

# de stijl

Deel 10

van de HR-leider  
in veranderende organisaties



door Rik Rensen

“Ik ben vrij  
in mijn denken  
en kan tegenwicht  
bieden.”

Emmie Habes, directeur HRM bij F. van Lanschot Bankiers

Emmie Habes (41 jaar) haalde haar masters Business Administration aan de universiteit in Groningen. Vóórdat zij in 2005 als HR-directeur bij F. Van Lanschot Bankiers aan de slag ging, werkte zij voor KPMG. Eerst bij de accountants in Amsterdam, maar in 1997 vertrok zij voor KPMG naar Curaçao. Vervolgens werd ze benoemd tot HR-directeur In Zuid-Amerika voor KPMG Consulting, waarna zij in 2001 werd benoemd tot HR Directeur Europa voor KPMG Consulting (later BearingPoint) in Washington.

Bij Van Lanschot is Emmie Habes niet alleen verantwoordelijk voor de 45 medewerkers tellende HR afdeling maar ook voor het personeelskantoor (15 medewerkers) waar alle eigen medewerkers van de bank bankieren.

**Uw man is u al die jaren netjes gevolgd?**

Glimlachend: Ja, ja. Hij zorgt voor het gezin. Dat is zijn primaire bezigheid. En als we ergens waren neergestreken dan zocht hij werk. Vertaalwerk. In Curaçao gaf hij les ook aan de universiteit en stuurde hij een IT-project aan.

**De man als gezinsverzorger, was dat ook een bewuste keuze?**

In het begin niet, nu wel. Toen we net ons eerste kind hadden, werkten we beiden fulltime. Toen hebben we tegen elkaar gezegd: het kan niet zo zijn dat we als een gek al die uren op het werk draaien en ook nog een kind proberen groot te brengen. Curaçao bracht uitkomst in dat dilemma. Ik kreeg er een baan aangeboden en hij was bereid mij daarin te volgen.



## “Ik ben vrij in mijn denken en kan tegenwicht bieden.”

Emmie Habes werkt en denkt in hapklare brokken. Dat doet zij doelbewust. Ze wil focus. Niet worden afgeleid door franje in of buiten het werk. Vroeger, tijdens haar studententijd in Groningen, ging ze ook al zo te werk. “Studeren was voor mij vooral een kwestie van plannen en discipline. Dan hield je zeeën van tijd over. Hoefde je niet op het laatst nachtenlang door te blokken,” zegt ze nu. Die structurele manier van denken heeft ze tijdens haar werk voor KPMG-Consulting in de VS geperfectioneerd. Daar heeft ze nu veel profijt van. Want de klus die zij bij Van Lanschot Bankiers te klaren heeft in haar rol van directeur Human Resources is enorm.

De uit 1737 stammende chique bank voor vermogende particulieren en bedrijven is van oorsprong een hecht familiebedrijf. Strak geleid met paternalistische trekjes. Het woord van de baas was wet en de ‘patroon’ bemoeide zich vaak met de kleinste details.

Maar vooral sinds topman Floris Deckers in mei 2004 de voorzittershamer in het monumentale pand van Van Lanschot Bankiers in 's Hertogenbosch hanteert, worden serieuze stappen gezet het bedrijf in rap tempo verder te professionaliseren. De markt voor welvarende klanten zal door toenemende vergrijzing immers sneller stijgen dan de traditionele markt. Kansen liggen voor het oprapen, zeker nu het economisch ook nog eens mee zit. Van Lanschot blijft zoeken naar mogelijkheden zich te profileren en expansiekansen te onderzoeken: Kempen is sinds september een serieuze overnamekandidaat. En onder leiding van HR-directeur Emmie Habes worden bij de Bank plannen gemaakt en stappen gezet die niemand een paar jaar geleden voor mogelijk had gehouden. Volgens Habes is dit nog maar het begin.

**Waarom heeft Floris Deckers juist u voor deze functie geselecteerd?**

Ik ben vrij in mijn denken, kan tegenwicht bieden. Daarom ben ik een gesprekspartner voor hem. Ik heb ook die andere wereld gezien die hij hier wil creëren. Hij heeft – denk ik – vertrouwen in mijn werken op resultaat.

**Welke andere wereld bedoelt u?**

Mijn voormalige werkring in Amerika. Daar worden elke dag keuzes gemaakt op basis van inhoud. Niet op basis van toevalligheden. Hier is HRM nog steeds instrumenteel. HRM is hier nog geen verlengstuk van de business.

