

IMPLEMENTATIE VAN NIEUWE ORGANISATIECONCEPTEN IN HET BANKWEZEN

Paper voor het WESWA-congres op 12-13 november 1996

John Warmerdam
Jo Thijssen
Pauline Devilee

Nijmegen, oktober 1996

**AFDELING R&D PERSONEEL RABOBANK NEDERLAND
INSTITUUT VOOR TOEGEPASTE SOCIALE WETENSCHAPPEN**

0. Samenvatting

Invoering van nieuwe organisatieconcepten is in veel grote organisaties momenteel aan de orde van de dag. Onder druk van de concurrentie gaan steeds meer organisaties er toe over bestaande structuren te herzien en nieuwe, meer gedecentraliseerde en marktgeoriënteerde werkwijzen in te voeren. Uit de praktijk komen er allerlei signalen dat de implementatie van dergelijke nieuwe concepten vaak een 'lastige' aangelegenheid is. De veranderingsprocessen omvatten doorgaans een veelheid van domeinen en voltrekken zich vaak op een veelheid van niveaus. Ze raken meestal een veelheid van belangen en zijn inzet van het krachtenspel tussen een groot aantal partijen en personen. Binnen zo'n setting is sturing of aansturing van veranderingen, met name van veranderingen in de sfeer van personeel en organisatie, een complexe zaak. In deze bijdrage wordt die complexiteit geïllustreerd aan de hand van een onderzoek naar de invoering van een nieuwe, meer markt- en klantgerichte structuur van taken en processen in het bankwezen. Het gaat om een ingrijpend veranderingsproces, dat plaatsvindt in een complexe omgeving en binnen een complex netwerk van organisaties. Beschreven wordt hoe het traject vanuit centraal niveau wordt aangestuurd en hoe het op decentraal niveau, in de lokale banken, wordt geïmplementeerd. Daarbij wordt het accent gelegd op de keuzes betreffende de herinrichting van de lokale organisatie en de personele invulling van de nieuwe structuur.

1. Het onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd in een van Nederlands grotere bankorganisaties en bestond uit een meervoudige gevalstudie van het veranderingsproces in zes lokale banken die als 'voorlopers' participeerden in een organisatiebreed veranderingsproces (Wijfels, 1996). Alle zes waren dit banken waar het veranderingsproces recent in gang was gezet. De banken verschilden wat betreft hun bedrijfsomvang en hun werkgebied; naast twee kleine plattelandsbanken werden twee middelgrote banken in een verstedelijkte omgeving en twee grote banken, waaronder een grote stadsbank onderzocht. In elke bank werden gesprekken gevoerd met het management, werd documentatie die op het veranderingsproces betrekking had geanalyseerd en werd gebruik gemaakt van informatie uit de personeelsdossiers.

Centraal in elke case stond het formatiebeleid dat in de betreffende bank werd gevoerd in het kader van de omschakeling naar een meer marktgerichte werkwijze. Daarbij zijn met name twee processen nader bestudeerd: de herinrichting van de bedrijfs- en arbeidsorganisatie en de herinrichting van de personele bezetting. In elke bank is een reconstructie gemaakt van de ideeën die het management omtrent de nieuwe werkwijze heeft ontwikkeld, van de maatregelen die men ten aanzien van organisatie en personeel heeft getroffen en van de wijze waarop het veranderingsproces tot dan toe in de praktijk is verlopen. Het veranderingsproces is daarbij beschouwd als een proces dat is gesitueerd binnen een specifieke lokale bankcontext en dat aansluit bij de specifieke voorgeschiedenis van de betreffende banklocatie.

Op basis van een casevergelijkende analyse is vervolgens een aantal typologieën ontwikkeld, waarmee keuzepatronen ten aanzien van respectievelijk de organisatorische herinrichting en de personele invulling van de nieuwe structuur konden worden geïdentificeerd en waarmee overeenkomsten en verschillen tussen de banken wat betreft het gevoerde formatiebeleid systematisch in beeld konden worden gebracht. In een tweede stap is geprobeerd de aangetroffen overeenkomsten en verschillen in verband te brengen met verschillen in de schaalgrootte van de bank, de marktpositie, de toegepaste technologie, de bankhistorie en de dominante veranderingsconcepties van het lokale management.

In deze bijdrage ligt het accent op de geïdentificeerde organisatie- en personeelsstrategieën, zoals die uit het formatiebeleid zijn afgeleid, en op de verklaring van de tussen de banken gevonden verschillen. Aan het eind van het paper zal een aantal conclusies worden geformuleerd rond de vraag wat we van de in dit onderzoek in het bankwezen geconstateerde ontwikkelingen kunnen leren ten behoeve van het opzetten van organisatievernieuwingsprocessen in vergelijkbare sectoren en organisaties.

2. Model van de nieuwe structuur

Alvorens de organisatie- en personeelsstrategieën in de onderzochte banken te gaan bespreken, willen we eerst een korte karakteristiek geven van de belangrijkste elementen van de nieuwe structuur, zoals die door centraal gepositioneerde beleidsvoorbereiders is voorzien.

