vrij zijn te beslissen of over te gaan op actie.

In het sociale leven in de omgeving van deze bank zijn medewerkers van deze Rabobank ruim vertegenwoordigd. Men is lid van netwerken, clubs en verenigingen, er is dan ook sprake van een hoge mate van verwevenheid en verbondenheid met de omgeving. “Er is geen netwerkclub waar niet iemand van onze bank lid is.” Voor de bank is dit een belangrijke bron van kennis. “We beginnen meer op andere banken te lijken, dat moet wel vanwege de kosten. Maar we zijn wel veel meer lokaal betrokken.”

Kennisvergaring en kennisdeling vindt ook in meer formelere settings plaats. Medewerkers nemen deel in bijeenkomsten in het kader van permanente educatie en komen daar in contact met collega's van andere Rabobanken en medewerkers van andere banken. Ook hebben medewerkers regelmatig contacten met accountants en fiscalisten. Kennis over ontwikkelingen in de markt komt voornamelijk vanuit Rabobank Nederland. Verder wordt vakliteratuur gebruikt als bron van kennis.

De organisatie gaat in het najaar van 2014 verhuizen naar één locatie. Kenmerkend is dat op deze locatie geen vaste werkplekken meer zijn. Dit geldt ook voor de directieleden. De verwachting is dat daardoor mensen meer door elkaar zitten en er meer communicatie en kennisdeling plaats gaat vinden.

In tegenstelling tot een aantal jaren geleden wordt heden ten dage minder afgeweken van wat van Rabobank Nederland komt. Zoals hiervoor beschreven, wordt tegenwoordig veel meer het proces gevolgd, zowel intern als in de relatie tussen Rabobank Nederland en deze lokale bank.

Mensen ervaren dat het moeten volgen van de processen meer tijd kost. Doordat gehamerd wordt op het volgen van het proces komen mensen in een cirkel terecht en gaan zich focussen op dit proces in plaats van het klantbelang. Door dit verschuilen achter het proces, wordt de creativiteit uitgeschakeld. De focus zal moeten veranderen en meer exploratief worden. Zoals de Manager Private Banking het zegt: “We hebben een goede positie, maar als we doorgaan met waarmee we daar zijn gekomen, dan komen we niet toe aan borgen.”

#### **4.2.2 Context en structuur**

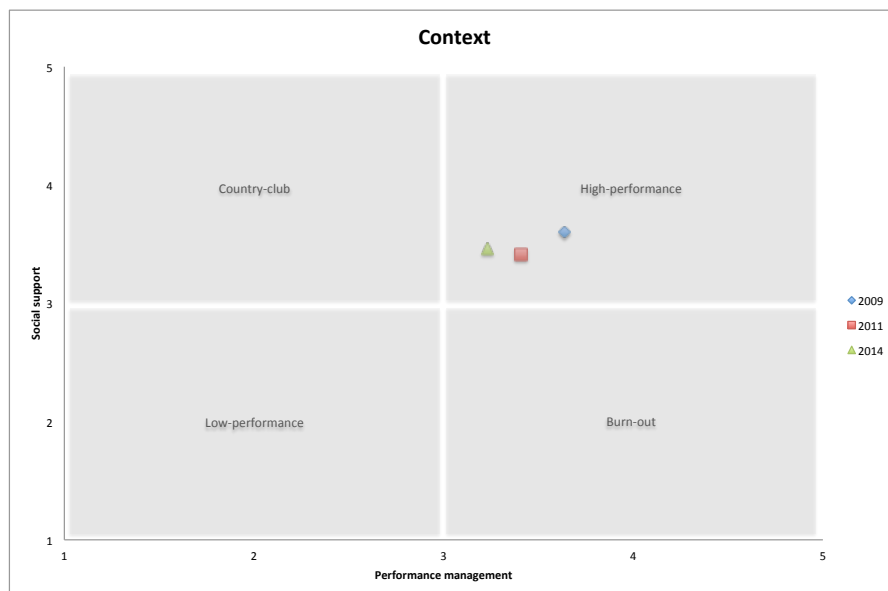
De cultuur van deze bank wordt als heel informeel gekenmerkt, als een familiecultuur. Een manager merkt op dat een externe cultuurconsultant constateerde dat er relatief veel toeschouwers zijn binnen deze bank, maar weinig deelnemers. Er zijn enkele sleutelfiguren die de kar trekken, veel gebeurt top-down. De organisatie is van mening dat dit moet veranderen, er moet meer bottom-up. In die cultuurverandering wordt aan medewerkers meer verantwoordelijkheid gegeven, het is nu zaak ervoor te zorgen dat medewerkers die verantwoordelijkheid ook gaan pakken en dat managers deze verantwoordelijkheid ook niet steeds blijven vasthouden. De Manager Private Banking gaf als voorbeeld een aanvraag die hij de ochtend van het interview binnenkreeg en die niet compleet was. In plaats van het

document terug te sturen naar zijn medewerkers heeft hij zelf een en ander gecompliceerd en doorgestuurd.

De mentaliteit is hands-on en ondernemend. Keerzijde is dat er in gevallen te snel in actie gekomen wordt. Ideeën van Rabobank Nederland worden niet één-op-één overgenomen, eerst wordt daarop een eigen visie losgelaten voordat er iets mee gedaan wordt. Door deze ondernemende en kritische houding is deze bank kritischer op wat men doet en op wat er richting bank gemanoeuvreed wordt. De Manager Private Banking gaf aan: “Wij zitten toch iets kritischer in de wedstrijd” dan andere Rabobanken.

Medewerkers weten meer dan een paar jaar geleden wat er van hun verwacht wordt. Functies, procedures en werkwijzen zijn steeds meer vastgelegd. Net als de Rabobank in Case 1 werkt ook deze Rabobank niet met het “oei-foei-doei-principe”. Een medewerker gaf aan daar blij mee te zijn: “Dat zou ik verschrikkelijk vinden.” Men is van mening dat het medewerkers belemmert in het benutten van kansen en dat het mensen bang maakt. De Manager Bedrijvenadvies gaf aan dat mensen binnen deze Rabobank niet worden gestraft. Zijn directeur zei hem nog niet lang geleden tijdens een belangrijke audit: “Winnen doen we met z’n allen, verliezen ook.” Daaruit sprak volgens hem zoveel vertrouwen. Het is een sterk punt van deze bank en onderscheidt deze bank ook van andere. De goede ranking van deze bank maakt dat er mensen collectief trots zijn op deze bank

Mensen zijn bewuster met hun werk bezig. Achterstanden zijn in principe niet erg, maar toch zijn medewerkers bang om achterstanden te krijgen. Er wordt nu meer gemonitord en gevolgd, medewerkers zijn zich bewust van het feit dat ze nu meer kunnen worden aangesproken. “We moeten leren dat we afwijkingen (“geen vinkje”) uitleggen en vastleggen.” Het gaat niet om straffen, het gaat om bespreekbaar maken.



Figuur 4.2 context Rabobank 2 op basis van Birkinshaw & Gibson (2004)

Op basis van de diagnosevragen van Birkinshaw & Gibson(2004) wordt de organisatie door de respondenten gemiddeld gezien getypeerd als een high-performance context (Figuur 4.2). Over de tijd gezien zijn er verschuivingen waarneembaar, de trend is dat de organisatie sinds 2008/2009 lager wordt beoordeeld op de dimensie op performance management, terwijl

social support over de jaren redelijk gelijkmatig wordt gewaardeerd. De organisatie beweegt sinds 2008/2009 in de richting van country-club context, maar valt nog steeds te typeren als high-performance context.

De organisatie kent een gelaagdheid in directie, management en medewerkers. Afhankelijk van de grootte van een afdeling zijn er teamleiders benoemd.

### **Context en structuur in relatie tot exploitatie/exploratie**

Actie en verantwoordelijkheid nemen liggen op de hogere niveaus binnen de organisatie bij het management en de directie. Alhoewel de organisatie dit tracht om te buigen, is er nog steeds sprake van een situatie waarin er “veel toeschouwers” zijn. Mogelijk draagt een en ander bij aan de stabiele koers van deze bank, de hoge ranking ten opzichte van andere Rabobanken en het goed scoren op audits vanuit Rabobank Nederland. De bank heeft in die zin de zaken op orde door een focus op exploitatie en exploitatief leren. Mogelijke keerzijde is dat de context voor medewerkers dusdanig comfortabel is, dat zij niet worden uitgedaagd.

Er is sprake van een collectieve trots op de organisatieresultaten. Deze collectiviteit kan bijdragen aan de creatie van “stretch” en daarmee aan het willen bereiken van ambitieuze doelen (Gibson & Birkinshaw, 2004) en kan daarmee een aanjager zijn voor exploratie. Medewerkers lijken echter afwachtend te zijn, omdat zij gewend zijn dat het management de verantwoordelijkheid neemt.

De manier waarop men met elkaar omgaat wordt gekenmerkt door vertrouwen. Men spreekt elkaar niet veel aan op zaken die verkeerd gaan, er wordt niet gestraft, maar er wordt ook niet actief gestuurd op verbeteren. Door de aandacht op de processen en de systemen en ervoor te zorgen dat die op orde zijn en dat de werkzaamheden goed worden gedaan, lijkt er niet veel aandacht te bestaan voor het actief op zoek gaan en toepassen van nieuwe kennis oftewel exploratief leren.

Mogelijk is de trend van de verschuiving richting country-club context een uitvloeisel van de sterkere focus op een combinatie van stretch en support in combinatie met een sterkere interne focus op regels en procedures

### **4.2.3 HRM en High Performance Work Practices**

De HR Manager participeert volwaardig in het directieteam en is daardoor direct betrokken bij de besluitvorming binnen deze Rabobank. In die rol is niet heel veel veranderd over de jaren. De HR functie zit door deze positionering ook dicht op de business en heeft in die zin ook de rol van HR business partner. Geïnterviewden spreken uit dat HR aan basis staat van de stabiele koers die de bank over de tijd een heeft gevaren en de manier waarop men met elkaar omgaat. Het ziekteverzuim is al jaren heel laag.

### **Mogelijkheden**

In het verleden werden mensen geworven op functies, men was kritisch op een match met harde criteria. Daarin is een verschuiving te zien, nu wordt geselecteerd op bredere inzetbaarheid.

