

Werkelijkheden in de Client Life Cycle

A. J. Wilschut
Erasmus University

Thesis t.b.v. Rotterdam School of Management/Erasmus University Rotterdam
Parttime Master Bedrijfskunde/Afstudeerrichting: Management van Verandering
Coach: Prof. dr. A.J.J.A. Maas
Meelezer: Prof. dr. em. P. De Wolf

Over fysieke en mentale bewegelijkheid

Werkelijkheden in de Client Life Cycle, een nogal abstracte zin zonder de context die in dit onderzoek zal worden gecreëerd. Daar kom ik echter later op terug...

Eerst wil ik het hebben over hoe ik zover ben gekomen dat er überhaupt een afgeronde thesis voor je ligt, omtrent verandermanagement. Verandermanagement is voor mij het streven naar perfectie met de nadruk op 'streven naar'. Dit idee is niet van de een op de andere dag ontstaan, het is langzaam ontwikkeld door een continue toewijding aan persoonlijke verbetering op het gebied van vechtkunsten. Op mijn dertiende levensjaar ben ik op het pad gestapt van vechtsporten waar ik was begonnen met jiu-jitsu, een vechtsport waarin vanuit een holistische benadering gekeken wordt naar aanval en verdediging in verschillende situaties. Vanaf dat moment was ik bezig met mijn persoonlijke, voornamelijk fysieke, ontwikkeling; kijken naar hoe iets werkt, hoe iets beter kan en dit continue actief proberen te verbeteren. De ultieme test was iedere keer de 'praktijk'-test in de vorm van sparren met andere vechtsport beoefenaars om te kijken of hetgeen bedacht ook standhoudt in de werkelijkheid waarin deze geïmplementeerd wordt. Op deze momenten wordt duidelijk wat wel en wat niet werkt alsook waarom, om het later verder te kunnen verbeteren.

Negen jaar later begon ik aan mijn studie *Sport Management & Organisatie* waar ik de beginselen leerde van niet alleen fysiek, maar ook mentaal te zoeken naar continue verbetering. Deze zoektocht naar verbetering is, net als alles waar je achteraf van geniet, een zware weg geweest. Na dertien jaar trainen had ik eindelijk de 2^e dan (zwarte band) behaald binnen mijn vechtsporten, iets waar ik trots op was. Net als bij het voltooien van deze thesis, waar ik heb voortgeborduurd op mijn ervaringen die ik sinds mijn dertiende heb uitgebouwd met de hulp van anderen, als laatste aanvulling hierop betreft dit mijn masterstudie aan de Erasmus universiteit.

De overeenkomsten tussen het leren van mijn vechtsport en verandermanagement zie ik vooral in het feit dat het niet alleen gaat om iets leren, analyseren en vervolgens vertellen hoe iets beter kan. Het gaat er juist om hetgeen wat beter kan ook te implementeren om te zien of dit ook daadwerkelijk zo is in de praktijk in samenspraak met anderen. Om deze reden heb ik specifiek gekozen voor een onderzoeksmethode die de implementatie omhelst als essentieel onderdeel van het onderzoek.

Met dank aan iedereen die mij in de afgelopen twee jaar heeft gesteund in het volbrengen van deze masterstudie en iedereen die mij heeft geholpen in mijn eigen ontwikkeling in wat voor vorm dan ook presenteer ik hier mijn thesis ten behoeve van de afronding van mijn master bedrijfskunde aan de Erasmus.

Samenvatting

Een continue strijd op de werkvloer tussen twee teams binnen de organisatie is de aanleiding geweest voor deze thesis. Vanuit deze aanleiding is er een onderzoek uitgevoerd om op zoek te gaan naar één of meerdere werkelijkheden die ten grondslag lagen aan deze strijd tussen teams. Dit initiële onderzoek heb ik in drie maanden voltooid aan de hand van interviews en andere bronnen binnen de organisatie om tot de conclusie te komen dat er twee issues op dat moment binnen de organisatie speelden. De één was een proces rondom de CDD van klanten welke niet optimaal verliep en de ander was het feit dat er geen ketenkennis aanwezig was, maar wel gewenst was.

Vanuit deze ontdekking zijn we in het vervolgonderzoek aan de slag gegaan met twee thema's binnen het proces van ketenkennis. Hoe we dit naar boven konden brengen, aan elkaar konden delen en hoe we vervolgens het proces konden verbeteren. Het eerste thema was ten behoeve van de vereenvoudiging van de klanten portefeuilles binnen financiële instellingen, de segmentering door de *front-officemedewerkers*. Het tweede thema was daadwerkelijk het proces inzicht vergroten voor de stakeholders binnen het gehele proces zelf met daaruit volgend verbeteringen die door deze stakeholders werden opgepakt.

Om dit binnen de organisatie op te zetten is er een project op gestart met de naam *Project Insight* om ook op de langere termijn een platform te behouden binnen de organisatie na de afronding van dit onderzoek. In dit project is er met behulp van twee questionnaires, welke beide bestonden uit open vragen, informatie opgehaald vanuit de operatie. Questionnaire A over de segmentering van klanten en Questionnaire B over het *onboardingproces* voor één van deze segmenten, huidige werkzaamheden, ervaringen en hoe zij dit wilden verbeteren. Vervolgens is dit verder uitgewerkt waardoor er een overzicht is gemaakt van het gehele proces en in Bijeenkomsten met de medewerkers is hier de verdieping in gegaan om te kijken hoe we dit met elkaar konden verbeteren. Een van de belangrijkste onderwerpen bij de verbetering was dat het een verbetering voor de hele keten moest zijn en niet alleen voor hun eigen afdeling ten nadele van anderen in de keten.

Na zes maanden actieonderzoek te hebben uitgevoerd zijn er een aantal conclusies en aanbevelingen geformuleerd. Als eerste heeft de segmentatie van de portefeuille geholpen om makkelijker inzicht te krijgen in het geheel. Als tweede heeft de vorm van *Project Insight* een platform voor de medewerkers gecreëerd, welke wel onderhouden moet worden, welke bijdraagt aan de continuïteit en betrokkenheid van de medewerkers. Als laatste blijft het lastig, niet onmogelijk, om de impact en voortgang binnen de verandering vast te houden wat bereikt kan worden door een goede balans van impact op de korte en lange termijn.

De aanbevelingen vanuit dit onderzoek zijn tweeledig: als eerste vanuit een directe link vanuit het onderzoek, waarbij de segment gedachte een goede start is die moet worden vastgehouden naar de toekomst om de klant in de hele keten zichtbaarder te maken. Ook moet er nadruk gelegd blijven worden op het betrekken en de empowerment van de medewerkers om toegang te hebben tot noodzakelijke hulpmiddelen om tot de verbetering te komen. Naast directe toepasbare aanbevelingen op dit onderzoek zijn er ook algemene zaken naar voren gekomen die de verandering belemmeren; er is een beperkte aanpak/scope van veel projecten waarbij er niet vanuit een klant of proces in zijn totaliteit wordt gekeken en het juiste niveau is niet altijd betrokken bij veranderingen (operationeel/MT), wat een mismatch vergroot tussen visie en de operatie in de beoogde verandering.

Inhoudsopgave

Over fysieke en mentale bewegelijkheid	3
Samenvatting.....	4
Hoofdstuk 1 Pre-Oriëntatie.....	7
1.1 Context Onderzoek	8
1.2 Aanleiding onderzoek	13
1.3 Doelstelling en relevantie	13
1.4 Onderzoeksvragen.....	13
1.5 Stakeholders.....	14
1.6 Leeswijzer	15
Hoofdstuk 2 Wetenschappelijke benadering.....	17
2.1 Onderzoeksmethode.....	18
2.2 Onderzoeksfilosofie	19
2.3 Onderzoeksstrategie	19
2.4 Informatieverzameling	20
2.5 Analyse Methode	22
2.6 Meervoudige rol onderzoeker	22
Hoofdstuk 3 Oriënteren.....	25
3.1 Oriënteren	26
Hoofdstuk 4 Thema's ontvouwen.....	31
4.1 De Thema's.....	32
Hoofdstuk 5 Parels in de organisatie.....	35
5.1 De exemplarische fase van het onderzoek	36
5.2 Thema Klantsegmentatie	36
5.3 Thema Proces inzicht.....	38
Hoofdstuk 6 Discours met de literatuur.....	45
6.1 Veranderkunde, een benadering uitvergroot.....	46
6.2 Inzichten middelmanagement binnen veranderprocessen	49
6.3 Rol senioren in dialogische veranderprocessen	52
Hoofdstuk 7 Evalueren	55
7.1 Uitkomsten van het onderzoek.....	56
7.2 Reflectie op het onderzoek.....	61
Literatuuropgave	63
Literatuuropgave	64
Verklarende woordenlijst.....	69

Hoofdstuk 1

Pre- Oriëntatie

1.1 Context Onderzoek

In de wereld van alledag zien we dat er veel gebeurt en verandert, deze veranderingen volgen elkaar op in een steeds sneller tempo. Tegelijkertijd lijkt het erop dat de aanpassing op deze veranderingen soms met het oude of in ieder geval verminderde vaart wordt opgevolgd. Hierdoor zien we een gat ontstaan in werkelijkheden van mensen en de realiteit waarin zij leven. Om een goed beeld van ‘de realiteit’ te krijgen, kijken we eerst om ons heen naar zaken die iedereen lijken te raken in de wereld. Vervolgens kijken we naar de directe omgeving, waarin iedereen zijn eigen werkelijkheid heeft gecreëerd in de dagelijkse realiteit.

Realiteit in de Wereld

De wereld heeft de afgelopen jaren in een financiële crisis gezeten waar het nu langzaam lijkt uit te komen, volgens de economen van Rabobank (Van Es & De Vreede, 2017), maar ook het IMF spreekt over een aanhoudende groei in 2018 en 2019. De financiële markten trekken aan, tegelijkertijd zijn er ook nog zaken zijn die onzekerheid opleveren. Hierbij is te denken aan de spanningen in Azië, het protectionisme van Trump, onrust in het Midden-Oosten, terrorisme en dichterbij huis; de spanningen met Rusland en de Brexit die in volle gang is. Naast de economische crisis is er een aanhoudende dreiging van terrorisme welke in een bredere zin ook indirect impact heeft op het dagelijkse leven van mensen en financiële instellingen. De wens om de financiering van terrorisme, corruptie en andere malafide praktijken tegen te gaan is groter dan ooit, waar er door overheden en toezichhoudende instanties vooral gekeken wordt naar de financiële instellingen om hier een grote rol in te spelen.

De technologische ontwikkelingen zijn ook niemand ontgaan in de afgelopen periode welke elkaar met rap tempo opvolgen. Een aantal trends die in het afgelopen en komende jaar aanhouden; meer digitale aanvallen op instanties, blijvende opkomst van Fintechs, verdere opmars van *crypto-currencies*, toepassingen van de *block-chain* technologie en de term *robotics* waarbij er steeds complexere taken geautomatiseerd kunnen worden.

Alle hiervoor genoemde elementen zijn maar weinig mensen ontgaan en vaak hebben deze (in)direct impact gehad op hun alledaagse leven. De oneindige mogelijkheden hoe ze er mee omgegaan zijn wordt gezien als de individuele werkelijkheden binnen de realiteit.

Realiteit in Nederland (financiële sector)

Alles wat op wereldniveau speelt heeft ook impact op een onderliggend niveau. Hiervoor werd er gesproken over de impact in zijn algemeenheid, in het vervolg wordt er een accent op de financiële sector gelegd.

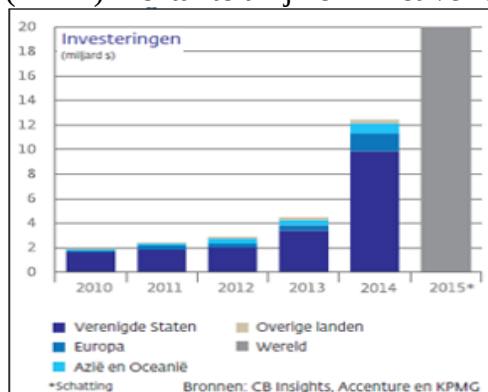
Binnen de financiële sector zien we in de westerse wereld een soortgelijke opinie, namelijk dat de banken en andere financiële instellingen ‘slecht’ zijn. Hoe mensen dit al dan niet onderbouwen kan vrij divers zijn, maar regelmatig gericht op het verleden zonder de grote veranderingen, die in de tussentijd langs zijn gekomen, mee te wegen. Dit is niet per se goed of slecht, maar het is een gegeven. Iets wat je steeds vaker in het nieuws ziet voorbijkomen waarbij de regering zich inmengt met vraagstukken uit het bedrijfsleven. Op 8 maart j.l. stond nog in de krant dat een salarisverhoging niet mogelijk zou mogen zijn binnen een Nederlandse bank en uiteindelijk ook niet is doorgegaan (Wilco Dekker, de Volkskrant). Dit kan al dan niet gegrond zijn, maar deze discussies horen wij niet als iemand, die 3x zo veel verdiend, bij een bedrijf, waar minder dan de helft aan winst wordt behaald, zoals bijvoorbeeld Heineken, een

salarisverhoging krijgt. Dit duidt op een scheve verhouding tussen de realiteit en de werkelijkheid van mensen in het algemeen, waar de politiek vervolgens op reageert. Kortom de publieke opinie speelt de financiële sector parten als het gaat om bepaalde veranderingen, wat de huidige realiteit is.

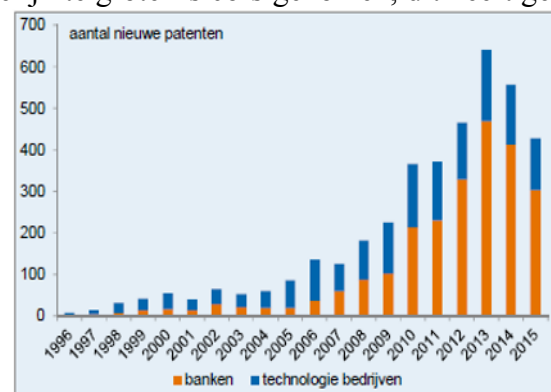
Toenemend toezicht al dan niet opgelegd door het buitenland heeft grote impact op de kosten zijde van de financiële sector. Daarbij komt dat de Nederlandse toezichthouders (DNB/AFM) één van de meest stringente toezichthouders zijn in de hele wereld wat een verhoogde druk legt op de Nederlandse financiële sector. Dit heeft grotendeels invloed op het zogeheten *customer due diligence* ook wel het ‘ken je klant-principe’ genoemd waar er een analyse gemaakt dient te worden ten behoeve van de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (afgekort tot WwFT). Naast deze WwFT zijn er nog een tal van andere wetten die te maken hebben met regulering (Basel), transparantie (MiFID, EMIR, DFA, et cetera.), belastingwetgevingen van verschillende landen (CRS en FATCA) en aanscherping op de privacywetgevingen. De meeste taken omtrent vastlegging en data verspreiding worden bij de partijen binnen de financiële belegd, inclusief alle kosten hiervan. Dat dit soort regelgeving een grote invloed kan hebben laat ING zien in één van zijn jaarverslagen; de kosten omtrent regelgeving zijn met 36% opgelopen in 2016.¹

Realiteit Financiële sector

De financiële sector zit al een geruime tijd in turbulente tijden, vanaf 2008. Eerst was het de val van de Lehman Brothers gevolgd door een algehele financiële crisis waarbij de euro, als munt, op de valreep stond van omvallen tot aan de technologische versnelling binnen de sector door zogenaamde FinTech bedrijven en *crypto-currencies*. Hierdoor kwam aan het licht dat de financiële sector niet zo robuust en innovatief was als het dacht te zijn. Door de ‘*too big to fail*’ (TBTF)-mentaliteit zijn er in het verleden mogelijk te grote risico’s genomen, dit heeft geleid



Bron: De Nederlandsche Bank⁴
 Figuur 1: Durfkapitaalinvesteringen in FinTech ondernemingen



Bron: USPTO, CPB, patenten met code G06Q20, G06Q30 en G06Q40.
 Figuur 2: Aangevraagde patenten van banken en technologiebedrijven

tot een strenge regulering van de markt. Het gevolg hiervan is dat de winstmarges in het algemeen veranderd zijn en men op zoek gaat naar nieuwe verdien modellen voor de langere termijn.

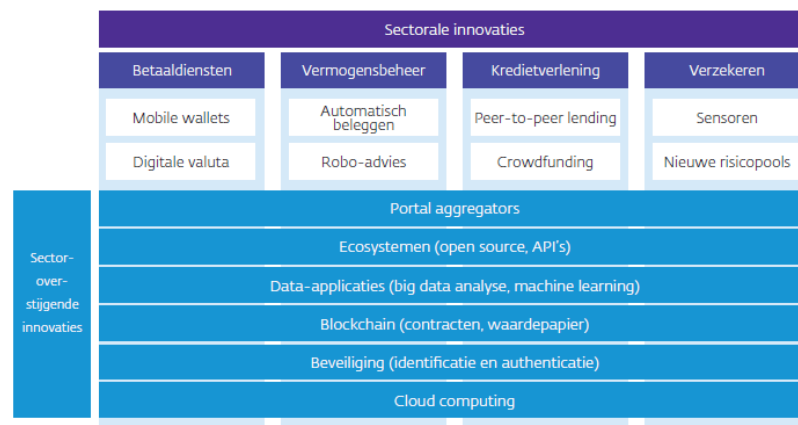
Binnen de financiële sector zien we op dit moment twee impactvolle trends.² De eerste trend, de technologische veranderingen. Dit is waar te nemen door de toename van investeringen in

¹ Bron: ING Annual report, 2016

² CPB: Trends en scenario's voor de Nederlandse Financiële sector, M. Bijlsma, W. van Ommen en S. van Veldhuizen (16-12-2016).

FinTech bedrijven (zie Figuur 1) en het stijgende aantal patenten die aangevraagd worden (zie Figuur 2).³

De technologische veranderingen worden gedreven door vier onderliggende maatschappelijke ontwikkelingen; de consumenten zijn beter geïnformeerd, hoge mate van concentratie en uniformiteit binnen de markt, veranderende wet- en regelgeving omtrent toetredingsbarrières en de algehele digitalisering van de wereld om ons heen. We zien twee vormen binnen de technologische veranderingen, de nieuwe initiatieven binnen de sector en de sector overstijgende initiatieven. In Figuur 3 zien we een aantal voorbeelden van ontwikkelingen die sector overstijgend zijn en specifieke ontwikkelingen binnen de financiële sector.



Figuur 3: Technologische innovatie in de financiële sector: sectorale en sector overstijgende initiatieven (Bron: De Nederlandsche bank)³

De FinTech bedrijven richten zich vaak op één product of dienst, hierdoor ontstaat er een grote diversiteit op de markt met meerdere kleine spelers. Het gevolg hiervan is dat de grotere banken, die vaak het gehele assortiment aanbieden om via cross-selling winst te kunnen maken, hun marktaandeel 'langzaam' zien terugvallen. De huidige verdienmodellen komen hier dan ook steeds meer door onder druk te staan. De Nederlandsche bank geeft hier als nadeel aan dat er ook een grotere afhankelijkheid ten opzichte van elkaar ontstaat, doordat de kleinere bedrijven vaak één deel van de gehele keten doen en niet veel vermogen hebben om tegenslagen op te vangen. Zodra er dan één keten uitvalt is er een kans dat zich dit verspreid over de gehele sector. Het gevolg van deze technologische ontwikkelingen is dat banken zich proberen flexibeler te maken om mee te kunnen met de veranderingen, echter kampen zij nog met veel *legacy* systemen die deze stap verzwaaard. Een andere belangrijke factor van de technologische ontwikkeling is de manier waarop er met data wordt omgegaan, de zogenaamde Big Data.

De huidige veranderingen zijn grotendeels op het consumenten- en MKB-segment gericht waar nog veel voordeel te behalen is door massa aanbod en efficiencyverbetering. We zien hierin een kleine verschuiving ontstaan naar grotere bedrijven als we kijken naar Rabo-adviseurs en *high frequency trading*, echter zijn dit vooralsnog voornamelijk rekenkundige technologieën.

De tweede trend is de Europese beleidscoördinatie, deze heeft een grote impact op de financiële instellingen en de manier van zakendoen binnen de *wholesale* markt. Door de

³ De Nederlandsche Bank: Technologische innovatie en de Nederlandse financiële sector (2015).

financiële crisis is regelgeving en toezicht aangescherpt en zijn er stappen gezet richting Europees banktoezicht. De politieke steun voor Europees banktoezicht neemt af nu er een opkomst is van euro-sceptische bewegingen binnen Europa³. De toezichthouders willen af van de TBTF-mentaliteit om het risicovolle gedrag wat er mee gepaard gaat, in te perken. Dit doen zij door strengere regelgeving omtrent de balans, zoals de *Liquidity Coverage Ratio* (LCR) eisen voor een voldoende liquiditeit op de korte termijn, hogere kapitaaleisen voor hypothecaire en zakelijke leningen en de *Net Stable Funding Ratio* (NSFR). Daarnaast wordt de *off balance* financiering, die nu bijvoorbeeld via securitisaties loopt, ingewikkelder en mogelijk ook minder winstgevend voor de financiële instellingen. Deze regelgeving heeft grote impact, zoals eerder aangegeven, op de kosten zijde van de balans bij de grotere financiële instellingen. Bij de *Fintech* bedrijven lijkt dit lager te liggen door het ontbreken van *legacy* systemen, beperkte scope en gebruikmaking van de reeds aanwezige infrastructuur.

Toekomstscenario's financiële sector vanuit de Nederlandsche Bank⁴

Scenario één beschrijft een toekomstvisie waarin de huidige grootbanken FinTech's adopteren en deze zelf op de markt brengen. De enige onduidelijkheid die de Nederlandsche Bank (DNB) schetst is of deze grootbanken vanuit Nederland of het buitenland komen.

Scenario twee geeft een toekomstvisie weer waarin de grote Tech-giganten (Ali baba, Google, Apple, Amazon) innovaties vanuit de financiële wereld incorporeren. Dit door een andere wijze van handelen die een betere basis geeft, vanuit een data en IT-perspectief, waarin de gevestigde orde binnen de financiële wereld achterloopt. Ook door de meer innovatieve insteek van deze organisatie zal dit ervoor zorgen dat deze grote Tech-giganten de gevestigde orde verdringen en zij de nieuwe spelers binnen de financiële markt worden.