Kort gezegd komt de vernieuwing neer op een omschakeling van een naar producten en klantgroepen gestructureerde organisatie naar een organisatie die is gestructureerd op basis van een segmentering van de cliëntbehoeften. De verandering is enerzijds ingegeven door ontwikkelingen op de markt, zoals de introductie van nieuwe diensten en producten en de toegenomen intensiteit van de concurrentie, anderzijds spelen ook eisen vanuit de organisatie zelf een rol. Vanwege de lage marges zijn bij sommige diensten, met name de rentegenererende diensten, kostenbesparingen nodig, bij andere diensten, met name de provisiegenererende diensten, zouden daarentegen de opbrengsten juist moeten worden verhoogd. Dergelijke omschakelingsprocessen zijn bij organisaties in de financiële dienstverlening aan geruime tijd aan de orde, in Nederland (zie b.v. Tijdens, 1989; Warmerdam & Van den Berg, 1992; Buitelaar & Bilderbeek, 1994) en daarbuiten (zie b.v. Bertrand & Noyelle, 1988).

In het concept voor de nieuwe organisatie dat de bank hanteert zijn beide elementen - kostenbesparing en opbrengstverhoging - gecombineerd. Het centrale uitgangspunt daarbij is: standaardiseren waar mogelijk, maatwerk waar nodig. In de nieuwe structuur wordt het eenvoudiger werk dat nodig is om te voorzien in relatief eenvoudige behoeften van cliënten in een apart segment georganiseerd. Daar worden twee segmenten naast geplaatst waarin het meer gecompliceerde werk voor gecompliceerder behoeften wordt ondergebracht. Zowel in de particuliere markt als in de bedrijvenmarkt worden twee markttypen onderscheiden. De concentratie van routinediensten in de basismarkt werkt kostenbesparend, de concentratie van non-routinediensten in twee maatwerkmarkten werkt opbrengstverhogend. De relatief duurdere krachten worden dan immers vooral daar ingezet waar de meeste opbrengst valt te realiseren.

De behoeften van de cliënten vormen in de nieuwe structuur dus het uitgangspunt voor de inrichting van de organisatie. Daarbij wordt het eerder genoemde hoofdonderscheid gemaakt in de particulierenmarkt en de bedrijvenmarkt. Wat de *particulierenmarkt* betreft worden drie fundamenteel verschillende soorten financiële behoeften onderscheiden, die elk een eigen bedieningsconcept vragen:

- een segment voor standaardproducten op het gebied van betalingsverkeer, sparen, lenen, valutadiensten e.d.: 'basisvoorzieningen';
- een middensegment voor allerlei diensten die te maken hebben met de financiering van een eigen woning: 'eigen huis';
- en een segment voor ingewikkelder diensten op het gebied van kredieten, pensioenen, beleggingen e.d.: 'financiële advisering'.

Elk van deze segmenten stelt specifieke eisen in termen van organisatorische en personele invulling, waardoor een drietal nieuwe functies ontstaat: de 'clientadviseur' in het segment basisvoorzieningen, de

'hypotheekadviseur' voor het segment eigen huis en de 'financieel adviseur' voor het segment financiële advisering.

Wat de *bedrijvenmarkt* betreft worden eveneens drie behoefte-segmenten onderscheiden met een verschillend bedieningsconcept; ook in deze segmenten ontstaan nieuwe functies:

- een segment van standaarddiensten met betrekking tot betalingsverkeer, financiering, vermogensvorming e.d.; deze worden ondergebracht in een speciale 'bedrijvenadviesgroep';
- een middensegment van meer complexe behoeften op het gebied van financiering, beleggingen, pensioenen, fiscale adviezen e.d.; hierin wordt voorzien door de 'financieel adviseurs', die reeds eerder zijn genoemd, omdat zij ook voor de particuliere markt hun diensten aanbieden;
- het segment van cliënten met grotere financieringsbehoeften en complexere vragen op het gebied van vermogensvorming, liquiditeitenbeheer e.d.; deze diensten worden verleend door de toekomstige 'bedrijvenadviseurs'.

In de nieuwe structuur zijn vijf segmenten voorzien: twee voor de particuliere en twee voor de bedrijvenmarkt, terwijl het vijfde segment, de financieel adviseurs, zoals eerder is aangegeven, zowel voor de particuliere markt als voor het middensegment van de bedrijvenmarkt gaan werken. Deze nieuwe indeling impliceert dus een gedeeltelijke doorbreking van de traditionele scheiding tussen de particuliere en de bedrijvenafdelingen binnen de bank. Tevens zal een verdere afslanking van back-office werkzaamheden worden nagestreefd ten einde 'slank en lenig' te kunnen opereren (Schramade, 1994). Allerlei ondersteunende diensten zullen zoveel mogelijk in de segmenten zelf worden ondergebracht.

3. Implementatie in de lokale banken

Om de nieuwe structuur bij de aangesloten banken te implementeren is door de centrale staf een *invoeringstraject* uitgestippeld van ongeveer 4 jaar, dat in 1994 is gestart en in 1998 voltooid zou moeten zijn. Vanuit het centrale niveau wordt de lokale banken een aantal hulpmiddelen voor de implementatie aangereikt. Er is een basismodel van de nieuwe gesegmenteerde organisatie gedefinieerd, waarin tevens de verschillen met de huidige organisatie zijn aangegeven. Er zijn blauwdrukken gemaakt voor de herinrichting van de organisatie, variërend voor banken van verschillende omvang. En er zijn functieprofielbeschrijvingen opgesteld voor de functies in de nieuwe structuur, met daarin o.a. een overzicht van hoofdactiviteiten, verwachte resultaten en vereiste kwalificaties. De lokale banken zijn niet verplicht deze modellen over te nemen, dat zou gezien hun lokale autonomie ook niet passen. Banken worden wel gestimuleerd ze als richtlijn te nemen bij de aanpassingen in hun eigen organisatie.