HR heeft geen budget voor training en opleiding, dit voorkomt dat medewerkers omwille van budgettaire redenen niet naar een opleiding of cursus zouden kunnen. De “sky is the limit” ten aanzien van training en opleiding, alhoewel opleidingen en trainingen wel in relatie tot de



functie en/of de organisatie moeten staan. Het gemak waarmee medewerkers budget krijgen voor opleiding en training blijkt uit de opmerking van één van de geïnterviewde medewerkers, dat het regelmatig voorkomt dat collega's zich alvast maar inschrijven voor de herkansing bij het aanmelden voor een cursus. De kosten verbonden aan deze extra examenkans zijn voor de bank. De laatste periode ligt de focus op cursussen en opleidingen in het kader van de WFT, dit is functionele certificering al gevolg van wet- en regelgeving. Deze certificering kost veel tijd.

Job rotation vindt praktisch niet plaats, hoogstens in een situatie waarin een medewerker bij een ander gaat kijken hoe hij/zij bepaalde werkzaamheden anders of beter kan doen.

### **Motivatie**

De salarissen binnen deze Rabobank zijn op niveau, maar een geïnterviewde geeft aan uit sollicitatiegesprekken met kandidaten te hebben opgemaakt dat salarissen bij andere banken hoger liggen. Desondanks liggen de salarissen hoger dan bij andersoortige organisaties. Mensen willen werken bij deze bank vanwege stabiele koers (geen gekke dingen) en omwille van de sfeer en de prestaties die goed zijn, de mensen zijn trots op deze Rabobank. Deze factoren worden door geïnterviewden veel belangrijke geacht dan puur het salaris.

Variabele beloning is in de financiële sector afgeschaft omwille van de publieke opinie over bonussen. Ook de Rabobank heeft een streep gehaald door de variabele beloning. Echter de systematiek die Rabobank had niet het alom verguisde bonus-systeem, maar een variabel salariscomponent op basis van collectieve en individuele doelstellen en competenties.

Interne promotiemogelijkheden zijn aanwezig en worden mogelijk gemaakt. Het is echter geen beleid van deze Rabobank om mensen om de paar jaar van functie te laten wisselen. "Als iemand al 11 jaar op een functie zit, daar nog steeds plezier in heeft en het goed doet, wie ben ik dan om te zeggen dat hij wat anders moet gaan doen?" aldus de HR Manager.

Werkzekerheid: is onder druk komen te staan. Mensen zijn zich wel bewust van het feit dat er niet meer sprake is van een situatie waarin medewerkers hun hele werkzame leven tot aan hun pensioen bij de Rabobank werken.

Informatie en communicatie kunnen beter volgens de medewerkers. Daarbij wordt door de managers de kanttekening geplaatst dat dit een uiting is van weinig betrokkenheid, aangezien er in de organisatie veel informatie wordt gedistribueerd. Er wordt wel aangegeven dat er nu meer informatie en communicatie is dan een paar jaar geleden.

### **Participatie**

Medewerkers zijn altijd wel betrokken geweest in de besluitvorming. Wel wordt door het management onderkend dat er ruimte is voor verbetering. Dit blijkt ook uit een recent gehouden medewerkerstevredenheidsonderzoek, waaruit naar voren kwam dat medewerkers niet altijd het nut en zin zien van veranderingen. De informatiestroom binnen deze Rabobank wordt getypeerd als top-down. De inbreng van de medewerkers wordt gewaardeerd, maar dat wordt niet altijd zo geuit.

De autonomie van medewerkers is aan het verbeteren, de verantwoordelijkheden lagen hoog in de organisatie, dit in afwijking van de visie van Rabobank Nederland. "Dit past niet bij het moderne HR-beleid dat we voor de rest nastreven." De organisatie is daarom bezig verantwoordelijkheden lager in de organisatie te leggen. Als voorbeeld wordt genoemd de klachtenafhandeling. Waar voorheen managers de afhandeling deden zijn nu medewerkers

zelf tot EUR 100,-- bevoegd iets voor de klant te doen. Daarmee is aansluiting gezocht bij de bevoegdhedenregels van Rabobank Nederland.

Managers en medewerkers spreken elkaar in 1-op-1-gesprekken. Deze gesprekken gaan over de functie-inhoud en persoonlijke ontwikkeling. Verder vindt er per afdeling afdelingsoverleg. De rol van HR wordt getypeerd als een kritische tegenrol richting het management.

Processen zijn nu meer dan ooit strakker ingeregeld, daardoor zijn de standaarden duidelijker en weten medewerkers beter dan een aantal jaren geleden wat er van hen verwacht wordt. Het tempo van veranderingen wordt als hoog omschreven, waardoor men niet alles kan bespreken met de medewerkers. De focus ligt op implementatie van veranderingen, maar dit is niet de beste manier. De situatie wordt beschreven als een “snel rijdende trein”.

<b>Ontwikkeling HPWP's Case 2</b>	<b>2008/2009</b>	<b>2011</b>	<b>2014</b>
<b>Mogelijkheden</b>			
Selectieve recruitment en selectie (assessments, psychologische tests)	3,6	3,6	3,6
Training algemeen	3,8	3,8	3,8
Skills trainingen	3,4	3,8	4,0
Opleidingsbeleid- / mogelijkheden	4,0	3,8	4,0
Job rotation	2,4	2,2	2,0
Coaching (bv van nieuwkomers)	3,4	3,6	3,2
<b>Motivatie</b>			
Hoge salarissen	3,8	3,6	2,8
Beloning gekoppeld aan performance	4,0	3,6	2,6
Interne promotiemogelijkheden	3,6	3,4	3,6
Werkzekerheid	4,2	3,2	2,2
Informatie en communicatie	3,2	3,6	3,6
<b>Participatie</b>			
Participatie in besluitvorming	3,2	3,0	3,0
Autonomie van de medewerker	4,0	3,0	3,0
Teamwork	4,0	4,0	4,0
Medewerkersonderzoeken	4,0	4,2	4,2
Regelmatig mw/mgr-meetings	3,8	3,4	3,4

Tabel 4.2 HPWP/HPWS-ontwikkeling Rabobank 2 op basis van Boselie (2010)

### **HRM en High Performance Work Practices in relatie tot exploitatie/exploratie**

Er is geen actief beleid op functieverblijftijden binnen deze bank. Medewerkers worden dan ook niet actief gestimuleerd om de paar jaar van functie te wisselen en zich daar op voor te bereiden. Dit kan belemmerend werken op exploratief leren, omdat medewerkers de focus houden op hun eigen functie en team, en ervoor zorgen dat zij op de functie zullen blijven passen. De focus lijkt daarmee voor deze medewerkers te liggen op exploitatief leren.

Tegenover de reactieve benadering ten aanzien van interne mobiliteit worden medewerkers die dat wensen wel in staat gesteld intern door te schuiven. Daarbij hebben medewerkers vrijwel onbeperkte mogelijkheden financieel gezien om opleidingen of trainingen te volgen die hen in staat stellen intern carrière te maken.

Job rotation, dat kennis door de organisatie kan laten rouleren, gebeurde in het verleden niet veel en is de laatste jaren nog minder gemeengoed geworden.

Geïnterviewden geven aan dat de informatie en communicatie voornamelijk top-down plaatsvindt. Ook geven zij aan dat deze verbeterd en uitgebreid kunnen worden. Dit geldt ook voor de participatie in besluitvorming. Beide componenten –informatie en communicatie en participatie in besluitvorming- kunnen, mits op orde, in positieve zin bijdragen aan exploratieve activiteiten door medewerkers doordat zij hun activiteiten en initiatieven kunnen afstemmen of uitvoeren binnen de strategische kaders van de organisatie.

### 4.3 Case Rabobank 3

Rabobank 3 is gevestigd in de regio Midden-Nederland. Er werken ca. 250 medewerkers tegenover 425 medewerkers in 2008. Er is sprake van veel verloop in het leidinggevend kader over de recente achterliggende periode, slechts een enkeling werkt er langer dan een paar jaar.

De organisatie kent 4 directieleden en 4 managers. De HR-functie valt rechtstreeks onder de directievoorzitter en heeft geen managementpositie.

Qua balansgrootte is de bank te typeren als top-10-bank. Dit is niet het geval qua overall prestaties, alhoewel geïnterviewden het commercieel resultaat als “aardig” typeren. Aangegeven wordt dat de organisatie er slecht voor stond, maar dat er veel bereikt is sinds 2008/2009. Desondanks scoort de organisatie nog niet goed op audits van Rabobank Nederland.

#### 4.3.1 Balans exploitatie-exploratie

Medewerkers binnen deze Rabobank hadden in het verleden relatief veel vrijheid om te handelen. Daardoor “deden mensen dingen die op het randje zijn” aldus de Intern Accountmanager. In de periode voor 2008 waren de directieleden meer extern gericht en was er een meer commerciële focus. Het “kon niet op” in die tijd, volgens de Teamleider HR. Accountmanagers hadden veel vrijheid in die periode en hebben volgens geïnterviewden te gemakkelijk financieringen afgesloten. De organisatie heeft mede daardoor nu veel bijzonder beheerklanten.

Deze externe oriëntatie van de organisatie heeft in de afgelopen periode een verschuiving doorgemaakt naar het intern in control zijn gedreven door wet- en regelgeving enerzijds en Rabobank Nederland anderzijds. Rabobank wil altijd “het beste jongetje van de klas zijn”, daarin slaat de organisatie door volgens geïnterviewden. Medewerkers hebben uit het oog verloren dat men er is voor de klant. “Omdat je jarenlang natuurlijk zo gestuurd hebt op control, control, control, zakt dat weg,” aldus de Teamleider HR. Ook de krimp in organisatieomvang heeft haar weerslag op vernieuwing en zoeken naar commerciële kansen. “Doordat je het minder doet wordt meer tijd en energie opgeslurpt om in control te komen,” stelt de Manager KRM. Productontwikkeling gebeurde in het verleden wel lokaal, maar is tegenwoordig beperkt mogelijk. Dat “wordt er wel uit geramd” zo werd door een manager aangegeven.

De rollen en verantwoordelijkheden zijn helder volgens de Teamleider HR. Op het zogenoemde procesweb zijn alle processen te vinden. Medewerkers weten echter ten opzichte van enkele jaren geleden minder wat er van hen verwacht wordt, ondanks duidelijke functie- en procesbeschrijvingen. De manager KRM wijdt dit aan de vele informatie die tegenwoordig beschikbaar is, waardoor niet altijd duidelijk is wat wel of niet belangrijk is. Net als de andere onderzochte cases heeft deze bank ketenmanagement ingevoerd. Binnen deze bankt werkt dit ketenmanagement niet, omdat er 300 afwijkingen zijn. Het ketenmanagement heeft wel gezorgd voor meer samenwerking over de disciplines heen, desondanks blijven kennis en informatie blijven vooral binnen de teams. Kennisdeling en uitwisseling gebeurt met name als het moet, bijvoorbeeld in de ketens.

