

SAMENWERKING TUSSEN BUSINESS UNITS

DE COÖRDINERENDE ROL
VAN HET MIDDENMANAGEMENT
IN EEN GECENTRALISEERDE
ORGANISATIESTRUCTUUR

EEN CASESTUDIE IN DE FINANCIËLE SECTOR



Rabobank

axians

Universiteit: Rotterdam School of Management, Erasmus University
Opleiding: Parttime Master Bedrijfskunde, lichting 2016-2018
Project: Master thesis
Coach: Dr. Raymond van Wijk
Meelezer: Dr. René Olie
Vakgebied: Strategische vernieuwing en corporate entrepreneurship
Datum: 10 september 2018

Student: Jan Korbijn
Studentnummer: 463408

Het auteursrecht van dit onderzoek berust bij Jan Korbijn. Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan degenen waarnaar wordt verwezen in de tekst en die worden genoemd in het referentieoverzicht. De auteur is geheel verantwoordelijk voor de inhoud van dit document. De Rotterdam School of Management is enkel verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

En dan zit het er op! Het begon als een idee in 2015, starten met een Master. Het werd een uitdaging, het behalen van je MSc in Business Administration aan de Rotterdam School of Management, onderdeel van de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Wanneer je in 2016 inmiddels ruim 21 jaar bij dezelfde werkgever hebt gewerkt, alle kansen hebt gekregen en hebt gepakt, ontstaat er kriebel om een nieuwe stap te maken. Een stap die ertoe moest leiden mijn carrière én vooral mijn persoonlijke ontwikkeling een boost te geven. En laat ik zeggen dat ik daar geen moment spijt van heb gehad. Een periode van ruim twee jaar is dan nu ineens voorbij. De tijd is echt voorbij gevlogen, maar ondanks deze fantastische periode voelt het ook wel weer goed om de studie nu echt af te ronden.

Deze master thesis is de kers op de spreekwoordelijke taart. Mijn bovengemiddelde interesse in Strategische Vernieuwing en Corporate Entrepreneurship heeft mij geholpen om onderzoek te doen naar de invloed van een gecentraliseerde organisatiestructuur op de coördinerende rol van het middenmanagement in samenwerkingsverbanden tussen business units. Het onderzoek heb ik kunnen uitvoeren binnen de Rabobank. Fantastisch om te zien en te ervaren met hoeveel enthousiasme de directeuren van de lokale banken en ook topmanagers van de groepsdirectie hebben willen meewerken aan mijn onderzoek. Dit, ondanks de ook voor hun spannende en dynamische periode waarin de organisatie zich bevindt en zij zelf zich in bevinden. Bijzonder dank daarvoor.

Dit voorwoord wil ik tevens gebruiken om mijn dank uit te spreken aan een aantal personen. Allereerst wil ik mijn werkgever, Rabobank Helmond, bedanken voor de ruimte die mij is geboden in de afgelopen twee jaar en dan in het bijzonder Paul van Rijn. Hij heeft mij op een no nonsens manier continu met beide voetjes op de grond gehouden. Ik wil mijn coach Raymond van Wijk en meezer René Olie bedanken voor de begeleiding gedurende het scriptietraject. Lia Hof wil ik niet vergeten. Zij is de verpersoonlijking van de fantastische begeleiding die het programma van de Parttime Master aan de Rotterdam School of Management biedt.

Het traject van ruim twee jaar is enorm uitdagend geweest. Vanuit het Brabantse ruim 30.000 studie kilometers gereisd, ongeveer 100 colleges gevolgd, 8 examens afgelegd, 15 groepsopdrachten gemaakt, 12 individuele rapporten geschreven en een buitenlandopdracht gehad in Kaapstad. Wat een beleving. Het heeft mij de afgelopen twee jaar gevormd. Het combineren van werk, een gezin en deze studie is niet eenvoudig geweest, maar, 'de ballen in de lucht houden', ik heb er geen moment spijt van gehad. Zonder het eindeloze geduld van mijn vrouw, mijn kinderen Pien, Fleur en Sam, familie en vrienden was het niet gelukt. Wanneer je jezelf prikkelt om een uitdaging aan te gaan in een nieuwe omgeving, ruim 120 kilometer van je huis vandaan, dan ga je onherroepelijk ook nieuwe en vooral interessante mensen ontmoeten. Dat was voor mij één van de redenen om te kiezen voor Rotterdam. En dat is gelukt. Ik wil in het bijzonder mijn 'Kaapstad' groep bedanken voor hun steun in deze fantastische periode. Vier vrienden voor het leven...

Geniet van het rapport, zoals ik heb genoten van het vormgeven daarvan!

Jan Korbijn
Helmond, September 2018

Het middenmanagement heeft een essentiële coördinerende rol in organisaties die onderhevig zijn aan veranderingen zeker daar waar een dringend beroep wordt gedaan op samenwerkingen tussen business units. Zij zorgen voor een 'Gordiaanse' knoop tussen diverse stakeholders en zijn de verbindende schakel in organisaties. De financiële sector is er een die al jaren aan structurele verandering onderhevig is. Eén van de gevolgen hiervan is dat organisaties in de financiële sector steeds meer centraal worden aangestuurd. Business units worden strak gestuurd op hun individuele financiële performance en tegelijk wordt samenwerking tussen business units vereist. Deze centralisering van een organisatiestructuur en conflicterende belangen hebben onherroepelijk impact op de coördinerende rol van het middenmanagement van business units en zorgt daarmee voor een spanningsveld.

Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen hoe centralisatie van de organisatiestructuur de coördinerende rol van het middenmanagement beïnvloedt en wat voor effect dit heeft op samenwerkingsverbanden tussen business units. Dit is relevant omdat deze samenwerkingsverbanden een positieve bijdrage leveren aan de waardecreatie van organisaties en langdurig economisch- en concurrentievoordeel opleveren. Er is weliswaar uitvoerig onderzoek gedaan naar de drie afzonderlijke thema's, organisatiestructuren, de vooral verticale coördinerende rol van het middenmanagement en hoe succesvolle samenwerkingsverbanden tussen business units vorm te geven, maar wanneer een organisatiestructuur centraliseert en tegelijk nog sprake is van business units in een decentrale structuur, zorgt dit voor spanningen. De invloed van deze drie thema's op elkaar is daarnaast onderbelicht in de bestaande literatuur. Dit onderzoek heeft zich specifiek gericht op de verbindende rol van het middenmanagement tussen managementlagen, de positie van middenmanagement in een veranderproces, de rol van middenmanagement in het strategievormende proces en tot slot de horizontale coördinerende rol tussen business units onderling in samenwerkingen. Om een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag zijn 24 semigestructureerde interviews afgenomen bij directeuren van lokale banken, topmanagement van de Rabobank en twee business unit managers bij Axians.

Dit onderzoek heeft, naast een aantal bevindingen die aansluiten bij de bestaande literatuur, ook nieuwe inzichten opgeleverd. De resultaten uit dit onderzoek laten zien dat de mate van autonomie bij middenmanagement afneemt door een centralisering van de organisatiestructuur. Dit onderzoek heeft aangetoond dat, ondanks een verminderde mate van autonomie, er nog steeds bij middenmanagement ruimte wordt ervaren om lokaal ondernemerschap te tonen en autonoom de business unit aan te sturen. Eén van de gevolgen van de gecentraliseerde organisatiestructuur is de toegenomen uniformiteit in werken. De resultaten tonen aan dat middenmanagers van lokale business units dit als positief ervaren en het hen helpt om resources effectief te benutten en efficiënter te werken.

Dit onderzoek bevestigt tevens de verbindende en bemiddelende rol van middenmanagement. Het voegt hieraan twee elementen toe. Enerzijds dat een centralisering van een organisatiestructuur ertoe leidt dat de werelden van het hoofdkantoor en de business units verder uit elkaar komen te liggen en dat middenmanagers het als hun rol zien om juist deze werelden bij elkaar te brengen en te verbinden. Anderzijds dat vooral de externe achtergrond en de bewandelde carrière van middenmanagement van invloed is op de bijdrage die zij willen leveren aan het veranderproces.

Het onderzoek biedt daarnaast nieuw inzicht over de benodigde competenties van het middenmanagement. De benodigde competenties veranderen bij een centralisering van de organisatiestructuur. Een centralisatie beïnvloedt hiermee de coördinerende rol van het middenmanagement, waarbij middenmanagement zich

minder bezig houdt met bestuurlijke activiteiten, zich minder bezighoudt met het strategievormende proces en er een verschuiving optreedt naar meer operationele competenties.

Wat het onderzoek niet heeft bevestigd is de horizontaal verbindende rol van middenmanagers tussen de business units onderling. Op basis van dit onderzoek kan worden geconcludeerd dat de coördinerende rol van het middenmanagement alleen niet voldoende is om te komen tot effectieve samenwerkingsverbanden tussen business units. De door een centralisering gevormde uniformiteit in werken en het willen loslaten van individuele performance doelstellingen heeft eveneens een positieve invloed op de te vormen samenwerkingen tussen business units.

Tot slot impliceert dit onderzoek dat middenmanagers, actief in kleine business units, een negatievere blik hebben op de effecten van een centralisering van een organisatiestructuur. Dit verschil tussen grote en kleine business units heeft daarmee een beperkend effect op te vormen samenwerkingen.

Een centralisering van de organisatiestructuur beïnvloedt daarmee de coördinerende rol van het middenmanagement en deze veranderende rol heeft vervolgens invloed op te vormen samenwerkingen tussen business units.

VOORWOORD	4
SAMENVATTING	5
1. INTRODUCTIE	8
2. LITERATUURONDERZOEK	10
2.1 Samenwerking business units en een centralisatie van de organisatiestructuur	10
2.2 Middenmanagement	10
2.2.1 <i>De coördinerende rol van het middenmanagement tussen managementlagen</i>	11
2.2.2 <i>De coördinerende rol van het middenmanagement in een veranderproces</i>	12
2.2.3 <i>De coördinerende rol van middenmanagement in het strategievormend proces</i>	13
2.2.4 <i>De coördinerende rol van middenmanagement in samenwerkingen</i>	15
2.3 Invloeden van een gecentraliseerde organisatiestructuur op de coördinerende rol	16
2.3.1 <i>Invloed van controle uitoefening op de coördinerende rol van middenmanagement</i>	17
2.3.2 <i>Invloed van autonomie en macht op de coördinerende rol van middenmanagement</i>	18
2.3.3 <i>Invloed topmanagement op de coördinerende rol van middenmanagement</i>	18
2.4 Conclusie literatuuronderzoek	19
3. METHODOLOGIE	21
3.1 Onderzoeksstrategie en context	21
3.2 Caseselectie	22
3.3 Datacollectie	23
3.4 Data analyse	24
4. RESULTATEN EN BEVINDINGEN	25
4.1 Introductie cases	25
4.2 Afbakening onderwerpen	31
4.3 Invloeden van een gecentraliseerde organisatiestructuur	31
4.3.1 <i>Verschuiving van autonomie</i>	31
4.3.2 <i>Uniformiteit in werken</i>	35
4.3.3 <i>Invloed op strategievormend proces</i>	36
4.3.4 <i>Mate van controle uitoefening op performance middenmanagement</i>	38
4.4 Invloed centralisering op competenties middenmanagement	42
4.4.1 <i>Bestuurlijk versus operationeel</i>	42
4.4.2 <i>De verbindende rol van middenmanagement; twee werelden lokaal-centraal</i>	44
4.4.3 <i>De verbindende rol van middenmanagement tussen business units</i>	45
4.5 De achtergrond van middenmanagement in relatie tot veranderbereidheid	46
4.6 Samenwerking tussen business units	48
5. DISCUSSIE EN CONCLUSIE	52
5.1 Theoretische implicaties	52
5.2 Beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek	56
5.3 Management implicaties	57
5.4 Conclusie	59
BIBLIOGRAFIE	61
BIJLAGEN	64
1. Interviewgide middenmanagement	64
2. Interviewgide topmanagement	67

Samenwerking tussen business units is essentieel om langdurig concurrentie- en economisch voordeel te behalen (Vizjak, 1994; Dyer & Singh, 1998; Hansen & Nohria, 2004) en staat centraal in de waardecreatie van grote bedrijven (Martin & Eisenhardt, 2010). Waardecreatie kan worden gerealiseerd middels het managen van deze samenwerkingen (Vizjak, 1994). Samenwerking tussen business units is echter niet vanzelfsprekend en leidt niet altijd tot synergievoordeel (Gupta & Govindarajan, 1986). Het middenmanagement speelt hierbij een belangrijke rol. Het is voor het middenmanagement belangrijk om te weten wanneer samenwerking na te streven, hoe deze horizontale verbinding tussen business units te coördineren en welke effecten het heeft op de betrokkenen (1986). Interne coördinatie van deze samenwerkingen door het middenmanagement is van belang en voegt waarde toe, onder andere via het verbeteren van kennismanagement en het delen van best practices qua samenwerkingen (Dyer, Kale, & Singh, 2001; Hansen & Nohria, 2004), maar ook door het uitwisselen en daarmee benutten van de benodigde resources (Dyer & Singh, 1998). Wanneer middenmanagers geconfronteerd worden met het moeten delen van resources, kan er sprake zijn van een negatieve werkbeleving (Gupta & Govindarajan, 1986). De rol van het middenmanagement in de samenwerking tussen business units is daarmee essentieel en bestaat uit meerdere kenmerken, waaronder het creëren en onderhouden van vertrouwen binnen de organisatie in het vernieuwingsproces (Bartlett & Ghoshal, 1993). Middenmanagement heeft hiervoor andere benodigde competenties dan een topmanager en vervult een belangrijke rol in het motiveren en implementeren van veranderingen in organisaties (Floyd & Lane, 2000; Kanter, 2004).

Een centralisatie van de organisatiestructuur heeft over het algemeen een negatief effect op de samenwerking tussen business units (Bartlett & Ghoshal, 1993). Hedlund (1994) beschrijft dat de organisatiestructuur van invloed is op de overdracht en transformatie van kennis waarbij bureaucratie en hiërarchie zorgen voor inflexibiliteit en een beperking van de overdracht van kennis tussen business units. Door een centralisatie van de organisatiestructuur krijgt het hoofdkantoor meer autonomie en oefent het controle uit over haar business units, waarbij zij bepaalt hoe resources door de organisatie heen stromen. Business units en de middenmanagers van deze units worden door een centralisatie gecontroleerd op hun uiteindelijke output en of op hun besluitvoering en acties (Gupta & Govindarajan, 1991). Bij een gecentraliseerde organisatiestructuur is het hoofdkantoor hiërarchisch verantwoordelijk voor strategievorming en de rol van de business units is om de gevormde strategie uit te voeren, waarbij het hoofdkantoor een remmende of bevorderende rol heeft in de bijdrage die business units kunnen leveren (Birkinshaw, Hood, & Jonsson, 1998). Het maakt dat de beslissingsmacht hoger in de organisatie komt te liggen. Martin en Eisenhardt (2010) benoemen dat business units, geleid door algemene managers met autonomie, meer samenwerken. Middenmanagement heeft macht nodig om haar coördinerende rol uit te oefenen en het gemis daarvan beïnvloedt de wijze waarop middenmanagers leiding geven en creëert een omgeving waarin zij meer bezorgd zijn om hun eigen territorium te verdedigen in plaats van samen te werken met anderen ten faveure van de organisatie (Kanter, 2004). Acteert de middenmanager in het belang van de organisatie als geheel, of wellicht alleen in het belang van de business unit (Birkinshaw, Hood, & Jonsson, 1998)? Een centralisering leidt tot een verandering in de hiërarchie van de organisatie, waardoor er sprake kan zijn van het ontstaan van rolconflicten (Floyd & Lane, 2000) en kan daarmee leiden tot een verschuiving van deze coördinerende rol van middenmanagement in business units.

Middenmanagement wordt getypeerd als de managementlaag tussen topmanagement, opererende vanuit het hoofdkantoor en operationeel management, actief in de business units (Floyd & Lane, 2000). Specifiek in dit onderzoek wordt middenmanagement getypeerd als de eindverantwoordelijke manager van lokale business units.

De coördinerende rol van middenmanagement omvat het aannemen van een verbindende rol tussen deze diverse managementlagen (Floyd & Wooldridge, 1997), het vervullen van een belangrijke rol in een veranderproces (Balogun, 2003), invloed kunnen en willen uitoefenen in het strategievormende proces (Wooldridge & Floyd, 1990) en het innemen van een belangrijke positie bij te vormen samenwerkingen tussen business units (Osterman, 2008). De huidige literatuur laat zien dat een centralisatie van de organisatiestructuur van invloed is op samenwerkingen tussen business units. Het is echter onduidelijk hoe deze coördinerende rol en de beschreven essentiële elementen van deze rol, beïnvloed worden door een centralisering van een organisatiestructuur, de daarmee gepaard gaande autonomie verschuiving en controle uitoefening door het hoofdkantoor en vooral welk effect dit heeft op te vormen samenwerkingen tussen business units. Oftewel; de horizontale coördinatie tussen business units. Het is bekend dat middenmanagement onder druk staat in organisaties waar sprake is van krimp en reorganisaties en dat zij vaak worden getypeerd als belemmerend en weerstand biedend tegen veranderingen (Balogun, 2003; Wooldridge, Schmid, & Floyd, 2008). Er kan hierdoor een rolconflict en ambigu gedrag ontstaan bij het middenmanagement (Wooldridge, Schmid, & Floyd, 2008). Een centralisering van de organisatiestructuur met behoudt van business units zorgt voor een spanningsveld. Enerzijds verschuift de mate van autonomie en besluitvoering hoger de organisatie in, anderzijds is er door het gebruikmaken van business units nog steeds sprake van een decentrale structuur. Dit onderzoek richt zich op de invloed van een gecentraliseerde organisatiestructuur, op de vier thema's van de coördinerende rol van het middenmanagement in het vormgeven van samenwerkingen tussen business units in een gecentraliseerde organisatiestructuur. Het onderzoek richt zich specifiek op de verbindende rol van het middenmanagement tussen managementlagen, de positie van middenmanagement in een veranderproces, de rol van middenmanagement in het strategievormende proces en tot slot de horizontale coördinerende rol tussen business units onderling in samenwerkingen.