Vanuit de centrale staf wordt het invoeringstraject op diverse manieren begeleid. Uiteraard is informatie over het traject verspreid via de reguliere communicatiekanalen. Daarnaast zijn er regionale informatiebijeenkomsten gehouden voor het management van de aangesloten banken, met de bedoeling de kernideeën omtrent de nieuwe werkwijze over te dragen en de discussie daarover binnen de banken op gang te brengen. Vanuit de centrale staf zijn speciale projectteams ingesteld, die het lokaal management kunnen ondersteunen bij de invoering van de nieuwe werkwijzen in hun eigen bank. De regionale personeelsadviseurs zijn eveneens voor advies aanspreekbaar. En door de centrale personeelsdienst zijn diverse nieuwe instrumenten ontwikkeld op het gebied van werving, opleidingen, doorstroombeleid en mobiliteitsbevordering, waar het lokaal management desgewenst gebruik van kan maken. Op deze manier worden de lokale banken gestimuleerd de centraal uitgezette koers te volgen. De banken blijven echter autonoom in de beslissing of zij de voorgestelde nieuwe structuur wel of niet, dan wel in gewijzigde vorm

zullen overnemen.

In het kader van het onderzoek is bij *zes lokale banken* gekeken naar de actuele stand van zaken rond de implementatie van de nieuwe structuur anno 1995. Binnen het concern waren dit 'koplopers', in die zin dat ze alle zes tot de eerste groep banken behoorden die met invoering van de nieuwe werkwijzen waren gestart. In deze casestudies is vooral naar twee soorten maatregelen gekeken: maatregelen met betrekking tot de clustering van taken en functies en maatregelen met betrekking tot de bezetting van de nieuwe structuur met adequaat gekwalificeerd personeel (Warmerdam & Devilee, 1996).

3.1 Clustering van taken en functies

In de zes banken is in de eerste plaats gekeken naar de organisatorische kant van de overgang naar de nieuwe segmentgerichte formatie: de verbijzondering van taken en de clustering van taken in (nieuwe) functies, functiegroepen en afdelingen. In het bijzonder is nagegaan op welke punten de banken afwijken van de - centraal voorgestelde - nieuwe organisatiemodellen.

Uit de casestudies blijkt dat alle zes de banken er naar streven de voorgestelde nieuwe overall-structuur zoveel mogelijk over te nemen en de nieuwe functieprofielen en functievereisten integraal over te nemen. Op onderdelen blijken de banken echter ook welbewust te kiezen voor afwijkende constructies, gegeven de bijzondere omstandigheden in hun eigen organisatie. In sommige gevallen gaat het om overgangsconstructies en zijn de afwijkingen tijdelijk van aard. In andere gevallen hebben de afwijkingen, zo is althans de bedoeling, een meer permanent karakter. Met name de volgende afwijkingen en verschillen doen zich voor:

- verschillen in de wijze waarop management- en staftaken worden georganiseerd; vooral de mate waarin interne controletaken naar de segmenten worden verlegd varieert nogal;
- verschillen in de mate waarin (tijdelijk) niveaudifferentiatie wordt toegelaten in de commerciële functies van relatiebeheerders, cliëntadviseurs en bedrijfsadviseurs; een aantal banken handhaaft b.v. (voorlopig) nog medewerkers voor de geldhandelingen- en bedrijvenbalie;
- verschillen in de mate waarin produktspecialismen in de segmenten worden geïntegreerd; sommige banken kiezen voor handhaving van 'subspecialismen' binnen de segmenten, andere voor handhaving van aparte specialistenafdelingen, met name voor complexe transacties, in de tweede lijn;
- verschillen in de mate waarin commercieel ondersteunende taken in de segmenten worden geïntegreerd; de meeste banken handhaven (voorlopig) nog een commerciële binnendienst voor het segment basisvoorzieningen.

Nadere beschouwing leert dat de keuzevarianten in elk van bovenstaande domeinen zich in feite kenmerken door een oplopende mate van integratie van werkzaamheden. We zouden ze daarom ook kunnen situeren op een traject van overgang van de huidige organisatie naar een meer marktgerichte organisatie. De varianten zijn te plaatsen op een continuüm dat loopt van handhaving van de huidige situatie aan de ene kant tot invoering van een over de hele linie geïntegreerde organisatie aan de andere kant. Vier ideaaltypische organisatiestrategieën kunnen worden onderscheiden, elk bestaande uit een combinatie van maatregelen op de onderscheiden taakdomeinen. Dat zijn respectievelijk:

1. Een *handhavingsstrategie*. De bank handhaaft de bestaande structuren en werkwijzen. Functies kunnen anders worden gelabeld, maar in de feitelijke verdeling van werkzaamheden verandert niet zo veel.
2. Een *aanpassingsstrategie*. De bank integreert bepaalde onderdelen van de organisatie, maar handhaaft

- nadrukkelijk een aantal specialisaties en niveaudifferentiaties. De verwachting is dat die scheidslijnen ook op termijn zullen blijven bestaan.
3. Een *flexibiliseringsstrategie*. De bank integreert in duidelijk verdergaande mate. Voorzover differentiaties blijven bestaan, zijn dat vooral niveaudifferentiaties, die te maken hebben met verschillen in moeilijkheidsgraad van werkzaamheden. De verwachting is dat deze scheidslijnen op termijn grotendeels zullen gaan verdwijnen.
 4. Een *omschakelingsstrategie*. De bank kiest voor een organisatie waarbij zo veel mogelijk werkzaamheden binnen de segmenten geïntegreerd worden verricht. Evidente niveaudifferentiaties verdwijnen hier, specialismen worden grotendeels in de segmenten ondergebracht, taken van bedrijfsvoering worden voor een belangrijk deel naar de lijn verlegd.