Waar de commercianten in de organisatie exploratieve kennis vergaren door externe aanwezigheid, leert afdeling KRM explorerend door eens in de zoveel tijd een extern consultant in te huren die een (praktijk)case uitwerkt en presenteert.

De organisatie ging in het verleden zelf op zoek ging naar kennis, tegenwoordig is er sprake van een kennis-flow vanuit Rabobank Nederland. Kennis over lokale aangelegenheden wordt vergaard doordat medewerkers in contact staan met de omgeving, bijvoorbeeld accountmanagers doen dit door werkgeversverenigingen en de Teamleider HR door deelname in een lokaal HR platform. Ook zijn er tegenwoordig veel online platforms voor informatiedeling vanuit Rabobank Nederland. Op deze platformen komen specialismen bij elkaar en worden best practices gedeeld. De focus ligt niet op beleidsmatige zaken.

De kennis waar met name gekeken wordt is gericht op de materiele risico's en *nice to knows* in plaats van dat geëxploreerd wordt op nieuwe kennis.

Ook fysiek wordt deelgenomen in externe platformen. HR neemt bijvoorbeeld deel in een regionaal platform met andere bedrijven. Doel daarvan is kennisdeling. Kennis wordt ook vergaard middels contacten met andere lokale Rabobanken. Er zijn functies die elkaar in dat kader in regionale platformen treffen. Voorts is er een lokaal initiatief "Jouw bank mijn bank", van waaruit job rotation tussen enkele lokale Rabobanken mogelijk wordt gemaakt. Deze job rotation is vaak gericht op de eigen functie, maar geeft medewerkers inzage in de wijze waarop binnen een andere organisatie gewerkt wordt. Het brengt daarmee best practices-uitwisseling op gang.

Kennisdelen is ingebed in deze organisatie. Maar er wordt ook kennis gehaald: "Wij willen ook graag weten wat er precies speelt bij klanten en leden en in de maatschappij en in onze lokale samenleving." De bank kent netwerken met accountants, belastingadviseurs etc. Deze werden goed onderhouden, maar dit onderhoud heeft de laatste periode op een lager pitje gestaan. De "Focus is nu meer intern, helaas," aldus Teamleider HR. Er begint echter weer een kentering te komen naar meer externe oriëntatie. "We waren vroeger dichterbij." Een oriëntatie op exploratief leren is dan ook weer groeiende.

Dit komt ook naar voren in de contacten met Rabobank Nederland over de markten waarin klanten van deze bank zich bewegen. Managers van deze bank nemen verder ook deel in pilots waarin meegedacht wordt met Rabobank Nederland over nieuwe producten en diensten. Kennis wordt vertaald naar dienstverlening. Samenwerking vindt plaats op het vlak van bijzonder beheer van particulieren.

Medewerkers van deze lokale bank lopen stage bij Rabobank Nederland, waardoor er ook een kennisflow is. De Teamleider vindt dat er op dit vlak meer tweewegverkeer kan plaatsvinden, het gebeurt niet dat medewerkers van Rabobank Nederland stage lopen bij deze lokale bank.

Er is over de recente achterliggende periode sprake van een hoog verloop in het leidinggevend kader, slechts een enkeling werkt er langer dan een paar jaar. Daardoor is veel kennis uit de organisatie verdwenen. De directie haalt haar kennis voornamelijk uit gesprekken met de managers, er wordt weinig gecommuniceerd met medewerkers. Tegenwoordig vinden er gezamenlijk sessies plaats met het directieteam en het managementteam. Er is geen sprake van een structuur waarin het managementteam met elkaar vergaderd. Het directieteam organiseert tegenwoordig lunchmeetings, waar medewerkers facultatief op in kunnen tekenen. Deze meetings hebben informatiedeling tot doel.

### 4.3.2 Context en structuur

De organisatie wordt getypeerd als informeel. De medewerkers zijn betrokken, zowel ten aanzien van het werkgebied, waar velen ook wonen, als bij deze Rabobank. Geïnterviewden ervaren en beschrijven een afstand tussen directie en de medewerkers in de operatie. Ook ten aanzien van de afstand tussen de directie en de laag van de managers eronder wordt een afstand gevoeld. De meeste directeuren zijn niet veel op de werkvloer te vinden. De deur staat weliswaar altijd open, mensen ervaren echter een drempel. Uitgesproken wordt dat er een wantrouwen is naar boven toe, dit door gebeurtenissen uit het verleden, zoals medewerkers die van de een op andere dag niet meer werkzaam waren.

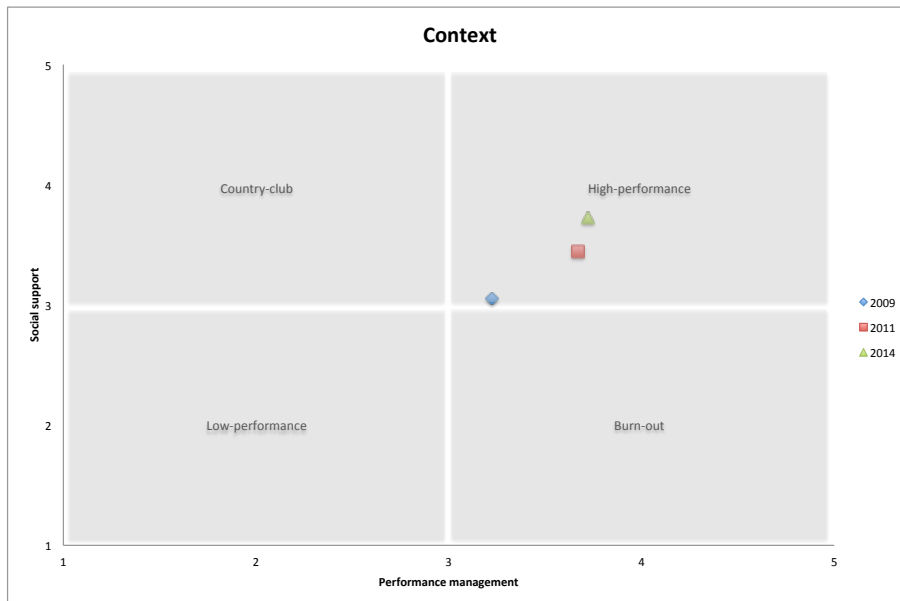
Managers hadden in het recente verleden eigen kantoren en hielden daar aan vast. Er was volgens de manager KRM sprake van zoals hij dat noemt "haantjes". Door deze kantoren was er afstand tussen medewerkers en hun leidinggevenden. Het directieteam heeft dit doorbroken, zodat managers nu op de afdelingen zitten en daardoor dicht op hun medewerkers. De directie zelf heeft wel eigen kantoren.

De organisatie heeft als gezamenlijk doel "Samen ambities realiseren", maar dit zit niet tussen de oren. Het hoge verloop in het leidinggevend kader over de recente achterliggende periode, heeft volgens de geïnterviewden haar weerslag op het afwezig zijn van een collectieve identiteit en collectiviteit. De organisatie wordt getypeerd als een eilandencultuur, zowel tussen afdelingen als binnen afdelingen. Volgens de manager KRM staan de neuzen van het directieteam niet altijd dezelfde kant op, hetgeen naar voren komt in verschillende boodschappen tijdens verschillende settings. Daarbij wordt opgemerkt dat dit voor medewerkers minder zichtbaar is dan voor managers. Ook begint dit verminderen.

De Teamleider HR geeft aan dat men "te lief" is voor elkaar, men spreekt elkaar niet aan op verantwoordelijkheden. De Teamleider HR wijdt dit aan de informele manier van met elkaar omgaan en de lange dienstverbanden. De organisatie tracht dit te veranderen: "Met elkaar leer je, uiteindelijk hou je elkaar scherp en dat is het beste voor de klant," zoals de Teamleider HR het omschrijft. Wet- en regelgeving en de kaders vanuit Rabobank Nederland stonden de afgelopen jaren het maken van fouten niet toe. Desondanks heeft deze Rabobank, evenals de banken in case 1 en 2 het "oei-foei-doei"-proces niet ingevoerd in de organisatie. De manager KRM had dit graag anders gezien, het had de organisatie de mogelijkheid gegeven de "rotte accountmanagers" eruit te werken. De organisatie kiest ervoor te verbeteren in plaats van te straffen, problemen worden aan de voorkant opgelost middels bijvoorbeeld coaching en niet aan de achterkant. Er worden in die zin verbetertrajecten opgestart zonder medewerkers de deur te wijzen.

De Teamleider HR merkt op dat er binnen de organisatie sprake is van verandermoedigheid en dat er meer verandermanagers nodig zijn. De implementatiedruk van veranderingen per afdeling is groot: "Die veranderingen gaan zo knetterhard."

Op basis van de diagnosevragen van Birkinshaw & Gibson (2004) typeren de geïnterviewden de context van de organisatie als een high-performance context (figuur 4.3). De organisatie was in 2008/2009 te typeren als een organisatie die balanceerde op de rand van burn-out context. Van daaruit is de organisatie in een opwaartse lijn opgeschoven naar een context van high-performance opgeschoven in 2009.



Figuur 4.3 context Rabobank 3 op basis van Birkinshaw & Gibson (2004)

De organisatie kent een gelaagdheid in directie, management en medewerkers. Afhankelijk van de grootte van een afdeling zijn er teamleiders benoemd.

### Context en structuur in relatie tot exploitatie/exploratie

Deze bank kent geen traditie van het elkaar aanspreken op fouten en verantwoordelijkheden. Er wordt weinig gestraft, maar gestuurd op verbeteren door mensen daar actief in te begeleiden. Er wordt niet gauw afscheid genomen van medewerkers. Daartegenover staat dat de organisatie in het recente verleden wel op managementniveau wel veel wijzigingen heeft doorgemaakt en waarin organisatieleden van de een op de andere dag niet meer werkzaam waren. Op directieniveau begint meer eenheid te ontstaan, dit is lang niet aanwezig geweest. De afwezigheid van deze eenheid lijkt zich doorvertaald te hebben naar de afdelingen en de teams daarbinnen, die worden getypeerd als eilanden. Er is in die zin dan ook nog weinig sprake geweest van collectiviteit waarin mensen elkaar actief opzoeken. Een dergelijke setting is niet bevorderlijk voor kennisuitwisseling en samenwerking en daarmee op exploratief leren. De afwezigheid van collectiviteit en daarmee eenduidigheid verklaart mogelijk waarom de organisatie volgens de geïnterviewden toentertijd neigde naar een burn-out context. Hierin zijn support en trust minder aanwezig, maar wordt er wel gefocust op het leveren van prestaties.

