

# Een model voor systematische diagnose en interventie,

## toegepast op de strategische koers van een lokale bank

Jo Caris, Annette Mul en Ron van der Pennen

**SAMENVATTING** Ernstige vraagstukken in een complexe organisatie kunnen worden gekenmerkt als dilemma's of als "*wicked problems*". Dit onderscheid is gebaseerd op de conflicterende belangen en de nadelen van iedere keuze voor verbetering. Het is nodig om bij dergelijke ernstige vraagstukken voldoende inzicht te krijgen in de achtergronden en beïnvloedende factoren én om consensus te bereiken tussen de betrokkenen over aard en oorzaak van het probleem.

In dit artikel wordt een diagnostisch model beschreven en toegepast op de strategische veranderingen bij een lokale bank bij het herstellen van de gevolgen van de bancaire crisis. Het model bevat drie dimensies om de situatie en het vraagstuk te beschrijven: 1. de context van het probleem, 2. de benadering van het probleem en 3. het belang van interventie. Informatie uit interviews, een groepsgesprek met medewerkers en gesprekken met directie zijn geanalyseerd op basis van dit model.

De conclusie die volgt uit de empirische toepassing van het model luidt dat medewerkers van de lokale bank gemotiveerd zijn om uitvoering te geven aan de organisatie-doelen. Echter, zij ervaren in de praktijk het dilemma in de beleidsopdrachten. Enerzijds wordt van hen ondernemerschap gevraagd en een grotere klantgerichtheid. Anderzijds is er sprake van toegenomen controle op basis van nationale wet- en regelgeving alsmede toegenomen en toenemende druk op kostenreductie en verdergaande virtualisering. Medewerkers leren omgaan met deze dilemma's lijkt effectiever dan het meer motiveren van de medewerkers.

**RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK** Wij ontwikkelen een diagnostisch model dat inzicht biedt in de wijze waarop ernstige vraagstukken in complexe organisaties kunnen worden aangepakt. De geïntegreerde informatie draagt bij aan een zo volledig mogelijke diagnose van het organisatievraagstuk en kan daarmee fragmentatie van oplossingen voorkomen.

### 1 Inleiding

In complexe organisaties doen zich vaak vraagstukken voor die getypeerd kunnen worden als dilemma's of als 'wicked problems' (Rittel & Webber, 1973): ernstige en moeilijk oplosbare vraagstukken ten aanzien van het functioneren van organisaties en mensen daarin. Problemen zijn moeilijk oplosbaar omdat er veel partijen met verschillende belangen bij betrokken zijn, en omdat elke oplossing nadelen heeft. Het gevolg kan zijn dat er naar 'tactische' oplossingen gezocht wordt, d.w.z. oplossingen waar de minste weerstand tegen bestaat of oplossingen gebaseerd op een compromis. Wanneer voldoende diagnose en analyse ontbreken, wekt dit de indruk van 'trial and error'. De oplossing is vaak ineffectief en roept weerstand op. Reorganisaties, nieuwe regels of het verscherpen van toezicht zijn voorbeelden van onvoldoende bewezen oplossingen. Ook binnen de bancaire sector zijn hier voorbeelden van<sup>1</sup>.

Ondanks de complexiteit van een vraagstuk bestaat de neiging om direct en zichtbaar in te grijpen. De maatschappelijke druk op meer transparantie, toezicht en verantwoording voeden dit. De reflex tot directe interventie is begrijpelijk, zeker na calamiteiten, maar de effecten op de lange termijn vallen vaak tegen als de werkelijke oorzaak niet wordt aangepakt. Het ingrijpen in en aansturen van organisaties lijkt niet altijd gebaseerd op een volledige verkenning van het vraagstuk. Een integrale verkenning van het vraagstuk waarbij alle mogelijke relevante factoren worden beschouwd en waarbij gebruik gemaakt wordt van bestaande kennis zowel van de praktijk als van effecten van interventies is nodig. "Een verandering op één onderdeel heeft gevolgen voor de andere elementen" (Kouwenhoven, Van Hoof & Hoeksema, 2005).

Het is voor bestuurders en beleidsmakers niet gemakkelijk om de belangrijkste informatie gelijktijdig bij het op te lossen probleem te betrekken (Dörner, 1996) terwijl dat juist bij ingrijpende interventies belangrijk is. Een instrument kan helpen om tot zo'n integrale benadering te komen. De verschillende bestaande modellen bieden niet de gewenste integraliteit.

Voorbeelden van bestaande modellen zijn:

- de SWOT-analyse (Jackson, Joshi & Erhardt, 2004), die gericht is op interne sterkten en zwakten van een organisatie gerelateerd aan de kansen en bedreigingen van haar omgeving. Visie en doel van de organisatie, motivatie van medewerkers et cetera worden niet meegenomen in dit model (zie ook: Menon et al., 1999);
- het 7-S model (Pascale, Peters & Waterman, 2004) biedt een beschrijving van organisatiekenmerken zonder in te gaan op de omgevingsinvloeden, hetgeen ook geldt voor het Klaver 6 model van Kouwenhoven, Van Hooft en Hoeksema (2005);
- het Informatie Management Model (Abcouwer, Maes & Truyens, 1997) functioneert als model voor managementinformatie en gaat niet (expliciet) in op de personen en op de omgeving van een organisatie;
- het 5-krachten model van Porter (Porter, 1979) is enkel gericht op marketing en marktverandering;
- het Dinamomodel van Azjen (Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2011) is een gedragsmodel en is beperkt tot een analyse van 'het willen', 'het kunnen' en 'het moeten' als bepalend voor gedrag en voor resultaat bij veranderingen.
- Een verder uitgewerkt gedragsmodel is de Triade van Poiesz (2014) waarmee eveneens gedrag inzichtelijk gemaakt wordt.

Voordeel van al deze modellen is dat ze bruikbaar zijn om meer verdieping te krijgen op deelgebieden van het totale veld van invloeden. Echter, een model dat voorziet in een integrale benadering ontbreekt tot op heden.

In dit artikel wordt zo'n integraal diagnostisch model beschreven en daarnaast toegepast op een praktijksituatie, in casu een lokale bank. Opgemerkt wordt dat het nieuw ontwikkelde model reeds twee maal eerder toegepast is: 1) op de problematiek van management van kwaliteit en veiligheid van professioneel handelen op de operatiekamers van een topklinisch ziekenhuis (Caris, Van der Pennen, Van Gelder & Poiesz, verwacht 2015) en 2) op de problematiek van de achterstandssituaties in Townships in Zuid-Afrika (Caris et.al., verwacht 2016).

Het hier beschreven en toegepaste model is bedoeld om een bijdrage te leveren aan de diagnostiek van organisatievraagstukken ten behoeve van 'governance in actie', zoals in dit geval bij een organisatie in

de Nederlandse bancaire sector. Een vraagstuk waar zowel maatschappelijk, politiek als wetenschappelijk aandacht voor bestaat, ook omdat de legitimiteit van de sector en van de instellingen – die verband houdt met de governance – onder vuur ligt. Met een integrale diagnose van de (probleem)situatie kan fragmentatie in de managementbenadering worden voorkomen.

In de volgende paragraaf (2) wordt het toegepaste model beschreven. In de daarop volgende paragraaf (3) wordt de onderzoekscasus beschreven. Paragraaf 4 behandelt voorts de resultaten waarna in de slotparagraaf (5) de bijdrage van het model wordt toegelicht voor adequate analyse van complexe organisaties.