**Tegenwicht bieden en gesprekspartner zijn. Wat bedoelt u daarmee?**

Dat je op gelijk niveau met elkaar verkeert. Niet zeggen dat iemand iets móet doen. Maar bespreken wat iemand zál doen. Met elkaar in gesprek zijn over de doelstellingen van de onderneming of de afdeling.

**Wat is úw doelstelling voor de komende jaren.**

Dat Van Lanschot transformeert tot een organisatie waarin de medewerkers zich gerespecteerd weten en waarin ze uitgedaagd worden.

### Is dat dan niet de gewoonste zaak van de wereld: uitdaging en respect?

Nee, dat is het niet. Neem de uitdaging. Hoeveel mensen gaan niet jaarlijks een trede omhoog in een organisatie zonder precies te weten waarom. Dat is een automatisme zonder logische grondslag. De uitdaging ontbreekt in zo'n systeem.

### Hoe daagt u mensen uit?

Door mensen inhoudelijk interessant werk te geven. Door mensen breedte te geven in hun professionele activiteiten en verantwoordelijkheden. En daarnaast perspectief om te groeien.

### Bent u trots op dit bedrijf? Bent u er trots op een Van Lanschotter te zijn?

Ja. Dit is bovendien een bedrijf met een grote inherente trots. Dat zit 'm in de historie, het imago en in de persoonlijke relatie met de klant. We mogen ook trots zijn op de service die wij aan onze klanten leveren. Op de flexibiliteit, de diepgang.

### Maar waar bent u dan trots op?

Dat 'een grote kleine bank' dit allemaal kan. Dat vind ik heel erg knap.

### Uw topman staat bekend als flamboyant, recht door zee, bruusk in de omgang. Is hij een vertegenwoordiger van de oude cultuur van de bank?

Ik ken die kwalificaties. Heb ik geen last van. Anderen misschien wel... Dat weet ik niet. Ik kan er prima mee overweg. Hij is een echte strateeg, hij weet precies wat hij aan het doen is en altijd al een paar stappen verder.

### Luistert hij ook naar u?

Ik voel en merk dat mijn mening telt. Hij vindt het belangrijk om mijn mening te horen.

### Beschrijft u de cultuur van deze bank eens in het kort.

Dit is nog steeds een hiërarchische en paternalistische organisatie. De cultuur is aan het veranderen hoor. Maar in de grondvesten van dit bedrijf is die paternalistische cultuur er nog steeds.

### Wordt u daar niet een beetje moedeloos van?

Dat is niet het juiste woord. Ik ben wel eens teleurgesteld over het langzame tempo waarin veranderingen zich voltrekken.

### Mondt dat uit in frustratie?

Nee. Frustratie past niet bij mij. Als ik gefrustreerd wordt, dan moet ik vetrekken.

### Welke koers heeft u uitgezet bij Van Lanschot?

We moeten weer een open en ondernemende organisatie worden. Dat zie je ook aan onze topman Deckers. Hij verzamelt mensen om zich heen die hem daarbij kunnen helpen.

### Daar bent u ook op geselecteerd?

Daar ga ik van uit.

### Nooit aan hem gevraagd?

Jazeker.

### Wie staan er bij Van Lanschot op de rem?

Dat is niemand in het bijzonder. Aan de ene kant wordt de organisatie gekenmerkt door een enorme gretigheid. Dit bedrijf barst van de energie. Maar Van Lanschot is ook een bedrijf met een eigen geschiedenis. Eigen gewoontes. Er zijn ook vastgeroeste patronen.

### Noemt u er eens één.

Er wordt bij Van Lanschot te weinig gedelegeerd. Hier bepaalt de baas de koers. Hier neemt de baas alle beslissingen. Dat is inherent aan een onderneming die van oudsher een familiebedrijf is. Dan kun je door middel van nieuwe procedures afspreken dat er morgen véél meer gedelegeerd wordt. Maar zo werkt dat niet. Als mensen jarenlang op een bepaalde manier gewend zijn geweest te werken, dan vergen de vereiste veranderingen veel tijd. Dat geldt ook voor Van Lanschot. Voor de leidinggevende maar ook voor de medewerker.

### Wat is het geheim achter het vermogen te delegeren?

Zaken durven los te laten. Fouten kunnen accepteren. Niet bang zijn om te managen op de grote lijn. Micro-elementen zijn namelijk niet belangrijk.