Dit onderzoek is belangrijk voor organisaties die op zoek zijn naar waardecreatie en concurrentievoordeel en dit willen realiseren door synergievoordeel te behalen middels samenwerkingen tussen business units, maar waarbij de organisatie zelf qua structuur meer centraliseert en deze centralisatie van invloed kan zijn op de coördinerende rol van het middenmanagement. Wanneer duidelijk is hoe een centralisering van een organisatiestructuur de coördinerende rol van het middenmanagement beïnvloedt, kan hier op worden geanticipeerd en kan synergievoordeel worden behaald. Het doel van dit onderzoek is om theorie te bouwen over de coördinerende rol van het middenmanagement in samenwerkingsverbanden tussen business units bij een centralisering van de organisatiestructuur. Dit is van belang omdat middenmanagement juist een centrale rol inneemt in een veranderende organisatiestructuur (Balogun, 2003).

Op basis van de omschreven introductie leidt dit tot de volgende onderzoeksvraag:

Hoe beïnvloedt de centralisering van een organisatiestructuur de coördinerende rol van middenmanagement in samenwerkingsverbanden tussen business units?

2.1 Samenwerking business units en een centralisatie van de organisatiestructuur

Samenwerking tussen business units kan leiden tot synergie voordelen, daarmee tot waardecreatie en is essentieel om langdurig economisch- en concurrentievoordeel te creëren (Dyer & Singh, 1998; Hansen & Nohria, 2004; Martin & Eisenhardt, 2010). Samenwerking tussen deze business units zorgt voor kennisdeling en kennismanagement, het uitwisselen van resources over de business units heen (Dyer & Singh, 1998; Dyer, Kale, & Singh, 2001) en het delen van best practices door benchmarking (Hansen & Nohria, 2004). Echter; een centralisatie van een organisatiestructuur kan deze te vormen samenwerkingen beïnvloeden en bovenal invloed hebben op de specifieke coördinerende rol van het middenmanagement (Bartlett & Ghoshal, 1993). Met name bureaucratie en hiërarchie kunnen leiden tot inflexibiliteit en een beperking van overdracht van kennis tussen business units (Hedlund, 1994). Hoe hiërarchisch invulling wordt gegeven aan het strategievormend proces en welke rol het middenmanagement hier in kan nemen, bepaalt de bijdrage die business units leveren (Birkinshaw, Hood, & Jonsson, 1998). Daar waar Simons (2000) stelt dat een hoge mate van centralisatie leidt tot functioneel gedrag en efficiënt gebruik van resources over de business units heen, zijn Martin en Eisenhardt (2010) het hier niet mee eens. Zij stellen dat middenmanagement met veel autonomie juist kan leiden tot meer samenwerkingen. Het is vooral de coördinerende rol van het middenmanagement die deze samenwerkingen succesvol vorm kan geven (Gupta & Govindarajan, 1986), maar mogelijk dus wordt beïnvloed door een centralisering van een organisatiestructuur.

2.2 Middenmanagement

In de literatuur is veel geschreven over managementrollen in algemene zin en de rol van middenmanagement in het bijzonder. Mintzberg suggereert dat de primaire rollen van managers bestaan uit het verzamelen en verspreiden van informatie, waardoor managers een verbinding worden voor informatiestromen binnen de organisatie (Mintzberg, 1973, p. 56). De invulling en inhoud van deze positie wordt bepaald door het hiërarchische niveau. Hier ontstaan de verschillen tussen topmanagement, middenmanagement en frontmanagement (Floyd & Lane, 2000). Dit onderzoek richt zich op de coördinerende rol van het middenmanagement. Een middenmanager van een business unit kan worden getypeerd als de managementlaag tussen topmanagement, opererende vanuit het hoofdkantoor en operationeel management, actief in de business units (2000). Scarbrough en Burrell (1996, p. 178) beschrijven een pessimistische zienswijze op middenmanagement dat ze:

“Duur zijn, weerstand bieden tegen veranderingen, een blokkering vormen voor communicatie zowel opwaarts als neerwaarts. Zij continu onder de maat presteren, ze spenderen over het algemeen meer tijd om openlijk te discussiëren in plaats van constructief problemen op te lossen. Ze zijn vaak reactief, onvoldoende opgeleid en falen regelmatig om op te treden als entrepreneurs”.

Middenmanagement staat onder druk in organisaties waar sprake is van krimp en reorganisaties. Het vermindert het aantal middenmanagers (Balogun, 2003). Zij worden vaak getypeerd als belemmerend en weerstand biedend tegen veranderingen (Balogun, 2003; Wooldridge, Schmid, & Floyd, 2008). Guth en Macmillan (1986) spreken zelfs van middenmanagement dat alleen naar het eigen belang kijkt en wanneer dit belang onder druk komt te staan, zij een strategie zelfs kunnen omleiden en de implementatie ervan vertragen of totaal saboteren. Er kan een rolconflict en ambigu gedrag ontstaan bij het middenmanagement wanneer topmanagement inconsistente verwachtingen heeft, waardoor middenmanagement terughoudend wordt in het vervullen van de juiste rollen (Wooldridge, Schmid, & Floyd, 2008). Consistente en wederzijdse verwachtingen tussen topmanagement en middenmanagement zijn nodig om rolconflicten te voorkomen en ruimte te bieden voor een strategische houding van middenmanagement (2008).

Deze pessimistische blik op kan worden verklaard doordat bij middenmanagement de werkdruk en de prestatiedruk oploopt bij reorganisaties en wijzigingen van de organisatiestructuur en tegelijk de carrièremogelijkheden afnemen voor middenmanagement omdat de organisatiestructuur vaak platter wordt. (Balogun, 2003; Osterman, 2008).

Floyd en Wooldridge (1992) laten een positieve visie zien op middenmanagement waarbij zij strategievorming positief kan beïnvloeden en een bijdrage levert aan nieuw gevormde initiatieven. Een visie die wordt bevestigd door Wooldridge et al. (2008). Floyd en Wooldridge (1997) benoemen dat de prestaties van de organisatie afhankelijk zijn van de opwaartse en neerwaartse invloed van middenmanagers. Het is vooral de coördinerende rol van het middenmanagement tussen de hiërarchische lagen in de organisatie die een significante invloed heeft op de prestaties van de organisatie. Hier is dus een belangrijke rol voor middenmanagement weggelegd. Er is dus niet alleen sprake van betrokkenheid van middenmanagement in het proces van strategievorming (Floyd & Wooldridge, 1992), maar middenmanagement zorgt daarbij ook voor prestatie verhogend gedrag van organisaties (Floyd & Wooldridge, 1997; Osterman, 2008). De coördinerende rol van middenmanagement omvat vier thema's. Het gaat respectievelijk om het aannemen van een verbindende rol tussen deze diverse managementlagen (Floyd & Wooldridge, 1997), het vervullen van een belangrijke rol in een veranderproces (Balogun, 2003), invloed kunnen en willen uitoefenen in het strategievormende proces (Wooldridge & Floyd, 1990) en het innemen van een belangrijke positie in te vormen samenwerkingen tussen business units (Osterman, 2008).

2.2.1 De coördinerende rol van het middenmanagement tussen managementlagen

Middenmanagement heeft een rol in het coördineren van de dagelijkse activiteiten van een business unit met de activiteiten van verticaal gerelateerde groepen (Floyd & Wooldridge, 1992). Een middenmanager beweegt dus tussen twee lagen. Enerzijds behartigen zij de belangen van topmanagement en hebben zij de rol om strategische beleidskeuzes van topmanagement door te voeren. Aan de andere kant dienen zij ook de belangen van frontmanagement en is het relevant om ook vanuit frontmanagement een opwaartse informatiestroom te realiseren richting topmanagement (Floyd & Lane, 2000). Floyd en Wooldridge (1997) spreken van een coördinerende rol voor het middenmanagement waarbij zij tussen de strategische en operationele niveaus van de organisatie bemiddelen en onderhandelen en deze verbindingen tevens interpreteert. Anders gezegd; middenmanagement is de verbindende schakel, oftewel 'the linking pin' tussen topmanagement en frontline management. Wooldridge et al. (2008) spreken van de unieke eigenschap van middenmanagement om toegang te krijgen tot topmanagement en deze toegang te combineren met hun kennis van de operationele activiteiten. Het gaat in hun perceptie niet zozeer om de fysieke locatie van middenmanagement. Deze unieke eigenschap zorgt voor de coördinerende rol tussen topmanagement en dagdagelijkse activiteiten (Floyd & Wooldridge, 1997; Wooldridge, Schmid, & Floyd, 2008). In het artikel van Floyd en Wooldridge (1992) wordt specifiek ingezoomd op vier unieke coördinerende rollen van middenmanagement die een bijdrage leveren aan de strategievorming van organisaties. Het gaat hier om opwaartse en neerwaartse invloed. Wanneer er sprake is van opwaartse betrokkenheid, dan wordt gesproken over het strijden voor alternatieve ideeën en het verwerken van informatie. Wanneer er sprake is van neerwaartse betrokkenheid, dan wordt gesproken over het faciliteren van het aanpassingsvermogen en het implementeren van opgelegde strategieën. Zie hiervoor ook figuur 1. Deze rollen hebben vooral betrekking op verticale coördinatie. Hoe middenmanagement dit vorm geeft in horizontale coördinatie, tussen middenmanagement van business units onderling, wordt in de literatuur beperkt toegelicht. Oftewel; 'the linking pin' tussen middenmanagers van business units.

		Behavioral	
		Upward	Downward
Cognitive	Divergent	Championing Alternatives	Facilitating Adaptability
	Integrative	Synthesizing Information	Implementing Deliberate Strategy

Figuur 1: A typology of middle management involvement in strategy (Floyd & Wooldridge, 1992)

Voor dit onderzoek wordt specifiek gekeken naar neerwaartse invloed en dan vooral het vermogen om zich aan te passen. Bij neerwaartse activiteiten moet worden gedacht aan het faciliteren van het aanpassingsvermogen en het implementeren van opgestelde strategieën. Voor wat betreft het aanpassingsvermogen kan worden gedacht aan het versoepelen van regels om nieuwe projecten te laten starten, het beschikbaar stellen van resources om projecten te testen en te experimenteren en het aanmoedigen van informele discussievoering en kennisdeling. Wanneer het gaat om strategie implementatie kan worden gedacht aan de rol van het monitoren van activiteiten die dienen om de doelstellingen van topmanagement te realiseren, het vertalen van doelen in plannen en acties, maar ook het verkopen van initiatieven van topmanagement aan ondergeschikten (1992; 1997). Om de coördinerende rol van middenmanagement uit te oefenen is het van belang dat er consistente en wederzijdse verwachtingen tussen topmanagement en middenmanagement zijn, om rolconflicten in een veranderproces te voorkomen en een strategische houding te stimuleren (Wooldridge, Schmid, & Floyd, 2008).

2.2.2 De coördinerende rol van het middenmanagement in een veranderproces

Volgens Bartlett en Ghoshal (1993) wordt in een gecentraliseerde organisatiestructuur topmanagement gezien als dé bepalende speler in de organisatie, waarbij middenmanagement kan worden gezien als de managementlaag die de ondernemingsbesluiten dient te implementeren. Een rol die tevens wordt omschreven door Floyd en Wooldridge (1992). Middenmanagement wordt gezien als de ‘key’ speler in het veranderproces dat zich afspeelt in een organisatie (1992). Topmanagement heeft controle over resources en bepaalt de verdeling (Bartlett & Ghoshal, 1993). Balogun (2003) definieert middenmanagement als bemiddelaars van verandering die vier onderling gerelateerde rollen vervullen tijdens de implementatie van een veranderproces namelijk: het doorvoeren van persoonlijke veranderingen, het helpen van anderen middels veranderingen, de nodige veranderingen in hun afdelingen doorvoeren en tot slot het bedrijf draaiende houden. Echter; de specifieke invulling van deze coördinerende rol van middenmanagement hangt af van de organisatiestructuur. Wanneer een organisatiestructuur wijzigt, dan lijkt ook de coördinerende rol van middenmanagement te wijzigen (Osterman, 2008). Werkzaamheden, baan zekerheid en carrièrekansen veranderen (2008). Bij een sterk gecentraliseerde organisatie is de rol van middenmanagement meer die van het implementeren en het uitoefenen van controle (Bartlett & Ghoshal, 1993). Naarmate de organisatiestructuur decentraliseert, kan de rol van middenmanagement veranderen en krijgt men meer autonomie, minder afhankelijkheid van topmanagement en meer onderlinge samenhang tussen business units (1993). Men maakt in het artikel van Bartlett en Ghoshal (1993) onderscheid tussen drie verschillende processen in een organisatie. Dit onderzoek richt zich op het vernieuwingsproces en de coördinerende rol die middenmanagement heeft in dit proces. In dit vernieuwingsproces is de coördinerende rol van middenmanagement vooral het creëren en vasthouden van het vertrouwen in de organisatie. In dit spannende proces zorgen middenmanagers ook voor de legitimiteit en geloofwaardigheid.

Dit realiseren zij door een besluitvormingscontext te creëren dat zowel participatief als transparant is (1993). De vraag kan worden gesteld of deze coördinerende rol van het middenmanagement in het vernieuwingsproces in een gedecentraliseerde organisatiestructuur ook niet relevant is bij een organisatiestructuur die meer centraliseert. Volgens Bartlett en Ghoshal (1993) is er sprake van reciprociteit. De bestuurlijke acties van het middenmanagement helpen namelijk ook om een context in een organisatie te creëren die mensen stimuleert om initiatief te nemen, samen te werken en te leren.

Balogun (2003) bevestigt de visie van Floyd en Wooldridge ten aanzien van de fase waarin de organisatie zich bevindt en toont aan dat juist het middenmanagement een intermediaire rol kan spelen in het veranderproces dat zich afspeelt in een organisatie. Dit ondanks de vaak bekritiseerde rol van middenmanagement waarin zij worden gezien als de negatief bepalende factor op veranderprocessen, zeker wanneer het eigenbelang in het geding komt (Guth & Macmillan, 1986). In het boek 'Beyond Performance' bevestigen Keller en Price dat met name één van de barrières in een veranderproces het gedrag van middenmanagement is, dat de verandering niet ondersteunt (2011). Eén kernaspect van de positie van het middenmanagement is de noodzaak om deel te nemen aan een reeks activiteiten, met als doel om hun interpretatie van de voorgenomen verandering te ondersteunen. Deze activiteiten helpen om veranderprocessen door te voeren en tegelijk de bedrijfsvoering te continueren tijdens deze transitiefase (Balogun, 2003). De vier omschreven hefbomen in het 'influence model' van Keller en Price (2011) helpen om een voorgenomen verandering positief te beïnvloeden. Te weten; een overtuigend verhaal vertellen, versterkende mechanismen creëren, de benodigde vaardigheden creëren en voorbeeld gedrag tonen. Over het algemeen zijn er vier rollen waargenomen in het onderzoek van Balogun (2003). Twee van deze rollen hebben betrekking op de meer traditionele rol van het middenmanagement en behoren tot de kernactiviteit van coördineren en managen. Deze behelzen het bedrijf draaiende houden en het feitelijk implementeren van veranderingen in hun eigen business units.

		Nature of activity	
		Sensemaking	Coordination and management
Orientation	Peers / self	Undertaking personal change	Keeping the business going
	Team	Helping others through change	Implementing changes to departments

Figuur 2: Middle managers as change intermediaries (Balogun, 2003)

Samenvattend wordt ook wel gesproken over de term 'veranderagent' (Wooldridge, Schmid, & Floyd, 2008). Een term die ook wordt omschreven in het artikel van Ulrich et al. (1995) en vergelijkbaar is met die van de HR professional waarbij het gaat om het succesvol managen van veranderprocessen.

2.2.3 De coördinerende rol van middenmanagement in het strategievormend proces

In een gecentraliseerde organisatiestructuur vindt strategische besluitvorming op centraal niveau plaats door topmanagement en vindt uitvoering plaats door meerdere business units aangestuurd door middenmanagement (Martin & Eisenhardt, 2010), waarbij het hoofdkantoor een remmende of bevorderende rol heeft in de bijdrage die business units kunnen leveren (Birkinshaw, Hood, & Jonsson, 1998). Traditiegetrouw maakt middenmanagement geen onderdeel uit van het strategievormend proces in een organisatie, anders dan het voorzien van informatie input richting topmanagement en het implementeren van de gevormde strategie door topmanagement (Floyd & Wooldridge, 1992; Wooldridge,

Schmid, & Floyd, 2008). De positie die middenmanagement inneemt in het proces van strategievorming lijkt te zijn ontwikkeld naar een positie waarin zij het centrum vormen van de twee processen die de basis lijken te vormen van het formeren van strategisch beleid. Namelijk kenniscreatie en de ontwikkeling van kerncompetenties (Wooldridge, Schmid, & Floyd, 2008). Ook het onderzoek van Balogun (2003) suggereert dat middenmanagement in staat kan zijn om een bijdrage te leveren aan strategiebepaling. Westley (1990) geeft aan dat middenmanagement betrokken wil worden in het strategische gesprek. Men wil toegang tot machtige coalities en men wil een bijdrage leveren aan dit 'sensemaking' proces, zoals omschreven in het artikel van Balogun (2003). Wooldridge en Floyd (1990) zeggen hierover dat middenmanagement twee bijdragen levert aan het strategievormend proces om uiteindelijk tot een verbetering te komen van de prestatie van een organisatie. Enerzijds gaat de kwaliteit van strategische beslissingen omhoog wanneer middenmanagement wordt betrokken. Anderzijds verhoogt de betrokkenheid van het middenmanagement ook de consensus ten aanzien van te vormen strategisch beleid (1990). De bijdrage van het middenmanagement wordt echter in grote mate beïnvloed door de verschillende strategische rollen die een organisatie aanneemt. Uit onderzoek blijkt dat het middenmanagement veelomvattende ontevredenheid ervaart wanneer zij worden uitgesloten uit het strategievormende proces (Westley, 1990). Westley (1990) beschrijft ook dat deelname aan dit proces echter geen garantie voor tevredenheid geeft. Een visie die wordt bevestigd door Wooldridge en Floyd (1990). Dit zorgt voor een dilemma in organisaties. Wanneer middenmanagement niet wordt meegenomen in het strategisch proces, dan creëert men wellicht een demotiverende houding van middenmanagement (Wooldridge & Floyd, 1990). Wanneer men middenmanagement bij het proces betreft, dan zorgt dit wellicht voor in-efficiency (Westley, 1990). De perceptie van de strategische rol die middenmanagement wil aannemen wordt beïnvloed door organisatiestructuur en in het bijzonder het aantal hiërarchische lagen van het management (Gupta & Govindarajan, 1991). Carney (2004) bevestigt dit en maakt in zijn onderzoek duidelijk dat de structuur van een organisatie impact heeft op de rol van het middenmanagement en dat dit zowel positieve als negatieve consequenties kan hebben. In zijn onderzoek wordt duidelijk gemaakt dat de bijdrage van het middenmanagement in strategievorming toeneemt wanneer het aantal hiërarchische lagen in de organisatiestructuur afneemt. In een zogenoemde platte organisatiestructuur wordt door middenmanagement meer macht ervaren waardoor er sprake is van een gevoel van empowerment en het leveren van toegevoegde waarde (2004).