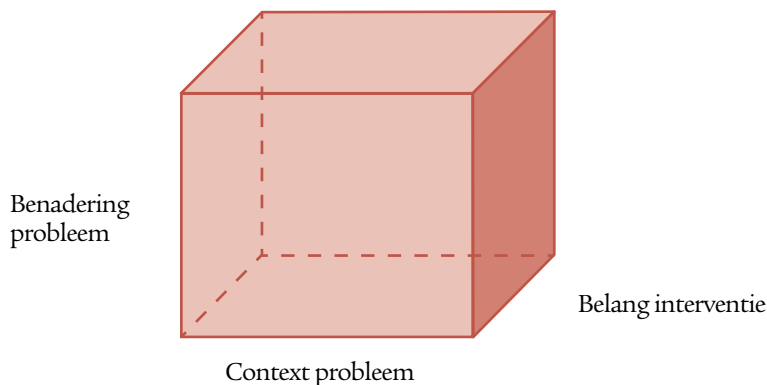
## 2 Diagnose en analyse langs drie dimensies

### 2.1 Het analysemodel

Het hier beschreven model is gebaseerd op Dörner (1996), die ervoor pleitte om bij de analyse van complexe vraagstukken terug te gaan naar een beperkt aantal hoofddimensies ('super signals') en verregaande detaillering te vermijden (zie ook Poiesz, 2014). Slovic (1966) toont aan dat mensen beslissingen kunnen nemen over maximaal drie elementen tegelijkertijd. Bij meer elementen neemt de onoverzichtelijkheid toe en bij minder elementen wordt de informatieverwerkingscapaciteit onvoldoende benut. Het lijkt alsof de kwaliteit van de besluitvorming optimaal is bij een probleemanalyse langs drie dimensies gelijktijdig. Belangrijk daarbij is dat de drie dimensies onafhankelijk van elkaar zijn en gelijkwaardig in belangrijkheid en generalisatieniveau. De combinatie van drie dimensies, waar in het hier voorgestelde model ook van wordt uitgegaan, kan worden voorgesteld door een kubus.

De eerste dimensie betreft de context van het probleem, de tweede dimensie betreft de benadering van het probleem en de derde dimensie heeft betrekking op het belang van de interventie. Gezamenlijk typeren ze de diagnostiek en de aanpak van het probleem.

**Figuur 1** Analysemodel van complexe vraagstukken



De functies van het model zijn:

- zicht krijgen op het vraagstuk dat zich voordoet in haar context met alle relevante factoren en mechanismen;
- verduidelijken van de problematiek bij de verschillende betrokkenen, van meningsverschillen en overeenkomsten;
- inzicht in de complexiteit vergroten en draagkracht verwerven bij medewerkers door ze te betrekken bij de ‘invulling’ van het model;
- komen tot een reële, evenwichtige afweging tussen lokale oplossingen voor de korte termijn en structurele oplossingen voor de lange termijn.

De toepassing van het model bij de diagnose/analyse van een probleem vindt plaats nadat de aard van het probleem is vastgesteld. Dat lijkt vanzelfsprekend maar in de praktijk blijkt dit niet zo eenvoudig: problemen hebben vaak meerdere oorzaken en gevolgen. Vaak schuilen meer fundamentele problemen achter meer oppervlakkige problemen. Bovendien kunnen betrokkenen vanuit verschillende mind-sets of waardenframes redeneren.

Bij complexe organisatievraagstukken blijft het niet bij een eenmalige diagnose die leidt tot één interventie. De diagnose kan leiden tot meerdere hypothesen ten aanzien van oorzaken, gevolgen en interventies. Voor-kómen moet worden dat er te snel tot een keuze voor één veronderstelling en één aanpak wordt gekomen. Na een interventie wordt nagegaan wat de effecten hiervan zijn. Het meten van de resultaten in de praktijk is vervolgens nodig om na te gaan of de diagnose klopte en of aannames betreffende visie, strategie en operationalisatie de juiste effecten sorteerden. Het is mogelijk dat een diagnose meerdere opties oplevert die elk verbonden zijn aan de posities en belangen van de verschillende partijen. Het inzichtelijk maken van deze verschillende opties kan bijdragen aan de bereidheid van verschillende partijen om mee te werken aan de oplossing van het probleem.

### 2.2 Dimensie 1: Context van het probleem

De betekenis van een probleem, haar achtergronden en oorzaken kunnen verhelderd worden als deze geplaatst worden in de context waarbinnen het probleem zich afspeelt en de relevante invloeden die hierop van toepassing zijn. Deze dimensie betreft een verdeling van interacterende invloeden, in te delen in vier elementen, en is ontwikkeld door Kerntact & Partners (2012) die daarbij aansluiten op het onderzoek van Miller (1997). De vier elementen zijn:

- de existentiële waarden (E) van personen bestaan uit een stabiele configuratie van waarden, overtuigingen en reacties (Bouwkamp, 1999), zoals ‘vrijheid’, ‘verantwoordelijkheid’ en ‘sociale verbondenheid’. Het gaat daarbij om ‘ultimate concerns’ (Yalom, 1980) en om de keuzes die iemand maakt op cruciale momenten;
- bij de (inter)persoonlijke kenmerken (P) gaat het om de persoon als professional of functionaris als collega in de uitoefening van het beroep. Hierbij gaat het om gedragskenmerken en kenmerken als professional, collega en teamlid. Voor een goede diagnose is zowel onderscheid als overlap tussen E en P belangrijk (Bouwkamp, 1999; Yalom, 1980);
- de invloeden van de organisatie (O), (waaronder het team, de afdeling en de leiding) is een brede categorie. Deze invloeden hebben betrekking op het doel van de organisatie, haar prestaties, stijl van managen, de inrichting van het bedrijf, de aandacht voor mensen, de mate van resultaatgerichtheid, de mate van samenwerking, collegialiteit etc.;
- organisaties en de mensen maken deel uit van een groter systeem, zoals de branche waar zij bij horen. Binnen dat systeem gelden theorieën, regels en afspraken. Dit systeem maakt weer deel uit van de gehele samenleving (S), met wetgeving, opvattingen en wensen.

### 2.3 Dimensie 2: Benadering van het probleem

De tweede as van de kubus (figuur 1) heeft betrekking op de benadering(-en) vanuit de organisatie op het probleem en de context. Het gaat om de visie (V), de strategie (S), de operationalisering en tactische instrumentatie (O) van de strategie en de uitvoering in de praktijk (P). Het zijn vier elementen die terug te vinden zijn in de beleidsontwikkeling van organisaties (Kor, Wijnen en Weggeman, 2008).

In het model worden deze vier elementen gerelateerd aan de EPOS-dimensie van de context van het probleem. Daardoor ontstaan vragen zoals: wat is de bestuurlijke visie op de existentiële waarden? Hoe worden de kenmerken en de eisen van de omgeving vertaald of welke strategie is gevolgd om de gewenste waarden te bereiken? Hoe zijn de visie en de strategie geoperationaliseerd? Welke middelen en mensen zijn er beschikbaar en worden ingezet?

In de praktijk wordt duidelijk of de strategie werkt, of de operationalisatie klopt en of de instrumenten voldoende worden ingezet. Zichtbaar wordt wat de effecten zijn van de visie en strategie tot nu toe. Een praktijk-

**Figuur 2 De vier elementen van de EPOS-dimensie**



**Figuur 3 De vier elementen van de VSOP-dimensie**



toets dient daarom een tweeledig doel: a) het geeft een evaluatie ten aanzien van de diagnose en de daaruit voortvloeiende interventie en b) het informeert betrokken partijen en kan hen overtuigen van de interventie.

**2.4 Dimensie 3: Belang van interventie**

De derde dimensie heeft betrekking op het niveau van de problematiek en het belang voor het functioneren van mensen en de organisatie. Deze dimensie is enigszins vergelijkbaar met de piramide van Maslow (1969) die een opbouw geeft van ‘noodzakelijk voor voortbestaan’ tot ‘ontwikkeling’. Vergelijkbaar kan een onderscheid gemaakt worden bij organisatievraagstukken: ingrijpen is noodzakelijk voor het voortbestaan tot termijnontwikkeling met weinig directe impact op de bestaande situatie.

De tijdsperiode waarbinnen ingegrepen moet worden, kan verschillen van acuut tot lange termijn.

Bij direct gevaar, bijvoorbeeld brand, is acuut ingrijpen noodzakelijk. Op langere termijn kunnen aanvullende veiligheidsmaatregelen nodig zijn. Bij het beoordelen van het belang van de interventie dienen daarom zowel de impact als de korte- en langetermijneffecten in beschouwing genomen te worden. Het nadeel van kortetermijninterventies kan zijn dat de motivatie voor een langetermijnbenadering erdoor afneemt. De directe symptomen zijn dan verdwenen, maar onder de oppervlakte kan het probleem verder woekeren. In het dagelijks handelen bestaat de neiging om aan de kortetermijnbenadering voorrang te geven boven de langetermijnbenadering en om zichtbare symptomen eerder aan te pakken dan de onzichtbare.

Deze dimensie van het model bestaat uit een combinatie van de ernst van het vraagstuk, de noodzakelijke snelheid van ingrijpen en de impact van de interventie. Voor de overzichtelijkheid wordt op de as vooral de tijd weergegeven waarbij er vanuit wordt gegaan dat acuut ingrijpen van ernstige vraagstukken tegenover langetermijnbenaderingen staat van minder ingrijpende problemen. Dat geldt ook omdat ernstige problemen vaak om een acute én om een langetermijnbenadering vragen.