Een derde en laatste scenario die de DNB schetst is er één waar de kleinere Fin Tech bedrijven de bovenhand zullen krijgen. Zij doen dit door specialistisch aanbod gericht op elementen uit de gehele waardeketen en deze elementen efficiënter neer te zetten waarbij ze langzaam maar zeker de marges van de grootbanken doen dalen. Indien dit te ver gaat dan heeft dit tot gevolg dat er geen één bedrijf is die de gehele keten controleert en overziet, maar een keten aan kleinere bedrijven die elk minder robuust zijn dan een groter (en loger) bedrijf zoals wij dit nu kennen in de Nederlandse financiële wereld.

Realiteit Organisatie

Met alle ontwikkelingen in ogenschouw genomen wordt hier kort de 'reactie' van de organisatie weer gegeven op deze realiteit. Het gevolg hiervan is dat we langzaam afdalen naar een mix tussen de realiteit en de gemaakte werkelijkheid binnen de organisatie. Vanuit de werkelijkheid van de raad van bestuur wordt de realiteit gecreëerd voor de onderliggende organisatieonderdelen waar vervolgens weer hetzelfde gebeurt tot je terecht komt bij de mensen die er daadwerkelijk mee aan de slag gaan.

De raad van bestuur en direct onderliggende management teams hebben een nieuwe strategie ontwikkeld 'growing a better world together' die gericht is op: *Banking for food* om zich in te zetten op de kernwaarden van de coöperatie, *Banking for the Netherlands* om zich meer in te zetten voor de Nederlandse maatschappij, *Dichtbij de klant* om meer vanuit de klant

⁴ Zie voetnoot 2,3

waarde verder te ontwikkelen en *A-rock-solid bank* om winstmarge hoog te houden en te voldoen aan alle regelgeving van nu en in de toekomst op een efficiënte wijze. Deze vier basiselementen worden gebruikt om te voldoen aan de realiteit in de Nederlandse en wereldwijde markt waarin de bank opereert.

Realiteit Organisatieonderdeel

De strategie vertaalt zich naar alle verschillende onderdelen op hun eigen wijze, het ene organisatiedeel heeft iets meer te maken met *A-rock-solid bank*, zoals bijvoorbeeld de Control/Audit afdelingen en de ander iets meer met *Dichtbij de klant*, zoals het MKB en particulieren. Ondanks een verschillende weging van de onderdelen dient iedere afdeling hier rekening mee te houden. Het organisatieonderdeel waar dit onderzoek uitgevoerd is betreft die van de financiële instellingen wereldwijd die door een klant eigenaar in Utrecht wordt bediend. Door de internationale focus in combinatie met financiële instellingen wordt dit als één van de meest complexe onderdelen van de bank gezien waar tevens alle onderdelen van de strategie in terugkomen.

Vanuit de strategie is het belangrijk voor dit organisatieonderdeel om meer inkomsten te genereren op het gebied van *Banking for food*, door bijvoorbeeld meer *cross-sell* of een groter netwerk op te bouwen met andere banken in landen waar dit minder gemakkelijk verloopt, te denken aan bijvoorbeeld Afrika, om andere klanten van de bank te faciliteren. Ook binnen *Banking for the Netherlands* speelt dit organisatieonderdeel een belangrijke rol in het verbinden op het niveau van financiële instellingen, die de basis vormt voor verdere ontwikkelingen voor bedrijven en particulieren, te denken aan samenwerkingen met pensioenfondsen en verzekeraars. *Dichtbij de klant* heeft voor dit organisatieonderdeel een andere waarde, veel zaken worden gedaan op basis van samenwerkingen in plaats van een echte bank-klant relatie, wat je binnen de bedrijven en particuliere zijde van de bank meer kent.

Op dit moment gaat echter de meeste urgentie uit naar aspecten binnen de strategie *rock-solid bank*. In het afgelopen jaar heeft zich een organisatiewijziging voorgedaan waarbij een deel van de werkzaamheden, gerelateerd aan de WwFT, naar Londen verhuisd is. In Londen is hiervoor een nieuw team opgezet om dit op zich te nemen L4U genaamd. De bank is verplicht te voldoen aan deze WwFT eisen om geen boete of erger te ontvangen, hierdoor staat dit op prioriteit nummer één binnen het organisatieonderdeel.

Daarnaast is er ook een supportteam (FICO) bij de financiële instellingen binnen Nederland verplaatst naar de *front-office* (voorheen operations) wat ook een verschuivingen van bepaalde werkzaamheden met zich meebracht. Naast deze organisatorische wijzigingen lopen er ook een tweetal trajecten over de onderliggende afdelingen heen die bezig zijn met het implementeren van het nieuwe beleid omtrent de WwFT alsook aanpassingen in de IT-infrastructuur. Deze twee wijzigingen hebben ervoor gezorgd dat de manier van werken volledig anders is geworden ten op zichte van voor de organisatorische wijzigingen. Als laatste hebben ook de ‘reguliere’ implementaties van wetgevingen hun weerslag op het organisatieonderdeel als geheel waarbij er projecten worden opgestart per wetgeving waarvan de meest recente de MiFID II implementatie is geweest per januari 2018 alsook de voortdurende activiteiten omtrent de Brexit.

1.2 Aanleiding onderzoek

De onderliggende aanleiding van dit onderzoek is te herleiden naar een organisatorische verandering waarbij het CSDFI-team is verplaatst binnen de organisatie naar de *front-office* en *FI Client Office* (FICO) ging heten. Deze verandering ging gepaard met een verschuiving van werkzaamheden, aanleiding de WwFT, dat naar Londen werd verplaatst. Voor het oppakken van deze werkzaamheden in Londen werd een nieuw team opgestart genaamd *London for Utrecht* (L4U). De enige relatie tussen deze twee veranderingen was dat beide teams moesten gaan samenwerken. Dit heeft plaatsgevonden op 1 maart 2017, vanaf die periode ontstond er wrijving tussen het *FI Client Officeteam* (FICO) en het *London-for-Utrecht* team (L4U). De oorzaken die genoemd werden, kwamen vooral uit aannames en de persoonlijke werkelijkheden vanuit de realiteit. Gedurende de eerste negen maanden escaleerde dit langzaam naar een aanhoudende afkeuring en wantrouwen richting elkaar. Dit zorgde bij veel mensen binnen de afdelingen voor stress en een verlaagd werkplezier wat ten koste ging van de transparantie, kwaliteit en kwantiteit van het werk. Deze aanhoudende verslechtering in de samenwerking tussen de twee teams was aanleiding om hier verder onderzoek naar te doen.

1.3 Doelstelling en relevantie

De initiële doelstelling van dit onderzoek was de samenwerking tussen het FICO en L4U team te verbeteren. Dit door onderzoek te doen naar de verschillende werkelijkheden in de *client life cycle* aangezien deze wrevel niet alleen impact had op deze twee afdelingen maar op de gehele proces cyclus binnen het organisatieonderdeel. Door meer onderbouwd inzichtelijk te maken wat de onderliggende reden was van het steeds verder escalerende probleem was het mogelijk om ook een andere aanpak te bekijken om het tij te keren. Hierdoor zou het urgente probleem opgelost worden en er een betere samenwerking komen tussen de teams en daarmee een positief effect hebben op de gehele proces cyclus.

Doelstelling

Door de uitkomsten van de onderzoeksresultaten in de eerste drie maanden van het onderzoek is het doel echter iets gewijzigd. Waar eerst de samenwerking tussen FICO en L4U centraal stond is dit uitgegroeid naar de samenwerking tussen alle afdelingen binnen het organisatieonderdeel.

Relevantie

Bijdragen aan de strategie van de bank om een *rock-solid* bank te worden. Dit onderzoek draagt hieraan bij door meer inzicht te geven in het proces, perspectieven van de mensen op het proces en het creëren van een platform voor de medewerkers. Via dit platform krijgen de medewerkers de mogelijkheid om verbetervoorstellen naar voren te brengen en hier zelf mee aan de slag te gaan en hier de ondersteuning te krijgen die ze nodig hebben.

1.4 Onderzoeksvragen

De centrale onderzoeksvragen van het onderzoek zijn ondanks de verandering in doelstelling gelijk gebleven. Dit komt voornamelijk omdat de doelwijziging in wezen alleen een aanpassing van perspectief is geweest. Ten opzichte van een eerder voorstel zijn twee deelvragen komen

te vervallen. De ondersteunende vraag omtrent ‘cultuur verschillen’ is losgelaten, doordat hier andere mensen/projecten binnen de organisatie mee aan de slag zijn gegaan gedurende mijn onderzoek. Ook de vraag omtrent een mogelijke toepassing van de theorieën van Watzlawick is losgelaten. De reden hiervan is dat de team dynamiek nu niet tussen twee afdelingen, maar rondom 15+ afdelingen afspeelt waardoor de omvang hiervan de centrale onderzoeksvragen zou gaan overschaduwen.

Centrale onderzoeksvragen:

1. *Hoe kijken de verschillende teams naar alle processen die geraakt worden vanaf het moment dat de klant komt tot aan het moment dat de klant vertrekt?*
2. *Zijn er op basis van deze inzichten scenario's te maken die kunnen helpen om de verandering/verbetering samen in gang te zetten?*

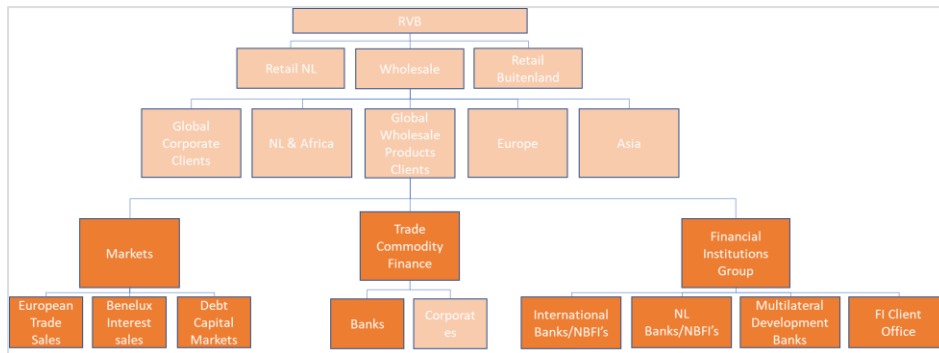
Ondersteunende onderzoeksvragen

Deze onderzoeksvragen richting de centrale onderzoeksvragen hebben als doel om een bredere fundering te scheppen vanuit een wetenschappelijk oogpunt en daardoor bruikbaar(der) worden voor soortgelijke onderzoeken.

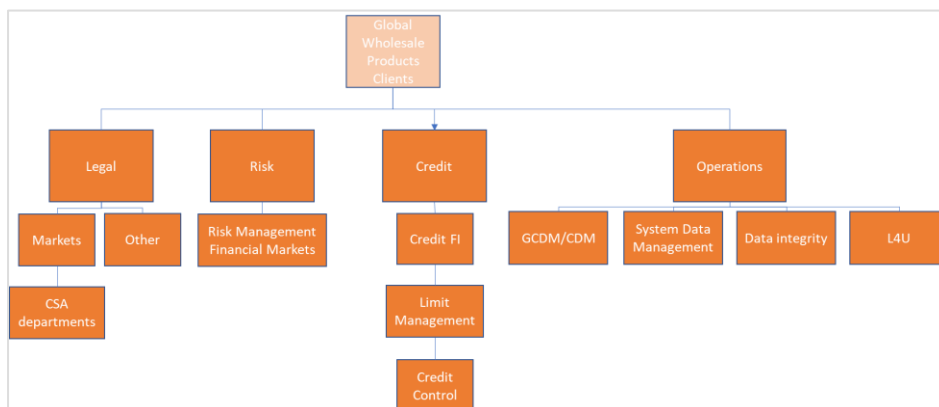
- *Welke spanningen zien we in de wijze van organiseren, vanuit de theorie van Van Dinten en Schouten (2011), tussen de aangeboden diensten en de teams die hieraan werken?*
- *Welke verbeteringen kunnen volgens de individuele teamleden geïnitieerd worden?*
- *Hoe kunnen de handelingsonderzoek initiatieven op vruchtbare wijze gefaciliteerd worden zonder zelf direct eigenaar te worden van de verandering?*

1.5 Stakeholders

In dit onderdeel van de inleiding geef ik een overzicht van de relevante stakeholders binnen de verdere voortgang van het onderzoek om een beter beeld te hebben bij de impact en complexiteit van de situatie. De daadwerkelijke analyse omtrent het krachtenveld zal op een later moment in diepgang besproken worden. Onderstaand vind je de *front-office* afdelingen (Figuur 4) zoals in het organigram van de bank en bij de support afdelingen (Figuur 5) geeft het inzicht in de afdelingen, echter niet zoals ze in het organigram van de bank zijn opgebouwd. In deze figuren (4,5) zien we een overzicht van alle directe stakeholders bij dit onderzoek, tegelijkertijd laat het ook de structuur van de organisatie zien omtrent front-office afdelingen en de support afdelingen binnen *Global Wholesale Products Clients* (GWPC).



Figuur 4: Front-office stakeholders binnen GWPC



Figuur 5: Support-office stakeholders binnen GWPC

1.6 Leeswijzer

Tot nu toe hebben we de inleiding van het onderzoek besproken, de context waar binnen het onderzoek zich afspeelt, de aanleiding van het onderzoek en de beoogde resultaten van dit onderzoek. Hoofdstuk twee is gericht op de wetenschappelijke grondslagen (methodiek) en aanpak van het onderzoek. Vanaf daar zijn de eerstvolgende hoofdstukken ingedeeld op basis van verschillende stadia binnen een handelingsonderzoek: Oriëntatie (Hoofdstuk drie), Thema's ontvouwen (Hoofdstuk vier), Parels in de organisatie (Hoofdstuk vijf). Na het onderzoek is er ook een Discours (Hoofdstuk zes) geschreven over de theorie van *Organizational Development* en de rol van het middelmanagement en senioren op de afdeling om af te sluiten met de evaluatie in het laatste hoofdstuk (Hoofdstuk zeven) waar de conclusies, aanbevelingen en beperkingen worden benoemd van dit onderzoek. Achterin deze thesis vindt men de verklarende woordenlijst, literatuurlijst en sommige Bijlagen.⁵

⁵ Verschillende Bijlagen zijn op aanvraag bij de onderzoeker te verkrijgen.

Hoofdstuk 2

Wetenschappelijke

benadering

In de inleiding is er een perspectief geschetst van het onderzoek en wat er in met dit onderzoek als doel gesteld is, in dit onderdeel nemen we een aantal stappen terug en kijk ik naar de basis van de wetenschappelijke benadering van dit onderzoek. De argumentatie van de aanpak van het onderzoek wordt begonnen bij een vergelijking van een kwalitatief versus kwantitatief onderzoek om de data en of informatie uit de organisatie te halen ten behoeve van de doelstellingen die gesteld zijn. Vanuit daar wordt de keuze onderbouwd en gaan we kijken naar de diverse mogelijkheden binnen de wetenschap op het gebied van of kwalitatief of kwantitatief onderzoek.

2.1 Onderzoeksmethode

Binnen de wetenschap van vandaag domineert de kwantitatieve aanpak van onderzoek door de mogelijkheid om data te genereren die ‘tastbaar’ zijn en daarmee aan te duiden dat iets wel of niet waarschijnlijk is. Silverman (2011) geeft echter aan dat de beperking van kwantitatief onderzoek ligt in het feit dat het geen raad weet met zijn eigen sociaal/culturele geconstrueerde variabelen. Dit wijst dan ook naar één van de belangrijkste redenen van kwalitatief onderzoek, het willen begrijpen van de geconstrueerde werkelijkheden in verschillende sociale en culturele contexten. Om dit abstracte verschil wat tastbaarder te maken is in Vignet 1 een voorbeeld

Vignet 1: Kwaliteit versus kwantiteit

Een onderzoeker, die zich bezighoudt met marktonderzoek, voor een wereldwijde speler in hoofddeksels is voornamelijk gericht op de data, zo lang het maar uit te drukken is in percentages en de waarschijnlijkheid hoog is accepteert hij de uitkomsten van zijn onderzoeken. Op een dag komt de verkoopmanager bij hem langs en hij geeft aan dat de verkoop van groene hoofddeksels en dan met name de *baseball caps* erg goed loopt binnen zijn marktsegment in Australië. Nu vraagt hij de marktonderzoeker om de rest van de wereld als geheel te bekijken of er meer marktpotentieel is, aangezien hij zich tot nog toe alleen op Australië had gericht. De onderzoeker gaat aan de slag en na een aantal maanden komt hij terug met gegeneraliseerde cijfers van de hele wereld en dat duidt erop dat 1 op de 50 mannen een groene *baseball cap* wil hebben, hij heeft deze data verder geëxtrapoleerd en het duidt erop dat de meeste mannen in China wonen, o.a. doordat ze daar de afgelopen decennia (en nog) mannen boven vrouwen prevaleren. Deze informatie geeft de onderzoeker door aan de verkoopmanager die er direct mee aan de slag gaat, na het bovenhalen van de perfecte vorm en maten stuurt de verkoopmanager een aantal verkopers en containers vol materiaal naar China. Echter een aantal maanden later hebben ze nog geen één groene *baseball cap* verkocht en de verkoopmanager begint te twijfelen aan de cijfers van de onderzoeker, echter deze laat alle data en berekeningen zien welke inderdaad kloppen; de meeste mannen in China en 1 op de 50 mannen in het algemeen wil zo'n groene *baseball cap*. Een paar weken na het gesprek komt de verkoopmanager een collega tegen met wie hij het hele verhaal deelt, de collega komt een dag later terug en zegt: *“Ik heb wat Chinese vrienden gesproken en ze lachte me in mijn gezicht uit. Geen wonder dat je niets verkocht hebt, zeiden ze, een groen hoofddeksel voor mannen in China betekent dat ze vreemdgaan.”*

gegeven van een onderzoeker die zich puur op de kwantitatieve zijde richt van een onderzoek.

Kwalitatief onderzoek richt zich meer op generaliseerbaarheid van informatie om bevindingen te kunnen gebruiken in meerdere contexten, terwijl kwalitatief onderzoek zich veel meer richt op bepaalde contexten, hoe het daar werkt en wat we ervan kunnen leren voor verder onderzoek of andere contexten zonder de pretentie te hebben dat het in andere contexten ook daadwerkelijk werkt.

De Boer en Smaling (2011) onderbouwen de keuze van een kwalitatief onderzoek in de volgende situaties: wanneer er weinig bekend is over een onderwerp, als er te weinig voorkennis is en wanneer een uitkomst, al dan niet een theorie, dicht bij de betrokkenen moet liggen. Organisaties zijn een opeenstapeling van constructies van verschillende werkelijkheden, het is belangrijk om deze constructies beter te begrijpen om tot een betekenisvolle oplossing te komen voor de betrokkenen. Door de escalatie van het probleem binnen de organisatie is de verwachting dat het niet door een algemene oplossing zal verdwijnen en er dus een meer exploratieve werkwijze toegepast moet worden. In deze context lijkt een kwalitatief onderzoek dan ook meer voor de hand te liggen om te gaan exploreren naar een oplossing die toegespitst

is op de context en dichtbij de betrokkenen ligt voor een betere aansluiting. Het vervolg van dit hoofdstuk is hierdoor geënt op de kwalitatieve benadering van een onderzoek.

2.2 Onderzoeksfilosofie

Tot de jaren negentig van de vorige eeuw was er grofweg een driedeling van wetenschapsfilosofische opvattingen, te weten: empirische-analytische, de hermeneutisch-interpretatieve en de maatschappijkritische stroming. Naast deze drie stromingen, die wel verder ontwikkeld zijn, zijn er ook nieuwe stromingen bijgekomen welke dusdanig anders zijn om ze kort te benoemen: neorealistische, constructivistische, postmoderne, participatieve, intuïtieve en complexiteitsbenadering. (De Boer & Smaling, 2011, p. 13). Deze stromingen worden kort in Bijlage 1 omschreven op basis van inzichten van De Boer en Smaling (2011).

Afhankelijk van de onderzoeksvraag, affiniteit van de onderzoeker en de context waar binnen een onderzoek zich afspeelt zijn er keuzes te maken in de onderzoeksfilosofie die beter of anders gezegd meer aansluiting hebben op wat onderzocht wordt. Kijkend naar de aanleiding van dit onderzoek en de daaruit volgende onderzoeksvragen is het logisch om te kiezen voor een benadering die meer affiniteit heeft met kwalitatief onderzoek. Daarnaast is de aanleiding van het onderzoek ook vanuit pragmatische gronden ‘de situatie, tevredenheid en het werk verslechterd’ waardoor er in het onderzoek niet alleen naar inzicht moet worden gezocht maar ook nadrukkelijk naar oplossingen gekeken moet worden. Hierdoor is een benadering nodig die niet alleen verder kijkt maar hier ook daadwerkelijk iets mee kan doen om de situatie te veranderen en hopelijk te verbeteren. Als laatste wat nauw samenhangt, naar mijn mening, met de wens tot een juiste oplossing is dat de onderzoeker samenwerkt met de deelnemers om tot een oplossing te komen die aansluit op de wensen van de deelnemers. Al deze voorwaarden in ogenschouw genomen heb ik gekozen voor de kritische benadering, omdat deze iets breder is gefundeerd dan de participatieve benadering, maar wel bijna gelijke doelen nastreven. Dit is ook terug te zien in de typerende onderzoeksmethode van actieonderzoek.

2.3 Onderzoeksstrategie

Door de dagelijkse problematiek als uitgangspunt te nemen, zoals de aanleiding van dit onderzoek, en hier actief mee aan de slag te gaan zijn methodologieën nodig die vanuit meerdere werkelijkheden en contexten kijken binnen één geheel, zoals actieonderzoek (Van Lieshout *et al.*, 2017), responsieve methodologie (Abma & Widdershoven, 2006) of een Etnografische methodologie (Eriksson & Koivainen, 2016).

De *etnografische methodologie* richt zich veelal op de cultuur binnen de organisatie om vanuit de verschillende functionarissen te kijken naar wat er gebeurt. Wat er verder binnen deze methodologie beschreven wordt heeft veel raakvlakken met wat ik zou willen bereiken, het opschrijven van de verschillende belevingen binnen en tussen de teams over de *client life cycle*. Door het volgen van deze methodologie komt er uiteindelijk een goed en inzichtelijk verhaal, maar nog weinig directe aandachtspunten vanuit de belanghebbenden om over te gaan op interventies. Om deze reden acht ik deze methodologie minder van toepassing op het onderzoek dat ik in deze context wil uitvoeren ten op zichte van het actieonderzoek en de responsieve methodologie. Binnen de responsieve methodologie zien we dat er net als vanuit de etnologische methodologie gekeken wordt vanuit de organisatie en iets verder, namelijk naar alle stakeholders die geraakt worden door de verandering of de huidige situatie. Dit levert naar mijn mening een breder werkveld op waar vanuit meer inzicht komt in de verschillende belangen. Daarbij is het belangrijk dat deze methodologie wel tot doel heeft om aan het einde van het

onderzoek inzicht te hebben in mogelijke actiepunten waar interventies mogelijk zijn. Echter, ook in deze methodologie ontbreekt nog de stap om gedurende het onderzoek zelf al aan de slag te gaan met de belanghebbenden en te zien wat de uitwerking is van de voorgestelde actiepunten.