Bij bovenstaande strategieën gaat het om 'ideaaltypische' strategieën, modelmatige constructies, die wel op de realiteit in de banken zijn gebaseerd, maar in perfect passende vorm niet als zodanig zijn aan te treffen. Ze worden in dit verband primair gebruikt als handvatten bij de verdere analyse.

In alle banken komt het zwaartepunt in de nieuwe organisatie bij de commerciële functies in de segmenten te liggen. Hoe binnen die segmenten de werkzaamheden precies zullen worden georganiseerd en functies precies zullen worden afgebakend is voor een deel nog een open kwestie. Dat zal mede afhangen van de concrete invulling die management en de betrokken medewerkers er de komende jaren aan gaan geven. De takenpakketten van adviseurs, specialisten en ondersteuners moeten zich deels nog uitkristalliseren en binnen de segmenten zal nog een optimale werkverdeling binnen en tussen de teams moeten worden ontwikkeld. Gezien de mogelijkheid van de banken hier zelfstandig een eigen invulling aan te geven, is het te verwachten dat er ook op dit punt de komende jaren de nodige variatie zal ontstaan.

3.2 Personele invulling

Naast de organisatorische kant is ook de personele kant van het formatiebeleid in de zes banken onderzocht en is nagegaan welke maatregelen de banken nemen om de nieuwe functies bezet te krijgen met adequaat gekwalificeerde functievervullers. Gekeken is met name naar de maatregelen op het gebied van uitstroombetovordering, plaatsing en benoeming, opleiding en bijscholing, doorstroming en loopbaanontwikkeling.

De casestudies laten zien dat alle zes de banken momenteel bezig zijn met een forse *up-grading* van hun personeelsbestand. Ze leggen daarbij evenwel duidelijk verschillende accenten, zowel wat betreft de indeling, plaatsing en benoeming van medewerkers in de nieuwe structuur als wat betreft het opleidings- en doorstromingsbeleid:

- Niet alle banken verwachten de omslag naar de nieuwe organisatie met het voltallige personeel te kunnen maken; in sommige banken is uitstroom noodzakelijk, met name voor personeelsleden in de lagere administratieve functies. De banken variëren in de wijze waarop ze het uitstroombetovleid gestalte geven; enkele banken splitsen het personeelsbestand van begin af aan in een groep die wel en een groep die niet in de nieuwe structuur wordt geplaatst; andere banken plaatsen wel iedereen in de nieuwe structuur maar bouwen nadrukkelijk de mogelijkheid van proefperiodes in, bij voorbeeld door middel van tijdelijke plaatsingen, voorlopige benoemingen en verlengde ingroeiperiodes.
- Opleiding en bijscholing zijn in alle zes de banken belangrijke instrumenten om het personeel op het vereiste kwalificatieniveau te krijgen. De banken ontwikkelen op dit punt een scala aan praktijken: stimulering van algemene verbredende opleidingen (MEAO), collectieve opleidingen voor bepaalde

functiegroepen (b.v. verkooptrainingen voor commercieel medewerkers), opleidingstrajecten voor specifieke functionarissen (b.v. traject financieel adviseur) en opstellen van individuele opleidingsplannen en ontwikkelingsprofielen. De meeste banken maken intensief gebruik van het aanbod van interne bedrijfsopleidingen waarover de centrale organisatie beschikt.

- In enkele banken zijn doorstroming en loopbaanontwikkeling belangrijke instrumenten in het personeelsontwikkelingsbeleid; zij hebben expliciete loopbaantrajecten opgezet voor medewerkers in lagere functies (baliepersoneel, commerciële binnendienst) die over het benodigde doorstroom-potentieel beschikken en stellen op dit punt hoge eisen aan nieuwe medewerkers. In andere banken is van een meer planmatige aanpak van loopbaanontwikkeling nog nauwelijks sprake.

Op soortgelijke wijze als bij de clustering van taken en functies is een typologie opgesteld van beleidskeuzes omtrent de personele bezetting van de nieuwe formatie. Vier ideaaltypische personeelsstrategieën kunnen worden onderscheiden:

1. Een *continueringsstrategie*. Men neemt verder geen actie en laat de natuurlijke personele bewegingen hun beloop nemen.
2. Een *opwaarderingsstrategie*. Men kantelt volledig, met alle zittende medewerkers en zet vervolgens zwaar in op verhoging van het kwalificatieniveau van het personeelsbestand via opleiding van medewerkers. Medewerkers krijgen gedurende een zekere tijd de ruimte zich de nieuwe taken en werkwijzen eigen te maken, toe te groeien naar de nieuwe functies en zich in die functies waar te maken. Van expliciet doorstroombeleid is evenwel nauwelijks sprake. Het management stuurt het proces aan. Medewerkers participeren slechts beperkt bij de concrete invulling van de nieuwe werkwijzen.
3. Een *mobiliseringsstrategie*. Men kantelt volledig, met alle zittende medewerkers, maar men spreekt tegelijk reserves uit ten aanzien van een deel van het personeel. Men houdt hiervoor tijdelijk kunstmatig een stuk overcapaciteit in stand. Men zet fors in op opleiding van medewerkers, zowel via collectieve als individuele trajecten, en men maakt een begin met de ontwikkeling van een expliciet doorstroombeleid, in ieder geval binnen de segmenten. Een kwalificerende en mobiliserende werking gaat hier ook uit van actieve participatie van medewerkers bij de concrete invulling van de nieuwe werkwijze in hun segmenten.
4. Een *saneringsstrategie*. Men kantelt niet volledig, maar gefaseerd en men kantelt niet met alle zittende medewerkers, maar slechts met een deel ervan. Een deel van de medewerkers zal hier moeten uitstromen en moeten worden vervangen door nieuwe, beter gekwalificeerde instroom. Voor de twee groepen wordt afzonderlijk beleid gevoerd. Voor de blijvers worden vrij dwingende opleidingstrajecten opgezet, met strikte vanuit de organisatie vastgelegde opleidingseisen. Deze worden gekoppeld aan een vrij dwingend opgelegd doorstroombeleid, dat een groot beroep doet op doorstroompotentieel en doorstroombereidheid. Voor degenen die moeten vertrekken wordt een uitstroombeleid gevoerd via een combinatie van mobiliteitsbevorderende maatregelen richting arbeidsmarkt.