Floyd en Wooldridge (1992) maken tevens onderscheid tussen drie verschillende strategische percepties waar middenmanagement mee te maken kan krijgen in organisaties. Er kan sprake zijn van een strategisch proces van die van een 'defender' oftewel een verdediger, die van een 'prospector' oftewel een goudzoeker en tot slot die van een 'analyzer' oftewel een analyticus. Een verdediger creëert een afnemende vraag naar innovatieve aanbiedingen die door middenmanagement wordt aangeboden en aangezien verdedigers de neiging hebben om gebeurtenissen buiten het bestaande domein te negeren, neemt tevens de behoefte af om informatie te verzamelen en te verwerken (1992). De focus ligt vooral op efficiency waardoor er voor middenmanagement weinig ruimte overblijft om het aanpassingsvermogen in een organisatie te faciliteren. Bij een goudzoeker is juist sprake van het zoeken en exploiteren van nieuwe product- en/of marktkansen (1992). Het tegenovergestelde is hier het geval. Middenmanagement wordt aangemoedigd om een constante stroom van kennis en informatie te verzamelen en te verwerken en daarnaast nieuwe initiatieven te stimuleren. Er is meer behoefte aan flexibiliteit en minder aan efficiency waardoor er vanuit het perspectief van middenmanagement behoefte is om invloed neerwaarts te kunnen uitoefenen op het gebied van het faciliteren van aanpassingsvermogen. De analyticus combineert elementen van beide strategieën. Het lijkt erop dat in het artikel van Floyd en Wooldridge (1992) duidelijk wordt beschreven dat de fase waarin een organisatie zich bevindt, van invloed is op de gewenste coördinerende rol van het middenmanagement in deze organisatie en de bijdrage die zij levert aan de strategievorming.

Dit lijkt ook doorvertaald te kunnen worden naar een organisatie waarbij er sprake is van het aanpassen van de organisatiestructuur omdat hier vaak ook andere strategische rollen en doelstellingen mee gepaard gaan.

2.2.4 De coördinerende rol van middenmanagement in samenwerkingen

Wanneer het gaat om samenwerking tussen business units, dan kan worden gesproken over een collectieve activiteit tussen twee of meer business units met als doel om economisch voordeel te creëren (Martin & Eisenhardt, 2010). Communicatie tussen business units onderling wordt gezien als een kernfactor om te komen tot integratie binnen een organisatie (Nohria & Ghoshal, 1997). Middenmanagement zou een belangrijke rol kunnen vervullen in dit communicatieproces en wordt door Osterman (2008) gezien als de communicatieleiding in organisaties. Zij houden de teams bij elkaar en spelen een ambassadeursfunctie tussen teams in (2008). Bartlett en Ghoshal (1993) spreken van een essentiële positie van het middenmanagement in het uitvoeren van invloed door juist horizontale verbanden te leggen tussen business units wanneer het gaat om kennisdeling en het delen van overige resources. Dit voorkomt fragmentatie, isolatie en competitief gedrag tussen business units. Gupta en Govindarajan (1986) maken hier een kanttekening bij en stellen dat, wanneer het gaat om het delen van resources, dit een grotere contributie levert in de effectiviteit van business units wanneer er sprake is van een strategie van kostenbeheersing en niet zozeer van een strategie van differentiatie. Daarnaast zou het aanbieden van incentives aan middenmanagement de performance verbeteren wanneer het gekoppeld wordt aan het stimuleren van het delen van resources (1986). Tot slot zou het delen van resources een negatieve invloed hebben op de baantevredenheid van middenmanagement (1986). Nohria en Ghoshal (1997) bevestigen dit en geven tevens aan dat de mate van het hebben van autonomie binnen een business unit weliswaar voor innovatief gedrag kan zorgen, maar tegelijkertijd ook voor terughoudendheid om elders ontwikkelde ideeën te adopteren. Een hoge mate van bureaucratische controle remt creativiteit en innovatie. Een hoge mate van autonomie stimuleert dit, maar dit heeft weer een remmende werking op mogelijke samenwerking. Uit onderzoek blijkt verder dat een sterke mate van autonomie bij business units nauwelijks invloed heeft op de communicatie tussen hoofdkantoor en business units of tussen business units onderling (Nohria & Ghoshal, 1997). Interpersoonlijke netwerken hebben daarentegen een significant effect op de voortdurende communicatie tussen managers van business units onderling (1997). Managers zouden derhalve moeten investeren in deze inter-unit netwerken. Wanneer het gaat om complexe en/of geografisch verspreide organisaties, dan vereist dit juist interactief leiderschap van middenmanagers als bemiddelaars tussen verschillende business units (Wooldridge, Schmid, & Floyd, 2008). In hoeverre deze interactieve en bemiddelende rol van toepassing is in een gecentraliseerde organisatiestructuur moet blijken uit dit onderzoek, want wanneer middenmanagers onvoldoende invloed kunnen uitoefenen door een gemis aan macht (Carney, 2004), zou dit de wijze waarop zij leiding geven kunnen beïnvloeden en creëert dit mogelijk een omgeving waarin zij meer bezorgd zijn om hun eigen territorium te verdedigen in plaats van samen te werken met anderen ten faveure van de organisatie (Kanter, 2004).

Floyd en Wooldridge (1997) bevestigen in hun onderzoek dat middenmanagement een hogere mate van strategische invloed uitoefent in de totale organisatie wanneer zij grensverleggende activiteiten onderneemt tussen business units in een grensoverschrijdende positie. Tevens benoemen zij dat strategische acties, ongeacht of deze zelfstandig zijn bedacht of geïnduceerd zijn, door de grenzen van de organisatie heen snijden en de ontwikkeling en implementatie van deze strategische acties afhankelijk is van consistente en cross functionele invloeden (1997). Wooldridge et al. (2008) bevestigen dat, wanneer middenmanagement participeert in de strategische planning en hierover meepraat, dit verschillende doelen naar elkaar toe laat groeien en het de coördinatie tussen managers en dus ook business units mede verbetert. Floyd en Wooldridge (1997) omschrijven echter ook dat het hebben van een aanhoudend niveau van invloed door bepaalde business units, gedurende een langere periode, organisatorische starheid en weerstand creëert

tegen verandering. Balogun (2003) bevestigt dat, wanneer het niet in het belang van middenmanagement is om samen te werken, middenmanagement terughoudend kan zijn in het doorvoeren van veranderingen in de organisatie. Zij zouden kunnen worden ervaren als saboteurs en nemen vaak niet de noodzakelijke beslissingen. Ook Floyd en Lane (2000) benoemen dat, wanneer er sprake is van een gebrek aan overeenstemming tussen managers voor wat betreft de noodzaak tot veranderen, er strategische rolconflicten kunnen optreden. Het onderzoek van Balogun (2003) laat echter ook zien dat één van de grootste veranderingen voor middenmanagement feitelijk hun eigen rol is en dat juist van middenmanagement wordt verwacht om niet alleen maar de taken uit te voeren die van hun worden verwacht, maar vooral deel te nemen aan discussie en onderhandelingen met hun collega's van andere business units, om daarmee hun toegevoegde waarde te laten zien (2003).

Volgens Gupta en Govindarajan (1991) zou socialisatie van middenmanagers een krachtig hulpmiddel zijn om meer geïdentificeerd te raken met de totale organisatie in plaats van alleen maar de business unit waarin zij werkzaam zijn. Dit zou tevens tot meer onderlinge afhankelijkheid leiden tussen business units onderling (1991) en lijkt samenwerking te bevorderen. In het artikel van Martin en Eisenhardt (2010) wordt benoemd dat, wanneer topmanagement centraal verantwoordelijk is voor besluitvorming en men gebruik maakt van incentive structureren richting het middenmanagement, er meer sprake is van samenwerking tussen business units. Tegelijk benoemt men ook dat de bestaande sociale relatie tussen middenmanagement van diverse business units van invloed is op de samenwerking tussen deze business units (Martin & Eisenhardt, 2010). Middenmanagement zal eerder geneigd zijn om een samenwerking op te zetten met een bekende persoon waar zij reeds een vertrouwde band mee hebben (2010). Tot slot wordt in het artikel beschreven dat vooral samenwerking tussen business units, waarbij de keuze tot samenwerken vooral decentraal door het middenmanagement van business units zelf is bepaald, vaak de best presterende samenwerkingsverbanden oplevert (Martin & Eisenhardt, 2010). Een stelling die wordt bevestigd door Eisenhardt en Galunic (2000). Zij benoemen dat business units en het middenmanagement zelf moet beslissen óf en wanneer zij samenwerken. Het gaat in hun ogen om het belonen van individuele prestaties en niet de samenwerking op zichzelf. Birkinshaw (1997) is het hier niet mee eens. Hij omschrijft dat een hoge mate van autonomie voor business units juist goed werkt wanneer het gaat om de externe werking van de unit, maar deze sterke mate van autonomie een negatieve invloed heeft op de interne samenwerking. Vooral deze laatste tegenstelling lijkt relevant te zijn wanneer wordt gekeken naar een centralisering van de organisatiestructuur waarbij op centraal niveau de keuzes tot het opzetten van samenwerkingsverbanden wordt bepaald. De invloed die dit heeft op de samenwerking tussen business units, daar zal dit onderzoek een bijdrage aan leveren.

2.3 Invloeden van een gecentraliseerde organisatiestructuur op de coördinerende rol

Nohria en Ghoshal (1997) benoemen dat met name de laatste jaren van de vorige eeuw relatief weinig aandacht is geschonken aan interne organisatiestructuren en dat juist dit aandachtsveld weer aandacht behoeft, omdat organisaties in omvang en aantal business units groeien waarbij deze units ook een bepaalde mate van autonomie ontwikkelden. In de financiële dienstverlening vindt echter al jaren een verdergaande centralisering van organisatiestructuren binnen organisaties plaats. Lokale business units worden kleiner, de macht lijkt te worden beperkt, lokale directies worden uitgedund en de ingezette koers van centralisatie wordt doorgezet (Keuning, 2018).

Een gecentraliseerde organisatiestructuur kan worden getypeerd als een structuur bestaande uit een hoofdkantoor met meerdere business units met een hiërarchische verhouding tussen beiden (Mintzberg, 1980; Ring & Ven van de, 1992; Bartlett & Ghoshal, 1993; Nohria & Ghoshal, 1997), waarbij het hoofdkantoor ten opzichte van haar business units meer autonomie heeft, macht uitoefent op (Gupta &

Govindarajan, 1991; Birkinshaw, Hood, & Jonsson, 1998) en controle houdt over haar business units (Vizjak, 1994; Birkinshaw & Morrison, 1995) met als doel om zelfstandig te bepalen hoe resources door het bedrijf vloeien (Gupta & Govindarajan, 1991; Birkinshaw, Hood, & Jonsson, 1998). Strategievorming en beleidsbeslissingen vinden centraal plaats, de uitvoering door middenmanagement (Martin & Eisenhardt, 2010), waarbij de business units opereren in een relatief stabiele omgeving. Een aantal kenmerken uit de definitie van een gecentraliseerde organisatiestructuur worden in onderstaande paragrafen nader toegelicht, waarbij wordt gekeken naar de invloed van deze kenmerken op de coördinerende rol van het middenmanagement.

2.3.1 Invloed van controle uitoefening op de coördinerende rol van middenmanagement

In een gecentraliseerde organisatiestructuur is er sprake van een controle relatie tussen een hoofdkantoor en haar business units (Gupta & Govindarajan, 1991). De mate van controle lijkt te zijn toegenomen vanwege minder lagen tussen middenmanagement en de top en vanwege de verspreiding van informatietechnologie (Osterman, 2008). Bedrijfscontrole van het hoofdkantoor over haar business units en het middenmanagement is van belang omdat daarmee opportunisme door business units wordt geminimaliseerd (Birkinshaw & Morrison, 1995). Deze controle heeft over het algemeen een bureaucratisch karakter (1995). De mate van bedrijfscontrole van het hoofdkantoor over de ene business unit ten opzichte van die van een andere business unit kan daarbij ook verschillen, omdat er sprake is van verschillen tussen business units onderling (Nohria & Ghoshal, 1997). Het gedifferentieerde netwerk wordt hierbij gekenmerkt door een variërende mate van controle en autonomie omdat de relaties tussen hoofdkantoor en business units ook niet homogeen zijn (1997). Bedrijfscontrole over een specifieke business unit kan daarmee worden gezien als een bestuursmechanisme dat door het bedrijf wordt gehanteerd om transacties tussen het hoofdkantoor en de business units te reguleren (Gupta & Govindarajan, 1991). Een dergelijk controlemechanisme wordt door Gupta en Govindarajan (1991) breed geïnterpreteerd. Het gaat niet alleen om een formeel controlesysteem, maar ook om andere krachtige formele en informele bedrijfsmechanismen die voor het hoofdkantoor beschikbaar zijn om de besluiten en acties van business units te vormen. Een voorbeeld hiervan is het inzetten van incentive structuren zoals bonussen voor middenmanagement. Topmanagement geeft de voorkeur aan een consistente organisatie met duidelijke prestatiemeting (Vizjak, 1994). Het geeft een winstverantwoordelijkheid aan middenmanagement van business units die gemotiveerd zijn om prestaties te bereiken die vergelijkbaar zijn met die van onafhankelijke ondernemers. De vrees voor het dempen van de ondernemersgeest kan in veel gevallen opwegen tegen de onzekere voordelen van onderlinge samenwerkingsrelaties tussen business units (1994). Wanneer wordt gekeken naar de relatie tussen het hoofdkantoor en de business unit, dan wordt de business unit door het hoofdkantoor niet alleen gecontroleerd (Mintzberg, 1980; Gupta & Govindarajan, 1991; Birkinshaw & Morrison, 1995), maar bepaalt het topmanagement ook hoe middenmanagement zich moet gedragen, bepaalt het hoofdkantoor de mate van autonomie, de formalisatie van activiteiten en is er sprake van controle over resources (Gupta & Govindarajan, 1991; Birkinshaw, Hood, & Jonsson, 1998). Een verandering in deze autonomie- en controlerelatie lijkt hiermee de coördinerende rol te beïnvloeden.

Uit onderzoek blijkt dat er twee manieren zijn om de relatie tussen het hoofdkantoor en haar business units effectief te managen (Nohria & Ghoshal, 1997). Het ene principe gaat over een gedifferentieerde afstemming tussen de formele structuur van de verhouding tussen het hoofdkantoor en haar business unit welke specifiek is afgestemd op deze unit. Het andere principe gaat uit van het hebben van gedeelde normen en waarden welke van toepassing zijn voor alle business units (1997). Beiden lijken een positief effect te hebben op de performance van de totale organisatie, maar een combinatie van beiden lijkt het meest succesvol te zijn (1997). Keller en Price (2011) geven aan dat middenmanagement niet alleen moet worden gecontroleerd op financiële performance, maar ook op het vermogen om zichzelf sneller dan de

concurrentie af te stemmen op de omgeving en te vernieuwen. Dit is een bepalende factor om uitzonderlijke prestaties te blijven leveren. De grootste zorg van het hoofdkantoor is om een mechanisme te vinden dat alle doelen van de business units coördineert met haar eigen strategische doelen zonder dat het de autonomie van de business units tekort doet (Birkinshaw J. , 1997). Men tracht dit te realiseren door het standaardiseren van de output van business units en vervolgens te leunen op controle systemen om de performance te kunnen monitoren. Er lijkt sprake te zijn van een 'trade off' tussen de mate van controle en de mate van autonomie in de relatie tussen het hoofdkantoor en haar business units (1997) en dit beïnvloedt de rol die middenmanagement mogelijk kan aannemen.

2.3.2 Invloed van autonomie en macht op de coördinerende rol van middenmanagement

Een centralisatie van de organisatiestructuur wordt door velen omschreven als een verschuiving van autonomie en hiërarchie richting het hoofdkantoor (Gupta & Govindarajan, 1991; Ring & Ven van de, 1992; Birkinshaw & Morrison, 1995; Nohria & Ghoshal, 1997; Birkinshaw, Hood, & Jonsson, 1998; Martin & Eisenhardt, 2010). Hiërarchie zorgt voor inflexibiliteit en een beperking van de overdracht van kennis (Bartlett & Ghoshal, 1993; Hedlund, 1994). Zij stellen dat hiërarchie en overmatige processen de neiging hebben om het nemen van initiatief en innovatief gedrag van middenmanagement te temperen. Bij een gecentraliseerde organisatiestructuur heeft het hoofdkantoor autonomie en oefent het controle uit over haar business units, waarbij zij bepaalt hoe de beschikbare resources door de organisatie heen stromen (Gupta & Govindarajan, 1991) en waarbij de business units vaak opereren met weinig speling (Nohria & Ghoshal, 1997). In de omschreven structuur van Mintzberg (1980) en die van Bartlett en Ghoshal (1993) is er echter nog steeds sprake van een bepaalde mate van gedecentraliseerde verantwoordelijkheid en autonomie bij business units en het middenmanagement daarvan. De bijdrage die business units en het middenmanagement daarvan leveren, wordt mede bepaald door de mate van initiatief nemen van business units, waarbij de mate van autonomie van de business unit én of er sprake is van een geringe mate van lokale competitie hierop van invloed is (Birkinshaw, Hood, & Jonsson, 1998). Wanneer de organisatiestructuur meer centraliseert, zal de mate van autonomie en macht bij het middenmanagement van business units veranderen.