### 4.3.3 HRM en High Performance Work Practices

De positie van HR Manager is per 2014 komen te vervallen. De afdeling is in de afgelopen jaren meegekrompen met de krimp van de organisatie en zal op termijn worden ondergebracht in een algemene stafafdeling, waarvan de manager zal rapporteren aan de directievoorzitter. De HR adviseurs, waarvan er 1 tijdelijke de rol van Teamleider heeft, schuift bij managementvergaderingen aan als het gaat om HR-onderwerpen. "Je hebt het alleen over probleemgevallen" in contacten met HR, zo merkt de manager KRM op; "HRM wordt er bij ons helemaal uitgefaseerd."

Het HR-beleid binnen deze Rabobank wordt meer dan vroeger ingegeven door wat Rabobank Nederland vaststelt. Lokale afwijking of bepaling van beleidspunten is mogelijk, maar dient onderbouwd te worden. Ten aanzien van de formatieplannen heeft deze Rabobank besloten af te wijken van deze plannen door een traineepool in te richten. Deze pool bestaat uit 6 fte boven formatie. De keuze voor deze afwijking is gelegen in een vooruitzicht dat het deze bank de komende jaren gaat ontbreken van jong talent.

HR kijkt met andere bedrijven of uitwisseling/roulatie plaats kan vinden in de vorm van een arbeidspool.

### **Mogelijkheden**

De organisatie is over het geheel genomen altijd kritisch aan de poort geweest, wel wordt opgemerkt dat de organisatie nu medewerkers werft en selecteert met een ander profiel. Opleiding is daarin belangrijker geworden. Individuele managers maken daarbij nog eigen keuzes, zo vindt de manager KRM belangrijk dat mensen in zijn team ondernemerschap laten zien.

Een e-assessment waarin gekeken wordt naar de competenties van een kandidaat voor de toekomst is al langere tijd gemeengoed in de wervingsprocedure.

Desondanks zijn er in het verleden door bepaalde managers ook mensen aangenomen die tegenwoordig niet meer door de selectie zouden komen, maar die nodig waren voor het maken van productie. Dit is met name gebeurd in de periode waarin het “niet op kon” voor de Rabobank. Heden ten dage worden alleen mensen aangenomen die ook in de toekomst nog binnen de organisatie passen. “Daar moet je geen concessies aan doen.” Mensen worden dan ook aangenomen voor een loopbaan en niet op een functie. De norm is nu HBO-bachelor.

Er is vanuit de afdeling HR volop aandacht voor training en opleiding. Ook is er budgettaire ruimte. Deze is echter beperkt volgens de Manager KRM. Deelname aan trainingen of opleidingen wordt vaak verhinderd door de werklust.

Jobrotation vindt beperkt plaats. Er zijn medewerkers die stage hebben gelopen bij Rabobank Nederland. In samenwerking met enkele andere Rabobanken in de regio is het programma “jouw bank mijn bank” ontwikkeld. In dit programma kunnen medewerkers op vrijwillige basis tijdelijk bij een andere Rabobank werken. Dit geschiedt veelal in de eigen functie, maar omdat iedere bank haar eigen cultuur en werkwijze kent, wordt het ervaren als goed voor het verandervermogen van medewerkers. De WFT-certificeringsprogramma’s die medewerkers voor 1-7-2015 doorlopen moeten hebben zijn gericht op de huidige functies en werken belemmerend voor het rouleren over andere functies.

### **Motivatie**

He variabele beloningsdeel is enkele jaren geleden afgeschaft. Daarvoor in de plaats is een persoonlijk employee benefit budget gekomen, de medewerker kan zelf aangeven wat deze met dit budget wil doen. De vaste salarissen liggen op een hoger dan niveau dan bij andere ondernemingen. De Manager Financieel Advies typeert het beloningspakket van de Rabobank als een gouden ketting. Het is echter wel minder geworden, maar er wordt nog steeds niet slecht verdiend bij de Rabobank. “De groei is eruit gehaald, de schalen zijn lager afgetopt. Je kon doorgroeien tot in de hemel, zei ik altijd vroeger, dat is niet meer,” aldus de Manager Financieel Advies. Mensen die weggaan geven volgens deze manager aan: “Ik verdien nergens meer wat ik hier heb verdiend.”

Geïnterviewden geven aan dat interne promotiemogelijkheden minder aanwezig zijn dan een aantal jaren terug. Inmiddels beginnen de mogelijkheden zich weer aan te dienen. De intern accountmanager is zelf een voorbeeld van de mogelijkheden die de organisatie kan bieden. In de 6 jaren dat deze persoon werkzaam is binnen deze Rabobank heeft deze inmiddels de vijfde rol aanvaard. De organisatie stuurt niet op maximale functieverblijftijden. De focus in de persoonlijke ontwikkelplannen ligt op blijvende inzetbaarheid en het blijven werken aan de eigen ontwikkeling. Dit is eenieders verantwoordelijkheid. Indien een medewerker stil staat daarin, da wordt dit besproken door de manager.

De verschillende geïnterviewden geven aan dat er tegenwoordig geen werkzekerheid meer is.

Informatie en communicatie over de organisatie richting de medewerkers vindt plaats middels een lokaal intranet. Ook wordt daar informatie gepubliceerd over het programma Visie 2016. De Teamleider HR geeft aan dat door de vele informatie die medewerkers ontvangen over de eigen functie en de bijbehorende activiteiten dat men niet toekomt aan het bijhouden van informatie over de bank zelf. De organisatie organiseert daarom ook medewerkersbijeenkomsten waarin de gang van zaken wordt toegelicht. "Als ze het nu niet weten, weet ik het niet meer," aldus de Teamleider HR. Het directieteam organiseert 1 keer per drie maanden een bijeenkomst, waarin medewerkers facultatief kunnen aanschuiven om vragen te stellen en te worden bijgepraat. Daarmee wordt getracht meer 2-weg-communicatie te krijgen.

### **Participatie**

Participatie in besluitvorming is voor verbetering vatbaar volgens de geïnterviewden. Uit een recente cultuurenquête kwam naar voren dat medewerkers wel ideeën hebben, maar de indruk hebben dat er wat met die ideeën gedaan wordt. Daar gaat de organisatie aandacht aan besteden. "Beste ideeën zitten op de werkvloer zelf, dus betrek ze erbij," aldus een geïnterviewde. De traineepool die in de loop van 2014 operationeel zal zijn, zal ook worden ingezet als denktank, waarin deze medewerkers wordt gevraagd mee te denken met dilemma's van deze bank. De manager KRM geeft aan verschillende van zijn medewerkers gevraagd te hebben mee te denken in de invulling van Visie 2016 voor de eigen afdeling. Dit is echter geen algemeen beleid binnen deze bank, andere managers hebben de invulling gedaan zonder betrokkenheid van medewerkers.

Over de directie geven de geïnterviewden aan, dat deze bepaalde ideeën of voornemens impliciet polsen bij medewerkers, er is echter geen sprake van actieve betrokkenheid.

Ten aanzien van autonomie geven geïnterviewden aan, dat sommige functies minder regelvrijheid hebben door de aangescherpte regels en procedures.

De mate van teamwork verschilt per team. Het is een onderwerp van aandacht voor de organisatie. Afdelingen hebben budget om jaarlijks teambuildingactiviteiten te organiseren.

Meetings tussen medewerkers en managers: de intensiteit waarin managers en medewerkers gesprekken met elkaar hebben verschilt van manager tot manager. De manager KRM had een intensief schema van 1-op-1-gesprekken met iedere medewerker in het team, maar heeft dit inmiddels terug moeten schroeven, omdat het niet meer passend is en deze manager in verhouding tot andere managers substantieel meer tijd inplande voor deze gesprekken.

### **HRM en High Performance Work Practices in relatie tot exploitatie/exploratie**

Door het kritischer zijn dan een paar jaar geleden op het werven van medewerkers die enerzijds hoger opgeleid zijn anderzijds breder inzetbaar, vergroot de organisatie haar mogelijkheden tot exploratie en daarmee ambidexteriteit. Deze nieuwe medewerkers



brengen nieuwe en andere kennis. Het initiatief “Jouw bank mijn bank” kan in positieve zin bijdragen aan het exploratief leren door deze Rabobank, doordat de organisatie middels job rotation nieuwe externe kennis binnenhaalt, hetgeen positief bijdraagt exploratief leren (Jansen, Van Den Bosch & Volberda, 2005). Ook de stages die bij Rabobank Nederland worden georganiseerd kunnen vanuit die optiek gezien bijdragen aan het vermogen exploratief te leren, evenals de oriëntatie op de vorming van een arbeidspool met andere werkgevers in de omgeving van de bank.

<b>Ontwikkeling HPWP's Case 3</b>	<b>2008/2009</b>	<b>2011</b>	<b>2014</b>
<b>Mogelijkheden</b>			
Selectieve recruitment en selectie (assessments, psychologische tests)	✔ 4,0	✔ 4,0	✔ 4,3
Training algemeen	✔ 4,0	✔ 4,0	✔ 4,0
Skills trainingen	✔ 3,3	✔ 3,3	✔ 3,3
Opleidingsbeleid- / mogelijkheden	✔ 4,0	✔ 4,0	✔ 4,0
Job rotation	✔ 2,3	✔ 2,3	✔ 2,7
Coaching (bv van nieuwkomers)	✔ 3,3	✔ 3,3	✔ 3,7
<b>Motivatie</b>			
Hoge salarissen	✔ 3,0	✔ 2,7	✔ 2,7
Beloning gekoppeld aan performance	✔ 4,3	✔ 4,3	✔ 3,0
Interne promotiemogelijkheden	✔ 3,7	✔ 3,3	✔ 3,7
Werkzekerheid	✔ 3,3	✔ 3,3	✔ 2,7
Informatie en communicatie	✔ 3,0	✔ 3,3	✔ 3,3
<b>Participatie</b>			
Participatie in besluitvorming	✔ 2,7	✔ 3,0	✔ 3,0
Autonomie van de medewerker	✔ 3,0	✔ 3,3	✔ 3,3
Teamwork	✔ 3,3	✔ 3,7	✔ 3,7
Medewerkersonderzoeken	✔ 3,3	✔ 4,0	✔ 4,3
Regelmatig mw/mgr-meetings	✔ 3,0	✔ 3,3	✔ 3,3

Tabel 4.3 HPWP-ontwikkeling Rabobank 3 op basis van Boselie (2010)

De organisatie stuurt niet op functieverblijftijden, maar er is wel een actief beleid om medewerkers te laten reflecteren op hun huidige en toekomstige functie. De medewerkers worden daarmee alert gehouden op hun eigen ontwikkeling. Het valt te verwachten dat dit zowel exploitatief leren en handelen als exploratief leren en handelen in de hand werkt, omdat deze focus op blijvende inzetbaarheid gericht is op het heden en de toekomst.