De combinaties van “acuut x minder ernstig” versus “langere termijn x wel ernstig” worden niet als zodanig op de as weergegeven maar kunnen wel in de analyses worden betrokken.

Het gaat om drie ordinale dimensies met elementen als oriëntatiepunten. Overgangen tussen de elementen zijn mogelijk. De eerste schaal loopt van intrapersonlijke kenmerken (existentiële waarden), via persoonskenmerken naar interpersoonlijke aspecten (collega’s, team, afdeling, organisatie) naar systeemkenmerken (regionale verbanden, branche, samenleving).

Bij de tweede schaal betreft het de overgangen van visie (inclusief missie, doel) via strategieën (organisatiestrategie, afdelingsstrategieën) en operationalisaties hiervan naar praktijken. Voor de derde schaal horen de overgangen bij de elementen (van noodzakelijk naar gewenst). Afhankelijk van de onderzoekssituatie en van de directe bevindingen kunnen de elementen worden aangepast met deze tussenelementen.

Bij de tweede schaal betreft het de overgangen van visie (inclusief missie, doel) via strategieën (organisatiestrategie, afdelingsstrategieën) en operationalisaties hiervan naar praktijken. Voor de derde schaal horen de overgangen bij de elementen (van noodzakelijk naar gewenst). Afhankelijk van de onderzoekssituatie en van de directe bevindingen kunnen de elementen worden aangepast met deze tussenelementen.

**2.5 De Diagnosekubus**

De drie dimensies van de kubus (figuur 1) kunnen nu met elkaar in verband gebracht worden. Het gaat daarbij niet om een optelsom van de onderdelen, maar om de combinaties van de verschillende dimensies die in een kubus zichtbaar gemaakt kunnen worden (figuur 5).

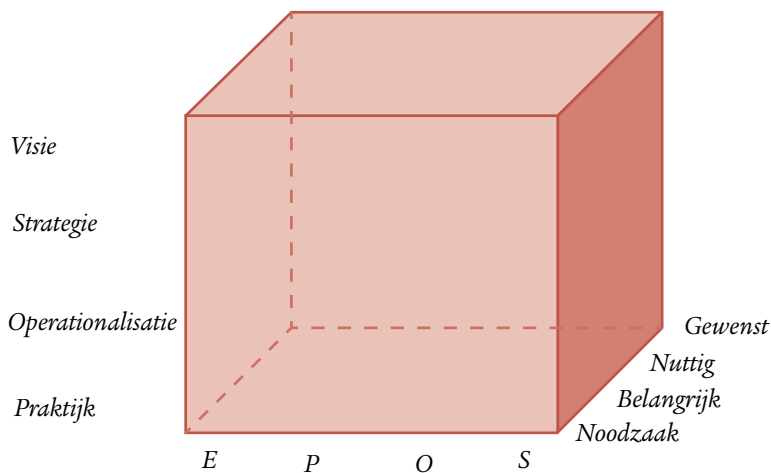
Gelet op de context van het probleem hoeft niet iedere combinatie belangrijk te zijn en hoeft niet iedere cel gevuld te worden. De bedoeling van het model is om het vraagstuk in het geheel van invloeden te plaatsen. Dit vraagt een flexibele en abstracte toepassing van het model; zeker geen concrete invuloefening van de velden. Het integrale overzicht plaatst de elementen in hun context waardoor ze misschien een andere betekenis krijgen. Zo komt het onzorgvuldig omgaan met regels niet automatisch voort uit gemakzucht of arrogantie, maar kan het een resultaat zijn van systematische omgevingsinvloeden.

**3 Casuïstiek**

Het model is hier toegepast op het vraagstuk en de daarop gerichte aanpak van een lokale bank. Banken hebben te maken met de gevolgen van de bancaire crisis. Dit heeft o.a. geleid tot een afname van vertrouwen bij klanten en een nationale versterking van

**Figuur 4 De ‘belang van interventie’-dimensie**



**Figuur 5 Diagnosekubus**

de regelgeving en controle van met name De Nederlandsche Bank, de Autoriteit Financiële Markten en de interne Audit Bank Groep, gericht op het tegengaan van de oorzaken van de crisis en op het borgen van de integriteit.

Deze bank heeft daartoe drie speerpunten geformuleerd (strategisch beleidsplan 2013):

1. het centraal stellen van het klantbelang, waaronder het versterken van de coöperatieve identiteit en het betrekken van klantgroepen die nu ondervertegenwoordigd zijn;
  2. meer 'operational excellence' d.w.z. meer transparantie, snelheid en kwaliteit van dienstverlening;
  3. het strakker en formeler inrichten van de dienstverlening, gelet op de toegenomen wet- en regelgeving.
- In het strategisch beleidsplan worden waarschuwendende of relativerende opmerkingen gemaakt, zoals "de kosten moeten omlaag om ons zelf niet uit de markt te prijzen", "het strakker en formeler inrichten van de dienstverlening zal de beleving van de klant beïnvloeden", "dat levert een extra uitdaging voor de medewerkers op om het belang van de klant uit te stralen" ("Verbinden, strategisch kader 2013 en verder", een interne beleidsnotitie). De lokale bank is in haar beleid mede afhankelijk van de centrale bank in Nederland. Deze heeft in haar strategisch beleidsplan (Bank, 2013) o.a. de volgende speerpunten geformuleerd:

1. Integrale klantbediening: we richten ons op de individuele klant en op hun omgeving. De lokale bank onderneemt en is klanteigenaar. Onnodige regels moeten daartoe worden weggenomen. De lokale banken staan achter de, met inspraak, centraal genomen besluiten, hetgeen nodig is om bedrijfseconomische doelen te realiseren. Bij de uitvoering van besluiten staan we uitzonderingen niet toe.
2. Een structurele kostenreductie is vereist, onder meer door standaardisatie en uniformiteit in de niet-onderscheidende elementen van klantbediening.

Ten aanzien van ondernemerschap en van betere advisering wordt aangegeven dat medewerkers geselecteerd, getraind en gecoacht worden. Ten aanzien van virtualisering is de opdracht dat in 2016 het aantal kantoorbezoeken van klanten met 25% is gedaald (Bank visie 2016).

Deze uitgangspunten halen de mogelijkheid van onderlinge onverenigbaarheid op zich. Ook leiden ze tot problemen in de realisatie ervan doordat een goede balans tussen de uitgangspunten complex is. Zo is de vraag hoe lokaal ondernemerschap en klantgerichtheid zich verhouden tot de druk van toegenomen wet- en regelgeving en het niet toestaan van uitzonderingen in centraal genomen besluiten. Hoe ligt de verhouding tussen klantgerichtheid en uniformering van dienstverlening? Hoe tussen de algemene opdracht tot ondernemen en de klant centraal stellen versus concrete doelen m.b.t. virtualiseren?

Van Rosmalen en Corbey (2012) onderbouwen deze mogelijke onverenigbaarheid aan de hand van twee theorieën: de agency theory en de stewardship theory, ontleend aan Davis et al. (1997), Corbey (2010) en Van der Kolk, 2013.

Een van de dilemma's is de ervaren onverenigbaarheid van de twee richtingen: Enerzijds aansluiten bij de klant en de lokale situatie, anderzijds meer regelgeving en controle. Sinds het uitbreken van de kredietcrisis is er veel additionele wet- en regelgeving uitgevaardigd met als doel het toezicht te verscherpen en de uitwassen van het agencymodel tegen te gaan" (Van Rosmalen & Corbey, 2012, p. 54). Met de wet- en regelgeving wordt getracht het gedrag van bankiers te veranderen en de uitwassen van de crisis tegen te gaan en te voorkomen. Enerzijds lijkt dat nodig, anderzijds vragen stewardship en het klantbelang om juist minder centrale regels. Dit onderscheid sluit aan bij het onderscheid dat Peij (2005) maakt. Peij stelt dat een statische organisatie gestuurd kan worden op vooral regels (facts) en dat een wendbare organisatie vooral gestuurd moet worden op waarden (feelings).