Een belangrijk aandachtspunt in het personeelsbeleid van de banken voor de komende jaren is de overgang van medewerkers van administratieve naar commerciële functies. Verwacht wordt dat een deel van de medewerkers, gezien de upgradering van kwalificatie-eisen, die overgang niet zal kunnen maken en dat het voor een andere groep extra ondersteuning zal vragen; voor beide groepen dient adequaat beleid te worden ontwikkeld.

Een tweede aandachtspunt is de integratie van de specialistische werkzaamheden in de segmenten. Deze vergt een goede kennisuitwisseling tussen specialisten en adviseurs en goede onderlinge afstemming van taken en verantwoordelijkheden waar het gaat om meer complexe cliëntbehoeften, adviezen en transacties. Daarmee samen hangt een derde aandachtspunt: de ontwikkeling van optimale samenwerkingsrelaties

binnen de segmenten en tussen de segmenten. Naarmate de nieuwe structuur op de werkvloer concreet wordt ingevuld, zullen naar verwachting meer flexibele, teamgerichte vormen van werkorganisatie ontstaan, waarbij specialisten, adviseurs en ondersteuners in onderlinge samenwerking het werkaanbod voor bepaalde klanten of klantgroepen verdelen. Ook die ontwikkeling noopt tot een herbezinning op het beleid in de sfeer van beoordeling, beloning, opleiding en leren op het werk.

3.3 Formatiebeleid en invloedsfactoren

Er zijn nu twee typologieën van beleidsstrategieën opgesteld: een typologie van organisatiestrategieën en een typologie van personeelsstrategieën. Hoe zijn de situaties in de zes onderzochte banken met deze termen te typeren? Om dit te kunnen bepalen zijn de twee typologieën met elkaar in verband gebracht.

- De twee kleine banken volgen een combinatie van een aanpassingsstrategie wat betreft de organisatie met een opwaarderingsstrategie ten aanzien van het personeel. Wat de organisatie betreft handhaven zij bepaalde niveaudifferentiaties binnen de particulieren- en/of bedrijvensegmenten (basismarkten) en handhaven ze een deel van de commerciële en administratieve ondersteuning. Wat de specialistische taken betreft passen ze de organisatie wat verder aan, al blijven bepaalde specialisten of specialismen nog duidelijk herkenbaar aanwezig. In hun personeelsbeleid zetten beide banken sterk in op het instrument opleiding. Gestreefd wordt naar een brede opwaardering van het personeelsbeleid, via zowel collectieve als individuele trajecten.
- De twee middelgrote banken opteren voor een combinatie van een strategie van flexibilisering van de organisatie en mobilisering van het personeel. In hun organisatie bouwen ze ook bepaalde afwijkingen ten opzichte van het veranderingsproces in, maar deze lijken nadrukkelijker een voorlopig karakter te hebben (balie, commerciële ondersteuning). Met name de specialistische werkzaamheden worden flexibeler georganiseerd. Een bank mikt hier op het hoogste profiel, allround financieel adviseurs, terwijl de andere bank uitsluitend nog wat terughoudend is ten aanzien van het specialisme assurantiën (complexe bedrijfsverzekeringen). Ook deze twee banken leggen een zwaar accent op verdere opleiding van hun personeel. Zij nemen daarnaast echter ook allerlei maatregelen in de sfeer van mobiliteitsbevordering: herplaatsing van medewerkers, scheppen van tijdelijke buiten- of bovenformatieve arbeidsplaatsen, ontwikkeling van doorstroom beleid binnen de segmenten.
- De twee grootste banken volgen een strategie van flexibilisering van de organisatie gekoppeld aan een sanering van het personeelsbestand. Ook zij handhaven bepaalde differentiaties in de commerciële, specialistische en ondersteunende functies en ook hier hebben deze afwijkingen vaak nadrukkelijk een tijdelijk karakter. Ook zij nemen allerlei maatregelen in de sfeer van opleiding en doorstroming, waarbij opvalt dat deze een meer dwingend karakter hebben dan in de middelgrote banken. Anders dan de middelgrote banken maken zij echter expliciet onderscheid tussen twee groepen: degenen die meegaan naar de nieuwe organisatie en degenen die de omslag niet kunnen maken. Voor die laatste groep, veelal lager opgeleide medewerkers, wordt een uitstroombeleid gevoerd. Plaatsen die deze medewerkers achterlaten, worden waar mogelijk opgevuld door van buiten aangetrokken beter gekwalificeerde nieuwelingen.