2.3.3 Invloed topmanagement op de coördinerende rol van middenmanagement

Een succesvol hoofdkantoor focust zich op enkele interessante kansen en houdt zich niet met veel randzaken bezig (Goold, Campbell, & Alexander, 1998). Op deze wijze verspilt men geen energie aan zaken waar hun bijdrage minimaal of zelfs negatief zal zijn. Het is de kracht van een hoofdkantoor om waarde toe te voegen aan business units, wanneer blijkt dat middenmanagement van de business units niet zelfstandig deze kansen kan benutten óf onvoldoende bekwaam is om de prestatie te leveren. Martin en Eisenhardt (2010) benoemen dat een gecentraliseerde organisatiestructuur, waarbij besluitvorming gecentraliseerd plaatsvindt door topmanagement en er sprake is van incentives voor het middenmanagement van business units, het effect heeft dat samenwerking tussen sterk presterende business units toeneemt en hiermee de coördinerende rol van middenmanagement positief beïnvloedt.

Birkinshaw et al. (1998) beschrijven een remmende of bevorderende rol die het hoofdkantoor heeft in de bijdrage die business units en het middenmanagement daaraan kunnen leveren. Simons (2000) stelt dat decentralisatie van autonomie en besluitvorming leidt tot een verlies van controle over werknemers op de lagere niveaus van de organisatorische hiërarchie, wat resulteert in disfunctioneel gedrag en inefficiënt gebruik van resources. Een tegenovergesteld effect kan derhalve worden aangenomen bij een centralisering van de organisatiestructuur. Namelijk, meer controle over business units, het middenmanagement daarvan en daarmee een efficiënter gebruik van resources. Deze stelling wordt bevestigd door Vizjak (1994).

Hij stelt dat topmanagement een vergaande gedecentraliseerde organisatie juist moet controleren met als doel om synergievoordeel te kunnen behalen tussen business units. Dit kan niet alleen bottom-up gebeuren en hiervoor is dus een top-down benadering voor nodig. Een top-down benadering kan het effect hebben dat middenmanagement een afkeer ontwikkelt tegen een te strakke controle en dit nadelige gevolgen heeft voor het reactievermogen van de organisatie (Westley, 1990). Een stelling waar Eisenhardt en Galunic (2000) het mee eens zijn. Zij vinden dat topmanagement of het hoofdkantoor alleen de context moet vaststellen maar de samenwerking en competitie tussen business units moet overlaten aan de business units zelf, waarbij middenmanagement haar coördinerende rol kan pakken.

Topmanagement twijfelt vaak bij de motivatie van middenmanagement om initiatief te tonen. De vraag die topmanagement hierbij stelt is of middenmanagement in het belang van de organisatie acteert of in haar eigen belang (1998). Een vraag die door Martin en Eisenhardt (2010) in het voordeel van middenmanagement wordt beantwoord. Soms zal het hoofdkantoor de business unit de verantwoordelijkheid geven om te komen met innovatieve ideeën en het nastreven van initiatieven en anderen geven de business unit alleen een rol om strategie te implementeren (Birkinshaw J. , 1997). Dit heeft impact op de invulling van de coördinerende rol van middenmanagement.

Het gezag om besluitvorming centraal te organiseren, zorgt voor een verspreiding van kennis door de verschillende business units heen, op basis van de wens van het hoofdkantoor (Nohria & Ghoshal, 1997). Wanneer er sprake is van veel autonomie bij de business units, dan zou dit de kennisverspreiding juist kunnen remmen (1997). Bartlett en Ghoshal (1993) bevestigen deze informatiestroom wanneer er sprake is van een gecentraliseerde structuur, waarbij centraal ondernemingsbesluitvorming plaatsvindt, maar zien dan vooral een dominante verticale informatiestroom en in mindere mate horizontale informatiestromen. Zij zien wel een bepaalde mate van gedecentraliseerde verantwoordelijkheid bij business units en het middenmanagement daarvan. Dit heeft tot gevolg dat van middenmanagement andere competenties wordt gevraagd (1993). In een gecentraliseerde organisatiestructuur wordt topmanagement gezien als entrepreneurs en middenmanagement als een managementlaag in hun coördinerende rol, gefocust op operationele activiteiten. Daarnaast zijn business units en het middenmanagement daarvan bij een gecentraliseerde organisatiestructuur meer afhankelijk van het hoofdkantoor, bijvoorbeeld op het gebied van funding en resources (1993). Business units en hun middenmanagement strijden om funding (Goold, Campbell, & Alexander, 1998). Daarnaast concurreren zij onderling voor promoties. Het hoofdkantoor dient hiertegen gewapend te zijn om geen besluitvorming toe te passen op basis van te eenzijdige informatievoorziening, verstrekt door middenmanagement (1998).

2.4 Conclusie literatuuronderzoek

De huidige literatuur laat zien dat samenwerkingen tussen business units waarde toevoegen in organisaties, een centralisering van een organisatiestructuur invloed heeft op deze te vormen samenwerkingen en dat het middenmanagement van organisaties een rol heeft in het vormgeven daarvan. Op basis van het literatuuronderzoek is er een beeld geschetst van de coördinerende rol van het middenmanagement en zijn verschillende thema's beschreven in relatie tot deze coördinerende rol. Er is gekeken naar de verhouding van deze rol ten opzichte van overige managementrollen zoals topmanagement. Een eenduidige definitie van de coördinerende rol van het middenmanagement kan niet worden gegeven, maar belangrijke elementen van deze rol zijn wel gevonden. Zo kan het middenmanagement een belangrijke rol vervullen in het strategievormend proces, worden zij gezien als de verbindende verticale schakel tussen het topmanagement en frontmanagement, hebben zij een implementerende rol in het strategisch proces en kunnen in die hoedanigheid ook weerstand tonen en verstorend werken.

Wanneer er sprake is van een veranderende organisatie, of een veranderproces, dan wordt middenmanagement bestempeld als 'veranderagent'. Een belangrijke speler in het veranderproces. Vervolgens is specifiek gekeken naar de kenmerken van een gecentraliseerde organisatiestructuur in relatie tot de coördinerende rol van middenmanagement. Een gecentraliseerde organisatiestructuur betekent dat er sprake is van een hiërarchische verhouding tussen een hoofdkantoor en haar business units. Deze hiërarchische verhouding zorgt voor een verschuiving van autonomie en macht en heeft tevens impact op de wijze waarop resources door de organisatie vloeien. Strategievorming en beleidsbeslissingen vinden vooral centraal plaats, waardoor de rol van middenmanagement in deze centralisering verandert. Er kan worden gesteld dat de lokale autonomie van een business unit het tegenovergestelde is van bureaucratische controle uitgeoefend door het hoofdkantoor (Nohria & Ghoshal, 1997). Een verschuiving van deze posities lijkt hiermee impact te hebben op de verhouding tussen het hoofdkantoor en haar business units onderling. Deze verschuiving zal een bepaalde mate van spanning met zich meebrengen in de coördinerende rol van het middenmanagement. Het zorgt voor een mogelijke verandering in de rol, rolonduidelijkheid en onzekerheid.

Ondanks het gegeven dat er veel onderzoek is verricht naar de specifieke rollen van het middenmanagement en de bijdrage die zij kunnen leveren aan het strategisch proces, laat het recente artikel van Wooldridge et al. (2008) duidelijk zien dat er nog veel ruimte is voor toekomstig onderzoek op het gebied van de coördinerende rol van middenmanagement. Zeker nu er sprake is van een toenemende turbulentie in de wereldeconomie en een bijbehorende noodzaak voor creativiteit en innovatie in organisaties, waar de rol van middenmanagement een duidelijke en belangrijke lijkt te zijn. Het is onduidelijk hoe deze coördinerende rol en de beschreven essentiële elementen van deze rol, beïnvloed worden door een centralisering van een organisatiestructuur en vooral welk effect dit heeft op te vormen samenwerkingen tussen business units. Oftewel; de horizontale coördinatie tussen business units.

Dit onderzoek richt zich op de invloed van een gecentraliseerde organisatiestructuur, op de vier thema's van de coördinerende rol van het middenmanagement in het vormgeven van samenwerkingen tussen business units in een gecentraliseerde organisatiestructuur. Het onderzoek richt zich specifiek op de verbindende rol van het middenmanagement tussen managementlagen, op de positie van middenmanagement in een veranderproces, de rol van middenmanagement in het strategievormende proces en tot slot de horizontale coördinerende rol tussen business units onderling in samenwerkingen.

3.1 Onderzoeksstrategie en context

Wanneer een organisatie een beweging maakt in de organisatiestructuur, van een decentraal ingerichte organisatie naar een centralisering van een organisatiestructuur, dan blijkt dat de invloed van de coördinerende rol van het middenmanagement op de effectiviteit van een samenwerking tussen business units onderbelicht is in de literatuur. Om een succesvolle samenwerking tussen business units in een gecentraliseerde organisatiestructuur te creëren, is het, naast de reeds bekende rollen en gedragskenmerken van het middenmanagement, noodzakelijk om te onderzoeken hoe deze coördinerende rol wordt vormgegeven en vooral wat de invloed van een verschuiving van autonomie en macht heeft op deze coördinerende rol. Wanneer een organisatiestructuur centraliseert, is het relevant om te onderzoeken welk effect deze wijziging heeft op de effectiviteit van een samenwerking tussen business units en specifiek de coördinerende rol van middenmanagement, omdat daarmee een effectieve samenwerking en uiteindelijk een betere concurrentiepositie kan worden gerealiseerd. Omdat de nadruk van dit onderzoek ligt op het explorerende en theorievormende karakter is gekozen voor een casestudie. Omdat een casestudie ruimte biedt voor de mening en de interpretatie van de respondent op dit fenomeen en de verzamelde data ruimte biedt tot interpretatie van de onderzoeker, is de keuze voor deze strategie bepaald (Yazan, 2015). Er is beperkte literatuur over de relatie tussen een centralisering van een organisatiestructuur en de invloed daarvan op de coördinerende rol van het middenmanagement in samenwerkingsverbanden tussen business units. Daarom is de onderzoeksstrategie opgezet als een multiple casestudie, omdat case studies nuttig zijn bij de ontwikkeling van theoretische inzichten (Eisenhardt K., 1989). Het maakt de verzameling van vergelijkende gegevens mogelijk, wat de mogelijkheid biedt om een generaliseerbare theorie voort te brengen. Een ander voordeel van het hanteren van een casestudie is dat het de kans vergroot om het verband tussen oorzaak en gevolg vast te stellen (Voss, Tsikriktsis, & Frohlich, 2002).

In de financiële dienstverlening vindt al jaren een verdergaande centralisering van de organisatiestructuur binnen organisaties plaats. In een onlangs verschenen artikel in het Financieele Dagblad werd geschetst dat bij één van de grootbanken in Nederland de macht van lokale business units verder is beperkt en de ingezette koers van centralisatie verder wordt doorgezet (Keuning, 2018). Lokale vestigingen staan hiermee meer en meer de macht af en lokale directies worden verder uitgedund (2018). De uitgedunde lokale business units, met minder lokale middenmanagers, zijn uiteindelijk wel gezamenlijk verantwoordelijk voor een optimale klantbediening. De individuele performance van deze units wordt belangrijk gemaakt en tegelijk wordt ook samenwerking tussen deze units gestimuleerd, mogelijk ten koste van individuele performance. Deze paradox zorgt voor een mogelijk spanningsveld bij het middenmanagement. Dit onderzoek richt zich primair op de Rabobankorganisatie. Rabobank is van oudsher een decentrale organisatie waar lokale banken veel autonomie hadden. Recentelijk is de organisatie een proces van centralisatie gestart waarin het hoofdkantoor meer zeggenschap heeft gekregen en lokale banken zijn ondergebracht in clusters (Cooperatieve Rabobank U.A., 2018). De organisatie kent momenteel nog 103 lokale Rabobanken (Rabobank, 2017), opererende als business units, onderverdeeld in 30 clusterregio's. De mate van samenwerking binnen de clusters van business units op gebieden als personeel, gebruikmaken van elkaars resources, invulling van middenmanagement, specialistenteams, aansturing van frontmanagement, klantbediening, marketing en HR is overgelaten aan het middenmanagement van de business units, zonder nagedacht te hebben over hoe deze samenwerkende teams gebouwd zouden kunnen worden, zoals Gratton & Erickson (2007) omschrijven. Om de generaliseerbaarheid van de resultaten van het onderzoek te kunnen vergroten, is een tweede organisatie geselecteerd. Deze organisatie, Axians, bestaat uit meerdere business units en is actief in de ICT branche. Deze organisatie heeft een vergelijkbare organisatiestructuur als die van de primaire organisatie, de Rabobank en heeft door acquisities van de afgelopen jaren meerdere business units zien ontstaan en wordt tevens aangestuurd door één hoofdkantoor.

3.2 Caseselectie

Als basis voor de caseselectie is gebruik gemaakt van cluster sampling (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2015). Voor dit onderzoek zijn cases geselecteerd binnen de Rabobank en binnen Axians. Omdat uit onderzoek van CER & Besturing (2017) blijkt dat er grote verschillen zijn waargenomen in de mate van samenwerking tussen verschillende clusters van business units binnen Rabobank, is de case studie uitgevoerd bij business units die actief zijn in verschillende gevormde clusters. Sommige business units werken intensief samen en nemen pro actief initiatief in het vormen van samenwerkingen. Andere werken nauwelijks samen. Het vergroot daarmee de waarschijnlijkheid van verschillen in zakelijke context (Voss, Tsikriktsis, & Frohlich, 2002). Binnen de gevormde clusters is gekeken naar verschillende selectiecriteria zoals regiospreiding, grootte van het balanstotaal van de lokale business units en het aantal deelnemende business units binnen een cluster met als doel om een zo gevarieerd mogelijke case selectie te krijgen en daarnaast vast te kunnen stellen of er mogelijk, naast de coördinerende rol van het middenmanagement, ook andere factoren van invloed zijn op de mate van samenwerken. Factoren zoals bijvoorbeeld de grootte van de business units qua balanstotaal en het aantal Fte's. Door gebruik te maken van meerdere cases maakt het een bredere verkenning van de onderzoeksvraag en de theoretische uitwerking daarvan mogelijk (Eisenhardt & Graebner, 2007). Op basis van deze criteria is bepaald dat de data collectie plaatsvindt binnen de clusters 'De Peel', 'Noord en Midden Limburg', 'Zuid Brabant', 'Overijssel', 'West Brabant' en 'Noord Holland Midden' (tabel 1). Deze clusters binnen Rabobank variëren op basis van aantal deelnemende business units, de grootte van de business units en de regio waarin zij actief zijn.

Cluster	Aantal SBU's	Business units	Aantal directieleden	Performance netto winst	Performance CP	ROIC	FTE
De Peel	3	Peelland Zuid	3	29 mln.	1,57	29,36	121
		Peel Noord	3	6,7 mln.	1,48	8,57	95
		Helmond	3	11,5 mln.	1,56	14,96	80
Noord en Midden Limburg	5	Peel Maas en Leudal	3	13 mln.	1,5	19,97	100
		Horst Venray	3	24 mln.	1,57	20,97	112
		Roermond-Echt	3	19 mln.	1,36	18,27	126
		Venlo e.o.	2	21 mln.	1,74	20,6	87
		Weerterland en Cranendonck	2	9,7 mln.	1,48	9,88	96
Zuid Brabant	4	Dommelstreek	1	7 mln.	1,5	13,94	68
		De Kempen	3	20,4 mln.	1,56	13,66	164
		Het Groene Woud Zuid	2	10,4 mln.	1,58	16,87	81
		Eindhoven-Veldhoven	2	30,4 mln.	1,85	14,45	175
Overijssel	3	Vaart en Vechtstreek	3	20 mln.	1,6	18,02	127
		Meppel-Staphorst- Steenwijkerland	2	14,5 mln.	1,56	15,8	113
		Ijsseldelta	2	32,8 mln.	1,73	22,83	133
West Brabant	5	Breda	0	18 mln.	1,6	13,46	104
		Amerstreek	3	15,5 mln.	1,56	18,14	99
		Zuidwest-Brabant	2	24 mln.	1,64	19,3	142
		De Zuidelijke Baronie	2	18,5 mln.	1,57	17,69	108
		West-Brabant Noord	3	18 mln.	1,62	16,89	100
Noord Holland Midden	4	Ijmond	2	17 mln.	1,68	16,48	107
		Noord-Kennemerland	3	9 mln.	1,52	13,46	77
		Waterland en Omstreken	2	14,7 mln.	1,62	19,55	77
		Zaanstreek	2	15,7 mln.	1,62	15,88	89

Tabel 1: Beschrijving van de cases (Bakker, 2018)

Binnen de gevormde clusters is het onderzoek vormgegeven bij minimaal twee aangesloten business units met als doel om vanuit meerdere respondenten data te kunnen verzamelen en te vergelijken. Op dit moment bestaat het middenmanagement van een business unit gemiddeld genomen uit minimaal twee middenmanagers. De respondenten zijn geselecteerd op basis van adhoc sampling en snowball sampling vanuit de bestaande en beschikbare contacten van de onderzoeker (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2015). Meerdere business units vormen een cluster, gevormde clusters vormen tezamen een kring. In totaal zijn er in het land acht kringen gevormd (S&E, 2015).