Medewerkers ontvangen, in tegenstelling tot enkele jaren terug, veel informatie over hetgeen er speelt binnen de organisatie. Ook zoekt de directie steeds vaker de verbinding met de medewerkers om ideeën uit te wisselen en te horen wat er speelt binnen de organisatie. Door dit in een informele setting te doen en op een facultatieve basis, worden medewerkers mogelijk gestimuleerd verder te denken dan de eigen dagelijkse werkzaamheden en uitgedaagd hetgeen men doet en ziet te plaatsen en te benaderen vanuit het grotere geheel en niet vanuit de eigen functie. Daarmee wordt mogelijk exploratie gestimuleerd.

#### 4.4 De 3 cases samengevat

De drie onderzochte cases laten zien, dat ondanks dat alle drie de cases dezelfde naam dragen, hetzelfde primaire proces kennen en onderdeel uitmaken van dezelfde organisatie, er verschillen zijn waar te nemen in de mate waarin de organisaties de afgelopen jaren hebben gebalanceerd op het vlak van exploratie en exploitatie. Ook zijn er verschillen waar te nemen op contextueel en structureel vlak. Ten aanzien van HRM en de positionering binnen de

organisatie zijn de verschillen zo mogelijk nog groter. De wijze waarop de organisaties “aan HRM doen” laat ook verschillen zien, ondanks dat de drie cases wel vergelijkbare HPWP’s inzetten. Tabel 4.4 geeft de verschillen tussen de 3 onderzochte cases weer:

	Case 1	Case 2	Case 3
Oriëntatie op exploratie	gebeurt nog steeds, alhoewel verminderd laatste jaren; begint weer te komen	in het verleden aanwezig; laatste jaren niet meer	weinig aanwezig geweest; begint te komen
structuur	directie management medewerkers	directie management medewerkers	directie management medewerkers
context	HPO, komend van Country Club en Low Performance	High Performance, trend richting Country Club	HPO, komend van een context neigend naar Burn Out
Mogelijkheden	stijgend	dalend	gelijk
Motivatie	gelijk	dalend	dalend
Participatie	stijgend	dalend	stijgend
positie HR	Management	Directie	Ondersteunende stafrol

Tabel 4.4 De 3 onderzochte cases onderling vergeleken

Case 1 ontwikkelde zich in de periode 2008 tot 2011 van een country-club context naar een context die neigde naar low-performance. Dit is in de periode 2011-2014 verder ontwikkeld naar een high-performance context.

Case 2 laat sinds 2008 een verschuiving zien vanaf een high-performance context in de richting van de country-club context.

Case 3 neigde in 2008 naar een burn-out context, maar laat sindsdien een opwaartse ontwikkeling zien naar een high-performance context.

Tabel 4.5 laat zien hoe de verschillende HPWP’s van de 3 onderzochte cases zich over de tijd hebben ontwikkeld.

	Case 1		Case 2		Case 3	
	2008-2011	2011-2014	2008-2011	2011-2014	2008-2011	2011-2014
<b>Mogelijkheden</b>						
Selectieve recruitment en selectie (assessments, psychologische tests)	+	++	=	=	=	+
Training algemeen	=	+	=	=	=	=
Skills trainingen	+	++	+	+	=	=
Opleidingsbeleid- / mogelijkheden	+	+	-	+	=	=
Job rotation	-	++	-	-	=	+
Coaching (bv van nieuwkomers)	+	++	+	-	=	+
<b>Motivatie</b>						
Hoge salarissen	=	=	-	--	-	=
Beloning gekoppeld aan performance	+	--	-	--	=	--
Interne promotiemogelijkheden	+	++	-	+	-	+
Werkzekerheid	-	--	--	--	=	--
Informatie en communicatie	=	++	+	=	+	=
<b>Participatie</b>						
Participatie in besluitvorming	+	++	-	=	+	=
Autonomie v an de medewerker	+	+	--	=	+	=
Teamwork	+	++	=	=	+	=
Medewerkersonderzoeken	-	++	+	=	++	+
Regelmatig mw/mgr-meetings	+	++	-	=	+	=

Tabel 4.5. Ontwikkeling HPWP’s van de 3 onderzochte cases over de tijd

## Hoofdstuk 5 Conclusies en discussie

De leiband van Rabobank Nederland (de dochterorganisatie van lokale Rabobanken) richting de lokale Rabobanken is de afgelopen jaren steeds strakker geworden. Vanuit Rabobank Nederland wordt steeds meer bepaald hoe lokale Rabobanken beheersmatig te werk moeten gaan. Ook ten aanzien van HRM is er een trend naar meer eenduidigheid in het gebruik van HR-instrumentarium. Invulling van HRM-beleid bij lokale Rabobanken geschiedt echter nog steeds lokaal, op basis van lokale prioriteiten en aandachtsgebieden. Het werken met een talentpool (of traineeprogramma) wordt bijvoorbeeld lokaal bepaald, alhoewel er meerdere banken zijn die een dergelijk programma operationeel hebben.

Waar lokale Rabobanken in het verleden meer gericht waren op de omgeving en het zoeken naar kansen en klanten, bevinden de organisaties zich nu in een fase waar de nadruk ligt op de beheersmatige kant van bankieren. De organisatie is meer naar binnen gekeerd qua processen en werkwijzen; dat neemt niet weg dat de organisaties nog steeds veel energie steken in de lokale worteling en het lokaal aanwezig zijn. Kennis over die lokale omgeving wordt dan ook nog steeds gegenereerd, echter de door de interne regeldruk wordt deze exploratieve kennis minder geëxploreerd en ligt de nadruk op exploitatief leren.

In het recente verleden is er sprake geweest van vele excessen in de financiële sector. Ook binnen de Rabobank zijn er zaken gebeurd die minder passen bij een degelijke en integere bedrijfsvoering. De Libor-affaire is een duidelijke exponent daarvan. Ten aanzien van HRM-beleid is op onderdelen een trend te zien die de ontwikkelingen in de sector volgt. Tot ca. 2012 werd de bancaire sector gekenmerkt door variabele beloningsstructuren. Het zijn met name deze financiële prikkels die gelabeld worden als de drijfveren achter de excessen in de sector. In de Nederlandse context is variabele beloning in de bancaire sector onder druk van de algemene opinie en overheidsmaatregelen inmiddels grotendeels afgeschaft. Daarbij dient opgemerkt te worden, dat de onderzochte lokale Rabobanken geen bonussysteem kenden, maar een variabel beloningsdeel dat verdiend kon worden als aan verschillende individuele en collectieve doelstellingen was voldaan. Deze doelstellingen hadden een divers karakter en waren niet sec commercieel gedreven, zoals wordt aangenomen in de bonus-discussie in de financiële sector in haar algemeenheid. Los van de discussie of incentive beloning de in de media veelvuldig benoemde “perverse prikkel” geeft, wordt incentive beloning genoemd als aanjager voor prestaties en kan het daarmee een aanjager zijn voor exploratie. Welke invloed het afschaffen van het variabele beloningsdeel heeft, kan niet uit de onderzoeksresultaten worden gehaald. De 3 onderzochte cases hebben een gelijk beloningssysteem, waarin het variabele deel voor zittende populatie is omgezet in een persoonlijk budget, waarbij de medewerker bepaalt op welke wijze en in welke vorm hij dit budget wil aanwenden. Het ligt in de lijn der verwachting dat indien performance beloning stimulerend werkt voor het behalen van prestaties, dat indien een medewerker geen moeite meer hoeft te doen voor dit gedeelte van beloning, de motivatie tot performance of een oriëntatie op exploratie verminderd wordt.

De situatie, waarin de financiële sector onder het vergrootglas is komen te liggen en waarin de kaders stringenter zijn geworden als gevolg van wet- en regelgeving, hebben de 3 onderzochte cases in een setting gemanoeuvreed, waarin de focus de laatste jaren is verschoven op de interne organisatie. De focus op interne systemen, processen en het

voldoen aan wet- en regelgeving en regelgeving vanuit Rabobank Nederland heeft de organisaties exploitatief van aard doen worden. De mate waarin de onderzochte cases in de tijd voor de aangescherpte kaders alsmede in het heden naast de exploitatie van de dagelijkse bancaire activiteiten ook explorerend bezig waren, verschilt. In case 2 werden in het verleden activiteiten ontplooid en andere manieren van handelen buiten de vaste kaders die vanuit de dochterorganisatie waren geschetst. Hiervan is heden ten dage geen sprake meer. De organisatie lijkt intern in control, hetgeen resulteert in een stabiele organisatie en een goede positie op de Rabobank-ranglijst.

In case 1 zoekt de organisatie ook in de huidige tijd de ruimte om zaken anders aan te pakken en zaken anders te doen dan door de dochterorganisatie wordt opgelegd. De organisatie in case 3 heeft ook in het verleden meer een exploitatief karakter gehad. Inmiddels begint deze organisatie zich meer naar buiten te keren en ontplooiën medewerkers meer activiteiten te ontplooiën. Kijkt men naar de kennisontwikkeling van de onderzochte cases, dan wordt duidelijk dat de organisaties in de achterliggende periode voornamelijk exploitatief leren. De organisaties houden zich bezig met kennis gericht op interne processen, procedures en systemen. De organisaties zijn minder bezig geweest met kennis en kennisdeling gericht op de externe omgeving, alhoewel geïnterviewden in case 1 en 3 aangeven dat daarin een kentering is te zien. Voor case 2 is de verwachting dat met de aanstaande verhuizing medewerkers elkaar meer opzoeken, waardoor meer oriëntatie kan ontstaan op exploratief leren over de disciplines heen. De interne gerichtheid van de 3 cases werd mede gedreven door het zogenoemde ketenmanagement, hetgeen gericht is op de interne organisatie. De hoeveelheid informatie en de hoeveelheid wijzigingen die door Rabobank Nederland worden gecommuniceerd, vereisen een opname en verwerking binnen de lokale organisaties, die daardoor beperkt worden in het exploreren op de omgeving en daarom op exploratief leren. Tegelijkertijd groeit inmiddels ook het aanbod van informatie dat meer exploratief van aard is. Dit betreft informatie over trends en ontwikkelingen in de omgeving van de Rabobank, maar ook informatie gericht op dienstverlening en producten. Ook neemt het delen van kennis Rabobank-overstijgend toe middels online platforms. Op deze platforms worden zaken besproken of worden vragen gesteld. Veel zaken blijken ook elders te spelen, door deze platformen ontstaat een uitwisseling van best practices.