Een continueringsstrategie wordt in geen van de zes banken aangetroffen, iets wat begrijpelijk is, omdat zes banken zijn geselecteerd die voorop lopen wat de implementatie van het veranderingsproces betreft. Een evidente omschakelingsstrategie wordt in de onderzochte banken evenmin aangetroffen. Ook in de sanerende banken lijkt dit vooralsnog een perspectief voor de wat langere termijn. Volledig geïntegreerd, segmentgericht werken is pas aan de orde nadat eerst een aantal knelpunten in de personele sfeer is opgelost.

De strategische beleidskeuzes ten aanzien van organisatie en personeel worden natuurlijk niet in het luchtledige gemaakt, maar zijn ingebed in een bepaalde situationele context. In hoeverre beïnvloeden de kenmerken van die context nu de keuzes die de banken maken? Vooral vier factoren zijn in dit verband van belang, namelijk schaalgrootte, marktpositie, technologie en bankhistorie.

- De *schaalgrootte* van de bank lijkt een eerste belangrijke factor te zijn waar het gaat om de verklaring van overeenkomsten en verschillen tussen banken. Binnen de drie grootteklassen worden overeenkomstige combinaties van organisatie- en personeelsstrategieën gevoerd. Tussen de drie grootteklassen bestaan duidelijke verschillen waar het gaat om het type personeelsstrategie. Afgezien van accentverschillen kan gesteld worden dat de kleine banken hun organisatie beperkt aanpassen en daarbij een strategie volgen van opwaardering van het personeelsbestand. De overige banken veranderen hun organisatie meer ingrijpend. De twee middelgrote banken verbinden met die organisatieverandering een mobiliseringsstrategie richting personeel. Voor de twee grote bedrijven is de verandering aanleiding het personeelsbestand fors te saneren.
- De factor *marktpositie* lijkt voor een deel samen te hangen met de factor schaalgrootte. De twee kleine banken zijn allebei te typeren als tamelijk stabiele banken. Ingrijpend veranderen is hier uit marktoverwegingen niet direct aan de orde. De middelgrote banken zijn banken die toenemend druk ondervinden van de concurrentie en de noodzaak ervaren de positie op de bedrijvenmarkt te versterken. Zij zien zich genoodzaakt tot maatregelen in de sfeer van personeel en organisatie. De twee grote banken werken in een turbulenter marktomgeving. Ook zij staan onder forse druk om maatregelen in de sfeer van personeel en organisatie te nemen teneinde de concurrentie het hoofd te kunnen bieden.
- De factor *technologie*, i.c. de mate waarin de bank gebruik maakt van nieuwe geautomatiseerde netwerksystemen binnen de organisatie lijkt vooral binnen de twee grootste banken een rol te spelen. Beide banken zijn de afgelopen jaren wat afwachtend geweest ten aanzien van invoering van nieuwe systemen, maar hebben recent een grote sprong voorwaarts gemaakt. Verdergaande automatisering gaat doorgaans ten koste van de werkgelegenheid in de lagere en administratieve functies. Dat verklaart mede waarom er momenteel in beide banken een sanering plaatsvindt van het personeelsbestand in de betreffende onderdelen van de organisatie.
- De factor *bankhistorie*, i.c. de mate waarin eerder al maatregelen op het gebied van personeel en organisatie zijn genomen, bijvoorbeeld naar aanleiding van interne reorganisaties, fusies en eerdere automatiseringsstappen, of in anticipatie op de in de komende jaren te verwachten veranderingen, lijkt vooral in de grotere banken een rol te spelen. Zowel de middelgrote als de grote banken zijn al een aantal jaren bezig hun personeelsbestand op te waarden, niet alleen door opleiding, maar ook door instroom van jongere, hoger gekwalificeerde medewerkers. De twee middelgrote banken hebben de afgelopen jaren daarnaast een forse uitstroom gerealiseerd in de ondersteunende functies, iets wat bij de twee grote banken niet is gebeurd. De sanering waar de grote banken nu mee bezig zijn, heeft in de middelgrote banken voor een deel dus al plaatsgevonden. De grote banken hebben de afgelopen jaren vooral via maatregelen in de sfeer van herplaatsing en mobiliteitsbevordering geprobeerd de personele consequenties van organisatorische veranderingen op te vangen. Het lijkt er dus op dat, in de tijd gezien, de middelgrote banken van een saneringsstrategie geleidelijk zijn overgegaan naar een mobiliseringsstrategie, terwijl de grote banken, omgekeerd, van een mobiliseringsstrategie overstappen op een strategie van sanering.

Naast de invloed van bovenstaande contextfactoren is gekeken wat de invloed is van 'managementconcepten', d.w.z. denkbepelden van het management over taakclustering, personele bezetting, organisatieverandering en meer in het algemeen op de gang van zaken in de banken. Twee dimensies bleken hierbij vooral in het oog te springen: het ambitieniveau ten aanzien van het veranderingsproces

(gematigd/hoog) en de geformuleerde overgangsstrategie (geleidelijk/geforceerd). Combinatie van beide dimensies levert vier typen managementconcepten op. Eén van deze typen, namelijk een gematigd ambitieniveau gecombineerd met een geforceerde overgangsstrategie is weinig reëel en komt in de onderzochte banken ook niet voor. De andere drie mogelijkheden staan wel voor reële concepten en zijn als volgt te karakteriseren:

1. Het eerste type is het concept van een gematigd ambitieniveau, gekoppeld aan een geleidelijke overgangsstrategie. Het veranderingsproces wordt omarmd als een adequaat perspectief voor de organisatie op termijn en men wenst geleidelijk naar die situatie toe te groeien. Commerciële functies zullen waarschijnlijk niet volledig allround worden ingevuld. Voor medewerkers in commerciële functies wordt een middelbaar opleidingsniveau noodzakelijk geacht. Bepaalde niveaudifferentiaties zullen ook in de nieuwe werkwijze blijven bestaan. Men streeft er naar de omslag met alle zittende medewerkers te maken en men verwacht dat dit ook haalbaar is. Dit type concept is in grote trekken in de kleine banken overheersend.
2. In het tweede concept wordt eveneens een geleidelijke overgangsstrategie geprefereerd, maar wordt het ambitieniveau hoger gesteld. Met name in de commerciële functies stelt men het vereiste basisniveau zo hoog mogelijk, i.c. op HBO-niveau te willen leggen. Niveaudifferentiaties worden in principe alleen tijdelijk getolereerd. Men wil de omslag wel met alle zittende medewerkers maken, maar men voorziet voor een deel van de medewerkers op termijn problemen. Dit concept is redelijk herkenbaar binnen de middelgrote banken.
3. Het derde concept koppelt een hoog ambitieniveau aan een geforceerde overgangsstrategie. Hier is het eindperspectief een volledig geïntegreerd werkende organisatie, met zeker in de commerciële functies allround gekwalificeerde medewerkers op minimaal HBO-niveau. Wat de functieprofielen betreft opteert men voor het hoogste niveau; niveaudifferentiaties worden in principe niet getolereerd. Gegeven deze ambities voorziet men forse discrepanties en men verwacht dat een deel van het personeel de omslag naar de nieuwe organisatie niet zal kunnen maken. Deze medewerkers dienen uit te stromen en (deels) te worden vervangen door beter gekwalificeerde nieuwkomers. De overige medewerkers krijgen de kans via opleiding en loopbaanontwikkeling toe te groeien naar de nieuwe functies, waarbij een fors beroep wordt gedaan op doorstroompotentieel en doorstroombereidheid. Dit concept is in grote lijnen terug te vinden in de grootste banken.

4. Conclusies

Wat maken de beschreven casestudies nu duidelijk? Wat kunnen we leren van de ontwikkelingen in de zes banken met het oog op de interpretatie van en de interventie binnen veranderingsprocessen in complexe organisaties? We pretenderen geen uitputtende analyse op dit punt, maar willen wel enkele pregnante conclusies naar voren halen.

De beschreven ontwikkelingen maken in de eerste plaats duidelijk dat er binnen sterk gedecentraliseerde organisaties grote variatie mogelijk is in de mate waarin en de wijze waarop vernieuwingsimpulsen vanuit het centrale niveau onder vergelijkbare condities op het lokale niveau ingang vinden. Die variatie blijkt voor een belangrijk deel te maken te hebben met de specifieke wijze waarop door partijen op lokaal niveau binnen de - historisch gegroeide - lokale verhoudingen op de stimulansen van buiten wordt gereageerd. Dat duidt op een zekere geslotenheid van de betreffende organisaties. De banken zijn niet immuun voor impulsen van buiten, ze staan er beslist open voor, maar invloeden van buiten werken indirect door, omdat ze binnen de organisatie worden opgenomen en 'verwerkt' in het interactiesysteem van de personen en partijen die de organisatie constitueren. Ons inziens zijn dergelijke interne verwerkingsprocessen inherent

aan elke vorm van organisatie. Benaderingen, die organisaties beschouwen als 'open systemen' hebben vaak te weinig oog voor deze eigen sociaal-organisatorische dynamiek binnen een organisatie (Luhmann, 1984; Martens, 1989; In 't Veld e.a., 1991; Van der Krogt & Vroom, 1991).

De cases maken ook duidelijk dat subjectieve factoren een belangrijke rol spelen in deze interne dynamiek en daarmee in de implementatie van een extern aangestuurde vernieuwing in een concrete lokale organisatiesetting. Ook in deze cases blijkt organisatieverandering geen 'simpel' lineair proces van een blauwdruk ontwerpen en die vervolgens in de praktijk invoeren volgens een vooraf vastgesteld traject en een aantal vooraf opgestelde richtlijnen en procedures. Posities, belangen, optieken en actiestrategieën van personen en partijen op lokaal niveau zijn factoren waarmee in ieder geval bij de implementatie van nieuwe organisatiemodellen terdege rekening moet worden gehouden. In de onderzochte banken blijken concepties van het lokale bankmanagement van belang te zijn bij een verklaring van de verschillen tussen de banken wat betreft het gevoerde formatiebeleid. Dit wijst erop dat managers hun speelruimte benutten om naar eigen inzicht invulling te geven aan veranderingen, een opvatting die meer algemeen in de literatuur is terug te vinden. Innovatiepraktijken worden vaak minder sterk beïnvloed door 'contextual pressure' dan door 'managerial impact' (Thijssen & Prevoo, 1996). Twee elementen kwamen i.h.b. naar voren: het lokale ambitieniveau en de geformuleerde overgangsstrategie. Ook opvattingen over discrepanties tussen in de nieuwe organisatie vereiste en bij het zittend personeel aanwezige kwalificaties en inschattingen van de mogelijkheden om deze discrepanties aan te pakken c.q. te voorkomen bleken factoren, die bij verklaring van verschillen tussen de banken een rol kunnen spelen. Ook voor deze subjectieve factoren hebben de meer traditionele systeembenaderingen van organisaties vaak te weinig oog (Child, 1987; Johnson & Scholer, 1988; Küpper & Ortmann, 1988; Reed & Hughes, 1992). Een en ander betekent overigens niet dat meer objectieve factoren geen rol van betekenis meer spelen. In dit geval speelt de omvang van de personeelsbezetting een rol: hoe groter de lokale banken hoe eerder een meer ingrijpende strategie wordt gekozen.