Een kring wordt aangestuurd door één kringdirecteur, onderdeel uitmakende van het topmanagement van het hoofdkantoor. Door te kiezen voor verschillende clusters verspreid over het hele land is tevens een selectie gemaakt van minimaal twee kringdirecteuren. Het doel hiervan is om vanuit het perspectief van topmanagement te onderzoeken welke effecten zij ervaren ten aanzien van de centralisering van de organisatiestructuur, de verandering van autonomie en macht en de ervaringen die zij hebben in de specifieke coördinerende rol van het middenmanagement in de samenwerkingsverbanden tussen de business units. Het uitgangspunt bij de selectie van topmanagers is dat zij allen in een recent verleden een positie bekleed hebben als directeur van een lokale business unit, maar in de afgelopen vijf jaar een carrière beweging hebben gemaakt naar het topmanagement van het hoofdkantoor. Om de generaliseerbaarheid van de resultaten van het onderzoek verder te kunnen vergroten is een tweede organisatie geselecteerd, Axians, actief in de ICT Branche. Hierbinnen zijn twee business units geselecteerd. Business unit managers van deze business units kunnen op basis van de omvang van de business units en de positie van de manager in deze organisatie worden getypeerd als middenmanagement. Via het persoonlijke netwerk van de onderzoeker zijn twee middenmanagers geselecteerd die tevens uitspraken hebben kunnen doen over de effecten van de centralisering van de organisatiestructuur, de verandering van autonomie en macht en de specifieke coördinerende rol die zij vervullen in de samenwerkingsverbanden tussen de business units.

3.3 Datacollectie

Datacollectie heeft plaatsgevonden door het afnemen van interviews bij in totaal 24 respondenten, verdeeld over 17 middenmanagers van business units van Rabobank, vijf topmanagers van Rabobank en twee middenmanagers van business units van Axians. Datacollectie vond primair plaats door data te verzamelen bij zes reeds gevormde regio clusters in het land en hiervoor semi gestructureerde interviews af te nemen bij 17 directeuren van lokale business units. Directeuren welke kunnen worden getypeerd als middenmanagers zoals omschreven in het artikel van Bartlett en Ghoshal (1993). Zij kunnen uitspraken doen over de effecten van de centralisering van de organisatiestructuur, de verandering van autonomie en macht en de specifieke coördinerende rol die zij vervullen in de samenwerkingsverbanden tussen de business units. Tevens is gebruik gemaakt van een tweede pijler, de centrale organisatie. Hier zijn vijf topmanagers geïnterviewd. Triangulatie zorgt voor het gebruik en de combinatie van verschillende bronnen om een verschijnsel te onderzoeken (Voss, Tsiriktsis, & Frohlich, 2002). De betrouwbaarheid van de data neemt toe wanneer meerdere bronnen worden geraadpleegd welke betrekking hebben op hetzelfde fenomeen (2002). Door het afnemen van een semigestructureerd interview met topmanagers wordt onderzocht hoe de centrale organisatie kijkt naar de effectiviteit van samenwerking tussen de lokale business units en de specifieke coördinerende rol die middenmanagers hierin vervullen. Tot slot zijn twee business unit managers geïnterviewd werkzaam binnen Axians. Triangulatie wordt hiermee verder versterkt. Interviews vonden plaats op locatie van de lokale business unit, persoonlijk middels één op één contact, dus niet via digitale middelen, uitgezonderd één interview welke telefonisch heeft plaatsgevonden. Een persoonlijk interview biedt ruimte om de vragen behorende bij de topiclijst nader toe te lichten om misinterpretaties te voorkomen. Omdat de betrouwbaarheid en validiteit van de te verzamelen data via een casestudie toeneemt door een goed ontworpen onderzoeksprotocol, zijn de af te nemen interviews voorbereid door het opstellen van een interviewgide (Yin, 1994). De kernvragen uit de interviewgide komen voort uit de kernconcepten van de uitgevoerde literatuurreview. Om de validiteit van de topiclijst te waarborgen is, middels een pilot, de topiclijst getoetst bij één van de middenmanagers, actief in een business unit. De uitkomsten van deze pilot hebben uiteindelijk tot een definitieve topiclijst geleid (Voss, Tsiriktsis, & Frohlich, 2002). Door het vormgeven van kwalitatieve vragen is de mogelijkheid gecreëerd om verder te kunnen doorvragen op gegeven antwoorden van de respondenten. Op deze wijze kan de mening, motivatie en dieperliggende overtuiging van de geïnterviewde worden achterhaald.

De interviews hebben allemaal tussen de 45 en 75 minuten geduurd en zijn volledig opgenomen. Interviews zijn afgenomen door dezelfde onderzoeker. De onderzoeker heeft notities gemaakt tijdens het interview. Vervolgens zijn alle audiobestanden en notities verwerkt in een transcript.

3.4 Data analyse

De data analyse heeft bestaan uit het vergelijken van de opgehaalde informatie op basis van de volgende drie deelgebieden, gezien vanuit het perspectief van de geïnterviewde in de rol van middenmanagement én topmanagement: hoe een centralisering van de organisatiestructuur door middenmanagement wordt ervaren, de invloed van deze centralisering op de coördinerende rol van het middenmanagement en de effecten daarvan op samenwerkingen tussen business units.

De 24 opgenomen interviews zijn, nadat een interview heeft plaatsgevonden, zo snel mogelijk uitgewerkt. Interviews zijn, na akkoord van de geïnterviewde, opgenomen om misinterpretatie te voorkomen en dit heeft tevens gezorgd voor een accurate weergave van het afgenomen interview (Voss, Tsiriktsis, & Frohlich, 2002). Daarnaast heeft het de vooringenomenheid van de interviewer verminderd. De uit te werken analyse heeft inzicht gegeven in de kernelementen van de gehanteerde topiclijst. De analyse van de opgehaalde data heeft plaatsgevonden nadat alle interviews zijn uitgevoerd. Structurering vond plaats op basis van het transcriberen van de opgenomen interviews. De transcripten van deze interviews zijn gelabeld, gecodeerd en met trefwoorden geanalyseerd. Het was hierbij belangrijk om de verzamelde data te reduceren in verschillende categorieën. Hiervoor is gebruik gemaakt van analyse eenheid fragmenten.

Deze transcripten zijn verdeeld en geïnterpreteerd op basis van de verschillende kernbegrippen uit de gehanteerde topiclijst waarbij duidelijk is vastgelegd op welk deel het betrekking heeft. Door gebruik te maken van labels konden de verschillende interviews met elkaar vergeleken worden. Alle transcripten zijn geanalyseerd op basis van veel voorkomende begrippen. Aansluitend zijn tekstuitdrukkingen en citaten die betrekking hebben op bovengenoemde uitgezet in een gegevenstabel. Deze gegevenstabel is gemaakt met behulp van de methode van cross-case-illustraties van de drie genoemde deelgebieden, zoals is toegepast door Galunic en Eisenhardt (1996). Allereerst zijn de resultaten van de verschillende middenmanagers van business units in één cluster geanalyseerd en met elkaar vergeleken om een beeld te vormen van iedere case voordat is getracht om te komen tot generaliseerbare ideeën (Eisenhardt K. , 1989). Dit geeft cross-case patronen en helpt om de interne validiteit van de bevindingen te vergroten (Voss, Tsiriktsis, & Frohlich, 2002). De uitkomsten van deze interviews zijn vergeleken met de uitkomsten van de interviews van middenmanagers actief in andere clusters. Het doel van het vergelijken van deze interviews is het vinden van verbanden tussen de business units binnen een gevormd cluster, maar ook tussen de verschillende gevormde clusters. De resultaten van de verschillende clusters en tussen verschillende business units zijn met elkaar vergeleken om relevante patronen te ontdekken. Deze kunnen namelijk leiden tot generalisaties. De uitkomsten van de interviews van topmanagement en die van de business unit managers van het ICT bedrijf helpen om de generaliseerbaarheid van de resultaten te versterken.

4. Resultaten en bevindingen

4.1 Introductie cases

Zoals in hoofdstuk drie is omschreven, is de Rabobank de primaire case in dit onderzoek. De Rabobank voert sinds 2016 een centralisering van haar organisatiestructuur door, waarbij de beslissingsbevoegdheid hoger in de organisatie komt te liggen, maar waarbij tegelijk de lokale business units worden geacht autonoom te blijven werken en daarnaast wordt gestimuleerd om samenwerkingen tussen deze business units te vormen. Om de generaliseerbaarheid te vergroten is gebruik gemaakt van een tweede case, Axians, onderdeel uitmakende van de Vinci group en tot slot is gebruik gemaakt van topmanagement, actief binnen Rabobank. Hieronder wordt in het kort de context beschreven van de in 2016 gevormde clusters van business units van Rabobank met daaronder een onderverdeling van de in het onderzoek deelgenomen business units. Per business unit, actief in verschillende clusters, wordt in het kort een beschrijving gegeven van de omvang van de business unit en de achtergrond van de middenmanager op basis van de beschrijving van de respondent. Vervolgens wordt een korte beschrijving van de achtergrond van de geïnterviewde topmanagers gegeven en tot slot volgt een beschrijving van de geïnterviewde business unit managers van Axians. De casebeschrijvingen worden afgesloten met een tabel waarin de omvang van de business unit wordt weergegeven en opvallende quotes worden beschreven, zoals benoemd tijdens de introductie omschrijving door de respondenten.

CLUSTER DE PEEL

Cluster De Peel bestaat uit drie lokale business units opererende in het oosten van Brabant. Het cluster is qua werkgebied relatief klein ten opzichte van de 29 andere gevormde clusters in het land. Het cluster wordt gevormd door de drie business units Helmond, Peelland Zuid en Peel Noord. Het betreft een combinatie van een stadsbank en twee agrarisch georiënteerde vestigingen.

Business unit, Rabobank Helmond

De lokale Rabobank Helmond heeft een werkgebied met afgerond 100.000 inwoners. Het is een relatief compact werkgebied opererende als één stadsbank zonder aangesloten dorpskernen. De business unit wordt aangestuurd door inmiddels nog twee directieleden waarvan er één is geïnterviewd. De respondent is 22 jaar werkzaam binnen de Rabobank en heeft diverse adviesfuncties bij lokale business units doorlopen. Als directeur Particulieren en Private Banking heeft hij leidinggegeven aan drie verschillende lokale vestigingen, waarvan de laatste drie jaar actief in Helmond. Door de relatief kleine omvang van de bank en de daarmee gepaard gaande kwetsbaarheid is de bank, naast de gevormde samenwerkingsverbanden, zelfs op zoek naar een fusiepartner met één van de banken in de regio.

Business unit, Rabobank Peelland Zuid

Rabobank Peelland Zuid is de grootste vestiging van de drie banken in het cluster De Peel. De bank bestaat uit vier dorpskernen. De bank heeft een driehoofdige directie. De respondent is 21 jaar werkzaam binnen de Rabobank. Voorheen werkzaam als directeur bedrijfsmanagement. Via het hoofdkantoor aangegeven de switch te willen maken naar directeur Particulieren en Private Banking. Hij heeft altijd bij lokale vestigingen gewerkt en via contacten met het hoofdkantoor de switch naar zijn huidige functie als directeur Particulieren en Private Banking gemaakt. Hij is inmiddels twee jaar werkzaam bij deze vestiging.

Business unit, Rabobank Peel Noord

Rabobank Peel Noord is qua omvang vergelijkbaar met Helmond. De bank bestaat uit twee dorpskernen. De bank wordt aangestuurd door een driehoofdige directie. De respondent is sinds 1990 actief in het bankwezen, Credit Lyonnais, ING, kort bij Rabobank Rotterdam gewerkt, toen weer naar ING Bank gegaan. In 2000 weer bij Rabobank begonnen op de afdeling corporate clients waarbij hij veel lokale banken bezocht.

Vervolgens is hij directeur Bedrijven geworden bij Rabobank Helmond en ook enkele jaren directievoorzitter geweest bij een andere lokale vestiging. De respondent is nu inmiddels vijf jaar de directievoorzitter van deze vestiging.

CLUSTER ZUID BRABANT

Het cluster Zuid Brabant bestaat uit vier lokale business units opererende in het zuid oosten van Brabant. Het centrum van dit cluster wordt gevormd door de lokale bank Eindhoven. De regio staat bekend als Brainpoort en één van de meest welvarend en snelst groeiende deel economieën van Nederland. Drie van de vier business units hebben deelgenomen aan het onderzoek. Het cluster is qua werkgebied relatief klein ten opzichte van de 29 andere gevormde clusterverbanden in het land. Het cluster wordt gevormd door vier business units te weten; Eindhoven-Veldhoven, Dommelstreek, Het Groene Woud Zuid en De Kempen.

Business unit, Rabobank Eindhoven-Veldhoven

Rabobank Eindhoven typeert zich als een stadsbank van formaat, vergelijkbaar met de grote steden in het land. De bank is de spin in het web in de regio Brainpoort en wordt aangestuurd door een tweehoofdige directie. De respondent betreft de directievoorzitter van de bank. Hij is in 1996 in dienst getreden van de Rabobank. Begonnen als directeur Bedrijven van de lokale vestiging in Eindhoven, vervolgens directievoorzitter van Oss, toen van Nijmegen en vervolgens de switch gemaakt als directievoorzitter van deze vestiging. Ook een achtergrond bij ING gehad.

Business unit, Rabobank Dommelstreek

Rabobank Dommelstreek is één van de kleinste vestigingen in het land en daarmee ook de kleinste vestiging in dit cluster. Ook deze vestiging is actief op zoek naar een fusiepartner om toenemende kwetsbaarheid te voorkomen. De respondent werk 23 jaar bij de Rabobank organisatie. Hij heeft enkel binnen lokale vestigingen gewerkt en wel als accountmanager grootzakelijk, manager bedrijven, vervolgens directeur Bedrijven bij een lokale bank en is de laatste drie jaar actief als directeur Bedrijven bij deze vestiging.

Business unit, Rabobank Het Groene Woud Zuid

Deze vestiging bestaat uit drie dorpskernen. Het betreft een relatief kleine vestiging en wordt aangestuurd door een tweehoofdige directie waarvan de respondent sinds één jaar de directievoorzitter is. Respondent werkt sinds 2011 bij de Rabobank en is actief geweest als directeur bij verschillende vestigingen. Daarvoor heeft hij 20 jaar bij ABN Amro gewerkt.

CLUSTER NOORD EN MIDDEN LIMBURG

Het cluster Noord en Midden Limburg bestaat uit vijf lokale business units opererende in het bovenste deel van de provincie Limburg. Vier van de vijf business units hebben deelgenomen aan het onderzoek. Het cluster is qua omvang van het werkgebied gemiddeld te noemen. Het wordt gevormd door vijf business units te weten; Weerterland en Cranendonck, Horst-Venray, Roermond-Echt, Venlo en omstreken en Peel, Maas en Leudal.

Business unit, Weerterland en Cranendonck

Rabobank Weert was in 2005 de bank die de grootste fusie binnen de Rabobank heeft laten zien. Een fusie van vijf banken. De bank wordt aangestuurd door een driehoofdige directie. De respondent is directeur Particulieren en Private Banking. Zij is in 1976 begonnen binnen de Rabobank. Vanaf haar 38e opgeleid voor een directiefunctie. Na zeven jaar in een talentklas gekomen bij centraal om vervolgens opgeleid te worden voor een ander onderdeel van de organisatie. Tijdens de opleiding is zij erachter gekomen dat het domein particulieren haar het meeste aantrok en vervolgens niet de stap gemaakt om naar het andere domein te switchen. Dit ging via interim-management waar zij destijds actief voor was. Zij is een directeur die het hele land door heeft gereisd, zowel privé als ook zakelijk en actief is geweest bij vele lokale business units. Sinds 2014 actief bij deze vestiging.

Business unit, Horst-Venray

Deze lokale business unit betreft de grootste lokale bank van Limburg. De bank wordt aangestuurd door een driehoofdige directie waarvan de respondent actief is als directeur Particulieren en Private Banking. De geïnterviewde directeur is 13 jaar geleden begonnen bij de Rabobank. Een relatief jonge directeur. Hij is drie jaar manager Private Banking geweest om daarna de overstap te maken naar de klantenservice, een telefoniecentrum dat centraal wordt aangestuurd. In zijn beleving erg leerzaam als je het hebt over samenwerken in een centrale beweging. Sinds kort actief als directeur van deze vestiging.

Business unit, Venlo en omstreken

Rabobank Venlo en omstreken wordt door de geïnterviewde getypeerd als een business unit die altijd erg competitief en prestatiegericht is. De bank wordt aangestuurd door een tweehoofdige directie met in de ogen van de geïnterviewde een erg sterk managementteam. De geïnterviewde directeur werkt nu 12 jaar voor Rabobank. Waarvan de laatste vijf jaar bij deze lokale vestiging. Sinds één jaar benoemd als directievoorzitter, Daarvoor bij corporate clients gewerkt, een centrale gestuurde afdeling en daarvoor bij ING bank gewerkt.

Business unit, Roermond-Echt

De lokale vestiging is een vestiging die de afgelopen jaren niet de best presterende bank is geweest, maar nu een stevige middenmoter. De bank wordt nog altijd aangestuurd door een driehoofdige directie. De geïnterviewde directeur is 55 jaar en werkt 37 jaar binnen de Rabobank, waarvan de laatste drie jaar bij deze bank. Deze bank is zijn 14e bank. Hij heeft een aantal jaren voor interim-management gewerkt en heeft veel gezien van de organisatie, dus ook centraal gezien vanuit interim-management.

CLUSTER WEST BRABANT

Het gevormde cluster West Brabant bestaat uit vijf lokale business units opererende in het westen van Brabant. Vier van de vijf business units hebben deelgenomen aan het onderzoek. Het cluster is qua werkgebied groot te noemen. Het cluster wordt gevormd door de vijf business units Breda, Amerstreek, Zuidwest Brabant, West-Brabant Noord en de Zuidelijke Baronie.