Het onderzoek is gestart met een gesprek met twee van de vier directieleden over de ingezette veranderingen en de daarbij horende aanpak. Daarna zijn er door twee onderzoekers interviews gehouden met 20 medewerkers die willekeurig zijn gekozen uit verschillende afdelingen/ teams en met verschillende posities in de organisatie, in de uitvoering met en zonder klantcontacten, in staffuncties en leidinggevenden. Om tot een gelijk interviewaanpak te komen, is een deel van de interviews door de onderzoekers gezamenlijk gehouden. Het aantal interviews bleek voldoende. De laatste interviews waren een bevestiging van de eerdere interviews en verschaften geen nieuwe informatie.



De interviewers hebben open vragen gesteld. Op de antwoorden van de respondenten is meestal wel gericht doorgevraagd (zie bijlage 1). Onderzoekers hebben ieder afzonderlijk de resultaten beschreven. De beschreven resultaten zijn op de assen (in de kubus) geplaatst. Alleen die uitkomsten zijn geplaatst waarbij de onderzoekers het over de plaatsing eens waren.

De resultaten zijn vervolgens besproken met het directie- en managementteam (7 personen).

Tenslotte zijn de resultaten ter aanvulling of ter aanpassing besproken met de directie (drie directieleden), de geïnterviewden (17 van de 20 waren aanwezig) en drie leidinggevenden die niet waren geïnterviewd. Op grond van deze besprekingen zijn de resultaten niet ingrijpend aangepast, wel zijn enkele uitspraken genuanceerd.

Een overzichtelijke weergave van de resultaten is mogelijk door uit te gaan van (de elementen van) één van dimensies van de kubus en de informatie van die dimensie vervolgens te koppelen aan de informatie van de andere twee dimensies. Het gaat om een pragmatische aanpak waarbij in dit geval wordt uitgegaan van de dimensie 'probleembenadering' (V, S, O, P) omdat het om een organisatievraagstuk gaat waarbij de visie in vastgestelde beleidsplannen is weergegeven. Van hieruit wordt gekeken naar de andere twee dimensies E, P, O en S en de interventiedimensie, de mate van noodzakelijkheid.

#### 4 Resultaten

Hieronder wordt een samenvatting van de resultaten gegeven van VSOP naar Existentiële waarden en Noodzakelijkheid, naar Personen en Noodzakelijkheid, naar Organisatie en Noodzakelijkheid en naar Systeem/samenleving en noodzakelijkheid.

##### 4.1 Van VSOP naar Existentiële waarden en Noodzakelijkheid

De respondenten onderschrijven unaniem de visie van de organisatie op de geformuleerde waarden, vooral met betrekking tot klantgerichtheid, dienstverlening (advisering) en ondernemerschap. Iedereen vindt de relatie, waaronder vertrouwen met klanten en met de omgeving, belangrijk.

De respondenten staan achter de bedrijfsdoelen kostenreductie, risicobeheersing en virtualisering, maar bijna iedereen ervaart de onverenigbaarheid van tweewaarden-oriëntaties. Een meer klantgerichte, ondernemende en dienstverlenende benadering vraagt ruimte. Een zorgvuldige bedrijfsvoering met beheersing van kosten en doorvoering van virtualisering vraagt om controle en beheersing. De noodzaak tot herstel van vertrouwen van klanten in de bank (in het algemeen) speelt daar doorheen.

"Virtualisering is niet voor iedereen goed. De doelgroep ouderen (oude trouwe klanten) is er niet altijd mee gediend. Individuele interpretatie moet mogelijk zijn".

Er is behoefte aan duidelijkheid met name in de verhouding klantgerichtheid en ondernemerschap versus efficiëntie, virtualisering en volgzzaamheid m.b.t. de regels. De meeste respondenten hebben voorkeur voor een persoonlijke benadering zowel wat leiding en medewerkers als wat klanten betreft. Dat maakt de bank onderscheidend. Vertrouwen en oprechtheid zijn belangrijk ("bezuinigingen zijn soms nodig maar zijn niet altijd een verbetering voor de klant") evenals het voorbeeld geven van gewenst gedrag door de leiding. Niet in de regels en in beleidsteksten maar in gedrag wordt duidelijk hoe om te gaan met het vertalen van de waarden. De waarden moeten op die manier, in persoonlijk contact en met voorbeelden, concreet gemaakt worden. Dan voelen mensen zich verbonden met hun organisatie en dragen zij 'als vanzelf' de waarden uit. Er wordt royaal aandacht besteed aan het uitdragen van de visie en missie. Er is bij de respondenten weinig zicht op een onderliggende strategie en dus evenmin van een operationalisatie daarvan.

I.v.m. een eventuele strategie zijn de volgende opmerkingen gemaakt.

- In plaats van sturen op regels kan beter gestuurd worden op gedrag.
- Investeer in mensen (aan de voorkant) en meet outcome (aan de achterkant) in plaats van controleren op regels.
- Het versterken van de band met klanten is heel belangrijk (één familie).
- Veranderen van waarden vraagt om een planmatige benadering, een communicatie- en marketingstrategie.
- Er zijn veel speerpunten, het is beter om keuzes te maken.
- De balans tussen de waarden moet helder worden, welke waarde prevaleert wanneer?
- In welke mate dan wel welke ruimte krijgen medewerkers om deze balans zelf te zoeken?
- Virtualisering kan niet in een opdracht afgehandeld worden. In relatie tot klanten dient daartoe een proces aangegeven en gevolgd te worden.
- De veranderingen vragen om verdere concretisering en sturing. Zodra het doel meer bereikt wordt, kan dat weer lossen.
- Het gaat er niet om gaat dat mensen veranderen maar dat hun gedrag verandert en hun prestaties verbeteren.

Met betrekking tot de dagelijkse praktijk worden opmerkingen gemaakt over de lastige combinatie van de verschillende nagestreefde waarden. Klantonvriendelijk gedrag met name als gevolg van regels vindt men het moeilijkste. Controle kent duidelijke regels, die zijn het beste geoperationaliseerd. Het concreet maken van klantgericht gedrag en van ondernemerschap is moeilijker. Controle "wint" het daarom van ondernemerschap.

#### 4.2 Van VSOP naar Personen en Noodzakelijkheid

De dualiteit tussen de verschillende waardenoriëntaties wordt gezien op alle niveaus in de organisatie die lijkt te twifelen tussen een keuze voor de klant of voor de regels of voor een duidelijk evenwicht daartussen. Er is jaren gestuurd op 'geen fouten maken'. Mensen zijn daardoor voorzichtig. Dit lijkt ten koste te zijn gegaan van creativiteit, spontaniteit en ondernemerschap. Het gevolg is, volgens de respondenten, dat gedrag van de leiding inconsistent lijkt: dan weer op zuinigheid gericht, dan weer royaal, soms klantgericht en soms regelgericht. Gevoed door voorzichtigheid kan dat de schijn oproepen van willekeur. Bovendien gaan medewerkers zich ongemakkelijk voelen bij deze lastige verenigbaarheid. Soms wordt de onzekerheid versterkt door (niet geverifieerde) geruchten over bezuinigingen en ontslag.

Enkele respondenten vinden dat medewerkers te gauw voor klanten denken, bijvoorbeeld dat klanten de virtualisering niet willen:

“Medewerkers zien vaak beren op de weg omdat ze zelf liever niet veranderen”.

Medewerkers weten niet altijd goed hoe de gewenste veranderingen om te zetten in gedrag. Het beïnvloeden van mensen en van gedrag gebeurt kennelijk niet systematisch. In dit opzicht is er bij hen behoefte aan een meer gerichte strategie.

Doelen en met name de verhouding en de match tussen doelen en de flexibele toepassing ervan zijn niet duidelijk. De medewerkers vragen om meer duidelijkheid in dit opzicht. Ook m.b.t. personeelsbeleid (beoordelen, selecteren van mensen) wordt duidelijkheid gevraagd, bijvoorbeeld door een geoperationaliseerde strategie die correspondeert met de nieuwe waarden. Openheid m.b.t. gewenst gedrag en moeilijkheden bij het uitvoeren van de doelen wordt belangrijk gevonden. De respondenten vragen om meer stimulans in dit opzicht.

In verband hiermee zijn de volgende opmerkingen gemaakt.

- Selecteer medewerkers op gewenste kwaliteiten.
- Train medewerkers systematische op gewenst gedrag.
- Benoem best practices (be good and show it).
- Benoem competenties (cv lijkt belangrijker dan portfolio).
- Stel team samen met mensen die aanvullend zijn op elkaar.
- Voer job rotation door?
- Direct contact met de directie geeft vertrouwen en vermindert de schroom.