### Hoe leert u mensen delegeren?

Dat kan ik aan niemand leren. Leidinggevend en medewerkers krijgen hier wel bewust méér ruimte om beslissingen te nemen. Maar dat kan alleen als de organisatie er ook voor zorgt dat de processen die er aan vooraf gaan goed zijn ingericht.

### Geeft u eens een voorbeeld.

Het proces van beoordelen en belonen. Als hierover met de RvB goede afspraken zijn gemaakt, als hiervoor een professionele systematiek is ontwikkeld, dan moet een kantoordirecteur zelf kunnen beslissen hoe hij zijn medewerkers wil belonen. Daar hoeft een lid van de directie zich dan niet op individueel niveau meer mee bezig te houden.

### Bent u hier voor het personeel of voor de Raad van Bestuur?

Ik beschouw mezelf – zeker in dit soort processen – als een verlengstuk van de RvB.

### Als de brug tussen RvB en het personeel?

Nee, nee. Als het geweten, als hun gesprekspartner, klankbord. Dat moet de rol zijn van de meeste HR-directeuren in het bedrijfsleven.

### Heeft de RvB dan geen geweten?

De HR-directeur kan de RvB stimuleren juiste afwegingen te maken. Beslissingen in een bepaald kader te plaatsen. En als het kader niet helder is dan kan de HR-directeur belangrijke elementen aandragen in een poging het bewuste kader te verduidelijken. Op die manier zorg je ervoor dat leidinggevendenden de juiste beslissingen nemen voor de organisatie en dus ook voor de medewerkers.

### Dus u bent de zachte kant terwijl de RvB de harde kant in het bedrijf vertegenwoordigt?

Verontwaardigd: Nee, nee, dat zie u helemaal verkeerd. Ik sta aan dezelfde kant.

### U bedoelt de zakelijke kant?

Ja. Dat zegt u goed...

### U vertegenwoordigt ook de harde kant?

Ja, als dat nodig is. Zeker.

### Maar ook het geweten. Hoe verenigt u dat met hard en zakelijk?

Bestuurders denken vaak in andere patronen. Zijn financieel en commercieel gedreven. Soms ook heel wat opportunistischer dan goed is voor de organisatie. Je kunt de kritische vragen stellen, ze een spiegel voorhouden.

### U wilt 'partner in business' zijn, net zoals alle andere HR-directeuren in Nederland?

De Nederlandse HR-wereld heeft de mond vol van begrippen als 'partner in business'. Maar als je er alleen maar over praat, dan kom je nergens. Ik heb die situatie in Amerika niet alleen zien functioneren, maar ik ben er ook deel van geweest. Ik heb er in gewerkt. Dat maakt een wezenlijk verschil. Je kunt je team door die ervaring veel beter coachen. Beter managen om de volgende stap te maken.

### Wat is dat: een partner in business?

Een Amerikaanse CEO neemt geen beslissing zonder zijn belangrijkste strategen – zijn CFO en HR-directeur – te hebben gesproken.

### En in Nederland wordt de HR-directeur nog wel eens vergeten?

In Nederland wordt HRM in de hitte van het moment regelmatig over het hoofd gezien. HRM wordt nog teveel en vooral gezien als een operationele afdeling. Niet als een afdeling die meetelt in de strategie van een onderneming. HRM is er nu nog teveel voor zaken als recruiting, opleidingen en het ontwikkelen van de arbeidsvoorwaarden. Dus puur instrumenteel.

Met nadruk: De HR-directeur is in Nederland niet de persoon die je spreekt voor je strategische keuzes. Gedurende mijn periode in Zuid-Amerika vergaderde ik ook mee als de commerciële strategie werd uitgezet. Dat was een automatisme, dat werd als noodzakelijk beschouwd. Waarom? Omdat ik de personele consequenties van de strategische keuzes dan veel beter kon inschatten. Op basis van de stroom getallen wist ik aan welke knoppen er gedraaid moest worden. HRM en Finance gingen daar hand in hand.

### Waarom is dat in Nederland dan niet zo georganiseerd?

Dat heeft te maken met een groot cultuurverschil tussen Nederland en de VS op sociaaleconomisch gebied. De Amerikaanse werknemer is zelfredzaam. Daar krijg je een salaris en dan wordt gezegd: 'succes er mee'. Je kunt er een auto voor kopen of een goede ziektekostenregeling mee afsluiten. De eigen verantwoordelijkheid is daar de rode draad door de samenleving. In Nederland is het paternalisme nog steeds de grondtoon is het sociaaleconomische denken. Ik vind een CAO daar ook een exponent van.