Business unit, Breda

De bank komt vanuit een positie waarbij het niet goed ging, slechte performance en fusies die moeilijk op gang kwamen. De geïnterviewde directeur betreft een interim-directeur. Hij is vanaf 1997 actief binnen Rabobank en de laatste vier jaar binnen lokale business units. Hij heeft ook bij het servicecentrum verzekeren gewerkt, een centrale afdeling en in die hoedanigheid ook ervaring opgedaan met lokaal-centraal bewegingen. Op enig moment heeft hij de stap gemaakt richting interim-management om een positie binnen lokale banken te creëren. Geïnterviewde is binnen deze vestiging actief om de zachte landing van twee naar één directeur mogelijk te maken. De business unit heeft na de slechte prestaties een nieuw directieteam omarmd van maar twee directeuren en zij hebben de bank in positieve zin weten te draaien. Nu sorteert men voor op een aanpassing naar één directeur en is het zijn rol om dit proces te stroomlijnen.

Business unit, Amerstreek

De lokale business unit Amerstreek wordt door respondent ervaren als een unit van gemiddelde omvang. Geïnterviewde is 22 jaar geleden begonnen bij de Rabobank. Uiteindelijk leiding gaan geven aan Rabo Connect (detacheringsbureau). Vervolgens drie jaar via interim-management werkzaam geweest bij lokale banken. Nu zes jaar actief als directeur Particulieren en Private Banking bij deze lokale bank.

Business unit, Zuidwest Brabant

De lokale business unit Zuidwest Brabant is een grote bank. De resultaten worden door de geïnterviewde als goed getypeerd evenals de klanttevredenheid. De CER is tevens op orde. Geïnterviewde is 52 jaar en inmiddels 10 jaar bij Rabobank, actief als directeur Particulieren en Private Banking bij deze bank. Daarvoor was hij directeur Particulieren van de bank waar deze bank mee is gefuseerd. En daarvoor een lange carrière bij de ABN Amro achter de rug.

Business unit, West-Brabant Noord

De lokale business unit bestaat uit vier lokale gemeenten. In totaal een kleine 115.000 inwoners. De geïnterviewde, is in 1986 in de Rabobank organisatie gestart. De respondent heeft 17 jaar in het HR-domein gewerkt voor de centrale organisatie en is als adjunct directeur HR lokale banken geëindigd in 2005. Hij heeft veel interim opdrachten gedaan via interim-management. Hij is actief geweest bij verschillende lokale banken als directievoorzitter, directeur Bedrijven en directeur Particulieren. In 2011 is hij gestart bij deze bank als directeur Particulieren en Private Banking.

CLUSTER NOORD HOLLAND MIDDEN

Het gevormde cluster Noord Holland Midden bestaat uit vier lokale business units opererende in het deel boven de rook van het werkgebied Amsterdam. Twee van de vier business units hebben deelgenomen aan het onderzoek. Het cluster is qua grootte van het werkgebied gemiddeld te noemen. Het cluster wordt gevormd door de vier business units Zaanstreek, Waterland en omstreken, IJmond en Noord-Kennemerland.

Business unit, Zaanstreek

Het werkgebied bestaat uit drie gemeentes, waarvan Zaandam het centrum is met de dorpen eromheen. De geïnterviewde is directievoorzitter van deze business unit en werkt nu zes jaar bij Rabobank en heeft daarvoor 20 jaar bij ING en Postbank gezeten. De bank wordt aangestuurd door een tweehoofdige directie. Via interim management binnengekomen. Ze heeft vier opdrachten gedaan waarvan drie bij lokale banken. Dus ook een half jaar bij Rabobank Nederland. Nu vanaf 1 januari directievoorzitter van deze bank.

Business unit, Waterland en omstreken

Deze business unit wordt aangestuurd door een tweehoofdige directie. Sinds deze maand is de bank een oranje bank geworden. Vergelijkbaar met de RKB status maar dan lichter. De bank heeft dus een verscherpt toezicht vanuit centraal. De geïnterviewde is nu acht jaar werkzaam als directievoorzitter bij deze business unit, inmiddels 61 jaar. Hij is sinds 2005 werkzaam bij de Rabobank en is daarvoor 18 jaar werkzaam geweest bij ING.

CLUSTER OVERIJSSSEL

Het gevormde cluster Overijssel bestaat uit drie lokale business units opererende ten noord oosten van de provincie Flevoland. Door verschillende wisselingen in de directiefuncties in de periode van het uitvoeren van het onderzoek, heeft maar één van de drie business units deelgenomen aan het onderzoek. Het cluster is qua werkgebied gemiddeld te noemen. Het cluster wordt gevormd door de drie business units Meppel-Staphorst-Steenwijkerland, Vaart en Vechtstreek en IJsseldelta.

Business unit, Meppel-Staphorst-Steenwijkerland

De bank wordt aangestuurd door een tweehoofdige directie. De geïnterviewde heeft de functie van directievoorzitter en heeft de fusie begeleid welke heeft geresulteerd in de samenvoeging van de drie deelgemeentes in 2014. De geïnterviewde is niet bij Rabobank begonnen, maar heeft wel een Rabobank hart en heeft bijna heel zijn leven voor Rabobank gewerkt.

TOPMANAGEMENT RABOBANK

Om tevens een beeld te schetsen wat de ervaringen zijn van topmanagement op de afgebakende deelgebieden hebben interviews plaatsgevonden met onderstaande topmanagers. Alle topmanagers hebben in een recent verleden een positie bekleed als directeur van een lokale business unit en hebben in de afgelopen vijf jaar een carrière beweging gemaakt naar het topmanagement van het hoofdkantoor.

Respondent 1

De geïnterviewde is 23 jaar geleden begonnen bij Rabobank en heeft diverse functies bekleed. Interim-management gedaan als directeur bij diverse lokale banken en de laatste acht jaar directievoorzitter geweest

bij Rabobank Ridderkerk. In 2005 de stap naar centraal gemaakt in de functie van regiodirecteur, regio Den Haag. Sinds 1 januari 2016 kringdirecteur geworden tijdens de start van de nieuwe governance structuur.

Respondent 16

Voor zijn functie als kringdirecteur per 1 januari 2016, heeft de respondent 10 jaar bij de lokale bank gezeten waarvan 8 jaar als directievoorzitter. Bij meerdere lokale banken actief geweest als directeur.

Daarvoor heeft de geïnterviewde 17 jaar bij Rabobank Nederland gewerkt op het domein van HR, bij marktdirectoraten en bij control Rabobank Groep. En daarvoor een carrière van 17 jaar bij de koninklijke luchtmacht.

Respondent 21

De geïnterviewde werkt bijna 23 jaar bij de Rabobank. Veel verschillende dingen gedaan, RI 5 jaar, operations, betalingsverkeer, IT tot 2008. Allemaal centraal. Vervolgens van 2008 tot 2014 directeur Particulieren en Private Banking bij de lokale business unit in Utrecht. In 2014 weer naar centraal in het team van Ron Droste in het particulieren directoraat. Na een uitstapje ICF en een uitstapje digitaal de stap gemaakt naar de groepsdirectie.

Respondent 22

De geïnterviewde is sinds 1,5 jaar strategisch business partner en vanuit het HR-domein verantwoordelijk voor het CFO domein, het CLR domein, het CEO domein. Daarvoor was zij directeur Bedrijven op een lokale bank. Twee jaar via interim management en vier jaar actief op dezelfde bank. De rode draad in haar carrière is leiderschap. Ze heeft altijd leidinggevende rollen gehad. Ze is begonnen als manager bij Rabobank, manager op een rechtbank en directeur bij de belastingdienst en zes jaar geleden weer terug naar Rabobank.

Respondent 23

Geïnterviewde werkt zes jaar bij de Rabobank en is ooit gestart bij interim-management. Heeft acht lokale banken mogen meemaken, vier daarvan in de rol van directeur Bedrijfsmanagement en vier in de rol van directievoorzitter. De respondent heeft daarvoor gewerkt als COO van een Duitse multinational en daarvoor als salesmanager, actief bij Siemens. Hij heeft ook nog even bij de gemeente Amsterdam gewerkt als directeur Bedrijfsvoering. Onlangs heeft hij de overstap gemaakt naar centraal, sales bedrijven.

AXIANS

Axians is één van de merken van Vinci Energies, een internationale netwerkorganisatie met 1600 business units (Axians, 2018). Vinci group is het moederbedrijf met een Franse eigenaar, 100 jaar oud en richt zich op het verbinden van mensen, zowel fysiek door middel van luchthavens en snelwegen, maar ook middels ICT. Axians is het merk van Vinci Energies voor ICT-oplossingen. Business units zitten dicht bij de klanten en zijn zeer autonoom, zeer decentraal. Men werkt voor alle business units, centraal geregeld, op hetzelfde full costs systeem en daar is geen speld tussen te krijgen. Dat is wereldwijd gelijk, de hele methodiek ook. Elementen van centralisering van onderdelen vinden na de overname van het ICT-onderdeel van Imtech vaker plaats.

Business unit, Axians Eindhoven

Deze unit houdt zich bezig met werkplekbeheer. De business unit manager is na 10 jaar Actemium, een andere tak binnen Vinci group, in 2015 geswitcht naar Axians. Deze unit moest helemaal opnieuw opgebouwd worden. Toen hij erin stapte is de unit teruggedaan van 25 man naar ongeveer 11 Fte. Ondertussen werkt hij al 14 jaar binnen het Vinci concern.

Business unit, Axians Nieuwegein

Deze unit houdt zich voornamelijk bezig met networking, unified communicatie, telefonie, voice over, IP chat en netwerkbeveiliging en levert de scope van consultancy, implementatie tot beheer en onderhoud. De geïnterviewde komt van Imtech, heeft daar vier jaar gewerkt toen zij werden gekocht door Vinci group, nu drie jaar geleden.

Tabel 2: Beschrijving omvang cases en quotes respondenten

Cluster	B/U	Balans - Fte	Resp.	Quotes
De Peel	Helmond	€ 1.4 mld. 80 Fte	[2]	
	Peelland Zuid	€ 2.4 mld. 135 Fte	[6]	<i>“Er worden substantiële winsten gemaakt. In 2017 29 mln., dat is in positieve zin afwijkend ten opzichte van andere lokale vestigingen.”</i>
	Peel Noord	€ 1.2 mld. 100 Fte	[3]	<i>“Een rol die mij commercieel gezien op het lijf is geschreven.”</i>
Zuid Brabant	Eindhoven-Veldhoven	€ 4 mld. 150 Fte	[10]	<i>“Voorheen en wellicht in het belang van jouw onderzoek, heb ik ook 10 jaar gewerkt voor ING Bank, dan heb je ook een centraal geleide organisatie meegemaakt.”</i>
	Dommelstreek	€ 1 mld. 70 Fte	[7]	<i>“Ik zie mijzelf als de ideale persoon welke de lokale vestigingen in de nieuwe structuur nodig hebben. Ik ben heel negatief, dat komt omdat ik mij wilde positioneren als directievoorzitter, maar ben afgewezen door centraal ...”</i>
	Groene Woud Zuid	€ 1.4 mld. 70 Fte	[12]	<i>“Misschien wel interessant om te horen. Ik werk sinds 2011 bij Rabobank, maar daarvoor heb ik 20 jaar bij ABN gewerkt, een organisatie die van oudsher centraal georganiseerd is.”</i>
Noord en Midden Limburg	Weerterland en Cranendonck	€ 2.4 mld. 90 Fte	[9]	<i>“Rol van directeur is mij op het lijf geschreven want ik voel mij verbonden met het coöperatieve karakter.”</i>
	Horst-Venray	€ 2.9 mld. 120 Fte	[15]	<i>“We zijn vrij ver in de zakelijke clusterverbanden. Eigenlijk alles wat we zakelijk hebben is geclusterd ...met Venlo.”</i>
	Venlo en omstreken	€ 2 mld. 80 Fte	[11]	<i>“In die zin ervaar ik wel dat deze transitie voor veel mensen hier lokaal lastig is omdat wij altijd een zeer winstgevende bank zijn geweest en mensen niet altijd de noodzaak ervaren om te veranderen...Ik heb veel gezien bij de transitie bij ING die eerder is doorlopen dan bij de Rabobank en ik zie veel gelijkenissen.”</i>
	Roermond-Echt	€ 2.4 mld. 110 Fte	[20]	<i>“Ik heb altijd de verbinding gehouden met andere lokale banken én met Rabobank Nederland.”</i>
West Brabant	Breda	€ 2 mld. 100 Fte	[8]	<i>“Ik ben in een positie terecht gekomen dat ik als interim directeur een paar jaar geleden heb moeten tekenen voor de fusie tussen Twente Oost en de one bank die we nu kennen.”</i>
	Amerstreek	€ 2.1 mld. 95 Fte	[4]	<i>“Lokaal werken vind ik het leukste. Ik ervaar de lokale bank als het hart van de organisatie. Ik ken dus ook de centrale organisatie en zie mijzelf als linking-pin. Ik zie het als mijn doel en de grootste uitdaging om de ‘twee werelden’ bij elkaar te brengen.”</i>
	Zuidwest Brabant	€ 3.1 mld. 145 Fte	[14]	<i>“Bij ABN heb ik te maken gehad met allerlei reorganisaties en zelf ook gereorganiseerd en transities geleid. Die ervaring kan ik natuurlijk wel goed kwijt in deze transitieperiode...”</i>
Noord Holland Midden	West-Brabant Noord	€ 2.1 mld. 100 Fte	[5]	<i>“Ik heb dus zowel centraal als lokaal in de keuken gekeken.”</i>
	Zaanstreek	€ 2 mld. 85 Fte	[17]	<i>“Ik heb natuurlijk in een setting gewerkt waar veel meer al gecentraliseerd was. De achtergrond neem je ook mee en kan ook zijn dat je anders kijkt naar zaken wat mij opvalt en waarom ik ermee begin is dat de collega’s die veel langer bij de Rabo organisatie zitten, anders tegen de centralisatie aankijken dan ik.”</i>
	Waterland en omstreken	€ 2 mld. 70 Fte	[18]	<i>“Ik ben daar weggegaan omdat ik mij toch wat ontheemd begon te voelen in de richting die ING ook al onder supervisie van</i>

				<i>McKinsey in 2000 begon te kiezen, heel Angelsaksisch ingericht, erg top down....Eigenlijk vanaf een jaar of 3,4 geleden probeer ik een andere bank te vinden."</i>
Overijssel	Meppel- Staphorst- Steenwijkerland	€ 2 mld. 110 Fte	[19]	<i>"De loyaliteit naar het bedrijf is erg groot, ik heb heel mijn carrière opgebouwd in Raboland."</i>
Axians	Eindhoven	25 Fte	[13]	<i>"Een hele mooie organisatie, decentraal gestuurd. Die Fransen zie je eigenlijk nooit, of je moet er echt een potje van maken."</i>
	Nieuwegein	40 Fte	[24]	<i>"Als business unit manager ben je verantwoordelijk voor zeg maar van de doekjes op de WC tot de go to market strategie. Hartstikke leuk."</i>

4.2 Afbakening onderwerpen

De data-analyse heeft geleid tot de volgende bevindingen en resultaten die kunnen worden ingedeeld in vier overkoepelende thema's.

- De effecten van een centraliserende organisatiestructuur op de autonomie verschuiving bij het middenmanagement, de controle uitoefening op het middenmanagement, de uniformiteit van werken en de invloed in het strategievormend proces.
- De verschuiving van benodigde competenties bij middenmanagement bij een veranderende organisatiestructuur.
- De invloed van de achtergrond van middenmanagement op de veranderbereidheid bij een veranderende organisatiestructuur.
- De door middenmanagement ervaren spanning tussen individuele performance van business units en bereidheid tot samenwerken.

Deze specifieke analyses zijn vervolgens vergeleken met de gegevens die zijn verzameld uit de secundaire bronnen. Door de primaire gegevens te combineren met de secundaire brongegevens, resulteren de volgende bevindingen uit de empirische gegevens.

4.3 Invloeden van een gecentraliseerde organisatiestructuur

Er zijn een viertal elementen die uit de interviews naar voren komen. Elementen die betrekking hebben op de effecten van een gecentraliseerde organisatiestructuur. De verschuiving van autonomie, de verandering in uniformiteit van werken, de invloed op het strategievormend proces en de verandering van controle uitoefening door topmanagement op middenmanagement.

4.3.1 Verschuiving van autonomie

Wanneer een organisatiestructuur centraliseert kan dit effect hebben op de mate van autonomie bij middenmanagement. In de interviews is gevraagd naar de ervaring van middenmanagement op de doorgevoerde centralisering van de organisatiestructuur. Twaalf geïnterviewde middenmanagers reageerde bijzonder positief op de doorgevoerde structuurwijziging of ervaarde geen verschil en zeven respondenten hadden een negatieve beleving bij de doorgevoerde structuurwijziging, in relatie tot de ervaren verschuiving van autonomie en macht.

Van de twaalf positief gestemde respondenten zagen acht respondenten vooral dat het een logische evolutie van de organisatie is en zien het meer als een kwestie van wennen. Eén respondent stelt zich zelfs de vraag of je alleen maar kritisch bent als middenmanager of ook oprecht de organisatie in transitie wilt verbeteren. Alles lokaal willen blijven doen is in de beleving van enkele positief gestemde respondenten onhoudbaar.

De structuurwijziging zorgt in de beleving van enkele respondenten ervoor dat je gericht bezig kunt zijn met je eigen markt en niet veel met randzaken. Het is efficiënter geworden en dat wordt als positief ervaren.

"Ik vind het prima dat beleidsvorming meer en meer centraal plaatsvindt. Ik vind het raar dat je dat op 100 plekken zit te bedenken". [R15].

Daarnaast is er sprake van één merknaam en wordt zowel binnen middenmanagement van Rabobank als bij Axians aangegeven dat enige mate van uniformiteit wenselijk is. Zij vinden het positief dat er enige mate van autonomie vermindering bij lokale business units heeft plaatsgevonden. Het feit dat er een sturende werking vanuit het hoofdkantoor plaatsvindt, zorgt ervoor dat er ruimte ontstaat om je met de juiste dingen bezig te houden. Bijvoorbeeld commercie en toegevoegde waarde laten zien aan je omgeving. Deze acht respondenten ervaren ook een negatieve machtsverhouding bij de oude middenmanagers, waardoor in het verleden 'koninkrijkjes' ontstonden en 'zonnekoningen' gedrag werd vertoond. Dit gedrag van een aantal oude middenmanagers had een negatieve invloed op de organisatie als geheel.