Feedback (verticaal en horizontaal) wordt belangrijk geacht. Maar aanspreken op gedrag vindt nog onvoldoende plaats. Het is niet duidelijk of men dat niet kan (durft), niet wil of de kans niet krijgt. Ervaren mensen weten hoe met de regels en de verschillende waarden

om te gaan. Ze voorzien de regels en hanteren die “soepel”. De jonge minder ervaren garde heeft die soepelse minder, ze weten ook niet goed hoever ze kunnen, mogen of durven te gaan.

Er bestaan wel voorbeelden waarbij prestaties in het werk tussen collega's vergeleken en besproken worden. Ook zijn er voorbeelden van (afdeling-/team) bijeenkomsten waarbij feedback gegeven wordt, maar dat gebeurt niet systematisch.

Gedragverandering is volgens de respondenten noodzakelijk: meer vertrouwen, meer autonomie en verantwoordelijkheid voor de medewerkers, meer openheid en minder angst.

#### 4.3 Van VSOP naar Organisatie en Noodzakelijkheid

De respondenten ervaren geen verandering in visie op de inrichting en organisatie van de bank. De waarden en doelen zoals meer ondernemerschap worden niet vertaald naar andere organisatieprocessen of -structuren.

De (oorspronkelijke) bankvisie op de organisatie is die van een sterkere decentrale organisatie met centrale sturing waar dat gewenst is, bijvoorbeeld vanwege de efficiëntie. Respondenten ervaren nu naar verhouding meer sturing van de centrale bankorganisatie, mede onder invloed van de De Nederlandsche Bank (DNB) en de Autoriteit Financiële Markten (AFM).

De interne organisatie-inrichting en -structuur zijn duidelijk en veranderen niet naar aanleiding van de strategische koers. De verantwoordelijkheden en de ruimte voor medewerkers blijven gelijk. Er zijn bijvoorbeeld geen plannen voor meer zelfsturing van teams of de inrichting en samenstelling van teams.

Er is geen projectstructuur gericht op ondersteuning van de veranderingsprocessen.

Er worden wel trainingen gegeven aan teams gericht op de gewenste gedragsverandering. Respondenten vinden het belangrijk dat er meer aandacht is voor de communicatie, zowel in de verticale als in de horizontale organisatie en achten die nodig om te komen tot verandering.

Er is behoefte aan meer georganiseerde feedback op gedrag en op prestaties, een grotere openheid en een betere onderlinge verstandhouding en samenwerking. Naast de regeldruk wordt ook de hoge werkdruk genoemd als een belemmerende factor bij het doorvoeren van veranderingen. Medewerkers vragen daar aandacht van de leiding voor.

Het aanpassen van de organisatie in verantwoordelijkheden, aansturing, inrichting van bedrijfsprocessen en communicatie wordt als noodzakelijk ervaren. Er wordt om een sterkere betrokkenheid van de top bij de werkvloer gevraagd. Het lijkt erop dat men, wat men tekort denkt te komen aan strategische benadering en concrete sturing, gecompenseerd wil zien in de directe contacten met de leiding van de organisatie.

#### 4.4 Van VSOP naar Systeem/Samenleving en Noodzakelijkheid

Banken hebben wereldwijd te kampen met de gevolgen van de kredietcrisis die (mede) wordt toegeschreven aan het gedrag van bankiers (gericht op winst en risicovolle speculatie) en het daarmee samenhangende extreme beloningssysteem. Dat heeft geleid tot een afnemend vertrouwen van burgers in hun bankiers. Door imagoschade is de integriteit van de bank in het geding en daarmee ook de legitimiteit van de bank. Dat is merkbaar bij klanten maar ook in de samenleving. De banken hebben beleidsuitgangspunten, kernwaarden, geformuleerd die erop gericht zijn om weer onderscheidend te zijn in de vertrouwde klantrelatie. Tegelijkertijd hebben zij te maken met de regeldruk die weer vertaald wordt naar lokale banken.

Medewerkers hebben jarenlang onder invloed gestaan van het zogenaamde Angelsaksische systeem. Nu hebben zij te maken met de centrale wet- en regelgeving van de overheid, DNB, de AFM, de Audit Bank Groep en het hoofdkantoor. Dit systeem verhoudt zich niet (gemakkelijk) met klantgericht ondernemerschap.

Deze centrale benadering lijkt, volgens de respondenten, niet te corresponderen met het idee van deze bank waarbij de invloed van klanten een onderscheidende waarde is.

Het hoofddaccent bij het hoofdkantoor en bij de lokale banken ligt op het klantgericht ondernemerschap. Feitelijk ervaren medewerkers echter dat controle en toezicht dominant zijn. Daar komt bij een, door de centrale bank ingezette, druk op vermindering van kosten en van een snelle doorvoering van virtualisering in de dienstverlening. Voor de respondenten zijn deze evenzeer belangrijk. Men ervaart in de uitvoering echter een onverenigbaarheid met klantgerichtheid en ondernemerschap.

De kracht van deze bank t.o.v. andere banken was juist de lokale bevoegdheid en dat staat weer haaks op de toegenomen centralisering.

Ook de centrale organisatie geeft naar de mening van de respondenten geen duidelijkheid over de verhouding van de centrale regelgeving en sturing enerzijds en lokale invulling van de klantgerichtheid en van ondernemerschap anderzijds. De respondenten ervaren onduidelijkheid in de verhoudingen van de lokale en de centrale leiding van de bank.

#### 4.5 Samenvattende diagnose

Medewerkers van deze bank zijn overtuigd van de noodzaak en de zinvolheid van de beleidsveranderingen gericht op herstel na de crisis van de interne integriteit en van het publieke vertrouwen en op het verbeteren van de bedrijfsresultaten. Men ervaart hierbij in de uitvoering echter strijdigheid. Enerzijds wordt van hen ondernemerschap gevraagd en een grotere klantgerichtheid in de advisering. Anderzijds is er sprake van toegenomen controle op basis van nationale

wet- en regelgeving. Ook door de druk van kostenreductie, de werkdruk en voor velen de druk van het doorvoeren van virtualisering, voelen de meeste respondenten zich onmachtig om meer flexibel, klantgericht en ondernemend te adviseren.

Regelgeving en toezicht zijn concreet vertaald en hebben een kortetermijnnoriëntatie. Daarmee hebben deze doelen in de praktijk voorrang op de meer abstracte en langetermijndoelen m.b.t. ondernemerschap en klantgerichtheid.

Men ervaart onzekerheid niet ten aanzien van de doelen maar bij de uitvoering in de dagelijkse praktijk, hetgeen leidt tot machteloosheid en afhankelijkheid van de top van de organisatie. Onzekerheid bevordert niet de gewenste onderlinge openheid waarmee de zich voordoende vraagstukken in de praktijk kunnen worden besproken.

De organisatie besteedt ruim aandacht aan het motiveren van medewerkers m.b.t. de gewenste veranderingen. De medewerkers hebben echter meer behoefte aan steun bij de uitvoering van beleid zoals een duidelijke geoperationaliseerde strategie en praktische ondersteuning zoals coaching, intervisie en praktisch collegiaal advies.

Het versterken van de motivatie tot het uitvoeren van de beleidsvoornemens kan de gevoelens van onmacht versterken wanneer de mogelijkheden bij de medewerkers en in de werkomstandigheden die uitvoering bemoeilijken of onmogelijk maken (Poiesz, 2014).

Een deel van de beleidsplannen vraagt om regels en controle, is concreet en kortetermijngeoriënteerd. Een ander deel van die plannen is minder concreet en vraagt om een langetermijnnoriëntatie. Medewerkers zien de noodzaak van beide beleidsoriëntaties. De combinatie van deze beleidsplannen leidt echter tot spanning bij medewerkers. Deze spanning maakt ze onzeker, afhankelijk, en minder open. En dat is dan belemmerend voor de uitvoering van een deel van het beleid. Het versterken van de motivatie bij medewerkers kan dan averechts werken.

Deze bevindingen ondersteunen het onderscheid van Van Rosmalen en Corbey (in agency en stewardship) en dat van Peij (in facts en feelings).

### 5 Bijdrage van het diagnostisch model

Door de toepassing van het diagnostisch model ontstaat een integraal beeld van de problematiek bij deze bank. Het blijkt dat er geen gebrek aan motivatie is bij medewerkers om uitvoering te geven aan het beleid. Er is geen verschil m.b.t. de oriëntatie op waarden (integriteit, efficiëntie, klantgerichtheid, ondernemerschap).