Actieonderzoek is gebaseerd op een kort cyclische aansturing van een onderzoek. Hierin zijn verschillende stadia die in serie en/of parallel doorlopen worden. Susman en Evered (1987, 1978, p. 588) duiden dit aan als diagnosticeren, planning van actie, actie uitvoeren, evalueren en specificeren voor verdere ontwikkeling. Lieshout *et al.* (2017) gebruikt de termen pre oriëntatie, oriëntatie, planning, actie en observatie, reflectie en evaluatie om de verschillende cyclus stappen te duiden. We zien dat de meeste literatuur het eens zijn dat er meerdere stappen zijn en dat deze niet per definitie volledig geïsoleerd zijn op het moment dat men aan de slag gaat met het actieonderzoek. In het vervolg van dit onderzoek gebruik ik de uitgangspunten van Boog (2011) voor handelingsonderzoek in de praktijk met daarbij één fase aan toegevoegd waarvoor ik de term oriëntatie gebruik. Deze oriëntatiefase omschrijf ik als de periode waarin de initiële keuze wordt gemaakt in welke omgeving er onderzoek gedaan wordt en daarmee ook indirect een keuze wordt gemaakt welke personen bij de ‘onderzochten’ horen. Met deze toegevoegde fase bestaat het verdere *actieonderzoek* of *handelingsonderzoek* uit de *oriëntatiefase*, *themapfase*, *kristallisatiefase* en *exemplarische fase*.

Een punt van aandacht binnen actieonderzoek, welke door Van Lieshout *et al.* (2017), Coghlan en Brannick (2014) en anderen wordt geaccentueerd, is het feit dat de onderzoeker meerdere rollen tegelijkertijd binnen de organisatie vervult, zo is hij aan de ene kant de ‘onafhankelijke’ onderzoeker en aan de andere kant ook een functionaris binnen de organisatie die vaak deel uitmaakt van de verandering. Alvesson en Sköldbberg (2009) geven aan dat dit juist de meerwaarde geeft van de reflexieve aard van het type onderzoek. Adler en Adler’s (1987) term hiervoor is ‘*membership roles*’, welke ook later gebruikt is door Corbin Dwyer en Buckle (2009) en Keegan and Lahey (2011). De term *membership roles* geeft aan dat een actieonderzoeker meerdere rollen tegelijkertijd kan hebben wat kan bijdragen aan het onderzoek door aan de ene kant *know how* te hebben van hetgeen onderzocht wordt en aan de andere kant een kritische houding die tegelijkertijd de wijze van werken en alles daaromheen ter discussie kan stellen. Keegan en Lahey (2011) wijzen er wel op dat de verschillende *membership roles* ook tegenovergestelde doelen kunnen hebben binnen de organisatie en dat hierdoor inter/intra persoonlijke conflicten kunnen ontstaan gedurende het onderzoek.

De definitie van actieonderzoek die van toepassing is op dit onderzoek ontleen ik aan het werk van Reason & Bradbury (2001): “*In action research one seeks to bring together action and reflection, theory and practice, in participation with others, in the pursuit of practical solutions to issues of pressing concern to people*” (p. 1). Actieonderzoek heeft het doel om alle stakeholders in de huidige problematiek mee te nemen in het onderzoek, alsook vanuit de beleving van de verschillende stakeholders naar de *client life cycle* te kijken. Door mijn huidige functie binnen het proces heeft de kennis en kunde van mijzelf in deze methodologie ook een meerwaarde en als laatste, misschien wel de belangrijkste reden, heeft actieonderzoek de intentie om direct met de actiepunten die gedurende het onderzoek naar voren komen aan de slag te gaan volgens een iteratief stappenplan. Actieonderzoek sluit, qua onderzoeksstrategie, het meeste aan op de doelstellingen van de belanghebbenden en mijn persoonlijke affiniteit.

2.4 Informatieverzameling

Voor dit onderzoek zijn er meerdere informatiebronnen en methoden gebruikt om tot een zo volledig mogelijk beeld te komen in het tijdsbestek van dit onderzoek. De informatieverzameling binnen dit onderzoek heeft uit meerdere fasen bestaan, welke te beschrijven zijn als de oriëntatiefase en actie fase.

In de *oriëntatiefase* is het onderzoek begonnen met de aanname dat er iets verbeterd moest worden tussen het FICO-team en het L4U team. Tegelijkertijd was de vraagstelling algemeen en over het gehele klantproces, om zo alle geïnterviewden hun eigen verhaal te vertellen over dit proces. In deze fase is er door observaties (Erlandson *et al.*, 1993; Rubin & Rubin, 2012) interviews en documentatie vanuit de organisatie informatie verzameld over de gehele *client life cycle*. De *documentatie* is voornamelijk gebruikt om te zien hoe en of de aansluiting aanwezig was tussen de verschillende afdelingen en hoe dit werd gereflecteerd op de documentatie. In het kort zag je dat er bijna een volledige verzuiling aanwezig was tussen de afdelingen waarbij iedereen zijn eigen informatie had verzameld en op zijn eigen wijze had gedocumenteerd.

Via *interviews* zijn de gedachten, ervaringen en gevoelens van de verschillende afdelingen in kaart gebracht. In totaal zijn er 24 interviews gehouden verdeeld over negen afdelingen inclusief verschillende managers van de afdelingen. De personen binnen de afdelingen zijn zonder reden gekozen, anders dan een goede afspiegeling te hebben van de afdeling qua intensiteit van werkzaamheden in het klantproces. In sommige gevallen is hiervan afgeweken, doordat er in een interview werd aangegeven dat iemand van een bepaald onderwerp, dat de persoon belangrijk vond, meer informatie kon verschaffen of juist heel anders tegen het onderwerp aankeek. Alle interviews zijn met een open vraag gestart: “*Hoe kijk jij tegen de huidige client life cycle aan?*” Met dit als vertrek punt konden de personen al hun gedachten kwijt en konden ze zelf kiezen wat zij belangrijk vonden. Het bijzondere was dat er in de interviews een verbazingwekkend hoge overeenkomst was tussen alle personen die geïnterviewd zijn. De gesprekken duurden over het algemeen één tot anderhalf uur in een open ruimte waarin de personen buiten hun ‘normale’ werksfeer waren, zoals het plein in de organisatie wat een open ruimte is met ongeveer 200-300 tafels en stoelen of een luxe vergaderruimte wat voor een open en ontspannen sfeer zorgde. De meeste gesprekken zijn opgenomen met toestemming van de personen, vervolgens zijn ze allemaal uitgeschreven om een member check te laten doen.

Observaties hebben met name plaatsgevonden in de dagelijkse dagstart, in de directe werkomgeving van de mensen en momenten dat ze zich buiten het directe werk begaven, zoals een diner of borrel. Deze momenten hebben vooral informatie naar voren gebracht die invloed hadden op de omgang met elkaar en andere mensen via telefoon, e-mail en in mindere mate persoonlijk. Aan het einde van de oriëntatiefase van het onderzoek is alle informatie gebundeld in een presentatie met een voice-over en deze is tegelijkertijd naar alle stakeholders verstuurd om iedereen te informeren over de initiële uitkomsten.

In de *actiefase* is er een project opgestart om aan de slag te gaan met de bevindingen uit de oriëntatiefase. Binnen dit project is er een andere aanpak gebruikt om informatie naar voren te brengen en om deze toe te kunnen passen binnen de organisatie. Eerst zijn de stakeholders geïnformeerd over de mogelijke aanpak in korte één-op-één gesprekken met de managers van die afdelingen om vervolgens met een tweetal questionnaires aan de slag te gaan die per afdeling ingevuld werden. De eerste questionnaire (A) is gericht op het identificeren van de klant segmenten, of anders gezegd het ontdekken van homogene groepen die op een gelijke wijze bediend (willen) worden. En de tweede questionnaire (B) is gericht op alle interne stakeholders die te maken hebben met het klantproces van deze homogene groepen om een betere samenwerking te krijgen tussen al deze afdelingen door onder andere verbeterde ketenkennis. Na het ontvangen van de informatie is deze samengevoegd en inzichtelijk

gemaakt om vervolgens in een bijeenkomst met alle stakeholders, van één homogene groep, te kijken of het overzicht compleet en accuraat was. Toen dit eenmaal akkoord was voor alle stakeholders zijn we verder gegaan in de actie modus om verbeteringen qua communicatie stromen te identificeren met elkaar om deze vervolgens ook te gaan implementeren. Gedurende deze Bijeenkomsten is er verdere informatie naar voren gekomen over de wijze van werken van de afdelingen en hun interactie met elkaar alsook informatie over het proces van de verandering wat vanuit wetenschappelijk oogpunt gebruikt kan worden voor soortgelijke contexten.

2.5 Analyse Methode

De informatie die voortkwam in alle fasen van het onderzoek zijn op verschillende wijze geanalyseerd om gebruikt te worden binnen het onderzoek. Zo is in de oriëntatiefase de informatie verwerkt op basis van onderwerpen om inzicht te krijgen in wat er speelde op de verschillende afdelingen om de volgende stap in het onderzoek te kunnen bepalen. In de themafase is er een stakeholder analyse gedaan om te zien welke spelers er aanwezig zijn en hoe deze bij het onderzoek betrokken konden worden. In de exemplarische fase is er gebruik gemaakt van veel contact met de stakeholders om te zien welke effecten deze hadden op het actieonderzoek en de resultaten die door de stakeholders zelf beoogd zijn.

2.6 Meervoudige rol onderzoeker

Actieonderzoek, zoals eerder aangegeven zorgt voor een verrijking van de functionaris rol binnen de organisatie die de onderzoeker in spe reeds heeft. De onderzoeker die naast zijn 'oude' rol de onderzoekersrol op zich neemt heeft, volgens Coghlan en Brannick (2014, p. 134), voor- en nadelen. Een groot voordeel is de zogenoemde '*pre-understanding*' vrij vertaald de reeds bestaande kennis van de organisatie in formele en informele zin, omtrent kennis over processen, jargon, de relaties tussen mensen en afdelingen en de aanwezige cultuur binnen de organisatie. Tegelijkertijd is deze kennis ook een nadeel, want het maakt het moeilijker om afstand te nemen van de materie en daadwerkelijk te zien wat er is in plaats van de werkelijkheid die reeds gevormd is door de onderzoeker. Hoe Ferguson en Ferguson (2001) het verwoorden is dat de onderzoeker kan denken dat hij het hele overzicht heeft, maar in feite een blinde vlek kan hebben waardoor het niet een volledig overzicht is. Ook kan het naar voren komen dat in de interviews te veel aannames gedaan worden of vragen niet gesteld worden vanuit de gedachte dat de kennis reeds aanwezig is. Ikzelf heb mij hier meerdere malen in het proces op betrap en in sommige gevallen kon ik dit herstellen door alsnog vragen om uitleg vanuit het perspectief van de geïnterviewde, waar in andere gevallen dit lastiger is gebleken.

Naast de kennis die aanwezig is door de dubbele rol van de onderzoeker zien we ook dat er een rol dualiteit ontstaat, wat ook door Keegan en Lahey (2001) wordt onderschreven. Deze rol dualiteit kan een conflict veroorzaken tussen de rol van de functionaris en de rol van de onderzoeker. Dit is bij mijzelf voorgekomen, doordat ik vanuit de onderzoekers rol voornamelijk bezig ben geweest met de wensen van de stakeholders die het werk uitvoeren en hoe wij hun werk beter, makkelijker en leuker konden maken. Tegelijkertijd diende er bij het opzetten van het project, wat ik uit mijn functionaris rol mocht doen, een bepaalde urgentie gecreëerd te worden om het op te kunnen starten en de managers van de afdelingen mee te krijgen waar er meer om het resultaat gevraagd werd. Om dit op te lossen heb ik als onderzoeker

en functionaris gekeken naar de meerwaarde en hoe ik dit resultaten overzicht kon gebruiken om ook de andere stakeholders in te laten zien wat de gevolgen zouden zijn door onze eigen doelen te bereiken.

Een ander onderwerp dat van Van Lieshout *et al.* (2017) aankaarten is de machtsuitingen binnen de organisatie, die ook door Foucault (1980) worden beschreven. In het kort is het belangrijk, volgens van Van Lieshout *et al.* (2017), om door middel van actieonderzoek ervoor te zorgen dat power over wordt vermeden of geleerd wordt om mee om te gaan en *power to* en *power with* te stimuleren. Juist door een emancipatoire houding aan te nemen gedurende mijn onderzoek heb ik getracht zo veel mogelijk deze kracht te geven aan de mensen die er ook daadwerkelijk mee moeten werken. Bijvoorbeeld door het uitgangspunt te nemen van de betrokkenen en niet van de organisatie, de issues laten bepalen door de betrokkenen, betrokkenen zelf eigenaar te maken van de veranderingen en de betrokkenen te steunen door samen te kijken naar mogelijkheden of ruimte te krijgen in hun dagelijkse werkzaamheden om de verandering(en) door te voeren.

Hoofdstuk 3

Oriënteren

3.1 Oriënteren

De context, wijze van kijken en de aanleiding zijn eerder besproken, in dit hoofdstuk wordt de volgende stap besproken, de eerste informatieverzameling. Dit heeft plaats gevonden in de periode van januari tot en met maart 2018 binnen de bank, met als scope de *Client Life Cycle* van alle financiële instellingen die door Utrecht (hoofdkantoor) bediend worden. Ook dit hoofdstuk is opgebouwd uit een cyclus van het handelingsonderzoek waarin de oriëntatie, thema, kristallisatie en exemplarische fase aan bod komen.

Oriëntatiefase

Voordat er een concreet plan kon komen om de problematiek in kaart te brengen, moest er gekeken worden wie de betrokkenen waren. De stakeholders in kaart brengen was een belangrijke eerste stap waarin gekeken is wie invloed hebben of de gevolgen van de huidige problematiek ervaren. Primair was dit *FI Client Office* (FICO) en *London-for-Utrecht* (L4U). Alleen, als er puur op deze twee groepen gericht zou worden was er een kans dat de rivaliteit alleen maar zou toenemen en niet afnemen. Met deze reden zijn ook de *Client Owners* (CO's) toegevoegd om ook de stem van de interne gebruiker van de diensten te laten meewegen. De externe klant is hierbuiten gehouden, door de complexiteit van de relaties. Met deze complexiteit wordt bedoeld dat iedere klant andere behoeften heeft in het type relatie, door de diversiteit binnen financiële instellingen die vele malen complexer blijkt dan bij bedrijven voor de bank. In de aanleiding was het relationele tussen de afdelingen een grotere factor, dan tussen de bank en de klant. Kortom door scoping en weging van het belang, is de externe klant buiten dit onderzoek gebleven gedurende de oriëntatiefase. De stakeholders groep van deze fase in het onderzoek bestaat uit: L4U (analisten en datamanagement), FICO, Financial Institutions Group (NL en Internationaal), Markets (European trade sales en Benelux sales) en Trade Commodity Finance (onderdeel banken).

Naast het in kaart brengen van de stakeholders moest er ook een keuze gemaakt worden in de breedte van het onderzoek, qua werk, waar de stakeholders actief waren. De primaire werkzaamheden waar de problematiek zich voordeed lag in het voldoen aan de WwFT door *Customer due diligence* (CDD) in het gehele proces te implementeren. Tegelijkertijd was deze CDD maar een klein onderdeel van het gehele proces, waar niet alle CO's evenveel mee te maken hadden. Om de urgentie en nut ook bij de CO's te creëren is de scope verbreed van alleen de CDD naar alle activiteiten die voor klanten gedaan worden, dit is samengevat de *Client Life Cycle*. De cyclus van een volledige klant verloopt van *on-boarding*, *maintenance* en ten slotte *off-boarding*, deze cyclus is de basis geweest om met de verschillende stakeholders om tafel te gaan.

Themafase en Kristallisatiefase

Nu de stakeholders en de scope van werkzaamheden bekend was, gaan we over op de planning van de informatieverzameling ten behoeve van het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag en ondersteunende vraag:

1. *Hoe kijken de verschillende teams naar alle processen die geraakt worden vanaf het moment dat de klant komt tot aan het moment dat de klant vertrekt?*
2. *Welke verbeteringen kunnen volgens de individuele teamleden geïnitieerd worden?*

Van de eerste centrale onderzoeksvraag hebben we inmiddels de teams (actieve stakeholders) gedefinieerd alsook ‘alle processen’ binnen de *Client Life Cycle*. Nu moest er gekeken worden hoe de verschillende contexten van de teams in kaart gebracht konden worden. Primair moest de informatie opgehaald worden via interviews verdeeld over alle stakeholders. Dit in de vorm van open interviews waarin de personen alles wat hen raakte/dwars zat binnen de *Client Life Cycle* naar voren konden brengen. Daarnaast gaf het ook de mogelijkheid om verbeteringen aan te dragen vanuit hun eigen perspectief. Hiermee zou de werkelijkheid van iedere betrokkene naar voren gebracht worden over hoe zij naar het gehele proces keken en wat vanuit hun eigen perspectief het beste zou werken. Door dit voor alle groepen te doen, zo was de gedachte, krijg je een goed beeld van de verschillen in werkelijkheden en kunnen we de stakeholders via de verbeteringen dichter bij elkaar brengen. De aanname was dan ook dat de verschillende mensen in de diverse teams uiteindelijk hetzelfde doel nastreefden, namelijk het helpen van de klant en bank. De interviews werden in de periode van januari tot en met maart afgenomen.

Naast de interviews is er ook informatie verzameld vanuit observaties en documenten, zoals e-mails en beleid. Op deze wijze werd de informatie uit interviews ook in het grotere geheel van de organisatie geplaatst. Deze informatiestroom werd opgebouwd uit het vragen naar ‘bijzondere’ e-mails vanuit het perspectief van de mensen in de teams, alsook door het opvragen van beleidsdocumenten en het observeren op de werkvloer. Al deze informatie is ook gedeeld aan het einde van de oriëntatiefase. Dit moment stond gepland aan het einde van maart door middel van een presentatie die via e-mail verspreid is naar tientallen betrokkenen in dit stadium van het onderzoek.

Exemplarische fase

Door mijn senior rol binnen het FICO-team en de projecten die ik binnen de organisatie reeds had gedaan naast deze functie, had ik het voordeel van een breed netwerk binnen de organisatie. Dit netwerk heeft ervoor gezorgd dat ik zonder veel moeite meerdere Bijeenkomsten voor de interviews kon inplannen. Daarbij heeft het geholpen dat mijn manager ook voordeel in mijn onderzoek zag, waardoor ik ook naar de branche in Londen kon vliegen om daar interviews en observaties uit te voeren. Dit maakte de informatieverzameling voorspoedig in de eerste drie maanden. De mensen die ik sprak waren meestal enthousiast om te ‘mogen’ praten over de zaken die zij graag anders wilden hebben. De CO's waren meestal vrij direct en kort van stof waar we meestal in een klein uur klaar waren, in tegenstelling tot het L4U team in Londen die vaak meer informatie wilde delen, hier was al gauw meer dan een uur per gesprek nodig.

Vanuit de primaire aanleiding, conflict tussen L4U en FICO, kreeg ik veel te horen vanuit Utrecht wat niet goed was aan de mensen en processen die in Londen gevolgd werden, terwijl ik vanuit L4U in Londen voornamelijk te horen kreeg dat processen niet goed waren en dat zij graag van Utrecht hoorden hoe ze het beter konden doen. Ik kan mij nog herinneren dat ik de eerste week in Londen was en zag hoe graag het team wilde presteren en hoe goed zij hier met elkaar, in ieder geval op het eerste gezicht, met elkaar om gingen. Dit was een ander beeld dan ik had van het L4U team. Naast de conflicten op communicatief vlak, waar iedereen aangaf dat dit sinds december/januari de goede kant op ging, waren er twijfels op het gebied van procedures en kennis van zaken.

Daarnaast kwamen er ook een aantal culturele aspecten naar voren. De mensen in Londen wilden alles vastleggen, waardoor ze niet graag per telefoon communiceerden, tegelijkertijd zorgde de communicatie per e-mail vaak voor miscommunicatie en daaruit volgde frustratie aan beide zijde. Ook werkt de bank waar ze nu werken veel minder met vaste procedures, maar eerder met richtlijnen waar binnen de analisten hun werk kunnen doen. Door deze mismatch van gedachte tussen de bank in Utrecht en in Londen waren er procedures geschreven die de analisten in Londen zouden helpen. Echter ontstond er juist door deze procedures meer frustratie, omdat ze iets dat flexibel was vast hadden gezet en dat is gaan wringen qua werkwijze tussen Utrecht en Londen. Deze meer culturele aspecten zijn gedurende het onderzoek deels aangepakt door meer wederzijds telefonisch contact te stimuleren, wat langzaam op gang kwam, en ook om de mensen tussen Londen en Utrecht uit te wisselen voor kennismaking.

Bij de CO's kwamen deze strubbelingen voornamelijk naar voren binnen het CDD-proces, doordat zij nieuwe klanten en soms ook bestaande klanten niet meer konden bedienen door het verlopen van de houdbaarheid van een CDD. Er weinig gezegd over het feit dat zij hieraan konden bijdragen. Wel wilden zij graag meer inzicht in het proces krijgen, en een meer klantgerichte benadering hebben.

Naast de interviews is er ook informatie gehaald uit de (in)directe communicatie tussen de afdelingen, door gebruik van e-mails en observaties op de werkvloer. Omtrent de e-mails is er gevraagd aan verscheidene mensen om deze toe te sturen aan mij met hun mening over de toon, inhoud, et cetera. Dit laatste om een waarde vanuit de persoon mee te kunnen geven in plaats van mijn eigen waarde als ik deze communicatie zou lezen.

De observaties zijn voornamelijk in het FICO-team in Utrecht gedaan. Door regelmatig op de reacties, en houding te letten als er over of met andere teams gesproken werd. Daarnaast ben ik ook twee weken naar London gegaan waar ik interviews met het L4U team alsook observaties heb gedaan omtrent team samenstelling, wijze van werken, sfeer, reactie op FICO, en CO's.