Contextueel gezien zijn de 3 onderzochte cases verschillen de organisaties, ondanks dezelfde naam en dezelfde dochter die de kaders stelt. De 3 onderzochte cases bevinden zich tegenwoordig in het kwadrant van de high-performance context van de vier door Birkinshaw & Gibson (2004) benoemde contexten, welke de omstandigheden biedt voor de organisatie en de medewerkers om zowel te kunnen exploiteren en te exploreren. De mate waarin de organisatie zich in de achterliggende periode neigden naar of te typeren waren als één van de andere contexten varieert.

De organisatie in case 1 wordt over de periode 2008/2009 getypeerd als neigend naar een country-club context. Van daaruit heeft de organisatie en verschuiving laten zien naar een meer low-performance georiënteerde context in 2001 en wordt de organisatie anno nu gekenmerkt als een high-performance context. De organisatie heeft een sterke focus op prestaties en ontwikkeling, ook op het vlak van HRM. Dit was in 2008/2009 minder het geval. De organisatie is niet gericht op straffen van medewerkers in geval van fouten, maar op leren van fouten. De verantwoordelijkheden liggen op medewerkerniveau. Opvallend is de

ontwikkeling van de organisatie in relatie tot het aantreden van de huidige HR Manager, welke samenvallen. Deze HR Manager heeft een rol dicht op het management van deze bank.

Case 2 laat een organisatie zien waarin sprake is van gezamenlijkheid en waar men trots is op de hoge notering van de bank op de landelijke ranglijsten. Het management is al lang in functie. De organisatie wordt over de jaren heen getypeerd als een high-performance organisatiecontext, maar laat sinds 2008/2009 een trend zien waarin de context opschuift in de richting een country-club context. Dit duidt erop dat de focus op performance management is verminderd, de dimensie social support blijft echter redelijk constant. Verantwoordelijkheden liggen hoger in de organisatie. Het management “trekt de kar”. De HR-functie zit vooraan in de besluitvorming en wordt benoemd als verantwoordelijk voor de stabiliteit van deze bank.

De organisatie in case 3 werd in de periode 2008/2009 tot en met 2011 gekenmerkt door een directieteam dat geen collectief was. Dit vertaalde zich door in de rest van de organisatie, waardoor ook daar geen sprake was van collectiviteit. De verschillende afdelingen opereerden als eilanden, waarbij ook binnen enkele afdelingen sprake was van eilanden. Dit is niet bevorderend voor kennisdeling in de organisatie. Inmiddels heeft de organisatie een nieuwe directie waarin meer sprake is van gemeenschappelijkheid, in ieder geval richting de organisatie, en begint ook de organisatie meer als collectief te opereren. Het managementteam is daarin de aanjager door zelf het voorbeeld te geven in het zoeken van de verbinding over de afdelingen heen. De organisatie balanceerde volgens de geïnterviewden enkele jaren terug op de rand van een burn-out context, maar laat sindsdien een opwaartse trend zien en wordt anno nu getypeerd als een high-performance context. Dit is in lijn met de opmerkingen dat de organisatie veel bereikt heeft sinds 2008/2009. Dat de organisatie nog niet goed uit de audits van Rabobank Nederland komt, kan een reden zijn dat de organisatie ten aanzien van performance management hoger is gaan scoren, immers er is een drang om te voldoen aan de gestelde criteria.

Ten aanzien van HRM maken de verschillende organisaties verschillende keuzes. In case 1 heeft de HR Manager een actieve rol op managementteamniveau, de positie gaat echter in de nabije toekomst vervallen. In case 2 heeft de HR Manager een vaste positie bij het directieteam en is vanuit die hoedanigheid medebepalend in het (strategisch) beleid van de lokale Rabobank. In case 3 tenslotte heeft HR slechts een ondersteunende rol richting de organisatie. Alhoewel geen onderwerp van dit onderzoek, bestaat de mogelijkheid dat, kijkend naar de mate waarin de organisaties naast exploitatie ook exploratie laten zien en de contexten waarin de organisaties zich bevinden, de positie die HRM binnen een organisatie heeft van negatieve invloed kan zijn op exploratie-aanjagende besluiten die de gehele organisatie aangaan. Dit omdat een te grote stempel vanuit HRM alle “reuring” op voorhand wegneemt om de rust te bewaren. Dit werkt support en trust en daarmee social support in de hand, maar brengt geen beweging in de zin van verandering of vernieuwing en belemmert daarmee een focus op exploratie en prestaties.

**Propositie:** De strategische bijdrage van de HR-verantwoordelijke binnen organisaties moet bestaan uit het in de voorwaardelijke sfeer scheppen van condities in relatie tot de strategische keuzes. HR moet niet sturend zijn, omdat daarmee de keuzes gebaseerd worden op de human resources in plaats van wat de externe omgeving van de organisatie vereist.

De positionering van HR bepaalt mede hoe de organisatie invulling geeft aan HR-beleid en aan het HR-instrumentarium, de HPWP's. Over het geheel genomen passen de 3 organisaties dezelfde HPWP's toe. De invulling en uitvoering verschilt echter per organisatie. Voorts zijn er verschillende verbanden te zien tussen de HPWP's die de organisaties in de cases inzetten, de mate waarin de organisaties naast exploitatie ook aandacht hadden voor exploratie en de organisationele contexten. In figuur 5.1 wordt de ontwikkeling van de HPWP's weergegeven over de onderzochte tijdvakken in relatie tot de contextuele ontwikkeling.

Periode	Case 1		Case 2		Case 3		
	2008-2011	2011-2014	2008-2011	2011-2014	2008-2011	2011-2014	
<b>Contextuele ontwikkeling</b>	van naar	CC LPO	LPO HPO	HPO ri CC	HPO ri CC	BO HPO	HPO HPO
<i>(CC: country club context; LPO: low performance context; BO: burn out context; HPO: high performance context)</i>							
<b>Mogelijkheden</b>							
Selectieve recruitment en selectie (assessments, psychologische tests)	+	++	=	=	=	=	+
Training algemeen	=	+	=	=	=	=	=
Skills trainingen	+	++	+	+	=	=	=
Opleidingsbeleid- / mogelijkheden	+	+	-	+	=	=	=
Job rotation	-	++	-	-	=	=	+
Coaching (bv van nieuwkomers)	+	++	+	-	=	=	+
<b>Motivatie</b>							
Hoge salarissen	=	=	-	--	-	=	=
Beloning gekoppeld aan performance	+	--	-	--	=	--	--
Interne promotiemogelijkheden	+	++	-	+	-	-	+
Werkzekerheid	-	--	--	--	=	--	--
Informatie en communicatie	=	++	+	=	+	=	=
<b>Participatie</b>							
Participatie in besluitvorming	+	++	-	=	+	=	=
Autonomie v an de medewerker	+	+	--	=	+	=	=
Teamwork	+	++	=	=	+	=	=
Medewerkersonderzoeken	-	++	+	=	++	+	+
Regelmatig mw/mgr-meetings	+	++	-	=	+	=	=

Figuur 5.1 Ontwikkeling van de cases ten aanzien van HPWP en context

Case 3 heeft over de tijd een positieve ontwikkeling laten zien op de dimensie social support, waardoor de organisatie schematisch gezien omhoog is geschoven in het kwadrant van de high-performance context. Kijkt men naar waar de aandacht ten aanzien van HPWP's heeft gelegen, dan is met de eerste opwaartse beweging te zien dat er aandacht is gekomen voor voornamelijk de HPWP's welke te scharen vallen onder participatie. Tegelijkertijd wordt ook de informatie en communicatie als verbeterd gekwalificeerd. Een en ander werkt een oriëntatie op exploratie in de hand, doordat medewerkers hun activiteiten kunnen afstemmen op de omgeving waarin zij hun werkzaamheden verrichten (Patel et al., 2013).

Eenzelfde trend is waar te nemen in case 1, echter dan in de fase waarin de organisatie zich ontwikkelde van low-performance context naar high-performance context. Dat de organisatie ondanks een aandacht op deze onderdelen van een country-club context in eerste instantie naar een low-performance context zakte, is wellicht het gevolg van de situatie dat medewerkers zich in een redelijk comfortabel setting bevonden, en dat zij ineens werden betrokken bij de organisatie. Dat heeft mogelijk gewenning nodig. In dezelfde periode hebben ook de HPWP's gericht op "mogelijkheden" zich ontwikkeld. Opvallend in case 1 is dat zij zich op bijna alle onderdelen verder is blijven ontwikkelen en dat zij zich nu in een high-performance context bevindt.

Met name case 1 geeft daarmee een mogelijke indicatie voor de keuze die organisaties moeten maken om tot meer focus of ruimte voor exploratie te komen voor organisaties. Daarmee wordt invulling gegeven aan de deelvraag welke hiërarchie in onderdelen van HPWS te onderscheiden is ten aanzien van de implementatie van een HPWS.

**Propositie:** Om exploratie binnen een organisatie mogelijk te maken of daarvoor ruimte te creëren, dient een organisatie in de inzet van haar HR instrumentarium eerst aandacht te schenken aan de positie van de medewerkers in de organisatie en de wijze waarop deze medewerkers hun informatie krijgen

Case 2 laat overall een neutrale ontwikkeling zien hoe de HPWP's worden gewaardeerd. Er zijn in die zin geen grote verschuivingen te zien. Dit past bij de binnen deze organisatie geroemde stabiele koers, waarvan in de ogen van geïnterviewden HR de aanjager is. Dit sluit aan bij de opmerking van één van de managers van deze bank dat er veel toeschouwers zijn: medewerkers hoeven zich niet veel in te spannen om hun wensen vervuld te zien en hun management trekt de kar. Deze kar werd door het management ook getrokken in de achterliggende periode, waarin veel energie is gestopt in het intern in control zijn, resulterend in goede referenties ten aanzien van de wijze waarop de organisatie intern op orde was. Het collectief inclusief de medewerkers op de vloer is daar trots op, echter de verantwoordelijkheid werd genomen door het management, zoals de verantwoordelijkheid op veel vlakken door dit management wordt genomen. De organisatie is weliswaar bezig de verantwoordelijkheden lager in de organisatie te leggen, desondanks is er nog steeds sprake van een relatief comfortabele situatie voor medewerkers. Ook ten aanzien van bijvoorbeeld opleiden en trainen is er sprake van enig comfort door vrijwel onbeperkte mogelijkheden voor het volgen van opleidingen en trainingen.