Wel ervaren medewerkers in de uitvoering een strijdigheid in de beleidsspeerpunten. Het gaat dan om centraal gestuurde regels, controle met een kortetermijnnoriëntatie versus een op de werkvloer in te vullen, langetermijn-



#### 4.2 Van VSOP naar Personen en Noodzakelijkheid

De dualiteit tussen de verschillende waardenoriëntaties wordt gezien op alle niveaus in de organisatie die lijkt te twifelen tussen een keuze voor de klant of voor de regels of voor een duidelijk evenwicht daartussen. Er is jaren gestuurd op 'geen fouten maken'. Mensen zijn daardoor voorzichtig. Dit lijkt ten koste te zijn gegaan van creativiteit, spontaniteit en ondernemerschap. Het gevolg is, volgens de respondenten, dat gedrag van de leiding inconsistent lijkt: dan weer op zuinigheid gericht, dan weer royaal, soms klantgericht en soms regelgericht. Gevoed door voorzichtigheid kan dat de schijn oproepen van willekeur. Bovendien gaan medewerkers zich ongemakkelijk voelen bij deze lastige verenigbaarheid. Soms wordt de onzekerheid versterkt door (niet geverifieerde) geruchten over bezuinigingen en ontslag.

Enkele respondenten vinden dat medewerkers te gauw voor klanten denken, bijvoorbeeld dat klanten de virtualisering niet willen:

“Medewerkers zien vaak beren op de weg omdat ze zelf liever niet veranderen”.

Medewerkers weten niet altijd goed hoe de gewenste veranderingen om te zetten in gedrag. Het beïnvloeden van mensen en van gedrag gebeurt kennelijk niet systematisch. In dit opzicht is er bij hen behoefte aan een meer gerichte strategie.

Doelen en met name de verhouding en de match tussen doelen en de flexibele toepassing ervan zijn niet duidelijk. De medewerkers vragen om meer duidelijkheid in dit opzicht. Ook m.b.t. personeelsbeleid (beoordelen, selecteren van mensen) wordt duidelijkheid gevraagd, bijvoorbeeld door een geoperationaliseerde strategie die correspondeert met de nieuwe waarden. Openheid m.b.t. gewenst gedrag en moeilijkheden bij het uitvoeren van de doelen wordt belangrijk gevonden. De respondenten vragen om meer stimulans in dit opzicht.

In verband hiermee zijn de volgende opmerkingen gemaakt.

- Selecteer medewerkers op gewenste kwaliteiten.
- Train medewerkers systematische op gewenst gedrag.
- Benoem best practices (be good and show it).
- Benoem competenties (cv lijkt belangrijker dan portfolio).
- Stel team samen met mensen die aanvullend zijn op elkaar.
- Voer job rotation door?
- Direct contact met de directie geeft vertrouwen en vermindert de schroom.

Feedback (verticaal en horizontaal) wordt belangrijk geacht. Maar aanspreken op gedrag vindt nog onvoldoende plaats. Het is niet duidelijk of men dat niet kan (durft), niet wil of de kans niet krijgt. Ervaren mensen weten hoe met de regels en de verschillende waarden

om te gaan. Ze voorzien de regels en hanteren die “soepel”. De jonge minder ervaren garde heeft die soepelse minder, ze weten ook niet goed hoever ze kunnen, mogen of durven te gaan.

Er bestaan wel voorbeelden waarbij prestaties in het werk tussen collega's vergeleken en besproken worden. Ook zijn er voorbeelden van (afdeling-/team) bijeenkomsten waarbij feedback gegeven wordt, maar dat gebeurt niet systematisch.

Gedragverandering is volgens de respondenten noodzakelijk: meer vertrouwen, meer autonomie en verantwoordelijkheid voor de medewerkers, meer openheid en minder angst.

#### 4.3 Van VSOP naar Organisatie en Noodzakelijkheid

De respondenten ervaren geen verandering in visie op de inrichting en organisatie van de bank. De waarden en doelen zoals meer ondernemerschap worden niet vertaald naar andere organisatieprocessen of -structuren.

De (oorspronkelijke) bankvisie op de organisatie is die van een sterkere decentrale organisatie met centrale sturing waar dat gewenst is, bijvoorbeeld vanwege de efficiëntie. Respondenten ervaren nu naar verhouding meer sturing van de centrale bankorganisatie, mede onder invloed van de De Nederlandsche Bank (DNB) en de Autoriteit Financiële Markten (AFM).

De interne organisatie-inrichting en -structuur zijn duidelijk en veranderen niet naar aanleiding van de strategische koers. De verantwoordelijkheden en de ruimte voor medewerkers blijven gelijk. Er zijn bijvoorbeeld geen plannen voor meer zelfsturing van teams of de inrichting en samenstelling van teams.

Er is geen projectstructuur gericht op ondersteuning van de veranderingsprocessen.

Er worden wel trainingen gegeven aan teams gericht op de gewenste gedragsverandering. Respondenten vinden het belangrijk dat er meer aandacht is voor de communicatie, zowel in de verticale als in de horizontale organisatie en achten die nodig om te komen tot verandering.

Er is behoefte aan meer georganiseerde feedback op gedrag en op prestaties, een grotere openheid en een betere onderlinge verstandhouding en samenwerking. Naast de regeldruk wordt ook de hoge werkdruk genoemd als een belemmerende factor bij het doorvoeren van veranderingen. Medewerkers vragen daar aandacht van de leiding voor.

Het aanpassen van de organisatie in verantwoordelijkheden, aansturing, inrichting van bedrijfsprocessen en communicatie wordt als noodzakelijk ervaren. Er wordt om een sterkere betrokkenheid van de top bij de werkvloer gevraagd. Het lijkt erop dat men, wat men tekort denkt te komen aan strategische benadering en concrete sturing, gecompenseerd wil zien in de directe contacten met de leiding van de organisatie.

#### 4.4 Van VSOP naar Systeem/Samenleving en Noodzakelijkheid

Banken hebben wereldwijd te kampen met de gevolgen van de kredietcrisis die (mede) wordt toegeschreven aan het gedrag van bankiers (gericht op winst en risicovolle speculatie) en het daarmee samenhangende extreme beloningssysteem. Dat heeft geleid tot een afnemend vertrouwen van burgers in hun bankiers. Door imagoschade is de integriteit van de bank in het geding en daarmee ook de legitimiteit van de bank. Dat is merkbaar bij klanten maar ook in de samenleving. De banken hebben beleidsuitgangspunten, kernwaarden, geformuleerd die erop gericht zijn om weer onderscheidend te zijn in de vertrouwde klantrelatie. Tegelijkertijd hebben zij te maken met de regeldruk die weer vertaald wordt naar lokale banken.

Medewerkers hebben jarenlang onder invloed gestaan van het zogenaamde Angelsaksische systeem. Nu hebben zij te maken met de centrale wet- en regelgeving van de overheid, DNB, de AFM, de Audit Bank Groep en het hoofdkantoor. Dit systeem verhoudt zich niet (gemakkelijk) met klantgericht ondernemerschap.

Deze centrale benadering lijkt, volgens de respondenten, niet te corresponderen met het idee van deze bank waarbij de invloed van klanten een onderscheidende waarde is.

Het hoofddaccent bij het hoofdkantoor en bij de lokale banken ligt op het klantgericht ondernemerschap. Feitelijk ervaren medewerkers echter dat controle en toezicht dominant zijn. Daar komt bij een, door de centrale bank ingezette, druk op vermindering van kosten en van een snelle doorvoering van virtualisering in de dienstverlening. Voor de respondenten zijn deze evenzeer belangrijk. Men ervaart in de uitvoering echter een onverenigbaarheid met klantgerichtheid en ondernemerschap.

De kracht van deze bank t.o.v. andere banken was juist de lokale bevoegdheid en dat staat weer haaks op de toegenomen centralisering.

Ook de centrale organisatie geeft naar de mening van de respondenten geen duidelijkheid over de verhouding van de centrale regelgeving en sturing enerzijds en lokale invulling van de klantgerichtheid en van ondernemerschap anderzijds. De respondenten ervaren onduidelijkheid in de verhoudingen van de lokale en de centrale leiding van de bank.