Gedurende mijn onderzoek was ik niet de enige persoon die zag dat dit proces beter kon én moest. Dit liep door aan de directie van de bank. Door deze 'plotselinge' wending, de negen maanden ervoor was er weinig veranderd, werd er vanuit een andere hoek veel meer tijd ingestoken om dit proces vlot te trekken. Hierdoor werd het onderzoek overschaduwd door acties die geïmplementeerd werden. Hierbij is te denken aan commissies die werden ingesteld op managementniveau, een team die een plan van aanpak maakte, en één persoon die voltijd hier aan ging werken. Deze onvoorziene wending binnen de organisatie, heeft ervoor gezorgd dat ik mijn focus van het onderzoek heb verlegd om de praktische relevantie te behouden alsook mijn onafhankelijkheid als onderzoeker.

Conclusies oriëntatiefase

De resultaten van het onderzoek waren verrassend. Het initiële idee was dat de verschillende teams een andere kijk op het proces zouden hebben en daardoor verschillende werkelijkheden van waaruit de problematiek ontstaan is. Uiteraard waren er verschillen per teams, maar er was ook één verhaal dat uniform was over alle teams heen. Dit verhaal was dat ze graag meer wilden weten over het gehele proces (ketenkennis), wat hun rol was en wat ze van anderen konden verwachten. Deze uitkomst, in combinatie met de snel veranderende omstandigheden, hebben

ervoor gezorgd dat het onderzoek zich meer richt op het ondersteunen van dit verhaal in plaats van de initiële aanleiding, het conflict tussen L4U en FICO.

Hoofdstuk 4

Thema's ontvouwen

4.1 De Thema's

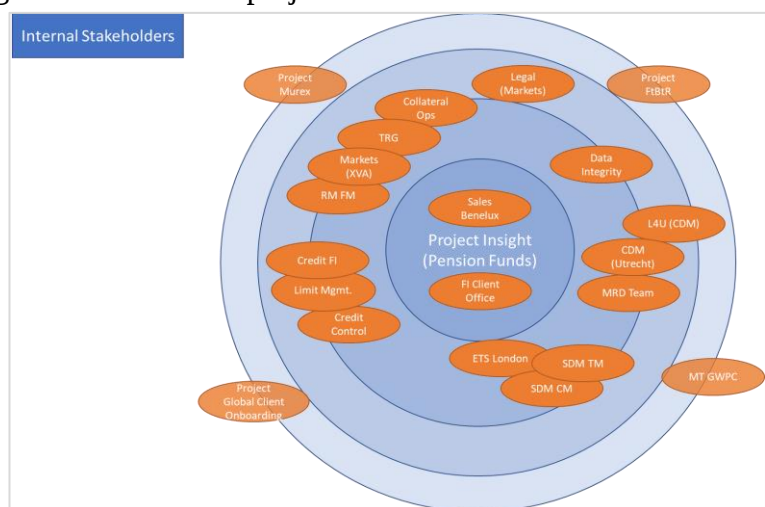
Oriëntatiefase

Door de verrassende uitkomst in de oriëntatiefase was er een keuze te maken tussen twee onderliggende issues om het onderzoek voort te zetten. Aan de ene kant was er het conflict rondom het CDD-proces en aan de andere kant de behoefte om meer inzicht te krijgen in het gehele proces om elkaar beter te helpen en te begrijpen. De keuze was vrij eenvoudig door de ontwikkelingen in de organisatie; vanaf januari was er een full time team opgezet om het CDD-proces te verbeteren, wat voor mij als onderzoeker weinig ruimte liet om een handelingsonderzoek op te zetten zonder te veel beïnvloed te worden door andere partijen die een andere aanpak prefereerde. Om deze reden is er gekozen om door te gaan met het tweede onderwerp; inzicht krijgen in de gehele keten. Om dit voor elkaar te krijgen diende ik te weten welke krachten er speelde in de organisatie en welke stakeholders er betrokken zouden moeten worden om dit goed op te starten. Om deze reden is er een stakeholder analyse gemaakt van de betrokken partijen (Figuur 6). In deze stakeholderanalyse is te zien welke partijen er het meest betrokken zijn bij de kern en welke wel invloed uitoefenen, maar minder betrokkenheid tonen. Daarnaast was ik van mening dat er een robuustere vorm aan het onderzoek moest worden gegeven als we meerdere mensen hier actief bij wilde betrekken. Op het moment dat mensen verwijzen naar 'het onderzoek van ...' komt dat niet heel sterk over binnen de organisatie en was de aanname dat er minder betrokkenheid op de korte termijn zou zijn en minder continuïteit op de langere termijn. Met deze redenen is het onderzoek omgedoopt tot *Project Insight*.

Kristallisatiefase

Eenmaal op papier moest *Project Insight* nog gecommuniceerd worden naar alle betrokken partijen om de draagkracht te vergroten. Daarnaast werd er ook iemand binnen de organisatie gezocht die, indien nodig, kon helpen met het mobiliseren van medewerkers. De eerste stap was het vinden van deze persoon wat uiteindelijk de COO van de GWPC-business unit is geworden. Deze was overkoepelend voor in ieder geval alle *front-office* afdelingen alsook voor een deel van de operationele afdelingen die binnen het project betrokken waren. Eenmaal

een gesprek gehad te hebben over de ideeën van het project werd deze goed ontvangen en met wat aanpassing in de semantiek van de verschillende onderdelen van het project kon het opgestart worden. Nu het 'groen licht' was gegeven kreeg ik als onderzoeker alle vrijheid om de voorgelegde ideeën de organisatie in te krijgen. In deze Kristallisatiefase van het project heb ik richtlijnen neergezet om wederom een deelonderzoek uit te voeren met de verschillende



Figuur 6: Stakeholderanalyse ten behoeve van *Project Insight* (Pension funds)

stakeholders met aan de ene kant als doel, inzicht te krijgen in de complexiteit van de organisatie, klanten en processen. Aan de andere kant ook om een idee te krijgen rondom de verbetervoorstellen die de stakeholders willen opstarten. Gedurende de eerste gesprekken over *Project Insight* heb ik een schets besproken die was gevormd vanuit de informatie uit het vooronderzoek om het verder in te richten. In deze schets werden twee thema's van het onderzoek voorgelegd om te zien of de initiële aanpak alsook de thema's zelf te bespreken. Het eerste thema was dat we vanuit de klanten moesten gaan kijken naar het proces om een beter begrip over het geheel te krijgen. Het werd voorgesteld en goed ontvangen, om met de stakeholders te gaan kijken naar de mogelijkheid tot klantsegmentatie voor een betere focus, het eerste thema: 'klantsegmentatie'. Het tweede thema, omvat het inzichtelijk maken van het proces over de verschillende afdelingen heen, en op zoek te gaan naar verbeteringen vanuit de stakeholders zelf. Om vervolgens met de stakeholders aan de slag te gaan met deze verbeteringen, dit thema wordt verder aangeduid met 'procesinzicht' waarmee uiteindelijk de ketenkennis vergroot wordt.

Exemplarische fase

Op het moment van de start van de 'exemplarische fase' van *Project Insight* was het nog spannend of het management van de verschillende belangrijke stakeholders (de afdelingen) het ook eens waren over de aanpak en de richting van het project. Om dit zo goed mogelijk over te brengen en tegelijkertijd feedback te vragen aan de verschillende managers, zijn er individuele Bijeenkomsten gehouden met alle stakeholders om het idee van *Project Insight* te bespreken. In deze periode is er ook met een aantal medewerkers van verschillende afdelingen gesproken om ook hier te peilen wat zij van dit idee vonden. Deze momenten waren meer natuurlijk van aard, zoals bij de koffiecorner of als ik toevallig op de afdeling was van die medewerker(s).

Conclusie

De opstart en aanpak van het project en de initiële toezeggingen van de managers van alle afdelingen was een succes te noemen. Tegelijkertijd hebben veel van deze managers aangegeven dat hun team qua tijd niet heel ruim zit. Dit heeft mogelijk later gevolgen voor het actief participeren van deze stakeholders in het verdere verloop van *Project Insight* en de veranderingen waarvan de intentie is dat de medewerkers deze zelf gaan dragen en voortzetten.

Hoofdstuk 5

Parels in de

organisatie

5.1 De exemplarische fase van het onderzoek

Vanaf het moment dat *Project Insight* positief werd ontvangen door de stakeholders ben ik met hen aan de slag gegaan. Het idee achter *Project Insight* is dat we meer vanuit een holistische benadering naar de klant, onze interne processen en de integratie van beide kijken. Dit is iets unieks binnen de huidige organisatie; op dit moment is de organisatie ingericht op basis van verschillende silo's, zoals producten, operations en front-office. Met dit project kunnen wij de organisatiestructuur niet op korte termijn verbeteren/aanpassen, maar samen met de stakeholders kunnen wij wel de wijze van werken verbeteren door deze andere kijk op onze werkzaamheden toe te passen.

In het onderdeel 'Parels in de organisatie' kijken we naar *Project Insight* en de verschillende onderdelen binnen dit project die deels in serie en deels parallel lopen. De eerste stap was het creëren van een nieuwe kijk op klanten, voordat we met de stakeholders konden kijken naar de behoeften en omstandigheden van deze klanten. Om dit op te zetten is questionnaire A (Bijlage 2) ontwikkeld. Met behulp van questionnaire A hebben alle *front-office* afdelingen hun eigen klant-portefeuille opgedeeld in verschillende en/of homogene groepen. Dit is naar eigen inzicht van de *front-office* medewerkers gedaan; bijvoorbeeld op basis van inkomen (bank), type producten, klant behoefte, et cetera.

Naast deze segmentatie van klanten is er ook gekeken naar wat alle afdelingen voor deze klanten doen qua proces, en wat zij nodig hebben qua informatie om hun werk goed en efficiënt uit te kunnen voeren. Hiervoor is questionnaire B (Bijlage 3) ontwikkeld. Questionnaire B is gebruikt om alle stakeholders van één klantsegment te vragen naar hun taak binnen het proces, hoe deze verloopt, wat er beter kan en of deze taken verschillen voor andere klantsegmenten. Beide questionnaires hadden een ander doel voor ogen en daarmee ook een ander verloop in tijd. Eerst moest er inzicht komen in segmenten, voordat questionnaire B uitgestuurd kon worden welke zich richtte op één segment. Voor de start van 'parels in de organisatie' zijn de twee thema's; 'klantsegmentatie' en 'procesinzicht' geformuleerd. Aan de hand van deze twee thema's is het vervolg opgebouwd waarin we eerst de 'klantsegmentatie' volledig doorlopen om vervolgens verder te gaan met 'procesinzicht'. Gedurende het onderzoek zijn dit geen afzonderlijke processen geweest, maar twee parallel lopende processen.

5.2 Thema Klantsegmentatie

Oriëntatiefase

In het begin zijn alle front-office en sales afdelingen (8 totaal) gevraagd een questionnaire in te vullen waarin zij aangeven welke klanten zij bedienen vanuit hun eigen perspectief. De questionnaire is ontwikkeld om alle sales afdelingen tegelijkertijd hun eigen werkelijkheid over hun eigen klant portefeuille te geven, de vragen waren allen open en in te vullen vanuit de verschillende werkelijkheden die er aanwezig waren. Tevens hebben zij in deze questionnaire aangegeven: welke producten er worden afgenomen, de omvang van de klantportefeuille en het belang van deze klanten voor hun eigen afdeling. Met deze benadering kreeg iedere afdeling de kans om aan te geven wat zij zelf belangrijk vonden bij het bepalen van de klantsegmentatie. Vóór het invullen van de questionnaires zijn (meestal) korte Bijeenkomsten van 15 minuten ingepland op verzoek van de medewerkers die de questionnaires invulden.

In deze bijeenkomsten is uitgelegd wat het beoogde doel was (inzicht in klantsegmenten) en wat er verwacht werd bij het invullen (eigen inzicht). Het grootste deel van de medewerkers begreep het doel van deze exercitie, echter vonden velen het nog lastig om in te vullen. De lastigheid werd voornamelijk ervaren door de vrijheid die ze hadden om de questionnaire A vanuit de klant, product of andere wijze in te vullen. In deze gevallen heb ik als onderzoeker verschillende voorbeelden gegeven om de medewerkers te stimuleren net iets anders te gaan denken dan in hun dagelijkse werk. Dit heb ik gedaan door het gebruik van een aantal mogelijkheden die door andere afdelingen al gebruikt werden, alsook de verschillende mogelijkheden om te kijken naar klanten vanuit het gehele proces. Bij deze verschillende mogelijkheden kan gedacht worden aan producten, risico's, krediet/limiet behoefte, wettelijke verplichtingen of systemen waaruit de klanten bediend worden. De reacties hierop waren positief, en ondanks de relatief hoge werkdruk in de organisatie hadden (bijna) alle afdelingen de questionnaire binnen twee weken retour gestuurd.

Een positieve uitkomst van deze werkwijze was dat de vrijheid ervoor gezorgd heeft dat er verschillende medewerkers een andere indeling hebben gebruikt, ten op zichte van elkaar, wat weer heeft bijgedragen aan de verrijking van de klantsegmentatie.

Door de informatie van questionnaire A bij elkaar te voegen is er in een vrij kort tijdbestek (twee tot drie weken) een overzicht gemaakt met alle verschillende soorten segmenten. Deze grove onbewerkte vorm leidde tot 38 segmenten met elk zijn eigen karakteristieken bepaald door de acht verschillende afdelingen. Deze 38 segmenten hebben allemaal betrekking op Financiële instellingen die bediend worden vanuit Utrecht. In de Kristallisatiefase is er gekeken naar een vereenvoudiging van deze 38 segmenten en de aanwezige duplicatie verder te onderzoeken.

Kristallisatiefase

Door het gebruik van questionnaires met de open vraag: *hoe de verschillende client owners (CO's) en sales personen hun portefeuille bekijken en deze willen opdelen*, kon er parallel met de acht afdelingen gewerkt worden wat het gemak en de tijdsparen verkortte. Vanuit deze acht questionnaires, met open vragen, is een veelvoud aan segmenten (38) naar voren gekomen die buiten dit onderzoek verder gespecificeerd gaan worden. Dit overzicht is gecommuniceerd naar alle betrokken afdelingen via e-mail om de voortgang inzichtelijk te maken. Een reactie van één van de stakeholders die niet direct verbonden was aan de CO's/Sales was: *“een dappere onderneming, succes en klopt het dat ik al vijf verschillende segmenten zie voor banken?”* (Bron: e-mail, manager Data Integrity). Uit deze opmerking blijkt aan de ene kant waardering en tegelijkertijd ook het besef van complexiteit binnen de organisatie. Voor mij persoonlijk was deze reactie ook een duidelijk signaal dat het naast het indelen van de segmenten ook noodzakelijk was om de diepte per segment in te gaan. Een verder onderzoek was dan ook nodig om deze informatie bruikbaar te kunnen maken binnen de organisatie.

De segmenten moeten onder het licht gehouden worden om te kijken of er daadwerkelijk verschillen tussen zitten, hoe groot deze verschillen zijn en waarschijnlijk de belangrijkste vraag; *voor wie doet dit ertoe*, zie vignet 2. Door de verschillende belangen van de drie hoofdgroepen is een logische aanname dat niet alle segmenten even belangrijk zijn voor de verschillende stakeholders. Hiermee is logisch om de segmenten in de toekomst toe te passen waar dit nodig is. Om precies te weten waar dit is dient er verder onderzoek gedaan te worden naar de toepasselijkheid van de segmenten voor verschillende afdelingen binnen het proces.

Hier kwam binnen het onderzoek wederom de behoefte naar voren om het tweede thema ‘procesinzicht’ op te starten en daarin mede te onderzoeken welke behoeften er zijn omtrent segmentatie binnen het proces.

Vignet 2: partijen binnen de keten?

Binnen de organisatie zien we in een grove schets de volgende partijen die iets met of voor de klant doen. Deze tekst is er niet om een exacte weergave van de realiteit te geven, maar om inzicht te geven in verschillende belangen en behoeften van de spelers binnen het proces.

Front-office, medewerkers die met de klant spreken, de klant binnenhalen om zaken mee te doen en welke twee basisbehoeften hebben; als eerste zo snel mogelijk zaken doen met de klant en als tweede geen problemen ondervinden wanneer de zaken gedaan worden met de klant. Bij deze laatste te denken aan juiste klantdata, inzicht in klantdata, systemen moeten werken en alle verplichtingen (regelgeving) moeten afgerond zijn.

Mid office, medewerkers die in het midden zitten, ze krijgen vragen en verzoeken van *front-office* en zorgen dat deze geregeld worden. Deze hebben ook twee basisbehoeften; als eerste zorgen dat alles goed en correct wordt opgevolgd in alle systemen en als tweede dat dit snel gebeurt om de klant tevreden te houden en als gevolg ook *front-office* tevreden te houden.

Back offices, medewerkers die de daadwerkelijke systemen opvoeren op basis van de verzoeken van front- en mid office. De behoefte van deze mensen is als eerste om alle verzoeken binnen bepaalde tijdslijnen te verwerken en als tweede de kwaliteit van de informatie te waarborgen om het hoofd boven water te houden in de continue stroom van verzoeken.

Exemplarische fase

De exemplarische fase van dit thema valt deels buiten het gehele onderzoek door de afhankelijkheid van het thema ‘procesinzicht’. De afhankelijkheid is aanwezig, omdat er zonder duidelijk onderzoek van *alle* segmenten niet besloten kan worden om één of meerdere segmenten te verwijderen of te behouden zonder gevaar te lopen dat er te veel of te weinig overblijft. Het gevaar van te veel segmenten verwijderen is dat het klantproces niet optimaal afgestemd wordt op de klant en hierdoor in het beste geval intern bij de stakeholders meer werk nodig is om een goede afstemming te creëren tussen klant en bank. In het ergste geval kan er vanuit de verschillende stakeholders niet voldaan worden aan de klantbehoefte. Er is in dit onderzoek wel een eerste poging gewaagd om de 38 klantsegmenten te verminderen naar 11 unieke segmenten, met de kanttekening dat deze pas definitief gemaakt kunnen worden op het moment dat alle segmenten zijn onderzocht (Bijlage 3).

Conclusie

Wat naar voren is gekomen vanuit het onderzoek van één proces, pensioenfondsen, is dat de diversiteit aan segmenten grotendeels voordelen geeft aan de front en *mid-office* door de eenduidigere en specifiekere verzoeken die aan elkaar en aan de *back-office* gedaan kunnen worden. Indirect heeft het daardoor ook dezelfde voordelen voor de *back-office*, aangezien zij dit sneller en makkelijker (door duidelijkere verzoeken) kunnen verwerken en dus meer kunnen verwerken met eenzelfde of hogere kwaliteit. Deze route dient dan ook verder gevolgd te worden in de toekomst om te bepalen of de nu 38 geïdentificeerde segmenten verder gebruikt kunnen worden en door wie.

5.3 Thema Proces inzicht

Oriëntatiefase

Op het moment dat de segmenten werden aangegeven door de verschillende afdelingen kwam al snel naar voren dat het ene segment meer urgentie had dan de ander. Deze urgentie werd versterkt door recente gebeurtenissen waarin klantdata niet goed of erg langzaam was aangepast met als gevolg veel ongenoegen bij de klant(en) en de afdelingen verantwoordelijk

voor deze klanten. Vanuit die gedachte kwam naar voren dat één segment al sneller kon worden opgepakt voordat alle segmenten volledig waren uitgediept. Nadat de questionnaire A (segmenten) terugkwam voor deze klantengroep, is hier gelijk actie op ondernomen binnen de organisatie. Deze actie was dat we dit segment als voorbeeld hebben genomen om alle overige stakeholders in de keten te benaderen met questionnaire B (proces). De questionnaire methode lijkt op het eerste gezicht vrij top-down, echter zijn de questionnaires zo ingericht dat het alleen open vragen waren. Tegelijkertijd gaf het alle respondenten wel een bepaalde structuur waardoor ze hun eigen proces binnen 10-15 minuten in kaart konden brengen. Op het moment van uitsturen van questionnaire B liepen de thema's 'klantsegmentatie' en 'procesinzicht' parallel. De intentie was om dit proces op te starten voor twee segmenten, echter door de omvang van de keten, 16 stakeholders, in combinatie met het niet tijdig aanleveren van informatie over een deel van de segmenten is ervoor gekozen om binnen dit onderzoek op één segment te focussen. Dit segment betreft pensioenfondsen die via een andere partij (agent) met de organisatie handelen.

Kristallisatiefase

Alle stakeholders waren in een voorgaande fase al benaderd omtrent het idee van *Project Insight*, wat het gemakkelijker maakte om de volgende verkennende fase met de stakeholders uit te voeren via het toesturen van questionnaire B (proces informatie) en deze te laten invullen. Vanuit eerdere projecten was de ervaring aanwezig dat een bijeenkomst zonder een redelijke basis aan informatie van het proces, met alle of meerdere afdelingen tegelijkertijd een vruchteloze exercitie zou zijn. Door het gebruik van questionnaire B werd dit voorkomen en kon een eerste bijeenkomst meer inhoud geven over verbeteringen van het proces en niet alleen het huidige proces.

Van alle unieke stakeholders (16) is deze informatie binnen twee weken retour ontvangen. Uiteraard ging dit niet altijd even makkelijk en moest er nog wel eens een herinnering gestuurd worden of een persoonlijk gesprek ingepland worden om dit te bespreken, zowel op inhoudelijk vlak alsook op het gebied van het overtuigen van het nut als alle afdelingen dit voorbereiden. Een van de afdelingen kwam terug op het verzoek met de opmerking “*wij zitten niet in de keten en vinden dan ook niet dat de questionnaire B ingevuld hoeft te worden door ons*”. Deze afdeling bleef op dit standpunt staan ondanks een uitleg per e-mail en een telefoongesprek met één van de collega's van FI Client Office. Uiteindelijk leek het hier te gaan om een misverstand waarbij zij ‘*de keten*’ alleen zagen in termen van systemen en zij gebruiken zelf geen systemen. Er is toen uitgelegd dat iedere actie die zij doen, op verzoek van iemand anders binnen de keten, die te maken heeft met een klant, ook binnen ‘*de keten*’ valt. Hierna werd het binnen dezelfde dag nog aangeleverd en was de basisinformatie compleet.