### Waarom vindt u die andere, die Amerikaanse wereld beter?

Die is niet beter. Die is anders en elementen eruit passen bij deze organisatie. Omdat hier jonge, hoogopgeleide mensen werken die zelf keuzes willen kunnen maken. Maar denk niet dat ik het Amerikaanse systeem bij Van Lanschot één op één zou willen toepassen. Dat zou hier niet werken, dan gaat het hier helemaal verkeerd. Bij Van Lanschot hebben de klanten een naam en zijn geen nummer. Dat geldt ook voor de medewerkers. We zijn een grote kleinbank en kiezen daarom voor een kritische massa die toereikend is om professionele diensten aan de klanten te kunnen leveren. Maar we willen ook weer niet zo groot worden dat we hier met immense callcenters moeten werken.

### Uw stap – terug naar Nederland – is een grote, riskante stap geweest. Nieuwe baan, totaal andere cultuur. Zijn uw verwachtingen beantwoord?

Nee. Ik wist dat ik op het professionele vlak, in een kleinere organisatie, zou moeten inleveren. Dat is niet erg. Ik houd van bouwen. Maar ik ben er in dat opzicht drie stappen op achteruit gegaan.

### Dus u gaat binnenkort weer vertrekken bij Van Lanschot...

Dat is niet aan de orde. In positieve zin is er ook veel veranderd. Mijn samenwerking met de RvB is nog beter dan ik had verwacht. Samenwerken met Floris Deckers is een topervaring.

### Kunt u wel wennen aan de ambtelijke cultuur van de bank?

Ik vind de bank niet ambtelijk. Ik vind het wel moeilijk om mijn leven buiten kantoor met anderen te delen. Dat was ik in Washington niet gewend. Maar hier – in Nederland – zijn de scheidslijnen tussen privé en zakelijk veel dunner. Praten over privé-beslommeringen leidt af van het zakelijke, vind ik. Dat heb ik mijn mensen ook verteld. Privé en zakelijk; dat zijn voor mij twee verschillende werelden. Toch heb ik mijn mensen thuis uitgenodigd voor een barbecue. Maar in de wereld waar ik vandaan kom is dat heel extreem.

“Op basis van de stroom getallen wist ik aan welke knoppen er gedraaid moest worden.  
HRM en Finance gingen daar hand in hand.”

### Welk risico loopt u dan als u privé en werk door elkaar laat lopen?

Dat ik niet meer gefocust ben. Zakelijk beschouwd zit mijn bovenkamer vol. Of zij is leeg, maar dan ben ik met privé-zaken bezig. Met mijn kinderen, aan het rennen of het liefst hoog in de bergen aan het lopen. Er is geen middenweg. Ik sta er hier niet om bekend dat je bij mij op maandagochtend even het hoekje om komt lopen en vertelt wat er het weekeinde is gebeurd.

### Denkt de top van Van Lanschot er hetzelfde over: privé niet willen vermengen met het zakelijke?

Het is inherent aan de commercie en ons klant bedieningsconcept dat zakelijk en privé heel dicht naast elkaar ligt. Als we een zeilregatta hebben dan zoek ik collega's wel op om samen een boot te vormen. Dat is belangrijk. Dat is leuk en functioneel. Als je veranderingen wilt doorvoeren dan moet je elkaar wel kennen. Maar dat wil nog niet zeggen dat je elkaar ook privé moet kennen.

### Vindt u het wel belangrijk dat mensen zich kwetsbaar durven op te stellen?

Ja. En dat geldt ook voor mij. Die houding vormt de basis voor de gewenste cultuurverandering bij Van Lanschot. Dan staat geen enkele mening vast, dan is geen enkele mening heilig.

### Wat voor type leider bent u... ook in dit soort processen?

...ik denk...technocratisch. Ik stuur aan op structuur, op processen, op inhoud, resultaat. Veel minder op relaties.

### Bent u daarin effectief?

Niet altijd. Soms eisen situaties veel meer van de relationele, menselijke inbreng. Soms ook speelt beïnvloeding een belangrijke rol. Dat is niet mijn sterkste kant.

### Wat is resultaat gericht werken?

Dat ik helderheid verschaf over het einddoel en daar ook gericht naartoe werk.