#### 4.5 Samenvattende diagnose

Medewerkers van deze bank zijn overtuigd van de noodzaak en de zinvolheid van de beleidsveranderingen gericht op herstel na de crisis van de interne integriteit en van het publieke vertrouwen en op het verbeteren van de bedrijfsresultaten. Men ervaart hierbij in de uitvoering echter strijdigheid. Enerzijds wordt van hen ondernemerschap gevraagd en een grotere klantgerichtheid in de advisering. Anderzijds is er sprake van toegenomen controle op basis van nationale

wet- en regelgeving. Ook door de druk van kostenreductie, de werkdruk en voor velen de druk van het doorvoeren van virtualisering, voelen de meeste respondenten zich onmachtig om meer flexibel, klantgericht en ondernemend te adviseren.

Regelgeving en toezicht zijn concreet vertaald en hebben een kortetermijnnoriëntatie. Daarmee hebben deze doelen in de praktijk voorrang op de meer abstracte en langetermijndoelen m.b.t. ondernemerschap en klantgerichtheid.

Men ervaart onzekerheid niet ten aanzien van de doelen maar bij de uitvoering in de dagelijkse praktijk, hetgeen leidt tot machteloosheid en afhankelijkheid van de top van de organisatie. Onzekerheid bevordert niet de gewenste onderlinge openheid waarmee de zich voordoende vraagstukken in de praktijk kunnen worden besproken.

De organisatie besteedt ruim aandacht aan het motiveren van medewerkers m.b.t. de gewenste veranderingen. De medewerkers hebben echter meer behoefte aan steun bij de uitvoering van beleid zoals een duidelijke geoperationaliseerde strategie en praktische ondersteuning zoals coaching, intervisie en praktisch collegiaal advies.

Het versterken van de motivatie tot het uitvoeren van de beleidsvoornemens kan de gevoelens van onmacht versterken wanneer de mogelijkheden bij de medewerkers en in de werkomstandigheden die uitvoering bemoeilijken of onmogelijk maken (Poiesz, 2014).

Een deel van de beleidsplannen vraagt om regels en controle, is concreet en kortetermijngeoriënteerd. Een ander deel van die plannen is minder concreet en vraagt om een langetermijnnoriëntatie. Medewerkers zien de noodzaak van beide beleidsoriëntaties. De combinatie van deze beleidsplannen leidt echter tot spanning bij medewerkers. Deze spanning maakt ze onzeker, afhankelijk, en minder open. En dat is dan belemmerend voor de uitvoering van een deel van het beleid. Het versterken van de motivatie bij medewerkers kan dan averechts werken.

Deze bevindingen ondersteunen het onderscheid van Van Rosmalen en Corbey (in agency en stewardship) en dat van Peij (in facts en feelings).

### 5 Bijdrage van het diagnostisch model

Door de toepassing van het diagnostisch model ontstaat een integraal beeld van de problematiek bij deze bank. Het blijkt dat er geen gebrek aan motivatie is bij medewerkers om uitvoering te geven aan het beleid. Er is geen verschil m.b.t. de oriëntatie op waarden (integriteit, efficiëntie, klantgerichtheid, ondernemerschap).

Wel ervaren medewerkers in de uitvoering een strijdigheid in de beleidsspeerpunten. Het gaat dan om centraal gestuurde regels, controle met een kortetermijnnoriëntatie versus een op de werkvloer in te vullen, langetermijn-

Hoe worden de visie en de uitgangspunten uitgedragen? ■ Kunt u voorbeelden geven? ■ Heeft u ideeën hoe het beleid beter vertaald/ uitgedragen kan worden?
Heeft U ideeën hoe de prestaties van de bank verbeterd kunnen worden?
Wat zou u volgens u het meest urgent en zou op korte termijn aangepakt moeten worden?
Wat moet op langere termijn aangepakt worden? ■ Kunt u voorbeelden geven?
Heeft u adviezen voor de bank?
Wat hebben wij niet gevraagd en zou U willen toevoegen?

Prof. dr G.J. Caris is bijzonder hoogleraar Organisatieontwikkeling in de zorg aan de Universiteit van Tilburg.  
A.M. Mul is Organisatiecoach®, Gestalt Psychotherapeut & Supervisor®, Eindhoven.  
R.M.A. van der Pennen, MSc. MA is bedrijfsleider van de afdeling Medische Psychologie van het Radboud Universitair Medisch Centrum en promovendus aan TIAS school for Business and Society van de Universiteit van Tilburg.

## Noten

■ Zie o.a.: [www.banken.nl](http://www.banken.nl): 14 mei 2015, 12 maart 2015, 24 april 2015; en [www.nu.nl/economie](http://www.nu.nl/economie): 25 november 2010.

## Literatuur

- Abcouwer, A.W., Maes, R.E., & Truyens J.H.J.M. (1997). Contouren van een generiek model voor informatiemanagement. *Tijdschrift Management en Informatie*, 3(5), 92-102.
- Bank Nederland (2013). Bank Visie 2016. *Coöperatieve Klantbediening. De locale bank in 2016. Werkstroom, Klantbediening & Coöperatie*.
- Bank (2013). *Verbinden, vanuit een ijzersterke solide positie in turbulente tijden. Strategisch Kader 2013 en verder*.
- Bouwkamp, R. (1999). *Helen door delen. Experimentiële interpersoonlijke therapie*. Maarsse: Elsevier/De Tijdstroom.
- Caris, G.J., Pennen, R.M.A. van der, Gelder, G. van, & Poiesz, T.B.C. (2015). Evidence based management: een model voor systematische diagnose en interventie, toegepast op het vraagstuk van kwaliteit en veiligheid op de OK. (Verwacht 2015).
- Corbey, M. (2010). Agent of Steward? Over mensbeeld en management control. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 84(10), 487-492.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- Dörner, D. (1996). *The logic of failure. Recognizing and avoiding error in complex situations*. New York: Perseus Books.
- Jackson, S.E., Joshi, A., & Erhardt, N.J. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT-Analysis. *Journal of Management*, 29(6), 801-830.
- Kerntact & Partners (2012). *Een analysemodel voor organisatie-coaching*. (Nog niet gepubliceerd).
- Kolk, B. van der (2013). Bonussen: kunnen we zonder? *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 87(3), 83-89.
- Kor, R., Wijnen, G., & Weggeman, M. (2008). *Meesterlijk Organiseren*. Deventer: Kluwer.
- Kouwenhoven, C.P.M., Van Hooft, P.L.R.M., & Hoeksema, L.H. (2005). *De praktijk van strategisch personeelsmanagement*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Maslow, A.H. (1969). The farther reaches of human nature. *Journal of Transpersonal Psychology*, 1, 1-9.
- Menon, A., Bharadwaj, S.G., Adidam, P.T., & Edison, S.W. (1999). Antecedents and consequences of marketing strategy making. *Journal of Marketing*, 63(2), 18-40.
- Metselaar, E., Cozijnsen, A., & Delft, P. van (2011). *Van weerstand naar veranderingsbereidheid: over willen, moeten en kunnen veranderen*. Heemstede: Business Publications.
- Miller, S. (1997). Midwives' and physicians' experiences in collaborative practice: a qualitative study. *Women's Health Issues*, 7(5), 301-308.
- Pascale, R., Peters, T., & Waterman, R. (2004). *In search of excellence*. Londen: Profile Books Ltd.
- Peij, S. (2005). *Commissaris op de bestuurdersstoel. Dissertatie*. Assen: Van Gorcum.
- Poiesz, Th. (2014). *Redesigning psychology; in search of the DNA of behavior*. Den Haag: Eleven International Publishing.
- Porter, M.E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Rittel, H.W.J., & Webber, M.W. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4, 155-169.
- Rosmalen, R. van, & Corbey, M. (2012). Bankier en motivatie. Een Delphi onderzoek naar toekomstige bancaire organisatievormen. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 88(1/2), 49-61.
- Slovic, P. (1966). Cue-consistency and cue utilization in judgement. *American Journal of Psychology*, 79(3), 427-434.
- Yalom, I. (1980). *Existential psychotherapy*.

georiënteerde uitdaging. In combinatie met de ervaren werkdruk leidt deze tegenstelling eerder tot afhankelijkheid en minder openheid. Het versterken van de motivatie tot veranderen kan daardoor leiden tot grotere machteloosheid. Het model levert daardoor direct een bijdrage aan een scherpe diagnose. Immers, uit het integrale beeld wordt de koppeling duidelijk tussen motivatie en machteloosheid door de strijdigheid in de beleidsspeerpunten die ervaren wordt.