Al deze basisinformatie over het huidige proces, dat dagelijks door de zestien afdelingen wordt gevolgd, is voor de stakeholders in kaart gebracht. Dit zijn in totaal 33 processtappen verdeeld over de gehele keten van *klantonboarding*. Door dit overzicht te structureren voor de stakeholders werd het inzichtelijk wat elke afdeling doet, wat ze nodig hebben, hoe het proces nu naar hun gevoel verloopt en ook wat zij zelf (met de afdeling) willen verbeteren of verbeterd willen hebben en deels ook hoe zij dit zelf wilden doen. Al deze individuele stappen zijn verwerkt in een procesflow welke op schematische wijze overzicht geeft van afdelingen en systemen in het proces (bijlage 4). Ook is er in een *swimming lane* (Bijlage 5) een stap dieper ingegaan op acties en overdrachtsmomenten.

Eenmaal inzichtelijk gemaakt zijn er korte bijeenkomsten van 15 min ingeschoten met alle stakeholders één-op-één om door het overzicht en de acties die zij doen te lopen. Dit om te verifiëren dat wat er staat klopt qua inhoud en volledigheid en tevens om door te kunnen vragen op algemeen taalgebruik, bijvoorbeeld als bij de vraag: *naar wie communiceer je als de taak volbracht hebt* het antwoord was: *‘naar alle stakeholders’*. Dit soort taalgebruik was alom aanwezig en geeft wel enig inzicht vanuit het zichtpunt van de gebruiker, maar andere stakeholders zijn hiermee nog niet op de hoogte gebracht als ze de context niet kennen.

Indien medewerkers heel bekend met een proces en hun werk zijn, wil het voorkomen dat er een soort blindheid voor details ontstaat. Juist door het gesprek aan te gaan en deze vragen te stellen kunnen er kleine nuances en extra informatie naar voren worden gebracht. Zo werd in één van deze gesprekken duidelijk dat er nog een ander systeem nodig was om het proces compleet te maken welke ontbrak in de initieel ingevulde questionnaire B van deze afdeling.

Na het voeren van al deze korte gesprekken, aanpassingen en toevoegingen was er een goed fundament gemaakt om met elkaar het gesprek op constructieve wijze aan te gaan en verdere stappen te identificeren.

Exemplarische fase

Op 1 juni 2018 was de 1^e bijeenkomst met de stakeholders (Bijlage 6), echter konden er drie van de zestien door omstandigheden niet bij aanwezig zijn. De doelstelling van de bijeenkomst was meerzijdig: Als eerste om te kijken hoe de verschillende stakeholders met elkaar naar de eigen actie/verbeterpunten keken die zij in de questionnaires hadden aangedragen. Als tweede hoe de stakeholders deze verbeteringen wilden gaan oppakken, met de nadruk op hun eigen bijdrage in dit verbeterproces. Als derde was het doel ook om iedere stakeholder iets mee te geven over het gehele proces, zodat de ketenkennis bij deze groep van stakeholders al direct vergroot kon worden.

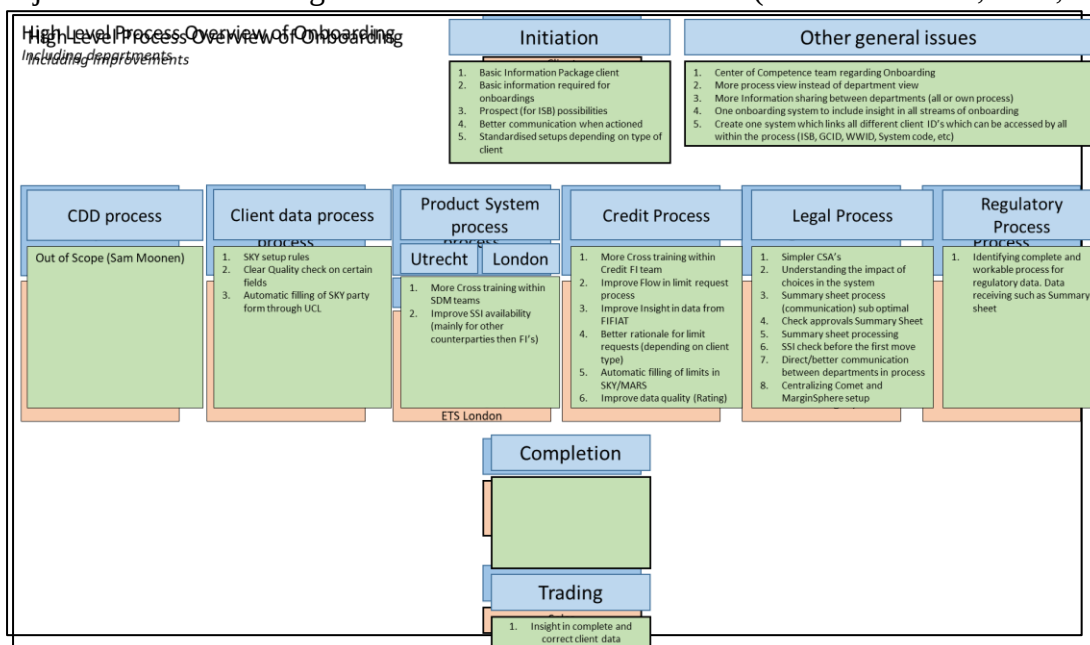
In deze bijeenkomst is er gesproken over basisbegrippen om een gelijk beeld met elkaar te vormen over de *client life cycle*, *onboarding* en de verschillende onderdelen (*client data*, *CDD*, productsystemen, *regulatory*, *legal*, *credit*) alsook de vorm van verandering. Bij de laatste, vorm van verandering, is er expliciet meegegeven dat de medewerkers die actief zijn in de keten actief, ook aan de slag moeten met de verbeteringen in de keten voor een duurzame en continue verandering. Een reactie was dat deze aanpak te academisch werd bevonden door één stakeholder en te weinig vooruitgang zou bieden. Ik als onderzoeker en tevens één van de veranderaars in de keten was het hier niet mee eens, aangezien de bedoeling was dat we aan het einde van deze bijeenkomst al meerdere actiepunten zouden hebben die we gezamenlijk op konden pakken. Gedurende de bijeenkomst met alle stakeholders waren twee van de drie beoogde doelen behaald, namelijk direct meer inzicht genereren in ieders werkelijkheid en inzicht in het totale proces. Het tweede doel, om ook al in de bijeenkomst eigenaarschap van de verbeteringen terug te leggen bij verschillende stakeholders in de keten, was nog niet gelukt. Er was overeenstemming gekomen over de aanpak, en tijdens de bijeenkomst zijn er in kleine groepen drie verbetervoorstellen bekeken. Er is nagedacht over hoe we dit gezamenlijk kunnen verbeteren, echter kwam er op de vraag wie eigenaar zou moeten zijn van dit verbetervoorstel, geen eigenaar naar voren of werd de onderzoeker zelf aangewezen als de persoon die een specifieke verandering moest beheren.

De positieve reacties aan het einde van de bijeenkomst, waar de meeste aanwezigen meer inzicht hadden gekregen in het geheel, waren goed om te horen. Op hetzelfde moment begreep

ik dat door mijn reactie op de stakeholder die de aanpak te academisch had genoemd, deze stakeholder mogelijk verder weg is gegaan van een eigen actieve bijdrage aan het proces. Deze stakeholder heb ik later apart genomen om een gesprek te voeren over zijn wensen van aanpak. Het voordeel hiervan was dat het duidelijk werd dat hij graag verbetering op de zeer korte termijn wenste, ondanks dat hij goed begreep dat er ook op de langere termijn gekeken moest worden om duurzame verbetering te bewerkstelligen.

Vanuit deze bijeenkomst is er ook naar voren gekomen dat er meer focus en herhaling nodig is om de medewerkers te laten aanhaken en zelf in de actie modus te stappen. Eén van de acties die hieraan bijdraagt is direct uit de bijeenkomst naar voren is gekomen, namelijk dat we per onderdeel van een *onboarding* (*client data*, CDD, productsystemen, *regulatory*, *legal*, *credit*) gaan kijken wat de issues zijn in deze ketens. Het idee hierachter is dat de werkgroepen kleiner en beheersbaarder zijn, met als bijkomend gevolg dat de acties gericht opgepakt kunnen worden door de verschillende afdelingen.

Dezelfde week van de bijeenkomst met alle stakeholders van één segment zijn alle documenten (proces overzichten, acties en presentatie) gedeeld met de stakeholders binnen de keten om verder in de teams te kunnen bespreken. Naar aanleiding van de bijeenkomst heb ik alle afdelingen en mogelijke verbeteringen (aangedragen door de stakeholders zelf) in een overzicht geplaatst, zoals besproken in de bijeenkomst, waarin alle onderdelen met primaire stakeholders inzichtelijk zijn gemaakt (Figuur 7), alsook alle verbetervoorstellen per proces onderdeel (Figuur 8). Dit laatste is gedaan om gemakkelijker op korte termijn kleine werkgroepen te creëren die aan de slag kunnen gaan met de verschillende verbetervoorstellen. Door het klein te houden nemen de medewerkers eerder eigenaarschap op zich voor verschillende items. Dit heeft onder andere te maken met het idee dat er een eigen belang moet zijn in iedere verbetering waar de stakeholders aan werken (Beer & Eisenstat, 1996; Huy, 2011).



Figuur 7: Proces stappen met primaire stakeholders

Figuur 8: Proces stappen met verbetervoorstellen vanuit stakeholders

Op basis van de overzichten in figuur 7 en 8 zijn er bijeenkomsten ingepland om te werken aan de verbetervoorstellen. Vanuit Sales wilden ze graag bij elkaar komen om in de *initiation* fase van het *onboarding* proces duidelijkheid te krijgen over welke klant het vanaf het begin tot het einde van het proces gaat in alle verschillende klantsystemen. Dit kon naar hun mening ideaal

gedaan worden als er een klantnummer vanaf het eerste moment van de aanvraag kon worden toegekend aan de klant of onderdeel van de klant waar ze mee wilden gaan handelen. Dit idee is samen met sales opgepakt en besproken om te zoeken naar de mogelijkheden binnen de huidige organisatie en zijn IT structuur. Ondanks dat dit niet binnen een week of twee te regelen was kon er wel vooruitgang geboekt worden om langzaamaan de verschillende stakeholders te laten zien dat het nut heeft om opnieuw naar de huidige situatie te kijken en deze stap voor stap te verbeteren.

Naast de *initiation* verbeteringen die op gang werden gebracht, is er ook een bijeenkomst ingepland met betrekking tot de verbeterpunten in het *legal process*. In deze bijeenkomst waren we met zes stakeholders bij elkaar gekomen om te kijken of we in deze ‘kleine actiegroep’ meerdere verbeteringen konden opstarten. Deze verbeteringen hadden deels te maken met de communicatie rondom het *legal process*, te weten: aanvraag, verwerking en uiteindelijke communicatie van het resultaat. Een andere verbetering was om de invoer van bepaalde type klanten (segmenten) vast te leggen om deze kennis vervolgens te kunnen delen met de verschillende afdelingen die naar deze informatie kijken. Een volgende stap zou daarna zijn om samen met het eerder aangegeven klantnummer aan het begin mee te geven welke type segment en daarmee invoer nodig zou zijn in verschillende *legal process* systemen. Hiermee wordt vanaf het begin van het proces bekend wat er nodig is, dit genereert meer duidelijkheid voor alle stakeholders in het proces. Gedurende deze bijeenkomst was het naast de initiatieven, ook goed om te zien dat er in de kleinere groep meer aandacht voor elkaar was en ieders aandeel in het geheel. Dit zorgde ervoor dat mensen, soms onder druk van elkaar, zich wilde committeren aan delen van de verbetering zonder dat dit opgedrongen voelde vanuit een externe consultant. Tegelijkertijd heb ik in de bijeenkomst aangegeven dat ik als onderzoeker hen zal faciliteren indien zij ergens tegenaan lopen om te kijken of mijn contacten in de organisatie konden helpen een stap vooruit te blijven zetten.

Na deze bijeenkomst was er een korte samenvatting per e-mail verstuurd. Hierin was vermeld wat er besproken was en wat de volgende stappen waren die de verschillende personen hadden voorgesteld om alles inzichtelijk te hebben. Hierop reageerde de manager van het salesteam ook met een e-mail (Bijlage 9). Hierin werd benadrukt wat zijn eigen wensen waren met betrekking tot het proces. Dit was voornamelijk verbetering van het proces op de korte termijn, snelle en kleine veranderingen met de grootste impact. *“Ik voel meer voor een snelle/pragmatische aanpak met een to-do lijst en concrete actiepunten, verantwoordelijke personen en deadlines”*

Ook gaf hij zijn eigen commitment op de verandering door alle informatie uitgebreid aan te bieden en te richten op strakke deadlines naar de andere stakeholders. Aan de ene kant is dit goed vanuit sales, want ze geven aan wat ze willen. Aan de andere kant kan dit de andere stakeholders afschrikken door de tekst die gebruikt werd:

“Naast deze concrete items, ben ik nogal geschrokken van het feit dat niet iedereen bereid lijkt om elke stap van het proces te bekijken en te verbeteren. Als we niet in staat zijn onze eigen rol en bijdrage (in het gehele proces) ter discussie te stellen, dan houdt het bij voorbaat op. Iedereen moet verantwoordelijk zijn en worden gehouden voor zijn/haar taken, inclusief de impact op de rest van het proces. Niet verder willen of kunnen kijken dan je eigen neus lang is, draagt weinig bij aan een efficiënter proces”

Afronding actieonderzoek

Gedurende de afgelopen zes maanden was ik als onderzoeker bezig geweest om eerst de onderliggende issue bespreekbaar te maken, om hier vervolgens mee aan de slag te gaan met de stakeholders. Dit ‘aan de slag gaan’ heeft door de complexiteit van de organisatie vrij veel tijd gevergd, om op gang te komen en met meerdere stakeholders dezelfde kant op te gaan. Achteraf gezien blijkt het lastiger om de onderliggende issue inzichtelijk te krijgen. Het gevolg was dat er in het onderzoek meer tijd nodig was om inzicht te geven, voordat de betrokkenen gezamenlijk aan de slag konden met hun voorgestelde verbeteringen. Het uiteindelijke resultaat is dan ook dat er slechts één maand over gebleven is waarin de betrokkenen aan de slag zijn gegaan met de veranderingen binnen het onderzoek.

Dit betekent niet dat er gedurende de zoektocht niet samen met de betrokkenen is gewerkt, maar eerder dat deze samenwerking vaak één-op-één of met drie tegelijkertijd was. Om het onderzoek af te sluiten is het proces, de verbeteringen en de toekomstvisie gedeeld met het managementteam die hier positief op reageerde, alsook op de mogelijkheden om deze verandering kracht bij te zetten. Dit heeft ervoor gezorgd dat het onderzoek wel ten einde is gekomen, maar dat de opgestarte verandering pas aan de startlijn staat. Er liggen nog mooie momenten met de betrokkenen in het verschiet.

Hoofdstuk 6

Discours met de

literatuur

6.1 Veranderkunde, een benadering uitvergroot

Verandering in het leven is iets dat altijd aanwezig is, in iedere context waarin de mens zich bevindt komt dit terug. In zowel het werkleven als het privéleven worden we er dagelijks mee geconfronteerd. De ene keer worden mensen er automatisch blij van, bijvoorbeeld wanneer we denken aan het groeien van een baby, en op een later tijdstip kan dit ook zo maar omdraaien als het kind opgegroeid is en het huis en de ouders gaat verlaten. Dit soort dingen worden niet door iedereen op dezelfde wijze verwerkt of geaccepteerd: voor de één kan het niet snel genoeg gaan, en de ander zou het kind graag nog wat langer thuis houden, om wat voor reden dan ook.

Eenzelfde idee zien wij ook binnen organisaties, het ene moment is (bijna) iedereen blij met een verandering, en het andere moment zijn er uiteenlopende reacties op dezelfde verandering. Deze basis kan geen enkele veranderaar ontkennen en ook kan geen enkele veranderaar voorkomen dat dit gebeurt. Een organisatie is nu eenmaal niet één ding, maar een verzameling van alles wat er in de organisatie gebeurt en gebeurd is. Met andere woorden: een organisatie wordt gemaakt en continue blootgesteld aan invloeden van (interne) mensen en andere organisaties die allemaal iets willen vanuit hun eigen behoefte. De één wil controle, de ander transparantie, en weer een ander wil weer iets anders. Kortom de organisatie is een verzameling van verschillende mensen, gedachten, et cetera, die hierdoor ook niet zomaar veranderd kan worden.

Vanuit de gedachte dat een organisatie wel veranderd kan worden zijn er in de loop jaren een groot aantal theorieën en methodes ontwikkeld. Dit hoofdstuk waarin ik mijn literatuuronderzoek bespreek heeft niet de intentie om al deze methoden in kaart te brengen en de verschillen en overeenkomsten te beschrijven. Wat er in deze literatuuronderzoek wel getracht wordt is het uiteenzetten van de diagnostische vorm van *organisational development* (OD) ontstaan halverwege de 20^e eeuw en de dialogische vorm van OD en welke impact dit heeft op de wijze van verandering binnen een organisatie. Deze dialogische vorm wordt vervolgens gekoppeld aan bestaande literatuur, gebaseerd op voornamelijk de traditionele vorm van OD, omtrent middelmanagement en hun rol in het veranderproces. Deze literatuur wordt gebruikt om mogelijke overeenkomsten te ontdekken tussen middelmanagement en senioren op de afdelingen van deze managers en de mogelijke impact hiervan.

Alternatieve trajecten binnen deze stroming

Zoals eerder is aangegeven bespreken we hier niet alle stromingen, maar eerder de verschillen tussen diagnostische OD en dialogische OD. Aan het begin van de OD-ontwikkelingen in de US waren er voornamelijk professoren actief met het idee dat er één objectieve waarheid was die gevonden kon worden door onderzoek en bij het vinden en onderzoeken van deze waarheid leverde dit data op die gebruikt kon worden voor de verandering (Bushe & Marshak, 2009). Marrow (1969) gaf aan dat er geen actie zou moeten zijn zonder een gedegen onderzoek en geen onderzoek zonder uiteindelijk een actie. Dit komt voort uit de gedachte dat er valide data gevonden kan worden binnen een organisatie. Hiermee werd er ook aangegeven dat deze verzameling van valide data één van de basistaken van een veranderagent was door velen binnen deze tak van OD (zie: Argyris, 1973; Beckhard, 1969; Bennis, 1969). Vanuit deze fundamentele gedachte wordt dit type OD diagnostisch genoemd. De organisatie is als een patiënt bij de dokter die objectief onderzocht moet worden alvorens over te gaan op het voorschrijven van een recept om de verandering en of verbetering te bewerkstelligen. Deze

behoefte aan het objectiveren van een organisatie en het creëren van een wetenschappelijke benadering is mogelijk te herleiden naar de drang voor erkenning in die periode binnen de wetenschap waar verandermanagement niet (altijd) voldoet aan de maatstaven van wetenschap die toen golden. OD in tegenstelling tot soortgelijke studies is in die periode wel erkend als wetenschap.

Eind jaren '70 is er een interessante toevoeging bijgekomen, binnen de diagnostische OD, wat de *open systems theory* werd genoemd. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat organisaties, net als mensen, zich continue aanpassen aan de omgeving en of context waarin zij zich bevinden. Het mechanistische vanuit de basis van diagnostische OD lijkt, ondanks deze nieuwe theorie, de boventoon te blijven voeren. Een gevolg hiervan is dat er gezocht wordt naar een optimaal voorbeeld van een organisatie of team en dat men deze willen repliceren bij andere organisaties of teams die soortgelijke contexten hebben. De realiteit laat echter zien dat dit soort pogingen vaak deels werken door het ontbreken van een volledig identieke context. De vraag komt dan naar voren in hoeverre deze wijze van OD toegevoegde waarde heeft voor organisaties. Het idee dat hier gegeven wordt lijkt in de basis op zijn minst gebrekkig te zijn daar een organisatie niet één ding is binnen een bepaalde context. Een organisatie is eerder een verzameling van een veelvoud aan mensen met meerdere ervaringen samen binnen een context. Daarbij is de context zelf ook vaak niet eenduidig in kaart te brengen.

Bushe en Marshak (2009) beargumenteren dat deze diagnostische vorm van OD zich heeft verder ontwikkeld naar een nieuwe vorm van OD genaamd dialogische OD. Deze dialogische vorm doet afstand van het idee dat er één waarheid bestaat die gevonden kan worden. Dit positivisme vanuit de diagnostische vorm wordt het meest weersproken door *appreciative inquiry* benaderingen (Cooperrider, Barret, & Srivastva, 1995; Cooperrider & Srivastva, 1987). Deze richting geeft aan dat er geen eenduidige werkelijkheid bestaat en dat de werkelijkheid mede wordt gevormd door de interactie tussen de organisaties en de mensen in deze organisaties. Cooperrider en Whitney (2001) geven dan ook aan dat zij niet eerst een diagnose opstellen van de organisatie, maar vanaf het begin in contact staan met de opdrachtgever om positieve verandering te bewerkstelligen. Naast de *appreciative inquiry* aanpak geven Bushe en Marshak (2009) aan dat er ook andere vormen zijn van dialogische OD zoals: *Search Conference*, *Future search*, *Open Space*, *World Café* en het ORID-proces van de Participation of the Institute of Cultural Affairs. De overeenkomst tussen deze vormen is dat zij het positivisme van de diagnostische OD hebben losgelaten en op zoek zijn gegaan naar een variëteit aan werkelijkheden binnen veranderomgevingen. Zo zijn er nog tal van andere theorieën die deze nieuwe aanpak gebruiken, omdat deze beter werken voor wat zij willen bereiken, te denken aan Jackson en McKergow's (2002) *solution focused therapy*, Oliver's (2005) *reflexive consultancy* en Bushe's (2009) *organizational learning*. Door de verandering in het fundament, de organisatie is niet één ding, wordt er ruimte gecreëerd voor een dialoog waarin de verschillende werkelijkheden naar boven kunnen komen, samen met onderdelen van de 'organisatie'.