Een ander opvallend verschil tussen de drie onderzochte cases is de wijze waarop de organisaties omgaan met interne mobiliteit. De banken in de cases 1 en 3 sturen aan op het elke paar jaar laten veranderen van functie door de medewerkers, waarbij de bank in case 1 expliciet stuurt op een functieverblijftijd van 5 jaar. Medewerkers die hun werk als betekenisvol ervaren, ontwikkelen hun competenties, laten hogere productiviteit zien, zijn loyaler en staan positiever tegenover hun werk. Dit is de sleutel tot tevreden klanten en daarmee tot groei en bestaan van organisaties, immers positieve medewerkers hebben een positieve invloed op klanten (Ulrich & Ulrich, 2011). De bank in case 3 hanteert niet een expliciete termijn, maar verwacht van iedere medewerker verantwoordelijkheid in de eigen ontwikkeling en reflectie op de huidige en de toekomstige functie. De bank in case 2 stuurt helemaal niet op functieverblijftijden, men vindt het belangrijk dat iemand tevreden is met het werk dat hij of zij doet en of hij of zij de werkzaamheden goed doet. Er wordt minder gestuurd op actieve functieroulatie.

**Propositie:** Actief sturen op functieroulatie maakt medewerkers pro-actiever in hun handelen en werkt exploratief leren in de hand.

Verder is opvallend dat de onderzochte cases die enige vorm van (interne en externe) job rotation toepassen, de cases 1 en 3, de organisaties zijn waar (weer) meer exploratie te zien is. Job rotation draagt in die zin bij aan de ontwikkeling van exploratieve kennis (Jansen et al., 2005). Het zijn juist deze organisaties waar de contexten een beweging laten zien weg van de low-performance context en meer in de richting van een high-performance context

opschuiven. Mogelijk brengt job rotation door het opdoen van nieuwe kennis en inzichten een houding gericht op performance met zich mee.

**Propositie:** Job rotation heeft een positieve invloed op performance vanwege de stimulerende werking op exploratief handelen.

Een opvallende trend binnen de 3 onderzochte cases is de werkzekerheid die sterk is verminderd. Of dit invloed heeft op de contextuele kant van de organisaties of de mate waarin de organisaties balanceren tussen exploitatie en exploratie komt niet uit dit onderzoek naar voren. Op dit punt is ruimte voor nader onderzoek, aangezien hier mogelijk een relatie is te leggen met elementen van het sociaal plan dat de Rabobank kent in de huidige herstructurering van de bank.

## 5.1 Beantwoording onderzoeksvraag

Vanuit het voorgaande kan overgegaan worden tot het beantwoorden van de onderzoeksvraag, welke luidde:

*Op welke wijze draagt een HPWS bij aan het bereiken van een proces/staat van ambidexteriteit door en daarmee aan de organisatieprestaties?*

Een HPWS kan bijdragen aan een staat waarin ruimte is voor zowel exploitatie als exploratie indien gekozen wordt voor een invulling en uitvoer van HRM en de HR-instrumenten, waarmee medewerkers uitgedaagd worden. Organisaties zouden hun HRM-instrumentarium en het bijbehorende beleid dusdanig moeten inrichten dat er zaken mogelijk zijn, maar niet altijd vanzelfsprekend. De focus van onderpresterende organisaties zal in eerste instantie moeten liggen op het positioneren van de medewerkers binnen de organisatie, dat wil zeggen dat zij een rol van betekenis spelen en participeren. Tegelijkertijd dienen deze medewerkers ook geïnformeerd te worden over zaken die spelen binnen en buiten de organisatie, zodat zij exploratief kunnen handelen. Verder dient men ervoor te zorgen dat de medewerkers een stuk van de verantwoordelijkheid dragen voor de werkzaamheden van de organisatie en daarmee de performance van de organisatie. Managers moeten de medewerkers in aansluiting daarop ook de ruimte geven zelf invulling te geven in de wijze waarop zij de resultaten behalen.

## 5.2 Bijdrage aan de literatuur en de managementpraktijk

Alhoewel dit onderzoek haar beperkingen kent, zoals in de paragraaf hierna verder wordt toegelicht, draagt dit onderzoek bij aan de wetenschappelijke praktijk, alsmede aan de managementpraktijk. De wetenschappelijke bijdrage bestaat uit een aanzet tot nadere positionering van delen van HPWS in relatie tot organisationele ambidexteriteit. In die zin vult het onderzoek een deel van de in hoofdstuk 1 aangegeven onduidelijkheid in die door Patel et al. (2013) werd benoemd.

Voor de managementpraktijk kan dit onderzoek een richting geven aan managers en HR-functionarissen, op basis waarvan zij hun activiteiten op het vlak van HR management kunnen



vormgeven om een context te creëren waarin zowel sprake kan zijn van exploitatie als exploratie. Daarmee kan HR de alom gewenste en verwachte bijdrage leveren aan de resultaten van een organisatie, hetzij door lijnmanagers, die net als bij de onderzochte banken steeds vaker HRM-taken toebedeeld krijgen, hetzij door functionarissen binnen organisaties die belast zijn met het sturen en vormgeven van HRM.

### 5.3 Limitaties en suggesties voor verder onderzoek

Binnen de sociale wetenschappen is pas recent aandacht gekomen voor de relaties tussen HRM en ambidexteriteit. Dit onderzoek vult een deel van de zoektocht naar de onderlinge relaties in. Dit onderzoek is met name exploratief van aard geweest ten aanzien van bewegingen van de dienstverlenende organisaties over een periode in de tijd op de balans van exploitatie van bestaande kernactiviteiten en het exploreren op nieuwe mogelijkheden in de omgeving van de organisatie, de bewegingen die organisaties laten zien op de contextuele dimensies van de organisatie en tot slot de wijze waarop deze organisatie HPWP's vormgeven en inzetten, al dan niet resulterend in HPWS. Het betreft een behoorlijk aantal onderzochte constructen. Naar beste weten van de auteur is deze samenhang niet eerder binnen de groep van dienstverleners onderzocht. Daarbij komt ook de toevoeging van het tijdselement.

De gekozen periode waarover informatie is verzameld (2008-2014) is mogelijk niet optimaal geweest. Het betreft een periode waarin dienstverleners en met name financieel dienstverleners een moeilijke tijd hebben doorgemaakt, waarin wet- en regelgeving werden aangescherpt en waarin organisaties veel veranderingen hebben doorgemaakt qua negatieve ontwikkeling van de omvang van de personeelsbestanden. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op een langere periode in de tijd. Ook zouden andersoortige dienstverlenende organisaties betrokken kunnen worden in vervolgonderzoek. Dit vervolgonderzoek kan middels een kwantitatieve aanpak een nadere duiding geven over de wijze waarop de verschillende constructen met elkaar samenhangen.

## Referenties

Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the toyota production system. *Organization Science*, 10(1), 43-68.

Aliaga, A. (2001). Human capital, HRD and the knowledge organization. *Aliaga AO (Eds.)*. Academy of Human Resource Development 2001 Conference Proceedings, Academy of Human Resource Development, Baton Rouge, LA, pp. 427-34.

Appelbaum, E. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca, NY: ILR Press.

Bamberger, P. A., & Meshoulam, I. (2000). *Human resource strategy: Formulation, implementation, and impact*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bartlett, C., & Ghoshal, S. (2013). Building competitive advantage through people. *Sloan Management Review*, 43(2).

Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, 39(4), 779-801.

Becker, B., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In Ferris GR (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 16, pp. 53–101). Stamford, CT: JAI Press.

Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. N. (2008). *De HR-scorecard: Het meten van strategie, mensen en prestaties*. (A. Westendorp-Kauffmann Trans.). Amsterdam: Business Contact.

Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 45, 47-55.

Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287-298.

Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management: A balanced approach*. London: McGraw-Hill Higher Education.

Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press.

Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high - performance work practices matter? A meta - analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. (2012). *Management research*. London: Sage.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.

Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management*, 31(5), 758-775.

Fiat S.p.A. (2014). Toespraak S. Marchionne tijdens de Algemene Jaarvergadering. Verkregen op 12-05-2014 van: [http://www.fiatspa.com/en-US/media\\_center/FiatDocuments/2014/Marzo/Address\\_from\\_CEO\\_Sergio\\_Marchionne\\_Fiat\\_SpA\\_Annual\\_General\\_Meeting.pdf](http://www.fiatspa.com/en-US/media_center/FiatDocuments/2014/Marzo/Address_from_CEO_Sergio_Marchionne_Fiat_SpA_Annual_General_Meeting.pdf).

Gephart, R. P. (2004). Qualitative research and the academy of management journal. *Academy of Management Journal*, 47(4), 454-462.

Ghosal, S., & Bartlett, C. A. (1997). *The individualized corporation*. New York: Harper Collins.

Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1994). Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 91-112.

Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.

Govindarajan, V., & Trimble, C. (2005). Organizational DNA for strategic innovation. *California Management Review*, 47(3), 47-76.

Hayton, J. C. (2003). Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management*, 42(4), 375-391.

He, Z., & Wong, P. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494.

Hoogendoorn, J. (2012). *Kan Strategisch Human Resource Management (veel) beter? Een spagaat tussen theorie en praktijk*. (Dissertatie, Erasmus Universiteit Rotterdam). Verkregen van: <http://hdl.handle.net/1765/32467>.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

Huselid, M. A., & Becker, B. E. (1995). The strategic impact of high performance work systems. *Academy of Management Annual Meeting, Vancouver*.

- Jansen, J. J., George, G., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5), 982-1007.
- Jansen, J. J., Tempelaar, M. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 797-811.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, 48(6), 999-1015.
- Jansen, J. J. P., Simsek, Z., & Cao, Q. (2012). Ambidexterity and performance in multiunit contexts: Cross-level moderating effects of structural and resource attributes. *Strategic Management Journal*, 33(11), 1286-1303.
- Kroon, B., Van de Voorde, K., & van Veldhoven, M. (2009). Cross-level effects of high-performance work practices on burnout: Two counteracting mediating mechanisms compared. *Personnel Review*, 38(5), 509-525.
- Lackner, H., Güttel, W. H., Garaus, C., Konlechner, S., & Müller, B. (2011). Different ambidextrous learning architectures and the role of HRM systems. *DRUID, Copenhagen Business School, Denmark*.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 109-155.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672.
- Malterud, K. (2001). Qualitative research: Standards, challenges, and guidelines. *The Lancet*, 358(9280), 483-488.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Noomen, J. (1990). *Integraal personeelsmanagement*. Baarn: Nelissen.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74-83.