Op grond van deze diagnose kan gesteld worden dat de speerpunten van beleid niet inhoudelijk hoeven te veranderen. Wel zou een prioritering kunnen worden overwogen. Dit vraagt om een duidelijke geoperationaliseerde strategie m.b.t. de uitvoering van beleid. Dit zou tevens bijdragen aan de vraag die onder medewerkers leeft naar het versterken van hun competenties. Dat geldt ook voor de organisatie. Nagegaan moet worden wat de betekenis van de werkdruk (oorzaak, gevolg of aanleiding) is. Afhankelijk van de speerpuntenstrategie vraagt de organisatie om aanpassing met meer toezicht of het stimuleren van meer openheid, training en collegiale ondersteuning. Het vraagt wellicht om een andere managementstijl.

De toegenomen invloed van het hoofdkantoor is wellicht een gevolg van de bancaire crisis. Medewerkers ervaren dat deze centralisering de regionale ruimte verkleint. Daarnaast zien zij deze centralisering eerder in lijn met toenemende efficiëntie, toezicht en regeldruk dan in lijn met ondernemerschap en klantgerichtheid. Het bancaire systeem in Nederland is tenslotte moeilijker te veranderen. Een discussie over de gerezen si-

tuatie en de gewenste weg naar verbetering zou weleens belangrijker kunnen zijn dan persisteren op de ingeslagen weg.

Hoewel het diagnostisch model, de veranderkubus, niet specifiek ontwikkeld is voor vraagstukken bij banken blijkt ze bij de diagnostiek en analyse daarvan behulpzaam, zoals ook bij de twee eerder genoemde voorbeelden. Het model helpt in het verkrijgen van het totaalbeeld van een voorliggend vraagstuk. Hierdoor wordt duidelijk dat fragmentarische interventies niet tot oplossingen leiden omdat er ergens in het systeem nieuwe frictie ontstaat.

Ook helpt de kubus bij het opstellen van vragen en andersom kunnen spontane antwoorden van geïnterviewden geplaatst worden op de beschreven dimensies. Interviewtechniek en zicht op organisaties zijn nodig om voldoende door te vragen en de informatie te verwerken.

De interviews, hoewel beperkt in aantal, geven al een beeld van de context en de complexiteit van het vraagstuk. Aanvullende gesprekken en de bespreking van de uitkomsten van de interviews en gesprekken nuanceren dat beeld. De kubus kan in het verloop van de aanpak gebruikt worden om vorderingen vast te stellen in dezelfde constellatie, op grond waarvan de aanpak indien nodig kan worden bijgesteld. Op deze wijze kan de kubus behulpzaam zijn bij meer 'evidence-based management' en daarmee bij professionals leiden tot betere prestaties. ■

## Bijlage

### Interviewvragen

Naam
Wat vindt u van het regionale beleidsplan van deze bank?
Wat vindt u van het nationale beleidsplan? ■ Hoe matchen deze beleidsvoornemens met uw opvattingen (waarden)?
Wat vinden uw collega's van die plannen?
Wat voor gevolgen hebben die voor uw werk/ voor uw functioneren? ■ Kunt u voorbeelden geven? ■ Wat zijn de belangrijkste veranderingen?
Welke strategie(en) worden toegepast in het vertalen van de beleidsuitgangspunten?
Hoe worden beleidsvoornemens vertaald of toegepast in de praktijk? ■ Kunt u voorbeelden geven?
Welke beleidsuitgangspunten worden goed/niet goed ingevuld in de praktijk?
Hoe zien uw collega's dat?
Wat doet uzelf om de visie/het beleid uit te voeren? ■ Kunt u voorbeelden geven?
Wat doet uw team /doen uw collega's? ■ Kunt u voorbeelden geven?



Hoe worden de visie en de uitgangspunten uitgedragen? ■ Kunt u voorbeelden geven? ■ Heeft u ideeën hoe het beleid beter vertaald/ uitgedragen kan worden?
Heeft U ideeën hoe de prestaties van de bank verbeterd kunnen worden?
Wat zou is volgens u het meest urgent en zou op korte termijn aangepakt moeten worden?
Wat moet op langere termijn aangepakt worden? ■ Kunt u voorbeelden geven?
Heeft u adviezen voor de bank?
Wat hebben wij niet gevraagd en zou U willen toevoegen?

Prof. dr G.J. Caris is bijzonder hoogleraar Organisatieontwikkeling in de zorg aan de Universiteit van Tilburg.  
A.M. Mul is Organisatiecoach®, Gestalt Psychotherapeut & Supervisor®, Eindhoven.  
R.M.A. van der Pennen, MSc. MA is bedrijfsleider van de afdeling Medische Psychologie van het Radboud Universitair Medisch Centrum en promovendus aan TIAS school for Business and Society van de Universiteit van Tilburg.

## Noten

■ Zie o.a.: [www.banken.nl](http://www.banken.nl): 14 mei 2015, 12 maart 2015, 24 april 2015; en [www.nu.nl/economie](http://www.nu.nl/economie): 25 november 2010.

## Literatuur

- Abcouwer, A.W., Maes, R.E., & Truyens J.H.J.M. (1997). Contouren van een generiek model voor informatiemanagement. *Tijdschrift Management en Informatie*, 3(5), 92-102.
- Bank Nederland (2013). Bank Visie 2016. *Coöperatieve Klantbediening. De locale bank in 2016. Werkstroom, Klantbediening & Coöperatie*.
- Bank (2013). *Verbinden, vanuit een ijzersterke solide positie in turbulente tijden. Strategisch Kader 2013 en verder*.
- Bouwkamp, R. (1999). *Helen door delen. Experimentiële interpersoonlijke therapie*. Maarsse: Elsevier/De Tijdstroom.
- Caris, G.J., Pennen, R.M.A. van der, Gelder, G. van, & Poesz, T.B.C. (2015). Evidence based management: een model voor systematische diagnose en interventie, toegepast op het vraagstuk van kwaliteit en veiligheid op de OK. (Verwacht 2015).
- Corbey, M. (2010). Agent of Steward? Over mensbeeld en management control. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 84(10), 487-492.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- Dörner, D. (1996). *The logic of failure. Recognizing and avoiding error in complex situations*. New York: Perseus Books.
- Jackson, S.E., Joshi, A., & Erhardt, N.J. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT-Analysis. *Journal of Management*, 29(6), 801-830.
- Kerntact & Partners (2012). *Een analysemodel voor organisatie-coaching*. (Nog niet gepubliceerd).
- Kolk, B. van der (2013). Bonussen: kunnen we zonder? *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 87(3), 83-89.
- Kor, R., Wijnen, G., & Weggeman, M. (2008). *Meesterlijk Organiseren*. Deventer: Kluwer.
- Kouwenhoven, C.P.M., Van Hooft, P.L.R.M., & Hoeksema, L.H. (2005). *De praktijk van strategisch personeelsmanagement*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Maslow, A.H. (1969). The farther reaches of human nature. *Journal of Transpersonal Psychology*, 1, 1-9.
- Menon, A., Bharadwaj, S.G., Adidam, P.T., & Edison, S.W. (1999). Antecedents and consequences of marketing strategy making. *Journal of Marketing*, 63(2), 18-40.
- Metselaar, E., Cozijnsen, A., & Delft, P. van (2011). *Van weerstand naar veranderingsbereidheid: over willen, moeten en kunnen veranderen*. Heemstede: Business Publications.
- Miller, S. (1997). Midwives' and physicians' experiences in collaborative practice: a qualitative study. *Women's Health Issues*, 7(5), 301-308.
- Pascale, R., Peters, T., & Waterman, R. (2004). *In search of excellence*. Londen: Profile Books Ltd.
- Peij, S. (2005). *Commissaris op de bestuurdersstoel. Dissertatie*. Assen: Van Gorcum.
- Poesz, Th. (2014). *Redesigning psychology; in search of the DNA of behavior*. Den Haag: Eleven International Publishing.
- Porter, M.E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Rittel, H.W.J., & Webber, M.W. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4, 155-169.
- Rosmalen, R. van, & Corbey, M. (2012). Bankier en motivatie. Een Delphi onderzoek naar toekomstige bancaire organisatievormen. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 88(1/2), 49-61.
- Slovic, P. (1966). Cue-consistency and cue utilization in judgement. *American Journal of Psychology*, 79(3), 427-434.
- Yalom, I. (1980). *Existential psychotherapy*.