In de derde plaats illustreert de case het belang van in het veranderingsproces zelf ingebouwde processen van reflectie en zelfreflectie. In feite is ook het onderhavige onderzoek een moment van expliciete zelfreflectie. Met behulp van het onderzoek is stand van zaken rond de invoering van de nieuwe structuur geïnventariseerd, is op onderdelen de balans opgemaakt, is een aantal knelpunten opgespoord en zijn suggesties verzameld over hoe zaken die niet naar wens verlopen kunnen worden aangepast en verbeterd. In die zin kan het onderzoek door betrokkenen worden gebruikt als instrument voor reflectie op de eigen praktijk, niet alleen op centraal niveau met het oog op de aansturing en ondersteuning van het proces, maar ook op lokaal niveau, binnen de aangesloten banken zelf. Een dergelijke veranderingsaanpak met ingebouwde zelfreflectie op diverse momenten en op diverse niveaus in de organisatie, kan de communicatie tussen de betrokken partijen sterk bevorderen en daarmee het zelflerend vermogen van de organisatie als geheel sterk vergroten. Systeembenaderingen onderschatten nogal eens het belang van reflectie en communicatie in organisatieveranderingsprocessen (Morgan, 1986; Martens & Riesewijk, 1990; Fruytier, 1994).

De bevindingen en conclusies van dit onderzoek kunnen niet zomaar worden gegeneraliseerd naar andere banken. Een belangrijk onderscheidend kenmerk van de betrokken bank is immers de grote autonomie van de lokale vestigingen. In veel andere banken is de besluitvorming over organisatorische en personele aangelegenheden doorgaans sterker gecentraliseerd en de implementatie van vernieuwingen op dit gebied zal waarschijnlijk een ander patroon te zien geven, een patroon waarbij minder diversiteit in implementatiepraktijken zal bestaan. De conclusies kunnen anderzijds wel van belang zijn voor andere, decentraal georganiseerde bedrijven, in andere branches en bedrijfstakken. Steeds meer bedrijven, niet alleen in de dienstverlening, maar ook in de industrie, zijn de laatste jaren gedecentraliseerd en hebben

verantwoordelijkheden op het gebied van organisatie en personeel verlegd van de centrale staf naar het lokale management van de bedrijfsvestigingen (Vos & Buitelaar, 1996). Het is te verwachten dat die organisaties met soortgelijke processen en problematieken te maken krijgen als de in deze casestudie onderzochte banken. Nieuwe organisatievormen zullen daarmee toenemend een compromiskarakter krijgen, niet alleen in technisch, maar ook in sociaal-organisatorische opzicht.

Referenties

- Bertrand, O. & T. Noyelle (1988), *Human resources and corporate strategy*, Parijs: OECD.
- Buitelaar, W. & R. Bilderbeek (1992), *Technology, organization and human resources in Dutch banking*, in European Participation Monitor, Dublin: EFILW.
- Child, J. (1987). Managerial strategies, new technologies and the labour process. In: J.M. Pennings & A. Buitendam (eds.). *New Technology and Organisational Innovation*. Ballinger: Harper.
- Fruytier, B. (1994), *Organisatieverandering en het probleem van de Baron von Münchhausen*, Assen: Van Gorcum.
- Johnson, G. & K. Scholer (1988). *Exploring corporate change*. Hemel Hempstead: Prentice-Hall.
- Krogt, T. van der & C. Vroom (1991), *Organisatie is beweging*, Utrecht: Uitgeverij Lemma.
- Küpper, W. & G. Ortmann Hrsgeb. (1988), *Mikropolitik*, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (1984), *Soziale Systeme*, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Martens, W. (1989), *Entwurf einer Kommunikationstheorie der Unternehmung*, Frankfurt: Campus Verlag.
- Martens, W. & B. Riesewijk (1990), *Informatisering en communicatie*, in Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, jg. 6, nr. 4.
- Morgan, G. (1986), *Images of organization*, New York: Sage.
- Reed, M. & M. Hughes ed. (1992), *Rethinking organization*, London: Sage. >
- Schramade, P.W.J. (1994). Learning for lean & lean for learning? May be... In: P.W.J. Schramade & J.G.L. Thijssen (Eds.). *Human Resource Development in context*. 's Gravenhage: Delwel.
- Thijssen, J.G.L. & E.G.H.M. Prevoo (1996). *Bedrijfskundige condities en HRD-activiteiten van ouder personeel*. Utrecht: Rabobank Nederland.
- Tijdens, K. (1989), *Automatisering en vrouwenarbeid*, Amsterdam: Uitgeverij Jan van Arkel.
- Veld, R. in 't, L. Schaap, C. Termeer & M. van Twist (1991), *Autopoiesis and configuration theory. New approaches to societal steering*, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Vos, P. & W. Buitelaar, (1996), *Arbeidsorganisatie en arbeidsverhoudingen in beweging*, Amsterdam: Welboom.

Warmerdam, J. & J. van den Berg (1992), *Scholing van werknemers in veranderende organisaties*, Den Haag: VUGA.

Warmerdam, J. & P. Devilee (1996), *Onderzoek formatie-ontwikkeling Rabobanken*, Deel I en II - eindrapportage en verslagen van de casestudies, Utrecht: Rabobank Nederland.

Wijffels, H. (1996), *De transformatie van de Rabobankorganisatie*, in *Bedrijfskunde*, jaargang 68, nr. 1, p. 4-8.