"Aan de andere kant zat er ook een aanzienlijke down side aan de lokale macht van de lokale vestigingen en die hebben we met zijn allen wel kunnen zien. Die lokale banken die lieten zonnekoningen gedrag zien, onaantastbaar gedrag vertonen....Het was anders waardoor de ego's toenamen". [R12].

De respondenten van de business units van Axians ervaren de mate van autonomie bij hun decentraal ingerichte organisatie als bijzonder positief, maar juichen het ook toe dat de organisatie mondjesmaat enkele activiteiten centraal inricht. Als voorbeeld wordt genoemd het delen van resources op het gebied van het HR domein en innovatie.

"In onze organisatie is er wel het een en ander veranderd. Vroeger was iets centraal neerzetten ondenkbaar.... Je ziet dat door de overname van Imtech, daar zaten al mensen centraal. Dus men adopteerde ideeën... en zag men ook wel voordelen van het centraliseren van bepaalde elementen". [R13].

Vier van de twaalf positief gestemde middenmanagers spreken uit dat zij totaal geen verschil ervaren in de mate van autonomie. Deze respondenten ervaren geen verschil in mogelijkheden om hun eigen business unit aan te sturen op een manier die aansluit bij hun eigen visie, hun eigen strategievorming en ervaren voldoende mandaat om zelfstandig besluiten te nemen. Besluitvoering door middenmanagement kan in hun beleving nog steeds afwijkend zijn van datgene dat het hoofdkantoor als kaders bepaalt. Volgens hen is er dus geen verandering van autonomie en macht opgetreden na de centralisering van de organisatiestructuur.

"Ik voel de ruimte om binnen mijn bank juist leiding te geven op een manier die aansluit bij mijn visie en dus minder hiërarchisch, dit heb ik behouden". [R5].

"Wanneer ik ervaar dat ik dat speelveld kan beïnvloeden, dan is dat mijn functie en ben ik content en die beleving heb ik nog steeds, ook na de structuurwijziging". [R6].

Uit de gegeven antwoorden van de respondenten blijkt dat zeven middenmanagers ervaren dat de mate van autonomie van middenmanagement op het aansturen van hun business unit is beperkt door de centralisering van de organisatiestructuur. De middenmanagers met een negatieve beleving geven aan dat de centralisering van de organisatiestructuur als bedreiging voor de rol van het middenmanagement wordt ervaren. De relatie tussen topmanagement en middenmanagement staat in de beleving van twee negatief gestemde respondenten onder druk en is niet meer gelijkwaardig.

"Dat gevoel is niet zo dat je op basis van gelijkwaardigheid met elkaar in gesprek bent. Ik realiseer mij altijd dat mijn kracht in mijn lokale markt heel sterk is, maar als je kijkt wat je vanuit de Croeselaan over je heen gestort krijgt aan analyses kan ik dat nooit weerleggen". [R19].

Ook wordt de structuurwijziging ervaren als een degradatie van het zittend middenmanagement. Twee respondenten spreken uit dat op papier de inhoud van de functie weliswaar gelijk is gebleven, maar de praktijk in hun beleving anders voelt.

"Centraal zegt dat lokaal macht heeft, maar praktijk is anders. Muren worden opgetrokken door centraal". [R4].

Eén andere respondent ervaart dat door de centralisatie van de organisatiestructuur teveel politiek de organisatie is binnengekomen en het daardoor voor middenmanagement lastig is om voor zichzelf nieuwe

kansen te creëren. Twee respondenten denken dat de doorgevoerde wijziging mogelijk zelfs het einde kan betekenen van de organisatie. De ervaring is dat men afhankelijk is geworden van besluitvoering door het hoofdkantoor en op deze besluitvorming minder invloed heeft. Hierdoor verliest men macht en ruimte voor ondernemerschap.

"Ik heb voor mijn gevoel voor meer dan 30% op het totale proces geen invloed meer en vaak zijn dat dan ook nog eens essentiële stukken in het proces". [R4].

Tevens vinden respondenten het belangrijk om naar de markt toe 'strepen op de mouw' te hebben om leiderschap te tonen en invloed uit te oefenen. Het gemis van macht zorgt voor onvoldoende ruimte om de business unit zelfstandig aan te kunnen sturen.

"Ik heb de strepen op mijn mouw nodig om uit te stralen dat ik macht heb lokaal en collega's centraal kan doen bewegen". [R3].

Tevens is aan het topmanagement gevraagd hoe zij kijken naar de verschuiving van autonomie. Zij ervaart geen verandering van autonomie bij het middenmanagement. Ondanks de doorgevoerde structuurwijziging, is er in de beleving van topmanagement nog evenveel ruimte om decentraal op basis van voldoende autonomie als middenmanager je business unit zelfstandig aan te sturen. Verantwoordelijkheden zijn niet minder geworden, maar een aantal aspecten van de organisatie zijn slimmer ingeregeld volgens twee van de respondenten.

"De bevoegdheden zijn zelfs verruimd, je moet in je hoofd niet in beperkingen denken, maar in kansen....maar verder ben je gewoon ondernemer en als je zo gedraagt....dan maakt het niet welke titel je draagt of je statutair directeur bent, het gaat om je eigen houding. Daar gaat het om en een positieve mindset". [R23].

"In de uitvoeringslijn is ook nog veel macht lokaal neergelegd middels bevoegdheden, werkgeverschap en toezicht ook voor een belangrijk deel". [R1].

De respondenten ervaren derhalve wel een verschil in beleving bij hun middenmanagement. Het gaat in hun beleving vooral om houding en gedrag van mensen en vooral bij langer zittende middenmanagers wordt over het algemeen een negatieve houding ervaren.

"Ik ervaar de organisatiestructuur en de daarmee gepaard gaande autonomie tweeledig. Negatief gezien af en toe als een 'koppig monster' en positief gezien als een hele mooie ecologie met veel samenwerkingsverbanden tussen verschillende actoren, met veel vrijheden en minder strakke lijnen". [R1].

"Er zullen ook mensen nadenken over is dit nog wel mijn plek. Dat speelt mee. Ik weet het niet precies, misschien niet geloven in de richting". [R22].

Daarnaast is er in de beleving van twee respondenten mogelijk sprake van een rouwproces in deze transitiefase van de organisatie.

"Die stap die verhoudt zich tot in de kern, heel slecht tot onze diepgewortelde behoefte om zelf onze eigen autonomie te hebben. Dat hele woordje, lokale autonomie, ik begrijp hem... maar ook in de weg zit. Ik begrijp dus ook het rouwproces en dan vooral bij dat middenmanagement". [R21].

Ondanks de verschillende opvattingen over de mate van autonomie verschuiving, is het opvallend te noemen dat in totaal 15 van de 19 respondenten aangeven nog steeds voldoende ruimte te ervaren om ondernemerschap te tonen en de business unit op hun eigen manier aan te sturen. Hiervan zijn ook een aantal negatief gestemde respondenten ten aanzien van de verschuiving van autonomie.

"Kijk, wij zijn een goed performende vestiging. Wij hebben lokaal dus voldoende financiële ruimte om ondernemerschap te tonen.. Ik ben me wel bewust van het feit dat ik dat nog steeds heb en mandaten lokaal heb". [R11].

Uit onderstaande cross case illustratie blijkt dat, wanneer er sprake is van een negatieve blik op de mate van autonomieverschuiving, vooral binnen de gevormde clusters hier dan niet eenduidig naar wordt gekeken. Opvallend is dat vooral de business units die als groot kunnen worden getypeerd positief zijn en de business units die klein zijn een negatieve kijk ervaren op de mate van autonomieverschuiving. Kleine business units ervaren het als een bedreiging van hun lokale autonomie.

Tabel 3: cross-case illustratie autonomieverhuizing middenmanagement			Positief	Negatief	Geen verschil
Cluster	Balans/Fte	Resp.	Quotes	Quotes	Quotes
Zuid Brabant	€ 4 mld. 150 Fte	[10]	"Ik ben blij dat we nu meer zien dat we meer leiding nemen en positie innemen vanuit centraal".		
Zuid Brabant	€ 1 mld. 70 Fte	[7]		"Sinds de structuurwijziging is er geen macht meer. Men roept vanuit centraal dat je zelf mag bepalen, maar wanneer het afwijkt van hun keuze is het antwoord keihard nee".	
Noord Holland Midden	€ 2 mld. 70 Fte	[18]		"Maar zodra men dit doorheeft...dat de echte beslissingen worden genomen in Utrecht ... dan is de positie van de lokale bankdirecteur weg. Dan heb je niet meer.. die lokale autonomie, die machtspositie lokaal om je leiderschap uit te oefenen".	
Noord Holland Midden	€ 2 mld. 85 FTE	[17]	"Ik vind het prima om 'guidence' te krijgen over wat ik moet doen en focus te hebben en een richting, maar ik wil wel zelf kunnen bepalen hoe ik het invul. Ik voel niet dat ik een heel strak keurslijf heb vanuit Rabobank Nederland. Ik voel echt de vrijheid om bepaalde dingen op mijn eigen manier te doen".		
Topmanagement		[16]			"Maar als je kijkt naar de mate van autonomie ... daar is door deze governance wijziging in mijn beleving niks in gewijzigd...Ik denk dat vooral de lang zittende directeuren meer een gevoel hebben bij een centralisatie".
Axians	40 Fte	[24]	"Ik heb als B/U manager minder invloed op sommige dingen. Het is niet goed of fout maar er zijn andere accenten die ik wel begrijp...maar vaak als je iets gewend bent, dan moet je je kunnen aanpassen".		

4.3.2 Uniformiteit in werken

Eén van de veranderingen die de centralisering van de organisatiestructuur met zich meebrengt is het gegeven dat er meer uniformiteit in de manier van werken wordt ervaren. Het begrip 'decentraal' wordt gebruikt om te doen en laten waar men lokaal zin in heeft, aldus één van de topmanagers. Nu is er meer sprake van uniformiteit in processen en een bestendige lijn in beleid. Een bestendige lijn die, zowel door topmanagement als door middenmanagement, als noodzakelijk wordt ervaren in de transitiefase waarin de organisatie zich bevindt.

De kaders die door centraal worden neergezet hebben invloed op de mate van autonomie bij het middenmanagement, maar deze uniformiteit wordt door 20 respondenten als positief ervaren, ook bij de respondenten die een beperking van hun autonomie in negatieve zin ervaarden. Eén van de genoemde positieve effecten van deze uniformiteit is dat concurrentiegedrag tussen business units onderling afneemt en daarmee ruimte ontstaat om met elkaar samen te werken.

"Je hebt nu meer ruimte om te focussen op commercie.....in plaats van nadenken over hoe je kunt afwijken van de richting die Rabobank Nederland aangeeft... een uniforme klantbediening neerzetten en elkaar niet meer belopen te concurreren". [R15].

Ook de klantreis gaat tegenwoordig over de grenzen van de business units heen door een verdergaande digitalisering. Een centraal geleide organisatie wordt als positief ervaren om dit proces te stroomlijnen. Er wordt meer efficiency ervaren, waardoor middenmanagement ruimte krijgt om zich met haar kerntaken bezig te houden, zoals commercie en samen met medewerkers strategisch beleid uit te voeren. De eenduidige uitstraling naar de markt toe wordt als positief ervaren.

"...heel positief. Ik kwam hier natuurlijk binnen vanuit een hele andere achtergrond en het viel mij op dat wij lokaal met heel veel dingen bezig moesten zijn die geen enkele toegevoegde waarde hadden.... ik vond dat helemaal niet efficiënt.... je bent nu meer één gezicht naar de markt". [R17].

Meerdere voorbeelden worden ook hier genoemd dat men het als positief ervaart dat afstand wordt genomen van de excessen van afwijkingen die je zag bij de oude koninkrijkes, die in stand werden gehouden door het zittende middenmanagement van de business units.

"Ik vind overigens ook dat hier ook goede elementen inzitten.... 100 verschillende prijsbeleiden is immers ook bijna niet uit te leggen". [R2].

Ondanks de consensus bij het grotendeel van de respondenten, blijft bij enkele respondenten overigens wel een gevoel overheersen dat de uniformiteit van werken en de sturende werking van het hoofdkantoor met dwingende kaders, ook nadelen met zich meebrengt. Het doet afbreuk aan het gevoel van autonomie.

"Maar op het moment dat wordt gesproken als zijnde het moet omdat het moet, tja, de slavernij is volgens mij afgeschaft". [R19].

De door vier respondenten benoemde en belangrijk bestempelde 'countervailing power', het tegengewicht van het middenmanagement, lijkt te verdwijnen.

"Het grootste gevaar van onze organisatie op dit moment is dat mensen niet meer durven zeggen wat ze zeggen. Er is geen tegenspraak meer. Countervailing power is dood. Dat is het Rijkman Groenink effect". [R18].

Zij benoemen dat centraal vaak ver weg staat van de markt. Hierdoor vermindert het draagvlak bij middenmanagement. Tevens ervaren vier respondenten dat door de sturende werking van het hoofdkantoor de bewegingsvrijheid om lokaal de markt te bewerken afneemt. Het gevoel van ondernemerschap vermindert hierdoor.

"Daarnaast het gevoel dat ik dagelijks mijn vingers moet tellen om te kijken of ik de vingers nog allemaal heb...ben ik niet stiekem weer één van mijn werkzaamheden kwijtgeraakt". [R9].

"Daar heeft een decentrale structuur zeker voordelen omdat je daar iets flexibeler kunt zijn en je eigen ondernemerschap kunt tonen". [R10].

Opvallend is dat binnen de gevormde clusterverbanden vooral de business units die groot in omvang zijn op het gebied van Fte's en balanstotaal, bovenal een positieve blik ervaren op de mate van uniformiteit in werken. Dit ten opzichte van de enkele negatief gestemde units, business units die vooral klein in omvang zijn te typeren. Zo blijkt dat vooral de kleine business units in een cluster de toename aan uniformiteit ervaren als een beperking van hun macht. Grote business units ervaren juist dat het goed is dat de vele afwijkingen hierdoor verdwijnen en het lijkt dat men dit vooral ziet bij relatief kleine business units.

Tabel 4: cross-case illustratie ervaren uniformiteit in werken door verschuiving autonomie			Positief	Negatief
Cluster	Balans/Fte	Resp.	Quotes	Quotes
West Brabant	€ 2.1 mld. 100 Fte	[5]	"Alles maar lokaal maar willen blijven doen is onhoudbaar. Ik ben dus erg positief gestemd".	
West Brabant	2.1 mld. 95 Fte	[4]		"Het was vroeger je eigen toko, onze bank, je ging ervoor...nu heb je principes moeten laten varen, je runt het, maar niet meer zoals je zelf helemaal zou willen doen".
Zuid Brabant	€ 1.4 mld. 70 Fte	[12]		"Er wordt centraal teveel besloten op basis van modellen, spreadsheets..hier ontkom je in een groot bedrijf niet helemaal aan.. als je hier alleen maar op leunt, verlies je draagvlak en geloofwaardigheid".
Noord en Midden Limburg	€ 2.4 mld. 110 Fte	[20]	"Die wijziging heeft ervoor gezorgd dat een aantal elementen duidelijker en gestandaardiseerd zijn en dat is alleen maar goed".	
Noord en Midden Limburg	€ 2 mld. 80 Fte	[11]		"Centraal wordt groter, lokaal kleiner. Vroeger was dat meer in evenwicht, of meer tegenwicht, een soort van countervailing power"
De Peel	€ 2.4 mld. 135 Fte	[6]	"Je moet zelf kritisch durven zijn wanneer je ziet als je ergens in negatieve zin afwijkt. De centralisering helpt hierbij omdat er meer inzicht wordt gegeven...Tegelijk is het wel in mijn ogen goed dat er een bepaald duidelijk en eenzijdig beleid is waardoor de eigen koninkrijkes verdwijnen".	
De Peel	€ 1.2 mld. 100 Fte	[3]		"Centraal moet niet vertellen hoe ik mijn markt zou moeten bedienen. Ik heb niets met een directieve wijze van besluitvorming van centraal richting lokaal wanneer het gaat om klantbediening".
Axians	25 Fte	[13]	"Ook vanuit een heel financieel systeem. Het SAP systeem, dat is heel centraal geregeld en daar is geen speld tussen te krijgen. Dat is wereldwijd gelijk, de hele methodiek ook".	

4.3.3 Invloed op strategievormend proces

Tijdens de interviews is gevraagd in hoeverre het middenmanagement nog ruimte ervaart om deel te nemen aan het proces van strategische beleidsvorming, hier invloed op uit te kunnen oefenen en hoe dat zich verhoudt tot de mogelijke verschuiving van autonomie.

Er is een groot verschil waar te nemen in respondenten die aangeven dat de mate van invloeduitoefening op strategievorming binnen de organisatie afneemt en respondenten die aangeven de afname niet te ervaren.

Van de geïnterviewde middenmanagers ervaren acht respondenten dat zij, ondanks de centralisering van de organisatiestructuur, nog steeds invloed kunnen uitoefenen op het strategievormend proces van de organisatie. Enkele spreken hierbij wel uit dat zij het logisch vinden dat strategievorming niet met 100 lokale business units kan plaatsvinden en hier centraal enige regie op plaatsvindt. Het gaat vooral om het nemen van eigen initiatieven, je geluid laten horen centraal en hiervoor je eigen netwerk inzetten.

"Met welke intentie ben je actief? Ga je zelf aan het stuur zitten of wacht je totdat zaken op je afkomen? Ik ervaar dat centraal de bereidheid heeft om naar je te luisteren". [R6].