Vershil tussen alternatieve trajecten binnen deze stroming

De ontwikkeling en het ontstaan van een splitsing binnen de OD tussen diagnostische en dialogische stromingen is hiervoor besproken. Vanuit hier gaan we dieper in op de verschillen en implicaties van deze verschillen tussen deze stromingen. Eén van de belangrijkste verschillen is dat bij de nieuwere stromingen gekeken wordt naar het menselijke systeem (Boje

& Khadija, 2005) en betekenis en zingeving van de mens (Bushe, 2009), in plaats van het biologische en open systeemdenken (Katz & Kahn, 1966; Von Bertalanffy, 1967). Zoals eerder aangegeven is het een logische gedachte vanuit het biologische en open systeemdenken om te zoeken naar een optimale mix van structuren en omgeving waarna de organisatie als een soort evolutie groeit naar een perfecte aanpassing. Echter het verschil met de nieuwere stromingen is dat zij, naast het feit dat zij dit mogelijk ook een goede aanpak vinden, bewuster zijn van de beperkingen van het kopiëren van ‘ideale’ teams. Dit komt doordat de onderliggende processen, structuren en het type leiderschap uniek zijn door kleine onderliggende nuances die niet altijd te bevatten zijn in de data verzameling van het diagnostische model.

Het gevolg is dat objectieve dataverzameling en een accurate diagnose in de nieuwere vormen volgens Bushe en Marshak (2009) om de volgende drie redenen niet meer als formele stap in het proces gezien wordt. Eisenhardt en Martin (2000) geven ten eerste aan dat de snelheid van verandering het steeds lastiger maakt om relevante data te verzamelen en te gebruiken door het steeds sneller verouderen van de verzamelde data. Er wordt gesteld dat een volledige analyse al achterhaald is op het moment dat de analyse afgerond is.

Als tweede wordt er aangegeven dat een probleem-gedreven aanpak sneller leidt tot weerstand van de medewerkers (Boyd & Bright, 2007). Zij beargumenteren dat de dialogische OD zich meer richt op kans-gedreven verandering op basis van gezamenlijke doelen wat het voor de medewerkers aantrekkelijker maakt om zich te verbinden aan de verandering. Ik ben van mening dat een probleem gedreven aanpak de weerstand vergroot op het moment dat niet alle partijen als gelijken worden behandeld en er dus een hiërarchie aanwezig is tussen de veranderaar en de mensen die werken aan de verandering. Deze hiërarchie kan ook minder duidelijk zijn op het moment dat er een consultant wordt ingehuurd vanuit het management: op zo'n moment is er een mandaat uitgegeven wat ook als hiërarchie kan worden ervaren.

Als derde, een objectieve data verzameling heeft pas nut als er ook vanuit gegaan wordt dat er een objectieve waarheid achterhaald kan worden. Veel van de nieuwere stromingen erkennen niet dat er een objectieve waarheid is. Zij gaan er meer vanuit dat er een samenspel is binnen en tussen de sociale systemen, processen en ontwikkeling (Bushe & Marshak, 2009). Uiteraard blijven er momenten aanwezig dat het nut heeft om data te verzamelen die voorhanden is, echter het gebruik is anders, namelijk om andere werkelijkheden voor te stellen of bestaande werkelijkheden uit te dagen.

Een ander aspect dat verschillend is binnen de twee hoofdstromingen is de focus op gedrag. Bushe en Marshak (2009) geven de oorzaak hiervan aan in de periode dat diagnostische OD was ontwikkeld, in de jaren '50. In deze periode was de psychologie gefocust op het *behaviorism*. Dit behaviorism in combinatie met de positivistische kijk uit die tijd leidde naar meetbaar gedrag in de studies naar mensen en organisaties. Het standaard boek dat gebruikt werd voor OD was tot in de jaren negentig van de vorige eeuw genaamd '*behavioral Science Interventions for Organizational Improvement*' (French & Bell, 1998). Kortom de diagnostische OD was erop gericht om het gedrag van mensen te veranderen om een verbeterde organisatie te bewerkstelligen. Dialogische OD is op zoek gegaan naar een andere wijze van het bijsturen van gedrag; in plaats van een directe interventie in gedrag hebben zij zich gericht op de raamwerken wat onderliggend aan gedrag is. Dit is gedreven door Wheatley (2006) die aangaf dat mensen niet zozeer tegen verandering zijn, maar meer tegen het veranderd worden. Bushe en Kassam (2005) geven aan dat verandering in gedrag automatisch gaat op het moment dat er gefocust wordt op het veranderen van symbolen, zienswijzen en de discoursen die

onderliggend zijn aan de zingeving van de mensen en organisaties. Dit laatste wordt mogelijk ook ondersteunt door wat Watzlawick (2011) in zijn interventiemogelijkheden aangeeft, namelijk dat het veranderen van één actor voldoende is om verandering te bewerkstelligen (bewust of onbewust).

De vorm waarin de twee stromen zichtbaar worden binnen de organisatie verschilt ook vaak. Bij de diagnostische vorm van OD is de consultant vaak degene die een projectgroep aanstuurt welke bezig is met de data-analyse en diagnose op te stellen. Bij de dialogische vorm van OD wordt er meer een choreograaf verwacht die ruimte creëert om samen met de stakeholders te kijken naar de werkelijkheden binnen een groep of organisatie. De rol van de consultant is dan meer om een veilige plek te creëren waar mensen naar elkaar luisteren en bij elkaar komen om de verandering gezamenlijk in gang te zetten. Deze discourse is niet gemaakt om te bepalen of de ene vorm beter is dan de andere, maar om aan te geven dat ook de wijze van verandermanagement onderhevig is aan verandering, zoals het hoort. Tijdens verandering kunnen verschillen ontstaan in de benadering en zienswijze, en tegelijkertijd zien we ook binnen de verschillende stromingen van OD-overeenkomsten die behouden blijven. Dit zijn basisprincipes als vrije en geïnformeerde keuze, integer handelen, participatie door verschillende partijen en het stimuleren van samenwerking om tot een verbetering te komen voor mens en organisatie.

6.2 Inzichten middelmanagement binnen veranderprocessen

Binnen OD wordt er ook veel gesproken over het middelmanagement (MM) en topmanagement (TM). Het TM wordt voornamelijk een rol toegeschreven als degene die de ideeën initieert en de middelen moet distribueren binnen de organisatie (Raes *et al.*, 2011). Tegelijkertijd geven meerdere auteurs aan dat het TM vaak niet volledig geïnformeerd is en er een grote kans ontstaat op een cognitieve afsluiting van de realiteit (zie: Gupta, 1987; Mintzberg & Waters, 1985; Gargiulo & Benassi, 2000; Mintzberg, 1996).

Met het MM worden de tussenpersonen bedoeld die binnen een organisatie tussen het TM en de werkvloer in zitten (Huy, 2002) welke een kritieke rol spelen in de interpretatie van de ideeën van TM naar de werkvloer (Floyd & Woolridge, 1992; Huy, 2002). Volgens Huy (2001) is het MM “*far away from frontline work that they can see the big picture*” (p. 71). Verder worden zij in de literatuur vaak beschreven als ‘*linkin pin*’ of ‘*lynchpins*’ vanwege deze rol in de organisaties. De afstemming tussen TM en MM is net zo belangrijk als de afstemming tussen de werkvloer en TM/MM. Dit wordt geïllustreerd vanuit een onderzoek van Huy, Corley en Kraatz (2014), iemand uit het MM gaf het volgende aan:

“My TM stayed at a very high level, wanted to manage the numbers, to understand some of the solutions, but really did not provide time to do that... We sensed that he really didn't understand, not because he wasn't capable of understanding, but that he wasn't focusing on some of the more detailed aspects” (p. 1664).

Het idee van de voorgaande quote wordt ook onderschreven door Raes *et al.* (2011) en Taylor en Helfat (2009) die wijzen op een andere wijze van communiceren met betrekking tot de specificiteit van de boodschap.

Dat MM's een rol spelen in de dagelijkse zaken en in veranderingen is duidelijk, echter wat deze rol inhoudt en hoe deze is opgebouwd valt over te twisten. Zo geven Mair (2005) en Floyd en Wooldridge (1992a, 1997) aan dat er een monotone, positieve invloed is op de organisatie resultaten door het MM en tegelijkertijd geven Huy (2002) en Wooldridge *et al.* (2008) ook aan dat er nog andere positieve en negatieve invloeden aanwezig zijn. Een aantal factoren worden in de volgende alinea's uiteengezet.

Factoren impact middelmanagement

Het veranderingstraject is een factor die impact heeft op de perceptie van de rol van het MM binnen de verandering. Bij incrementele verandering is de rol van het MM veelal als positieve, proactieve bijdrage aan de verandering beschreven (bijvoorbeeld, Nutt, 1987, Uytterhoeven, 1989; Westley, 1990; Floyd & Lane, 2000). Ook het topmanagement (TM) benadrukt de rol van het MM positiever bij incrementele verandering (Kanter, 1983; Floyd & Woolridge, 1992) dan bij radicale veranderingen, waar het MM vaak als struikelblok wordt ervaren (Huy, 2002; Biggart, 1977; Miles, 1997). Daarbij moet aangegeven worden dat veel literatuur geschreven is vanuit de rol van de veranderagent of het TM die iedere vorm van weerstand vanuit het MM als disfunctioneel beschrijven (Ford *et al.*, 2008).

Weerstand binnen verandering is een vaak terugkomend aspect als men het heeft over een veranderingstraject. Oorzaken van weerstand zijn vaak een combinatie van communicatie, betrokkenheid en middelen, of juist het ontbreken hiervan. Door een juiste balans wordt de weerstand geminimaliseerd. Echter, het inzetten van deze middelen kan ook voor een verhoogde weerstand zorgen. Bijvoorbeeld, via communicatie worden mensen geïnformeerd wat de samenwerking naar een doel kan vergroten (bijvoorbeeld, Bartunek & Moch, 1987; Gioia & Thomas, 1996; Labianca, Gray, & Brass, 2000); gedurende dit optreden of deze boodschap wordt de boodschapper, vaak TM of MM, zelf ook beoordeeld op motivatie, intentie en geschiktheid door medewerkers (Huy, Corley, & Kraatz, 2014) wat afhankelijk van de perceptie de weerstand kan verhogen. Weerstand zien we vaak niet terug in de vorm van een open opstand tegen het MT of MM. Deze weerstand is eerder terug te vinden in de subtiliteit van medewerking. Te denken aan actie of reactie alleen gericht op activiteiten zichtbaar voor het TM, of het omzeilen van activiteiten die niet in het verlengde van hun eigen kwaliteiten liggen (Fenton-O'Creevy, 1998). Meer recente literatuur heeft een nieuwe kijk op weerstand geformuleerd waarin Bartunek, Rousseau, Rudolph en DePalma (2006) en Ford *et al.* (2008) aangeven dat weerstand in de basis niet goed of fout is. Zij nemen hierdoor een veel gematigdere houding aan bij de aanvang van het identificeren van weerstand. Het gevolg hiervan zou kunnen zijn dat er inderdaad niet één partij of onderwerp verantwoordelijk is voor de weerstand, maar een aaneenschakeling van factoren die de weerstand veroorzaken.

De reactie van het MM zal ook variëren al naar gelang het onderwerp van de verandering. Fenton-O'Creevy (1998) heeft een onderzoek gedaan naar de implementatie van werknemers' betrokkenheid (*employee involvement*) waarin ook vanuit andere literatuur beschreven wordt dat MM's de grootste weerstand laten zien bij de implementatie (zie: Ashton, 1992; Cotton, Vollrath, Froggat, Lengnick-Hall, & Jennings, 1988; Cotton 1993). Een deel hiervan heeft te maken met de middelen die het MM tot zijn beschikking heeft en de perceptie van de omvang van deze middelen. Indien het MM van mening is dat er maar een beperkte hoeveelheid is die zij door werknemers' betrokkenheid moeten delen, wordt de weerstand hiervoor groter (Breen, 1983; Fenton-O'Creevy, 1998; Wood, 1972). Fenton-O'Creevy (1998) komt echter in zijn

onderzoek tot de conclusie dat weerstand minder te wijten is aan het MM, maar meer aan problemen op organisatieniveau, bijvoorbeeld door het ontbreken van communicatie, decentralisatie van middelen en geschikt management waardoor het MM zich niet empowered voelt. De empowerment heeft mede te maken met de toegankelijkheid van (hulp) middelen. De toegankelijkheid van middelen wordt binnen de literatuur als een doorslaggevende factor gezien; Kanter (1983) en anderen (Burt, 2000; Tsai, 2000; Ahearne, Lam, & Kraus, 2014) suggereren dat een MM tot drie basismiddelen toegang heeft; informatie, informele netwerken en sociaal kapitaal gerelateerd aan de eigen reputatie. Zonder toegang tot deze middelen heeft het MM geen slagkracht om de verandering te ondersteunen (Fenton-O'Creevy, 1998). Zonder een bepaalde slagkracht zal eenieder zich onmachtig voelen waardoor de kans bestaat dat mensen op zoek zijn naar veiligheid. Deze drang naar veiligheid komt mogelijk over als een vorm van weerstand, aangezien zaken die bekend zijn inherent veiliger aanvoelen voor de meeste mensen, en verandering hier tegenin gaat.

Betrokkenheid bij het veranderproces speelt een grote rol in het geheel. Zo werkt het als een motivator (Westley, 1990), draagt het bij aan succes van de verandering, perceptie van de verandering als minder top-down, gedragenheid binnen de organisatie, en het werkt als een *self-fulfilling prophecy* waarin er minder beperkingen worden ervaren (Collier, Fishwick, & Floyd, 2004). In meer specifieke vorm zorgt de betrokkenheid van partijen ook voor meerstemmigheid binnen de beslissingen, wat resulteert in meer rationaliteit en toepasbaarheid binnen de organisatie. Deze betrokkenheid zorgt aan de ene kant dat er een hogere participatie is, waardoor het proces minder planmatig is en meer een incrementeel proces is waarbij kennis en vaardigheden meegroeien (Collier, Fishwick, & Floyd, 2004). Vanuit de andere kant wordt hier een kanttekening gemaakt door Wooldridge *et al.* (2008): “*Although there is some evidence for a positive relationship between middle management's involvement in strategy and organizational outcomes [...] Little or no research has taken a fine-grained approach to uncover important contingency relationships*” (p. 1209). Een ander gevolg van meerdere betrokkenen kan zijn dat er, in negatieve zin, meer politiek ontstaat omtrent de verandering alsook dat het veranderproces minder snel voltrokken wordt (Denis *et al.*, 2001; Plowman *et al.*, 2007). Het is uiteraard context afhankelijk of deze gevolgen acceptabel of onacceptabel en dus als negatief ervaren worden. Collier, Fishwick, & Floyd (2004) geven dan ook aan dat de realiteit en perceptie niet altijd gelijk hoeven te zijn. Zo lang de betrokkenheid ervaren wordt als iets positiefs, dan reageren de actoren hier ook positief op. Met andere woorden, wat en hoe een verandering ingezet wordt en of dit positief ontvangen wordt dient af te hangen van de mensen in de organisatie en hun beoordeling van de werkelijkheid. Dit geeft de grootste kans dat de mensen in de organisatie meegaan met de verandering en een positieve bijdrage blijven geven aan de verandering.

Motivatatie middelmanagement

Het MM is net als de overige betrokkenen van de organisatie een mens met zijn eigen belangen en behoeften. Deze belangen en behoeften spelen binnen alle acties van het MM een rol, zo ook binnen het veranderproces. De literatuur is vrij diffuus over wat het MM motiveert om bepaalde zaken wel of niet te doen. Zo geven Huy (2011) en Reitzig en Maciejovsky (2014) aan dat een MM een grotere voorkeur heeft voor businessunit resultaten dan organisatie resultaten die binnen organisaties nog wel eens tegenover elkaar staan. Naast een organisatorisch perspectief spelen ook persoonlijke doelen een rol in de keuzes, voor het MM

zijn dit vaak carrièrekansen en baan zekerheid geven Morris, Lydka, en Fenton-O'Creevy (1993) aan. Er is weinig literatuur die dit tegenspreekt, maar het geeft naar mijn mening een vrij negatief beeld van mensen die volgens deze literatuur voornamelijk zichzelf helpen en daarbij soms ook anderen en de organisatie. Huy (2011) geeft in ieder geval één voorbeeld waarbij er niet altijd puur uit eigen gewin gehandeld wordt. Zo werden er binnen een veranderproces hoge posities gegeven aan managers, maar was er toch weerstand op de veranderingen vanuit deze personen op veranderingen die nauwelijks tot geen impact hadden op hun eigen positie of hun eigen carrièrekansen. Veel conclusies kunnen er uit deze literatuur niet getrokken worden, behalve dat er mogelijk eenzijdig onderzoek gedaan is waarin dit steeds een werkelijkheid was van de mensen die bij het onderzoek betrokken waren.

Rol Middelmanagement

Het MM kan verscheidene rollen binnen veranderprocessen hebben ongeacht het type verandering. Zij zijn vaak zelf onderdeel van de verandering alsook de veranderaar binnen een proces (Fenton-O'Creevy, 1998). Naast de rol van veranderaar kunnen ze ook de rol van een initiator van verandering op zich nemen door het aandragen van ideeën voor innovatie of verandering.

De rol als initiator van verandering is veelvuldig beschreven en kan volgens de literatuur verschillende effecten hebben. Ahearne, Lam, en Kraus (2014) hebben gekeken naar deze rol en hebben geconstateerd dat er een positieve en negatieve kant aan deze initiator rol zitten. Zij geven aan dat dit erop duidt dat er een U-vormig verband zit, waarbij te veel initiatieven chaos veroorzaakt en te weinig initiatieven stilstand tot gevolg heeft. Beide uitersten zijn ongewenst binnen organisaties en de exacte U-vorm is afhankelijk van de context en wensen binnen een organisatie. Huy (2002) onderschrijft dit ook in een studie naar aanpassingsvermogen binnen een radicaal veranderingsproces. De rol als initiator kan ook helpen om het gevoel te vergroten van de medewerkers dat zij zich door de manager gesteund voelen door het initiëren van hun ideeën (Ahearne, Lam, & Kraus, 2014).

Binnen de MM-rol van veranderaar is er een duidelijke meerwaarde voor het TM om de visionaire plannen van het TM om te zetten naar werkbare projecten en acties (Floyd & Wooldridge, 1992a; Pappas & Wooldridge, 2007). Door de nabijheid van een MM hebben medewerkers het gevoel dat ze eerder gehoord worden en meer invloed kunnen uitoefenen op de verandering zelf. Hiermee wordt het gevoel van participatie vergroot ten gunste van de houding richting de verandering (Van Dyne & Lepine, 1998). De rol van veranderaar voor een MM wordt belangrijker naarmate de complexiteit toeneemt binnen een organisatie (Balogun & Johnson, 2004).

In de rol als ontvanger van verandering is het belangrijk voor een MM om een goed signaal af te geven naar overige medewerkers, aangezien andere managers alsook medewerkers kijken naar elkaars reacties op verandering (Labianca, Grac, & Brass, 2002). Door hiermee goed om te gaan kan er voorkomen worden dat er een negatieve groepsreactie ontstaat die niet terug te brengen is naar één persoon of gebeurtenis.

6.3 Rol senioren in dialogische veranderprocessen

Hiervoor is de rol van het MM beschreven met de voor- en nadelen van het MM, de rol die zij op zich nemen, en de impact die het MM heeft op het veranderproces. Dit is vanuit de bestaande

literatuur beschreven. De onderliggende onderzoeken die hierin zijn uitgevoerd hebben een variëteit aan benaderingen. In al deze literatuur spreken ze over grofweg drie lagen binnen een organisatie; Topmanagement, Middelmanagement en ‘de rest’. Deze ‘rest’ wordt zover bij mij bekend niet verder gespecificeerd, er wordt hoogstens naar gerefereerd in artikelen van Coch en French (1948) en Huy (2014) waarbij ze aangeven dat *employee support* noodzakelijk is om de plannen te realiseren en bij anderen dat *employee support* cruciaal is om kosten, vertraging en zelfs kans op falen te verminderen in een veranderingsproces (Mantere *et al.*, 2012; Niehoff *et al.*, 1990; Yang *et al.*, 2010). Ik spreek hierna over ‘overige betrokkenen’, om recht te doen aan de sociale insteek die ik in dit onderzoek heb. Verder gaat de literatuur ervanuit dat het MM of het TM moet zorgen dat deze ‘*employee support*’ er komt om de medewerkers aan te laten sluiten bij de veranderingen (Balogun & Johnson, 2004). Een aantal artikelen geven wel de randvoorwaarden aan om deze *employee support* te bewerkstelligen; Er dient accurate informatie aanwezig te zijn (Sharma & Good, 2013), gevoel van empowerment en invloed hebben op de bijdrage aan de uitkomsten (Greenberger & Strasser, 1986) en er moet vertrouwen zijn dat de organisatie de verandering tot een goed einde kan brengen (Griffin *et al.*, 2007)

Ik betoog dat de rol van de overige betrokkenen niet alleen door indirecte acties beïnvloed wordt, maar juist dat delen van deze overige betrokkenen eenzelfde dubbele rol vervullen als een MM. Uiteraard is dit sterk afhankelijk van de context waarin de organisatie opereert. In een context waarin de complexiteit zeer hoog is, zoals in een omgeving waar veel regelgeving vanuit verschillende hoeken aanwezig is. Dat deze complexiteit impact heeft op het hiërarchische niveau binnen een organisatie wordt ook aangegeven door Balogun en Johnson (2004). Bij complexiteit kan men denken aan de financiële sector als geheel, maar nog sterker op de plekken waar er een hogere complexiteit binnen deze financiële sector aanwezig is. Dit kan zijn op de internationale markten, tussen financiële instellingen, bij complexe producten of een combinatie van deze. De omvang van kennis, doorlooptijd en specifieke kennis die benodigd is heeft invloed op de ervaring van een hogere of lagere complexiteit. De mate van complexiteit zal ik verder niet uitwerken, maar is een belangrijk gegeven.

In deze omgevingen ziet men vaker senioren binnen een afdeling die gespecialiseerd zijn in bepaalde aspecten. Naar mate de senior langer in zijn positie zit is deze kennis over een scala aan aspecten gerelateerd aan werk. Deze senioren hebben, net als het MM, de basismiddelen tot hun beschikking die Kanter (1983) en anderen (Burt, 2000; Tsai, 2000; Ahearne, Lam, & Kraus, 2014) beschrijven; informatie, informeel netwerk, en sociaal kapitaal gerelateerd aan de eigen reputatie. Naast de middelen hebben senioren op de afdeling vaak ook de positie om met anderen binnen de afdeling te schakelen zonder dat er een sterke hiërarchische drempel aanwezig is (Armenakis & Harris, 2002).