### Is er na de winstwaarschuwing van augustus jl. nog geld beschikbaar om een verantwoord HR-beleid te voeren?

We handhaven de koers die we hebben ingezet. We zullen dus investeren in het verbeteren van de kwaliteit van deze organisatie en mensen. Hier zit geen teleurgestelde HR-directeur die met lege handen is achtergebleven. Integendeel.

F. van Lanschot Bankiers NV is de oudste onafhankelijke bank van Nederland met een geschiedenis die teruggaat tot 1737. De bank richt zich op een tweetal doelgroepen: de vermogende particulier en het middelgrote (familie)bedrijf. Van Lanschot staat voor kwalitatief hoogwaardige dienstverlening, waarin integrale advisering, persoonlijke service en maatwerk centraal staan. Van Lanschot NV is genoteerd aan de Euronext Amsterdam Stock Market.

De bank telt ongeveer 2300 medewerkers, heeft een netwerk van 32 kantoren in Nederland en 8 kantoren in België en houdt verder ook kantoor in Zwitserland (2), Curaçao, het kanaaleiland Jersey en Luxemburg

In augustus maakte Van Lanschot over de eerste 6 maanden van dit jaar een winstsproming bekend van 20 procent tot 92,8 mln. Euro. Wel kwam de bank met een onverwachte winstwaarschuwing. De bank waarschuwde dat het lastig zou worden de voorspelde prognose van 10 procent winstgroei over 2006 waar te maken. Van Lanschot zocht de oorzaak van deze waarschuwing in de moeilijke situatie op de hypotheekmarkt die gebukt gaat onder een uiterst felle concurrentie onder de aanbieders.

## specialist in recruitment, search en selectie van HRM-professionals, vast en interim

### Over het bureau Blauw Sombeek & partners:

- Iedere opdrachtgever en iedere kandidaat zijn unieke contacten. Iedere opdracht vereist op maat toegesneden aanpak en aandacht;
- Een bureau dat zich sinds 1999 exclusief richt op de doelgroep HRM-professionals;
- Een wendbare en flexibele partner: in kosten, maatwerk-procedures en interim-oplossingen;
- Uitgever van de interviewserie 'De Stijl van de HR-leider'.

### Over de consultants van Blauw Sombeek & partners

- Ons doel is: de ultieme match door creativiteit, vindingrijkheid, humor en doorzettingsvermogen (waar anderen moeten opgeven gaan wij juist door);
- Wij hebben meer dan 30 jaar brede werving en selectie- en interim managementervaring;
- Wij staan voor heldere, open en realistische communicatie.

De partners van Blauw Sombeek & partners hebben een achtergrond in zowel staf- als lijnfuncties en bekleedden zelf managementposities in uiteenlopende branches dus: ze kennen de functies en de verantwoordelijkheden uit de praktijk.

De auteur van de interviewserie is Rik Rensen. Hij is voormalig redacteur en correspondent Italië bij NRC Handelsblad en mede-auteur van de interviewserie 'De Stijl van de Leider' in NRC Handelsblad. Hij was ook hoofdredacteur RTL-Nieuws en NOVA. Nu is Rik Rensen directeur cross-media bij SBS Broadcasting.

### Over de Raad van Advies van Blauw Sombeek & partners:

Wij laten ons bijstaan met raad en daad over de (HR)-omgeving in relatie tot onze dienstverlening door:

Rudi Nieuwenhoven, directeur Sociale Zaken VNO NCW  
Erna Baars, directeur P&O, VU Medisch Centrum

### Eerder verscheen in deze reeks een interview met:

Erna Baars	directeur P&O, VU Medisch Centrum
Luc de Baets	directeur P&O, Albert Heijn
Cees Blokland	vertrekkend P&O directeur Corus, nu directeur P&O NS
Alie Horden	manager P&O, Hogeschool Den Haag,
Rudi Nieuwenhoven	ex-directeur P&O KPN, nu directeur Sociale Zaken VNO NCW
Peter Prakken	directeur HR Hewlett Packard Nederland
Jan Schermer	directeur P&O GVB
Peter Stadhouders	directeur Sociale Zaken PCM Uitgevers
Joanne Zwueste	directeur HRD, AXA Verzekeringen

Een referentielijst en/of algemene voorwaarden van Blauw Sombeek & partners is bij ons opvraagbaar.

Connie Blauw:

“Wij zijn succesvol waar anderen moeten opgeven, daarin zijn we onderscheidend.”

Sabrina Sombeek:

“Wij zijn een nichespeler in een nichemarkt, dat maakt ons uniek.”