Patel, P. C., Messersmith, J. G., & Lepak, D. P. (2013). Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1420-1442.

Peccei, R.E.. (2004). *Human Resource Management and the search for the happy workplace*. (Inaugural Address, Erasmus University, Rotterdam). Verkregen van: <http://hdl.handle.net/1765/110>.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategies*. New York: Free Press.

Rabobank Nederland (2011). Mensen Verbinden de Bank - De HR-visie van de Rabobank. Verkregen op 17-06-2014 van: [https://www.rabobank.nl/images/1605\\_hr\\_visie\\_29502354.pdf?ra\\_resize=yes&ra\\_width=800&ra\\_height=600&ra\\_toolbar=yes&ra\\_locationbar=yes](https://www.rabobank.nl/images/1605_hr_visie_29502354.pdf?ra_resize=yes&ra_width=800&ra_height=600&ra_toolbar=yes&ra_locationbar=yes). (Retrieved 17-06-2014).

Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409.

Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695.

Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2011). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25(2), 3-16.

Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: Cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes. *Personnel Psychology*.

Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083.

Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Tushman, M. L., Smith, W. K., & Binns, A. (2011). The ambidextrous CEO. *Harvard Business Review*, 89(6), 74-80, 136.

Ulrich, D., Ulrich, W. (2011). *Het waarom van werk: Naar een organisatie van overvloed*. [The why of work:] (C. Z. Y. Veenstra Trans.). Amsterdam: Business Contact.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). HR from the outside in. *New York: McGraw*.

Volberda, H., Jansen, J., Tempelaar, M., & Heij, K. (2011). Monitoren van sociale innovatie: Slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren. *Tijdschrift Voor HRM*, 14, 85-110.

Volberda, H. W. (2004). *De flexibele onderneming: Strategieën voor succesvol concurreren*. Deventer: Kluwer.

Wei, L., & Lau, C. (2010). High performance work systems and performance: The role of adaptive capability. *Human Relations*, 63(10), 1487-1511.

Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

## Bijlagen

## Bijlage 1 Vragenmodel

### OPZET INTERVIEWS LOKALE RABOBANKEN

#### Opening:

Bedankt dat u de tijd voor mij hebt vrijgemaakt. Ik zal kort toelichten waar mijn onderzoek over gaat en wat het doel is van dit gesprek.

#### Introductie

In het kader van mijn afstuderen aan de parttime master Bedrijfskunde van de RSM Erasmus University doe ik onderzoek naar de wijze waarop organisaties een context ontwikkelen waarin ruimte is voor een efficiënte dagelijkse business (exploitatie), en tegelijkertijd ruimte is voor bijvoorbeeld het zoeken naar nieuwe kennis, kansen in de markt of innovaties (exploratie). Ik bekijk hoe deze organisaties zich naar een dergelijke staat ontwikkelen en de rol van high performance work practices (HR systemen) daarin. De keuze voor deze insteek komt vanuit mijn HR-achtergrond. Onderzoek naar het proces is nog niet veel gedaan, evenals de relatie HRM en de balans tussen exploitatie en exploratie. Omdat ik onderzoek doe naar wat er over de tijd gedaan is op het vlak van HRM om de over de tijd te balanceren op exploitatie-exploratie, vergelijk ik meerdere Rabobanken. Immers de organisaties zijn vergelijkbaar, maar hebben een relatieve vrijheid hoe HRM wordt (/werd) ingericht en uitgevoerd. Om dat vergelijk te kunnen maken neem ik bij verschillende Rabobanken interviews af met HR verantwoordelijken en met lijnverantwoordelijken (HR ligt immers "in de lijn") en medewerkers in de operatie om te zien hoe dit in de dagelijkse praktijk is gegaan over de tijd. Tijdens de interviews sta ik stil bij de balans exploitatie-exploratie over de afgelopen jaren (op welke van de 2 lag in over de tijd de nadruk?) van de desbetreffende Rabobank. Tegelijkertijd sta ik stil bij wat HR deed en doet op die momenten en bij de organisatiecultuur en -structuur. Om een en ander te kaderen en te "meten" zou ik graag tijdens het interview (voor zover beschikbaar) data willen weten waaruit de ondernemingsprestaties blijken (bijvoorbeeld omzetontwikkeling, productiviteit van medewerkers, zijn er documenten waarin gesproken wordt over focus op beheer of juist uitbreiding) en HR data als personeelsverloopcijfers, aantallen medewerkers, HR budget, opleidingsbudget, etc. willen zien.

Verkregen data uit de interviews worden uitgewerkt tot cases per lokale Rabobank. Uw antwoorden en de betreffende Rabobank zullen daarin anoniem verwerkt worden.

#### Achtergrond geïnterviewde / introductie:

1. Kunt u kort beschrijven wat uw achtergrond is, wat u huidige functie is en sinds wanneer u deze functie bekleedt?

#### Kernactiviteiten en niet-kernactiviteiten

2. Waar staat deze Rabobank voor?
3. Kunt u de cultuur typeren?
4. Hoe is de organisatiestructuur?
5. Welke positie neemt HR in binnen de organisatie en binnen de directie?

#### Ambidexteriteit / Absorptiecapaciteit

##### PACAP

- Heeft deze Rabobank regelmatig contact met RBNL om nieuwe kennis te verwerven?
- Bezoeken medewerkers regelmatig andere banken/vestigingen?
- Wordt er regelmatig via informele contacten kennis opgedaan over de omgeving van de bank?
- Worden er regelmatig speciale meetings georganiseerd met klanten of andere derden om kennis te vergaren?
- Hebben medewerkers contact met andere partijen (accountants, consultants, belastingconsultants)?
- Hoe worden verschuivingen in de markt opgemerkt? Snel, langzaam?
- Worden nieuwe kansen om klanten te bedienen snel begrepen?
- Worden veranderende markt vragen snel geanalyseerd en geïnterpreteerd?

##### RACAP

- Worden de consequenties van veranderende eisen uit de markt wat betreft nieuwe producten en diensten overwogen?



- Slaan medewerkers nieuwe kennis op voor toekomstig gebruik?
- Wordt binnen deze bank nieuwe externe kennis snel herkend als handig voor bestaande kennis?
- Worden praktische ervaringen gedeeld door medewerkers??
- We laboriously grasp the opportunities for our unit from new external knowledge. (reverse-coded)
- Komt deze bank komt periodiek bij elkaar om consequenties van trends in de markt en nieuw productontwikkelingen te bediscussiëren?
- Het is duidelijk hoe activiteiten binnen onze bank gedaan moeten worden.
- Hoe wordt met klachten van klanten omgegaan?
- Op welke manier wordt binnen deze bank gezorgd dat rollen en verantwoordelijkheden duidelijk is?
- Op welke manier wordt hier steeds afgewogen hoe kennis beter geëxploiteerd kan worden?
- Hoe makkelijk of eenvoudig is het voor deze Rabobank om nieuwe producten en services te implementeren?
- Hoe is de taal die medewerkers gebruiken ten aanzien van producten en services?

### **Beschrijving context aan de hand van de 4 dimensies van context (Ghoshal & Bartlett)**

#### Discipline

- Hoe schat in dat iedereen weet wat er van hem/haar verwacht wordt?
- Zijn er duidelijke standaarden?
- Hoe wordt er omgegaan met dingen die niet goed gaan (berispen)? Gebeurt dat consistent?

#### Stretch

- Is er sprake van een gezamenlijk doel?
- Hoe staat het met het al dan niet aanwezig zijn van een collectieve identiteit?
- Wordt ieders bijdrage in de verandering gewaardeerd?

#### Trust

- Hoe wordt er hier gedacht over de besluitvormingsprocessen? (redelijk en billijk)
- Worden medewerkers betrokken in de kernactiviteiten?
- Hoe zou je het niveau van persoonlijke competentieontwikkeling op de verschillende niveaus van de organisatie beschrijven?

#### Support

- Hoe is het gesteld met de mate van zelfstandigheid van medewerkers op lagere niveaus?
- Welke elementen of beschikbare middelen dragen hier wel of niet aan bij?

#### **Formalisatie**

- Kun je aangeven hoe geformaliseerd deze Rabobank is? Wat ligt er vast in procedures en andere beschrijvingen?
- Weten de mensen wat er van hen verwacht wordt? Weten ze ook wat evt. Consequenties zijn?
- Zijn functies beschreven? Wat staat er in de omschrijvingen? Welke rol heeft HR daarin?
- Koppeling met beloning?

#### **Connectness**

- Kijkende naar de interne organisatie: hoe zou u de samenhang beschrijven? (1 geheel, eilanden)
- Welke contacten zijn er tussen deze Rabobank en andere Rabobanken, andere lokale banken, Rabobank Nederland en eventuele andere partijen en vindt daarin kennisdeling plaats?
- Op welke wijze faciliteert HR dit?
- Hoe verloopt de interne communicatie (mail, bijeenkomsten, anders)? Is er veel communicatie? Top-down? Is er sprake van participatie?
- Hoe wordt de inbreng van medewerkers over het geheel genomen beoordeeld? Wordt het gewaardeerd?
- Hoe is de cultuur in zijn algemeenheid?

### **HPWS toen en nu**

Op welke manier wordt HR afgestemd met de doelen van de organisatie?

#### Mogelijkheden

- Selectieve recruitment en selectie (assessments, psychologische tests)

- training algemeen en skills trainingen
- opleidingsbeleid- / mogelijkheden
- job rotation
- coaching (bv nieuwkomers)

#### Motivatie

- hoge salarissen
- beloning gekoppeld aan performance
- interne promotiemogelijkheden
- werkzekerheid
- informatie en communicatie

#### Participatiemogelijkheden

- participatie in besluitvorming
- autonomie van de medewerker
- teamwork
- medewerkersonderzoeken
- regelmatig mw/mgr-meetings

=> performance reviews

=> traineeships/stagiaires

#### **Afronding: 10 min**

Wat vond u van het gesprek?

Hebt u nog aanvullingen of wilt u nog iets kwijt?

Samenvatting interview

Mogelijkheid nader te benaderen met aanvullende vragen of voor aanvullende informatie?

Contactgegevens

#### **Data 2010 en nu**

- aantal medewerkers
- verloopcijfers
- ontwikkeling hr budget
- ontwikkeling opleidingsbudget
- ziekteverzuim
- medewerkersonderzoeken
- omzet/winst
- productiviteit
- hoe gaat het met deze Rabobank