Vanuit een dialogische OD-benadering zijn senioren die ondersteund worden vanuit het MM een belangrijkere schakel binnen complexe omgevingen, mits het gaat om veranderingen die een directe betrekking hebben op deze complexe omgeving. De senior kan makkelijker vanuit een bottom-up positie informatie verzamelen en ordenen op basis van de problematiek die binnen de organisatie aanwezig is. De senior zal afhankelijk van persoonlijke reputatie meer betrokkenheid kunnen genereren bij overige medewerkers en kan door zijn kennis hier ook directer op (bij)sturen. Uiteraard zijn er ook afhankelijkheden voor de senior van een afdeling. De senior dient het mandaat te krijgen van zijn manager, en dient inzicht te krijgen in een bredere context dan alleen de directe verandering. Dit is noodzakelijk om een afweging te

kunnen maken tussen eigen (directe omgeving) doelstellingen en organisatie brede doelstellingen. Met deze voorwaarden wordt de senior niet alleen een onderwerp van verandering, maar ook een gereedschap van de verandering. De impact van het betrekken van senioren, wat in sommige gevallen overeenkomt met de manager van een afdeling, is indirect zichtbaar geworden in het actieonderzoek dat is uitgevoerd.

Hoofdstuk 7

Evalueren

7.1 Uitkomsten van het onderzoek

Bij de aanvang van dit onderzoek is er een opzet gemaakt inclusief centrale onderzoeksvragen en ondersteunende vragen. Op dat moment was de voortgang en de weg van het onderzoek nog onbekend. Ondanks deze onzekerheid aan het begin zijn de onderzoeksvragen relevant gebleven. In dit hoofdstuk worden eerst de onderzoeksvragen toegelicht hoe deze hun weerslag hebben gehad op de loop van het onderzoek. Hierna worden de conclusies en aanbevelingen besproken die voort komen uit de theorie en empirie van dit actieonderzoek.

Beantwoording onderzoeksvragen

Aan het begin van het onderzoek zijn er twee centrale vragen en drie ondersteunende vragen gesteld ten behoeve van de informatieverzameling;

Centrale onderzoeksvragen:

1. *Hoe kijken de verschillende teams naar alle processen die geraakt worden vanaf het moment dat de klant komt tot aan het moment dat de klant vertrekt? (Client Life Cycle)*
2. *Zijn er op basis van deze inzichten scenario's te maken die kunnen helpen om de verandering/verbetering samen in gang te zetten?*

Ondersteunende onderzoeksvragen

- *Welke spanningen zien we in de wijze van organiseren, vanuit de theorie van Van Dinten en Schouten (2011), tussen de aangeboden diensten en de teams die hieraan werken?*
 - *Welke verbeteringen kunnen volgens de individuele teamleden geïnitieerd worden?*
 - *Hoe kunnen de handelingsonderzoek initiatieven op vruchtbare wijze gefaciliteerd worden zonder zelf direct eigenaar te worden van de verandering?*
- *Welke spanningen zien we in de wijze van organiseren, vanuit de theorie van Van Dinten en Schouten (2011), tussen de aangeboden diensten en de teams die hieraan werken?*

Gedurende de oriëntatiefase werden spanningen vanuit de theorie van Van Dinten en Schouten (2011) voor de eerste keer zichtbaar in Londen. Hier waren spanningen te zien tussen de wens van sommige medewerkers en de wijze van organiseren. Deze medewerkers wilden ervoor zorgen dat een klant gemakkelijk en snel werd geholpen door een directe communicatie met anderen. Echter hadden deze medewerkers vanuit het management de opdracht gekregen om alles via de manager en de officiële kanalen binnen de organisatie te laten lopen. In deze situatie kwam een spanningsveld van ongenoegen en onbegrip naar voren vanuit de medewerkers. Tegelijkertijd was er te zien dat er verschillende clusters aan medewerkers aan het werk waren. Het ene cluster was gericht op regels die van bovenaf opgelegd moesten worden en het volgend hiervan. Aan de andere kant was er een cluster die juist de grens op wilde zoeken om te helpen; zij beredeneerden de regels op basis van logica. Het management wilde zoveel mogelijk controle uitoefenen om inzichtelijk te hebben wat er goed en fout ging

binnen het proces en het team. De reden hierachter was deels de Engelse cultuur die de ‘schuld’ bij een persoon wil leggen. Indien dit onbekend is dan wordt de manager hiervoor aangekeken. De reactie vanuit de manager was hierdoor dan ook meer controle in verband met zelfbehoud. Hier zien we duidelijke verschillen tussen de rationele en sociale oriëntaties vanuit de clusters van medewerkers en de meer zelfreferentiele oriëntatie vanuit het management. Deze ontdekkingen zijn in het onderzoek niet verder gebruikt door de verschuiving van het doel van het onderzoek. Deze zijn wel teruggegeven aan de organisatie om rekening mee te houden in het proces naar verbetering.

Op een later moment kwam er ook in de uiteindelijke focus van het onderzoek een groot verschil naar voren wat Van Dinten en Schouten (2011) bestempelen als ‘systeem gedreven versus context gedreven’ inrichting van een organisatie. De volledige bank is afgestemd op een product: alles wat daar niet direct mee te maken heeft wordt in een andere kolom geplaatst en buiten het product gezet. Het gevolg is dat de bank door deze jarenlange praktijken opgedeeld is in kolommen van producten, kolommen van overige zaken die deels nodig zijn voor de klanten, kolommen waarin de klanten verdeeld zijn en zaken die buiten de voorgaande kolommen terecht zijn gekomen. Met andere woorden, 1^e lijn, 2^e lijn en 3^e lijn-activiteiten die vanuit een risicogedachte versterkt wordt. Het gevolg binnen het hoofdkantoor is dat door deze verzuiling er weinig tot geen overzicht meer is omtrent de klanten, om wie het draait. Dit is de aanleiding geweest om de klant als beginpunt te nemen. Om de connectie te behouden met de betrokkenen in de organisatie, is dit verwoord naar verschillende segmenten in het thema ‘klant segmentatie’.

➤ *Welke verbeteringen kunnen volgens de individuele teamleden geïnitieerd worden?*

Vanaf het begin van het onderzoek was er de gedachte dat de individuele teamleden zelf aan het woord moesten komen, het is ten slotte een handelingsonderzoek, om de verandering te

➤ *Hoe kunnen de handelingsonderzoek initiatieven op vruchtbare wijze gefaciliteerd worden, zonder zelf direct eigenaar te worden van de verandering?*

laten groeien vanuit de verschillende teams en niet vanuit de *change agent*. Uiteraard kan een *change agent* een belangrijke rol spelen, zoals ook in dit discours is aangegeven, maar om een verandering duurzaam te maken is er in dit onderzoek vanuit gegaan dat het vanuit de organisatie zelf moest komen: de organisatie bestaat eenmaal uit een veelvoud van medewerkers en posities. Door deze aanpak te expliciteren in een ondersteunende vraag is deze continue naar voren gekomen. Binnen de oriëntatiefase heb ik mij als onderzoeker voortdurend afgevraagd of ik de medewerkers (te veel) stuurde naar hetgeen ik zelf ook als functionaris ervaarde. Meer hierover volgt in de reflectie van het onderzoek. In de exemplarische fase werd al snel duidelijk dat de medewerkers nadachten en meedachten over het proces. Ook gaven zij aan hoe zij dit konden verbeteren voor zowel hun eigen team als voor het gehele proces. Deze hoe kwam voornamelijk naar voren in de bijeenkomsten. al kwam dit laatste pas in de workshops naar voren. De ondersteunende vraag: ‘welke verbeteringen kunnen volgens de individuele teamleden geïnitieerd worden?’ was bedoeld als constante herinnering in het onderzoek, dat de verandering vanuit de teamleden moest komen.

Door verbeteringen te accepteren en op papier te zetten konden de teamleden in hun kracht gezet worden. Om ook daadwerkelijk de verandering in gang te zetten was er nog een extra stap nodig. De teamleden laten reflecteren op wat ze anders wilden en vaak zelfs hoe zij hier wilden komen ging vrij gemakkelijk. Op het moment dat er eigenaarschap genomen moest worden over deze verandering werd het lastig. In de bijeenkomst omtrent het *legal process* zagen we dat relatief eenvoudige korte termijn aanpassingen wel werden opgepakt, maar op het moment dat het langer of gecompliceerder werd wilden niemand iets weten van eigenaarschap. Dit lag deels aan het feit dat mensen zich niet als eigenaar zagen, maar als volger van het proces en daarmee dus “*niet verantwoordelijk kunnen zijn voor de verandering*”. Ook kwam voren, namelijk dat betrokkenen gereserveerd waren door ervaringen uit het verleden. De initiele reactie op aanpassingen binnen de IT was: “*te duur en zal nooit gebeuren*”. Op een aanpassing van het proces wat deels buiten het hoofdkantoor lag was: “*te ingewikkeld en onhaalbaar*”. Deze reacties maakten het lastig om binnen het onderzoek al directe verandering te bewerkstelligen. Uiteraard zijn er wel kleine successen behaald en zijn deze ook door de verschillende teamleden aangehaald. Zo is er een proces opgestart om het initiatie proces te versoepelen en een proces opgestart om de data input van bepaalde systemen te standaardiseren vanuit de gedachte dit per segment te gaan verwoorden.

Het is dus niet onmogelijk om de mensen in hun kracht te zetten en van daaruit een verandering in gang te zetten. Elementen, zoals de verschillende werkelijkheden, maakte het soms lastiger direct één kant op te gaan. Op deze momenten was het belangrijk om de situatie vanuit de werkelijkheid van de verschillende teamleden te beschouwen en vanuit daar weer verder te bouwen. Door de meervoudige interpretaties in situaties niet over te slaan en een stevige faciliterende rol te spelen als onderzoeker is er een grotere kans om de teamleden mee te krijgen tot een punt dat ze zelf eigenaar worden van (delen van) het veranderproces.

1. *Hoe kijken de verschillende teams naar alle processen die geraakt worden vanaf het moment dat de klant komt tot aan het moment dat de klant vertrekt?*

De *client life cycle*, klant van begin tot eind, is het beginpunt geweest van dit onderzoek en het onderliggende project, *Project Insight*. Er is een begin gemaakt met het kijken naar de verschillende werkelijkheden vanuit de teams gedurende het onderzoek. Dit is stapsgewijs gegaan om het onderzoek niet direct te groot te maken en om meer diepgang mogelijk te maken. Toen naar voren kwam dat het merendeel van de teams dezelfde gedachten hadden, is de nadruk op verschillende werkelijkheden verminderd. Tegelijkertijd is er meer nadruk gelegd op de overeenkomsten van de werkelijkheid die ervaren werd.

Alle teams vonden dat ze voldoende kennis hadden van hun eigen werkveld, dat er te weinig kennis deling aanwezig was over de keten heen en dat dit de onderliggende problematiek veroorzaakte. Deze problematiek bestond uit: lage systeem datakwaliteit, miscommunicatie, en een proces dat veel langer duurt dan zou moeten. In de laatste fase van het onderzoek kwam naar voren dat de teams toch verschillende werkelijkheden hadden over de *wijze* van verandering. Het ene team vond dat het aangepakt moest worden met ‘snelle oplossingen’, de ander was het hier mee eens maar wilde graag afstand nemen van de oplossing, en weer een ander vond dat we niet *alleen* op de korte termijn moesten kijken. In deze laatste fase kwam duidelijk naar voren dat de volledig gelijke werkelijkheid, waarvan eerder sprake was, schijn

was geweest. De teams zaten niet geheel op één lijn en hadden ieder een eigen interpretatie gemaakt als het ging over de wijze van verandering.

Door de werkelijkheid van de teamleden als uitgangspunt te nemen heeft gedurende het onderzoek een positieve rol heeft gespeeld in het 'power-to' gedeelte van dit actieonderzoek.

2. *Zijn er op basis van deze inzichten scenario's te maken die kunnen helpen om de verandering/verbetering samen in gang te zetten?*

Op basis van deze inzichten is er een duidelijk scenario geschetst aan de teamleden alsook aan het MT, om het momentum van dit onderzoek en project te benutten.

Door de teamleden zelf is er een duidelijke drang ontstaan om de verandering in tweeën op te delen: als eerste, op korte termijn de snelle en gemakkelijke verbeteringen doorvoeren om verandering te zien en mensen enthousiast te maken. En als tweede op de langere termijn te kijken naar meer ingrijpende veranderingen die de verbeteringen versterken en een blijvende impact bewerkstelligen.

Door de onderzoeker is, met hulp van alle teamleden, een scenario geschetst dat eerst kijkt naar het verschil tussen de huidige situatie en de uiteindelijke gewenste situatie. Vanuit dit verschil is er benoemd wat er nodig is om tot de gewenste situatie te komen en welke factoren een rol spelen en hiermee impact hebben op het slagen van verandering in het algemeen, en specifieker van *Project Insight*.

Conclusies

De eerste conclusie die ik trek hangt samen met de hulpvraag omtrent Van Dinten en Schouten (2011): de segmentatie heeft geholpen om een andere kijk op het gehele proces te krijgen. Het is een hulpmiddel geworden om door de kolommen heen te breken en betrokkenen weer naar het geheel te laten kijken. Vanuit deze procesgedachte (van begin tot eind) kwam de discussie weer op gang, niet om elkaar tegen te werken of de eigen kolom te versterken, maar juist om het proces *door de kolommen heen* te versterken. Betekent dit dat dit het einde is en dat we de *virtual reality*, waarnaar Van Dinten en Schouten (2011) verwijzen, hebben terug gebracht naar de realiteit? Nee... Echter, het is wel een stap in de goede richting waarop ik verder in ga bij de aanbevelingen.

De tweede conclusie die uit dit onderzoek komt, is de noodzaak om de medewerkers een podium te geven. Met de medewerkers kan je daadwerkelijk tot de kern van een issue komen en daarmee een blijvende positieve verandering in gang zetten. Dit podium heeft soms het nadeel dat er niet altijd gezegd wordt wat een manager wil horen. Hierdoor kan het proces langer duren, echter brengt het een grotere gedragenheid bij medewerkers en een robuustere verandering tot stand.

Een derde conclusie is dat het lastig is om een (proces)eigenaar aan te stellen buiten de *change agent* om. Dit kan beïnvloed worden (in positieve zin) door vanuit de werkelijkheid of werkelijkheden van de teamleden te kijken. Als *change agent* kan dan een duidelijke faciliterende rol ingenomen worden om de teamleden in hun kracht te zetten binnen het veranderproces.

Als laatste komt in de laatste fase van het onderzoek naar voren dat het belangrijk is om een goede balans te hebben tussen impact en betrokkenheid. Te weinig impact zorgt voor een

verlaagde betrokkenheid, waardoor de impact nog lastiger wordt om te behalen. Aan de andere kant als alle impact voor het gevoel in één keer komt kan de betrokkenheid na één hoge piek verwateren door de gedachte van het management dat men klaar is. Er is dan een verhoogde kans dat er niet voldoende ruimte is gemaakt om te kijken of het ook blijvend is op andere niveaus binnen de operatie. Daarnaast is een eenmalige grote impact vaak niet op de korte termijn te behalen. Hierdoor is het momentum van de verandering lastig te beheersen en loopt men het risico dat de betrokkenheid al verwatert is, voordat er enige impact is vanuit de beoogde verandering.

Aanbevelingen

Op basis van deze conclusies zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd:

Vanuit de eerste conclusie, omtrent segmentatie, is de aanbeveling gericht op de toekomst van de organisatie. Door de segmentatie is er een eerste stap gezet in de richting van een andere kijk op de wijze van organiseren. Een eerste stap betekent tegelijkertijd dat er nog meer stappen nodig zijn om ergens te komen. Er is binnen de medewerkers van dit onderzoek een procesgedachte ontstaan door klant segmentatie. Dit zorgt ervoor dat een klant weer in het zicht komt door het hele proces heen, en niet alleen aan de voorkant van de organisatie. Naar de toekomst toe is het belangrijk om deze segmentatie te gebruiken om ook andere delen van de bank inzichtelijk te maken. Hierbij dient continue gestreefd te worden naar een afstemming tussen alle verschillende segmenten om daadwerkelijk de klant te vinden achter alle kolommen en product-georiënteerde aanpakken vanuit het verleden.

Samenhangend met de tweede conclusies, blijft het zaak om de tijd te nemen en ruimte te geven aan het begin van het veranderproces. De medewerkers dienen betrokken te worden om te horen wat zij zien en ervaren. Hun ervaringen zijn belangrijk, ongeacht hoe ver hun werkelijkheid van die van anderen af ligt. Iedere werkelijkheid is er één die invloed uitoefent op hoe de realiteit geïnterpreteerd wordt, hoe er gereageerd wordt op een idee of verandering, en hoe comfortabel iemand is bij een actieve eigenaarsrol in het veranderproces.

Gerelateerd aan de scenario's die gewenst zijn, zijn er binnen de organisatie ook een aantal zaken die niet specifiek op dit onderzoek gericht zijn. Deze oefenen wel degelijk invloed uit op het project en zijn daarmee belangrijk om rekening mee te houden. Dit zijn de volgende onderwerpen:

Ten eerste, de mismatch van lokale versus internationale teams, waardoor er inefficiëntie en wederzijds onbegrip ontstaat.

Ten tweede, de IT-systemen die meerdere jaren niet of nauwelijks onderhouden worden in verband met de uitfasering, hierdoor ontstaat het idee dat we met een oude auto rondrijden waarvan de lekke banden niet meer gerepareerd worden, omdat de nieuwe auto al besteld is.

Ten derde, een beperkte aanpak/reikwijdte van veel projecten waarbij er niet vanuit een klant en al zijn processen wordt gekeken, maar vanuit één proces, één product of één klantgroep in abstracte zin. De klant en zijn processen doen ertoe. Neem derhalve bij klantanalyses contexten of het krachtenveld van een klant mede in beschouwing.

Ten slotte, de hele keten is niet op het juiste niveau betrokken bij veranderingen binnen de organisatie. Dat wil zeggen, een hooggeplaatste manager heeft niet (altijd) de juiste details tot zijn beschikking om een goede keus op de langere termijn te maken, zonder hulp vanuit de onderliggende teams (dagelijkse operatie) voor wie de verandering daadwerkelijke impact

heeft. Deze laatste groep wordt vaak niet betrokken of om advies gevraagd. Dat is een gemiste kans met repercussies voor de bank op de langere termijn.

Door rekening te houden met voorgaande algemene items kan niet alleen dit project meer kans van slagen krijgen, maar ook veranderingen binnen de organisatie in de bredere zin.

7.2 Reflectie op het onderzoek

In dit onderdeel kijken we naar de methoden, de onderzoeker en beperkingen van het onderzoek. Ook reflecteren we op gedane zaken in deze onderwerpen om andere onderzoekers te helpen nadenken over de aanpak van het onderzoek in soortgelijke contexten, alsook om de onderzoeker zelf te helpen bij volgende onderzoeken of verandertrajecten.

Methoden

Gedurende het onderzoek zijn er verschillende vormen van informatieverzameling en informatieanalyse gebruikt om de beschikbare informatie te gebruiken. Met als doel om ofwel het proces te helpen, ofwel informatie bruikbaar te maken en te delen met de verschillende betrokkenen. De interviews aan het begin van het onderzoek zijn gebruikt om tot de verschillende thema's en de onderliggende issue te komen. Deze interviews zijn grotendeels opgenomen en hebben een member check ondergaan. Dit om er zeker van te zijn dat mensen het niet alleen gezegd hebben, maar ook eens waren met hetgeen ik gehoord en opgeschreven had. Op een gegeven moment merkte ik dat er verschillende respondenten rekening hielden met het feit dat het opgenomen werd, om deze reden heb ik de laatste interviews niet meer opgenomen. Deze zijn alleen verwerkt en zijn later ook teruggelezen door deze respondenten. Achteraf blijkt dat de informatie van de verschillende respondent, opgenomen interviews en niet opgenomen interviews, minimaal verschilden. Hierdoor blijkt de impact van het opnemen van de eerste interviews minimaal te zijn. Mijn onervarenheid in interviews heeft er naar mijn mening wel voor gezorgd dat er soms onopgemerkt gestuurd werd in de interviews en anderzijds dat er niet altijd is doorgevraagd. Door de omvang (25 interviews) en eenduidige resultaten vanuit de interviews en overige gesprekken, lijkt dit weinig invloed te hebben gehad in het eindresultaat.

De vragenlijsten die gebruikt zijn hebben geholpen om het proces te bespoedigen, omdat er 16 afdelingen tegelijkertijd aan de slag konden en het niet afhankelijk was van bijeenkomsten die ingepland moesten worden. Daarbij is uit eerdere ervaring gebleken dat het niet zinvol is om met 16 afdelingen in één bijeenkomst te komen zonder de basisinformatie op papier te hebben. Ondanks dat de methode mogelijk erg afstandelijk lijkt op papier, is dit door de betrokkenen als positief ervaren waarin ze veel van hun kennis en kunde op konden schrijven. Om dit te versterken heb ik alle respondenten nog persoonlijk of telefonisch gesproken om de informatie door te nemen vanuit de vragenlijsten.

Als laatste methode is er gebruik gemaakt van een stakeholder analyse, deze is voornamelijk van toepassing gekomen in het identificeren van de verschillende afdelingen binnen de organisatie en het in kaart brengen van invloeden buiten deze primaire betrokkenen. Hierbij is te denken aan verschillende projecten waarmee samen kon worden gewerkt of rekening mee moest worden gehouden bij het ontwikkelen van een andere werkwijze.

Beperkende factoren in het onderzoek

De onderzoeker zelf.

Een van de beperkingen in dit onderzoek is de onderzoeker zelf geweest. Aangezien dit het eerste onderzoek is dat uitgevoerd werd op individuele basis vanuit een universitair perspectief heb ik mij als onderzoeker voortdurend afgevraagd of ik de medewerkers misschien (te veel) stuurde naar wat ik zelf ook als functionaris ervaarde. Dit was vooral een gedachte gedurende de oriëntatie toen ik alle interviews uitvoerde en steeds een soortgelijk verhaal te horen kreeg. Uiteindelijk ben ik van mening dat dit een beperkte impact heeft gehad door verschillende gesprekken van medewerkers met de onderzoeker, functionaris en mensen onderling onafhankelijk van de onderzoeker/functionaris.

Gedurende de implementatie was het lastig voor mij als onderzoeker om niet de voortrekkersrol op mij te nemen, wat ik gewend was vanuit mijn rol als functionaris. Dit zorgde bij mij persoonlijk voor een tweestrijd op momenten dat ik zag dat de verandering zijn voortgang begon te verliezen. Als onderzoeker ging ik hiermee om door juist een faciliterende rol op mij te nemen en mogelijkheden te creëren om de medewerkers te laten reflecteren op hun eigen werkelijkheid door vragen te stellen. Dit ging uiteraard niet altijd goed en op deze ‘zwakke’ momenten zag ik mijn functionaris rol de taken oppakken die af en toe bleven liggen.

Overige beperkende factoren

Verder zien we ook dat er naast de onderzoeker andere elementen zijn geweest die resultaten of inzicht in het onderzoeksproces hebben beïnvloed.

De constatering dat de werkelijkheden gedurende de eerste fasen van het onderzoek gelijk aan elkaar waren, kan in deze reflectie als te voorbarig gezien worden. Door hier al vanaf het begin meer diepgang in te brengen had de verrassing in de laatste fase van het onderzoek achterwege kunnen blijven. Hoe dit precies zo gelopen is, is lastig te achterhalen en het blijft uiteraard giswerk of dit daadwerkelijk voorkomen had kunnen worden. Een mogelijke andere reden zou zijn dat er een verschuiving heeft plaats gevonden binnen de werkelijkheden van de verschillende teams. Een voorbeeld hiervan zou kunnen zijn dat er een politieke reden was, waardoor een verandering ontstaan is in de latere fasen van het onderzoek.

Het ontbreken van een directe link tussen het onderzoek en een actie die ervaren, gezien of behaald is brengt ons bij een andere beperking van dit onderzoek. Het onderzoek is in een unieke setting gemaakt die niet (direct) na te bootsen is of te repliceren is, omdat er continue in een omgeving gewerkt is waar mensen aan een veelvoud van invloeden zijn blootgesteld naast de onderzoeker en de onderzoeksresultaten.

Literatuuropgave

Literatuuropgave

- Ahearne, M., Lam, S. K., & Kraus, F. (2014). Performance impact of middle managers adaptive strategy implementation: The role of social capital. *Strategic Management Journal*, 35(1), 68–87.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169–83.
- Ashton, C. (1992). The dawn of a new era. *Total Quality Management*, 4(4), 215-219.
- Balogun, J. (2007). The practice of organizational restructuring: From design to reality. *European Management Journal*, 25(2), 81-91.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523–49.
- Bartunek, J. M., & Moch, M.K. (1987). First-order, second-order, and third-order change and organization development interventions: A cognitive approach. *Journal of Applied Behavioral Science*, 23(4), 483-500
- Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W., & DePalma, J. A. (2006). On the receiving end sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2), 182–206.
- Beer, M., & Eisenstat, R. A. (1996). Developing an organization capable of implementing strategy and learning. *Human Relations*, 49(5), 597–619.
- Biggart, N.W. (1977). The creative destructive process of organizational change: The case of the post office. *Administrative Science Quarterly*, 22(3), 410-425.
- Boog, B. (2011). Actieonderzoek of Handelingsonderzoek. De Boer, F. & Smaling, A. *Benaderingen in kwalitatief onderzoek*. Meppel: Boom Lemma, 57-65.
- Breen, G.E., (1983). *Middle Management in the 80's*. New York, NY: American Management Association.
- Burt, R.S. (2000). The network structure of social capital. In R.I., Sutton, & B.M. Staw (Eds.). *Research in Organizational Behavior*. (pp. 345-423). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bushe G.R., & Marshak R.J. (2009). Revisioning Organization Development Diagnostic and Dialogic Premises and Patterns of Practice. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 348-368.
- Bushe G.R., & Marshak R.J. (2015). The Dialogic Organization Development Approach to Transformation and Change. In W. Rothwell, J. Stravros, & R. Sullivan (Eds.) *Practicing Organization Development*. (4th Edition, pp. 407-418). New York, NY: Wiley.
- Bijlsma, M., Ommen, W. van, & Veldhuizen, S. van (2016). *Trends en scenario's voor de Nederlandse Financiële sector*. Den Haag: Centraal Plan Bureau
- Coch, L., & French, J. R. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1(4), 512–32.
- Coghlan, D., & Brannick, T. (2014). *Doing action research in your own organization*. London: Sage.
- Collier, N., Fishwick, F., & Floyd, S. W. (2004). Managerial involvement and perceptions of strategy process. *Long Range Planning*, 37(1), 67–83.
- Cotton, J.L. (1993). *Employee Involvement*, London: Sage

- Cotton, J.L., Vollrath, D.A., Froggat K.L., Lengnick-Hall, M.L., & Jennings, K. (1988). Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Journal*, 13(1), 8-22.
- De Nederlandsche Bank (2015). *Technologische innovatie en de Nederlandse financiële sector*. Amsterdam: DNB.
- Denis, J.L., Lamothe, L., & Langley, A. (2001). The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. *Academy of Management Journal*, 44(4), 809-837.
- Easterby-Smith, M., Thorpoe, R., & Jackson, P.R. (2015). *Management & business research*. London: Sage.
- Eriksson, P., & Kovalainen A. (2016). *Qualitative methods in Business research*. London: Sage.
- Fenton-O'Creevy, M. (1998). Employee involvement and the middle manager: Evidence from a survey of organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 67-84.
- Fenton-O'Creevy, M. (2001). Employee involvement and the middle manager: Saboteur or scapegoat?. *Human Resource Management Journal*, 11(1), 24-40.
- Floyd, S.W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 153-167.
- Floyd, S.W., & Lane, P.J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177.
- Ford, J.D., Ford, L.W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362-377.
- Friesl, M., & Kwon, W. (2017). The strategic importance of top management resistance: Extending Alfred D. Chandler. *Strategic Organization*, 15(1), 100-112
- Gargiulo, M., & Benassi, M. (2000). Trapped in your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaptations of social capital. *Organization Science*, 11(2), 183-196.
- Gioia, D.A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- Gioia, D.A., Thomas, J.B., Clark, S.M., & Chittipeddi, K. (1994). Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. *Organization Science*, 5(3), 363-383.
- Gioia, D.A., & Thomas, J.B., (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370-403.
- Gleeson, J., McPhee, J., & Spatz, L. (1988). Training needs of supervisors and middle managers. *Work & People*, 13(3), 32-36.
- Greenberger, D.B., & Strasser, S. (1986). Development and application of a model of personal control in organizations. *Academy of Management Review*, 11(1), 164-177.
- Griffin, M.A., Neal, A., & Parker, S.K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Gupta, A.K. (1987). SBU Strategies, corporate-SBU relations, and SBU effectiveness in strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 30(3), 477-500.

- Hansen, M. (1999). The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82-111.
- Heyden M.L.M., Fourné S.P.L., Koene, B.A.S., Werkman R., & Ansari S. (2017). Rethinking 'Top-Down' and 'Bottom-Up' Roles of Top and Middle Managers in Organizational Change: Implications for Employee Support. *Journal of Management Studies*, 54(7), 961-985.
- Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, 79(8), 72-79.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31-69.
- Huy, Q. N. (2011). How middle managers group-focus emotions and social identities influence strategy implementation. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1387-410.
- Huy, Q. N., Corley, K. G., & Kraatz, M. S. (2014). From support to mutiny: Shifting legitimacy judgments and emotional reactions impacting the implementation of radical change. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1650-80.
- Isabella, L.A., (1990). Evolving interpretations as change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33(1), 7-41.
- Kaats, E., Opheij, W. (2016). *Leren samenwerken tussen organisaties*. Deventer: Vakmedianet.
- Kanter, R.M., (1983). *The change masters*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Labianca, G., Gray, B., & Brass, D.L. (2000). A grounded model of organizational schema change during empowerment. *Organizational Science*, 11(2), 235-257.
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221-40.
- Mantere, S., Schildt, H.A., & Sillince, J.A. (2012). Reversal of strategic change. *Academy of Management Journal*, 55(1), 172-196.
- Mair, J. (2005). Exploring the determinants of unit performance: the role of middle managers in stimulating profit growth. *Group and Organization Management*, 30(3), 263-288.
- Miles, R.H. (1997). *Corporate comeback. The story of renewal and transformation at national semi-conductor*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. (1996). Musings on management. *Harvard Business Review*, 74(4), 61-67.
- Mintzberg, H., & Waters, J.A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Mom, T. J., Bosch, F. A. van den, & Volberda, H. W. (2007). Investigating managers exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. *Journal of Management Studies*, 44(6), 910-31.
- Morris, T., Lydka, H., & Fenton-O'Creevy, M. (1993). Can commitment be managed? *Human Resource Management Journal*, 3(3), 21-42.
- Niehoff, B.P., Enz, C.A., & Grover, R.A. (1990). The impact of top-management actions on employee attitudes and perceptions. *Group & Organization Management*, 15(3), 337-352.
- Nutt, P.C. (1987). Identifying and appraising how managers install strategy. *Strategic Management Journal*, 8(1), 1-14.
- Nonaka, I., (1988). Towards middle-up-down management: Accelerating information creation. *Sloan Management Review*, 29(3), 9-18.

- Ouakouak, M.L., Ouedraogo, N., & Mbengue, A. (2014). The mediating role of organizational capabilities in the relationship between middle managers involvement and firm performance: A European study. *European Management Journal*, 32(2), 305-318.
- Plowman, D. A., Baker, L. T., Beck, T. E., Kulkarni, M., Solansky, S. T., & Travis, D. V. (2007). Radical change accidentally: The emergence and amplification of small change. *Academy of Management Journal*, 50(3), 515-43.
- Poole, P., Gioia, D.A., & Gray, B. (1989). Influence modes, schema change, and organizational transformation. *Journal of applied Behavioral Science*, 25(3), 271-289.
- Raes, A.M., Heijltjes, M.G., Glunk, U., & Roe, R.A. (2011). The interface of the top management team and middle managers: A process model. *Academy of Management Review*, 36(1), 102-126.
- Reason, P., & Bradbury, H. (2001). *Handbook of action research*. London: Sage.
- Reitzig, M., & Maciejovsky, B. (2015). Corporate Hierarchy and Vertical Information Flow Inside the Firm – a Behavioral View. *Strategic Management Journal*, 36(13), 1979-1999.
- Saporito, B. (1986). The revolt against working smarter. *Fortune*. July, 44-48.
- Sharma, G., & Good, D. (2013). The work of middle managers sensemaking and sensegiving for creating positive change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 49(1), 95-122.
- Sluzanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27-43.
- Taylor, A., & Helfat, C.E. (2009). Organizational linkages for surviving technological change: Complementary assets, middle management, and ambidexterity. *Organization Science*, 20(4), 718-739.
- Tsai, W. (2000). Social Capital, strategic relatedness and the formation of intraorganizational linkages. *Strategic Management Journal*, 21(9), 925-939.
- Thomas, R., Sargent, L. D., & Hardy, C. (2011). Managing Organizational Change: Negotiating Meaning and Power-Resistance Relations. *Organization Science*, 22(1), 22-41.
- Uyterhoeven, H. (1989). General managers in the middle. *Harvard Business Review*, 10, 136-145.
- Van den Bersselaar, V. (2016). *Wetenschapsfilosofie in veelvoud*. Bussum: Coutinho.
- Van Dinten, W., & Schouten, I. (2011). *Zijn zij gek of ben ik het? Hoe je oriëntaties gebruikt bij organiseren*. Delft: Eburon.
- Van Dongen, H.J., de Laat, W.A.M., & Maas, A.J.J.A. (1996). *Een kwestie van Verschil Conflicthantering en onderhandeling in een configuratieve integratietheorie*. Delft: Eburon.
- Van Lieshout, F., Jacobs, G., & Cardiff, S. (2017). *Actieonderzoek principes voor verandering in zorg en welzijn*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Van Riel, C. B. M., Berens, G., & Dijkstra, M. (2009). Stimulating Strategically Aligned Behaviour Among Employees. *Journal of Management Studies*, 46(7), 1197-226.
- Verespej, M. A. (1990). When you put the team in charge. *Industry week*, 239, 29-32.
- Westley, F. (1990). Middle managers and strategy: micro-dynamics of inclusion. *Strategic Management Journal*, 11(5), 337-351.

- Wood, M.T. (1972). Effects of decision processes and task situations on influence perceptions. *Organisational Behavior and Human Performance*, 7(3), 417-427.
- Yang, J., Zhang, Z.X., & Tsui, A.S. (2010). Middle manager leadership and frontline employee performance: Bypass, cascading, and moderating effects. *Journal of Management Studies*, 47(4), 654-678.

Verklarende woordenlijst

Realiteit - Wat er daadwerkelijk is in de wereld om ons heen, tastbare zaken.

Werkelijkheid - Wat ieder mens van deze realiteit maakt en daardoor ook hoe hij/zij in de realiteit acteert.

Client Life Cycle – Het gehele proces van *onboarding*, *maintenance* and *off-boarding* van een klant.

Onboarding – Het proces om een nieuwe klant in alle juiste systemen te krijgen en te laten voldoen aan wet- en regelgeving

Maintenance – Alle processen en activiteiten om een klant in het systeem te onderhouden en up to date te houden met de veranderende eisen van regelgevers en veranderingen van de klant.

Off-boarding – Het proces om een klant te controleren op activiteiten, voordat deze als non-actief in de systemen wordt gezet.

CDD – *Client Due Diligence*, betreft de controle van een klant om fraude, witwassen en terrorisme te voorkomen alsook een controle op eventuele reputatie risico's voor de bank.

Client data – Alle data van de klant met betrekking tot naam, adres en andere basisgegevens.

Product systems – Alle systemen die nodig zijn om producten te laten gebruiken die verkocht zijn aan de klant.

Regulatory – Alle acties en data die vereist is voor de verschillende wetgevingen die wereldwijd van toepassing zijn op klanten die markts producten en/of over the counter (otc) producten afnemen bij de bank.

Credit – Alle acties omtrent limiet verzoeken, beoordelingen en het toekennen van limieten om één of meerdere producten voor de klant te faciliteren.

Legal – Alle acties om de documentatie en op te stellen en te archiveren, inclusief interne akkoorden, onderhandeling en handtekeningen van de klant.

Bijlage 1. Uitwerkingen van de wetenschappelijke benaderingen

Empirisch-analytische benadering

De empirisch-analytische benadering heeft in de loop der jaren een aantal wijziging ondergaan in het begin van de jaren 50. Echter is deze benadering wel de *mainstream* van onderzoek blijven domineren. Dit is terug te zien in de vraag naar bewijslast in de vorm van meten van begrippen, strikte regels omtrent een onderzoeksopzet en het gebruik van de statistieken. Door deze voorwaarde, waaronder bijvoorbeeld strikte dichotomieën (tweedelingen), is het dan ook lastiger, maar niet onmogelijk, om een kwalitatief onderzoek te doen vanuit deze benadering.

Interpretatieve benadering

De hermeneutische-interpretatieve benadering is voornamelijk terug te vinden in de geesteswetenschappen, geschiedwetenschap alsook de interpretatieve sociologie. Deze benadering richt zich voornamelijk op betekenissen die mensen geven aan de wereld om hun heen waaronder individueel, groep en cultureel niveau. Deze benadering heeft een breed aantal gedachte groepen onder zich, zoals de hermeneutiek, fenomenologie, pragmatisme en meer recent de etnomethodologie, discourse analyse, conversatie analyse en narratief onderzoek. Van de drie traditionele benaderingen zien we binnen de interpretatieve benadering de grootste verwantschap met de methodologie van kwalitatief onderzoek volgens de Boer en Smaling (2011). Dit betekent niet dat de andere benaderingen minder goed zijn voor het gebruik binnen kwalitatief onderzoek.

Kritische benadering

De maatschappijkritische benadering gaat het niet alleen om een normatief oordeel over de (westerse) maatschappij, maar ook om de verandering van de maatschappij. Te denken aan machtsverhoudingen in de maatschappij op het gebied van geslacht, geaardheid of andere kenmerken van groepen mensen. Er is een duidelijke affiniteit met het hermeneutisch denkgood wat kwalitatief onderzoek ook binnen deze benadering passend maakt. Naast een normatief gemotiveerde grondslag kan er ook een pragmatisch gemotiveerde grondslag zijn welke vaak terug te zien is in een typerende onderzoeksstrategie binnen deze benadering; actieonderzoek.

Naast de drie meer traditionele benaderingen zijn er ook recente benaderingen bijgekomen die niet of niet volledig passen binnen de traditionele benaderingen. Om een breder beeld te krijgen behandel ik kort drie meer recente benaderingen die gerelateerd zijn aan de kritische benadering, zoals eerder beschreven.

Constructivistische benadering

De constructivistische benadering ziet de wereld om ons heen als geconstrueerd door mensen, dit kan op individueel alsook op sociaal vlak zijn, waarbij wij als een groep hetzelfde over bepaalde constructies denken. Hierbinnen dienen we volgens de Boer en Smaling (2011) onderscheid te maken tussen de constructivisme als wetenschapsfilosofie van Maturana en Valera (1992) en als sociaal wetenschappelijk en methodologisch standpunt van Guba en Lincoln (1989) als in evaluatie onderzoek.

Postmoderne benadering

De postmoderne benadering geeft tegengewicht aan de filosofie dat de mens een rationeel wezen is. Er zijn geen superieure verhalen over de werkelijkheid en er is niet één wijze waarop kennis verworven kan worden. Het post moderne benadrukt de verschillen en diversiteit. Tegelijkertijd zijn deze nooit inzichtelijk te maken, doordat alles continue in beweging is. De onderzoeker is in deze benadering op zijn best iemand die de informatie die voorhanden is bij elkaar legt en werkt met wat zich aandient.

Participatieve benadering

De participatieve benadering gaat er vanuit dat alle onderzoekers en deelnemers onderdeel zijn van het onderzoek. In deze is het niet een verhouding van onderzoeker versus deelnemer maar zijn beide co-onderzoekers in de zoektocht naar kennis. Beide leren door het gehele proces heen en komen samen tot de gewenste doelstelling. Deze doelstelling kan net als bij de kritische benadering gevormd worden door een pragmatische of normatieve benadering. Ook kan het door metatheoretische kaders gemotiveerd zijn (de Boer en Smaling, 2011, p. 20).

Bijlage 2. Questionnaire A, klantsegmentatie

		Name of Department/Person				
Questionnaire A						
Introduction Dear Colleague, you have received this form due to you contact with clients of Rabobank. The Goal of this questionnaire is to identify the main client segments of Rabobank. You will only need to fill in these Client segments from your own perspective and work field. This questionnaire will help us identify the needs of the Client Owners and Sales persons within the organisation and will help me to complete my Master thesis. If something is unclear or there are other questions regarding this questionnaire please feel free to contact me. If you could be so kind to fill this in within one week and return it at the latest on the 13th of April. Thank you for your time and your cooperation.						
Client segment What is a client segment? from this projects perspective it would be a client group that is distinctively different then other clients (in client approach, products or internal processes). In this way the rest of the organisation knows how to react to the different kind of client segments and we can service all clients in an optimal way. Please summarize your client segments in below table with the relevant information.						
Example For example some clients are more urgent then others within your own portfolio, or a particular segment always needs a more intensive process like Credit and legal next to client system onboarding . Then it would be good to create multiple client segments.						
What are the client segments that you service?						
Client segment name	What makes this a unique client segment?	Main Products required for this client segment? (loans, current account, Markets product X, legal docs, limits, etc.) <i>Please separate different products with a "," or ";"</i>	Main stakeholders for all products/processes? (FICO, L&L, Legal, ETS, etc.) <i>Please separate different stakeholders with a "," or ";"</i>	Priority of client segment (1 as top priority, then 2, 3, 4, 5. Every number can be used once)	Example of one client name per client segment	% of your total portfolio to identify internal workload
Prioritization Please explain on what basis you prioritized above identified client segments:						
Next Steps Thank you for completing the questionnaire, once all other forms are received I will provide a summary to all the stakeholders of the different client segments and the prioritization based on your own prioritization answers and the speed in which the forms are returned. If there are questions I will contact you or your department for clarification before finalizing.						

Bijlage 3.

(Klantsegmenten overzicht, op verzoek)

Bijlage 4. Questionnaire B, proces inzicht

		Name of Department/Person	
Questionnaire B			
Introduction Dear Colleague, you receive this questionnaire because you are one of the stakeholders for one of the client segments that we are investigating. I would like you/your team to answer a few questions to get better insight in your part of the chain. Once all pieces of the chain are identified we can put them together to see where we can improve the chain together.			
Process/Product Onboarding of Asset Managers (AM) and Pension funds (PF) (and Pensioenfondsen 'kringen') they manage under 1 'Umbrella' ISDA/CSA agreement (legal docs). In Paris this setup looks like: 'Pension Fund 1' via 'Asset Manager A'. The setup in Sky will be as follows: a GAL for the AM and the PFs will be setup as Legal Entities under the GAL, with each their own limits. The systems involved will be mostly: Kondor/Calypso/Particle/Bloomberg/OMR/Markitwire/FXall/Autoex. If the AM is a new counterparty it requires a CDD. (New) PFs do not require a CDD, because they are managed by the AM.			
Questions 1-9			
1	What information, documents or systems do you require to complete your task in this process?		
2	Where do you get all the information that you need to complete your task in the process?		
2a	How often are these items (received by others) ready at the start of your task? (% of requests)		80%
3	What is being done if there is an incident within the process?		
3a	How often do these incidents occur? (% of requests)		90%
4	If an urgent request comes in to your workflow, what would you do different than normal?		
4a	How often does this happen? (% of requests)		90%
5	Do you need to wait for other colleagues/systems before you can start/finish your work ?		
6	What improvements within the process for your department do you see that you would like to work on?		
6a	What improvements within the process for the entire chain do you see that you would like to improve?		
7	What is your core task within this process that you are held accountable for?		
8	Please describe (step by step) what you do for one request within this process? (how do you start, what information are you inputting where in the process, when do you call/e-mail or talk to someone and why, when is the process finalized).		
9	Is above process different for other entities, products, etc? If yes in which situations would this be different?		
Next Steps Thank you for completing the questionnaire, once all other forms are received I will provide a summary to all the stakeholders, after this a meeting will be planned to discuss these items in more depth and we will be looking together how can we improve this process			

Bijlage 5.

(Proces overzicht onboarding pensioenfonds, op verzoek)

Bijlage 6.

(Swimming lane, proces pensioenfonds onboarding, op verzoek)

Bijlage 7.

(Presentatie exploratiefase, 1 april, op verzoek)

Bijlage 8.

(Presentatie bijeenkomst alle stakeholders, 1 juni, op verzoek)

Bijlage 9.

(Presentatie bijeenkomst *Legal process*, 20 juni, op verzoek)

Bijlage 10.

(Presentatie bijeenkomst MT, 26 juni, op verzoek)

Bijlage 11.

(Overige communicatie via e-mail, op verzoek)

Bijlage 12.

(Alle audio en uitgeschreven interviews, op verzoek)