Centraal faciliteert hierin tevens door bijvoorbeeld ontmoetingsmomenten tussen topmanagement en middenmanagement te creëren. Twee van de acht respondenten zijn de business unit managers van Axians. Zij spreken uit dat men volledig zelfstandig de strategie kunnen bepalen, maar zien ook pas sinds kort centrale bewegingen in hun structuur.

"In principe is de volledige eindstrategie up to me...zolang je elk jaar gewoon je budgetjes haalt is er weinig invloed vanuit de perimeter in de strategie en dan is het meer dat ze sparringpartner voor je zijn". [R24].

Elf respondenten ervaren een afname van invloed en daarmee een verschuiving van hun autonomie. Opvallend is dat acht respondenten die een afname ervaren, dit helemaal niet als vervelend ervaren. Men heeft minder behoefte om zich bezig te houden met de strategievorming van de organisatie als geheel en deze naar hun hand te zetten en vinden het juist logisch in de huidige transitiefase van de organisatie dat dit centraal wordt aangestuurd. De respondenten die hier minder behoefte aan hebben, vinden het belangrijker om vooral bezig te zijn met de doorvertaling van de gevormde strategie in de lokale markt waarin men opereert. De drie respondenten die wel negatief zijn, ervaren het als jammer dat hun stem niet meer wordt gehoord en men geen invloed kan uitoefenen op de richting van de organisatie als geheel en daarmee hun business unit in het bijzonder. Een richting die in de beleving van de respondenten al geheel is bepaald en besloten door centraal en dit men brengt als een voldongen feit waar niet meer op af te wijken is. Eén van de drie respondenten vindt zelfs dat centraal niet transparant is in de strategiebepaling.

De beleving van topmanagement is dat de centralisering van de organisatiestructuur het effect heeft dat strategiebepaling voor het grootste gedeelte ook feitelijk centraal plaatsvindt en dat vindt men ook nodig. Men acht het onmogelijk om de bank te besturen vanuit ruim 100 lokale vestigingen omdat deze middenmanagers te veel afstand hebben op diverse actuele thema's waar de organisatie mee te maken heeft.

"Het is vooral zenden vanuit centraal perspectief. Ik vind wel dat dit nodig en goed is. Je kunt niet met 100 mensen, die afstand ervaren, op bepaalde thema's een bank besturen. Wij halen wel input op, maar besluitvorming vindt centraal plaats". [R1].

De strategie schuift met het veranderen van klantgedrag op. Het gaat veel verder dan alleen de grenzen van de lokale business units. Vroeger had je één kanaal. De wereld is nu veel meer hybride geworden. Topmanagement voelt wel dat middenmanagement wordt meegenomen en actief wordt betrokken bij het proces van strategievorming. Men luistert naar de mening van middenmanagement, maar keuzes worden uiteindelijk centraal gemaakt. In de beleving van topmanagement is dit anders dan het verleden en hier is dan ook sprake van een gewenningsproces bij middenmanagement.

Uit onderstaande cross-case illustratie blijkt dat vooral de grote business units in de gevormde clusters voldoende ruimte voelen om deel te nemen aan het strategievormend proces. Kleine business units ervaren een beperking om hieraan deel te nemen. De regio in het land lijkt hier geen invloed op te hebben.

Tabel 5: cross-case illustratie invloed middenmanagement in strategievormend proces			Invloed	Afname invloed
Cluster	Balans/Fte	Resp.	Quotes	Quotes
Zuid Brabant	€ 4 mld. 150 Fte	[10]	"Ik ervaar voldoende ruimte om je invloed uit te oefenen.... Ook vanuit de groepsdirectie is de afstand niet groot, eerder kleiner geworden. Als je dat vergelijkt met de collega's van ING, die hebben echt een afstand. Wij beseffen ons niet altijd hoe dicht we in de organisatie bij elkaar zitten".	
Zuid Brabant	€ 1 mld. 70 Fte	[7]		"Er is geen ruimte om hierin mee te denken, dit hoeft voor mij ook niet.... geef mij goede systemen, goede producten en voldoende middelen en dan kan ik mijn ondernemerschap tonen en de markt bestieren".
West Brabant	€ 2 mld. 100 Fte	[8]	"Je hebt weinig invloed daarop. Veel belangrijker is of je je als directeur kunt vinden in de gemaakte groepsstrategie en of je hem voldoende lokaal kunt doorvertalen".	
West Brabant	€ 2.1 mld. 95Fte	[4]		"Centraal heeft een richting bepaald en ik ervaar geen ruimte om hier strategisch in mee te denken. Ik vind het heel jammer dat kritische geluiden worden vertaald in weerstand. Het is meer zenden en geen ruimte dus om mee te denken".
Noord en Midden Limburg	€ 2.9 mld. 120 Fte	[15]	"Ik vind het prima dat beleidsvorming meer en meer centraal plaatsvindt. Ik vind het raar dat je dat op 100 plekken zit te bedenken. Je kunt wel informeel je invloed uitoefenen".	
Noord Holland Midden	€ 2 mld. 70 Fte	[18]		"De strategie wordt dus volledig ontwikkeld door de groepsdirectie, maar de transparantie daarover is zeer beperkt". "Ik hoor van heel veel directeuren in de organisatie dat je eigenlijk helemaal niks te vertellen hebt in zo'n kernteam".

4.3.4 Mate van controle uitoefening op performance middenmanagement

Wanneer de organisatiestructuur meer centraliseert, neemt de controle uitoefening door het hoofdkantoor op middenmanagement normaliter toe. Wanneer deze controle uitoefening door het hoofdkantoor op het middenmanagement van de business units wordt ervaren, dan heeft dit over het algemeen een negatief effect op de mate van autonomie die wordt ervaren door middenmanagement. In de interviews is hier gericht naar gevraagd.

Wanneer het gaat om deze controle uitoefening van het hoofdkantoor richting de business units, dan wordt over het algemeen aangegeven dat de mate van controle uitvoering toeneemt. Elf van de 19 geïnterviewde middenmanagers ervaren een toename van de controle uitoefening. Wanneer deze toename wordt ervaren, geven maar zes respondenten opvallend genoeg aan dat dit als negatief wordt ervaren. Als voorbeeld wordt door drie respondenten genoemd dat men de controle uitoefening als een top down benadering ervaart, beknellend, waarbij men het vergelijkt met een McKinsey achtige benadering waar alleen gebruik wordt gemaakt van spreadsheets.

Vijf van de zes respondenten geven aan dat zij geen invloed meer hebben op de afgesproken KPI's en hier strak op worden gestuurd, waarbij drie respondenten dan ook aangeven het wel erg op detailniveau vinden gaan en er sprake lijkt te zijn van muggenziften. Eén van de respondenten maakt zich in die zin ook zorgen over het feit dat men niet meer kan uitleggen waar bepaalde KPI's vandaan komen.

"Dan gaat het over dat soort details en wat ik ook wel eerder gemerkt hebben is dat het over de verkeerde details gaan, terwijl je ook kunt zeggen, hoe presteert die bank in zijn totaliteit....de voortekenen lijken te gaan richting die harde KPI's". [R14].

"Ik had het er laatst met de kringdirecteur over, het ging over benchmarken, bla bla bla, en toen begon ze dat ze het meer over details wilde hebben, als wij het over deze details gaan hebben, dan zit je of met de verkeerde aan tafel, of ik heb mijn functie niet goed begrepen". [R19].

Vijf van de respondenten ervaren weliswaar een toename van de controleactiviteiten, maar spreken uit hier geen negatieve effecten in te zien of gevoelens van te krijgen. Zij hebben zelfs een positief gevoel bij de toename van de controleactiviteiten. Zo wordt door drie respondenten aangegeven dat de controle uitoefening door centraal op de activiteiten van middenmanagement van de business units nu als prettiger wordt ervaren, omdat er nu sprake is van een directere sturing en er hierdoor sneller feedback beschikbaar is. Middenmanagement kan hierdoor sneller bijsturen en voelen dat zij in hun rol alleen maar beter worden.

"De controle uitoefening door centraal ervaar ik nu als prettiger omdat er een veel directere sturing is en sneller feedback beschikbaar is...je kunt sneller bijsturen". [R5].

De gesprekken met topmanagement worden als constructief beschouwd, waarbij één van de respondenten het voorbeeld geeft vertrouwen van topmanagement te voelen en ervaart serieus genomen te worden.

"Een bank in de kramp, dat wil ik voorkomen. Als je dat niet hebt en het gaat iedere keer over vertrouwen, is er vertrouwen in jou, in je bank, hoe kijkt men naar jou. Als het vertrouwen er is, voel ik ruimte en word ik serieus genomen". [R17].

Opvallend is ook dat acht respondenten aangeven geen toename te ervaren. Drie respondenten spreken uit dat het vooral gaat over hoe je je als directeur opstelt wanneer het gaat om controle activiteiten. Durf je je kwetsbaar op te stellen en begrijp je waarom je scoort op bepaalde KPI's. Het gaat er dan om dat je constructief de dialoog wilt en durft aan te gaan met topmanagement om hiervan te leren. Deze ruimte wordt gevoeld. Twee respondenten geven wel aan dat zij denken dat het te maken heeft met de performance van je business unit. Wanneer je goed presteert en niet al te grote afwijkingen hebt, dan heb je er niet zoveel last van. Eén van de respondenten is wel beducht voor de toekomst. Hij ziet het McKinsey denken oprukken in de organisatie en dat wordt door hem als levensgevaarlijk bestempeld. Twee van deze respondenten werken als business unit manager bij Axians. Zij geven vooral aan dat de controle filosofie van hun moederbedrijf Vinci group hun helpt om de bedrijfsvoering van de business unit uit te voeren. Hierin is niets veranderd nadat er in de organisatie meer centrale elementen zijn toegevoegd. Vinci heeft een managementfilosofie, ondersteunt door een eenduidig systeem dat ervoor zorgt dat zij alle business units hetzelfde monitoren en waarbij zij de financiële administratie allemaal op dezelfde wijze hebben ingericht. Zij controleren en rapporteren op dezelfde manier over de performance van hun business units. "Omdat iedereen op dezelfde manier rapporteert en omdat alle resultaten en systemen voor iedereen inzichtelijk zijn, is dat een moment waarop wordt gekeken hoe je unit performed. Als alle KPI's op groen staan, dan is het een prettig gesprek". [R24].

Wat opvalt is dat nu de grootte van de business unit geen bepalende factor is in de ervaren toename van controle activiteiten op het middenmanagement. Ook binnen de gevormde clusters kan geen bestendige lijn worden gevonden. Het lijkt hier vooral te gaan om de persoonlijke ervaringen van de geïnterviewde respondenten.

Tabel 6: cross-case illustratie controle activiteiten op middenmanagement			Toename	Geen toename
Cluster	Balans/Fte	Resp.	Quotes	Quotes
De Peel	€ 1.4 mld. 80 Fte	[3]	"Ik vind wel dat ik merk dat er ineens bepaalde KPI's binnenvliegen waar je je aan hebt te houden. Lijkt wel erg top down".	
De Peel	€ 2.4 mld. 135 Fte	[6]	"Je krijgt meer rust op de lokale vestiging omdat je vanuit centraal continu wordt geprikt en gepolst en niet 1 x per twee jaar heel intensief....er is sprake van een mooie cyclus, een echte verbetering, de stress is eruit".	
Zuid Brabant	€ 1.4 mld. 70 Fte	[12]		"Ik voel nog wel voldoende ruimte om de dialoog hierover aan te gaan, maar ik hoop dat het zo blijft. Ik ben wel beducht daarvoor want ik zie het McKinsey denken oprukken in de organisatie en dat vind ik levensgevaarlijk".
West Brabant	€ 2.1 mld. 95 Fte	[4]	"Benoem nu ook eens de dingen die wel goed gaan en loop niet te muggenziften". ".....vanuit centraal bijna McKinsey achtig vooral kijkende naar spread sheets".	
West Brabant	€ 2 mld. 100 Fte	[8]		"Nee. Het heeft heel erg te maken met de manier waarop je jezelf als directeur opstelt, de mindset en het menselijke gedrag is hierin bepalend. Daar hoort ook een kwetsbare opstelling bij... accepteer je dan ook de feedback en kun je hierop executeren".
Noord en Midden Limburg	€ 2.9 mld. 120 Fte	[15]	"Dus je wordt constant gecontroleerd. Ik denk dat je daar alleen maar beter van wordt".	
Noord en Midden Limburg	€ 2.4 mld. 90 Fte	[9]		"Nee, niet in de negatieve zin van het woord. Ik voel geen druk op mijn activiteiten. Het scheelt denk ik wel als je een bank bent die het goed doet qua prestaties".

Topmanagement is ook gevraagd wat zij vinden van de mate van controle uitoefening op middenmanagement. Vier topmanagers denken dat het middenmanagement een toenemende mate van controle ervaart. Door de wijziging van de organisatiestructuur ervaart topmanagement dat het middenmanagement minder lang een afwijkende mening in stand kan houden en dit komt doordat er in hun beleving een toenemende controledruk wordt ervaren.

"Ik denk dat de directeuren ervaren dat centraal meer de baas is geworden. Je kon voor de structuurwijziging langer stand houden in een afwijkende mening. Dit is nu minder makkelijker geworden". [R1].

Twee van de vier respondenten geven aan dat ze vanuit centraal ook korter op de bal zitten en dwingender controleren op gestelde KPI's. Dit lijkt een kwestie van wennen te zijn voor middenmanagement.

"Kijk en nu is die bezoek frequentie veel hoger, dus weet je als kringdirecteur ook veel beter wat er speelt binnen zo'n bank en kun je op het gebied van KPI's een veel steviger debat voeren.... met die mindset snap ik wel dat het wordt ervaren als een bepaalde mate van centralisatie". [R16].

Eén respondent geeft daarnaast aan dat er een team is geformeerd dat zich bezighoudt met kwaliteitsmanagement en risicobeheersing, waar het gaat over de performance monitoring van de lokale business units. Deze respondent vindt niet dat de controle uitoefening intensiever is geworden, maar wel meer is gestructureerd.

"Dus antwoord op je vraag is het meer geworden, nee. Maar het is gestructureerd geworden....Plus voor de organisatie is het belangrijk omdat we nu met een druk op de knop de toezichthouders kunnen vertellen hoe de bank presteert. Voorheen moest je dat bij 103 banken navragen". [R24].

Deze gestructureerde wijze van controleren biedt ook kansen voor middenmanagement, aldus één respondent. Je kunt juist als manager je leiderschap laten zien wanneer je wat minder presteert als dit uit de controles blijkt. Het geeft de gelegenheid om iets van je te laten zien.

Eén van de door respondenten veel genoemde gevolgen van een toenemende controle uitoefening van het hoofdkantoor op de business units is een toename van benchmark activiteiten. Oftewel het vergelijken van resultaten van de verschillende business units onderling door topmanagement. Alle 11 respondenten die een toename van de controleactiviteiten ervaren, ervaren ook een toename op het gebied van benchmarken. Vijf van deze respondenten vinden dit prettig. Dit zijn dezelfde respondenten die ook positief reageren op de toename van controle activiteiten. Zij geven bijvoorbeeld aan dat benchmarken zorgt voor meer inzicht en transparantie tussen de verschillende business units. Het helpt om van elkaar te leren. Mensen stellen zich nu sneller kwetsbaar op. De consensus is dat de centralisering hieraan heeft bijgedragen.

"Wat ze wel meegeven en daar ben ik blij om, zijn die mooie benchmark overzichten waaruit blijkt wie wat heel goed doet en wie iets niet goed doet. Als ik iets niet goed doe, dan kan ik bij wijze van spreken die bank bellen en kan ik afstemmen waarom ze iets goed doen en daarvan leren". [R17].

Twee respondenten geven echter hierbij aan dat het leereffect in hun beleving nog niet snel genoeg gaat en niet optimaal wordt benut.

"Vroeger was dat ondenkbaar, mensen stellen zich nu meer open en topmanagement helpt daar ook in. Alleen ik denk wel dat het in zijn vorm en inhoud nog kan verbeteren". [R10].

"...dan werd er alleen gestuurd op performance, benchmarken, best practise. Dat was het en daar werd je op afgerekend... ook op basis van benchmark kijken welke banken ergens goed in waren en dan elkaar opzoeken om van elkaar te leren. Het gebeurde wel, maar dus wel heel weinig". [R22].

De respondenten die negatief reageren op de toename van controleactiviteiten vinden bijna allemaal dat benchmarken niet bijdraagt aan een motiverende werkhouding en demotiverend werkt. Zeker wanneer alleen wordt gekeken naar de elementen waar je als middenmanager minder op presteert. Het zorgt voor onderlinge verharding, aldus één van de respondenten en dit staat samenwerking in de weg. Twee van de respondenten gaven aan dat benchmarken op zichzelf goed is, maar te ver op detailniveau doorslaat. De respondenten die geen toename van de controle activiteiten ervaren, geven wel aan dat benchmarken helpt om onderwerpen transparant te maken en het ingezet moet worden om van elkaar te leren. Ook hier is de consensus dat er focus moeten komen op het leereffect. Benchmarken moet in de ogen van één respondent een hulpmiddel zijn en geen doel op zich. Ook de geïnterviewde respondenten van Axians ervaren de benchmark mogelijkheden door de Vinci group als prettig. Het helpt om van elkaar te leren.

Topmanagement spreekt uit dat de mindset moet veranderen. Benchmarken zorgt voor transparantie en maakt het voor middenmanagement spannend. Het moet in de beleving van twee respondenten niet alleen gaan over keiharde performance van je business unit, maar over het lerend effect en elkaar verbeteren.

Ook hier geldt dat de grootte van de business unit geen bepalende factor is in de ervaren effecten van benchmarkactiviteiten door het middenmanagement. Ook binnen de gevormde clusters kan geen bestendige lijn worden gevonden. Het lijkt hier vooral tevens te gaan om de persoonlijke ervaringen van de geïnterviewde respondenten.

Tabel 7: cross-case illustratie op benchmarkactiviteiten B/U			Positief effect	Negatief effect
Cluster	Balans/Fte	Resp.	Quotes	Quotes
West Brabant	€ 3.1 mld. 145 Fte	[14]		"Als je dan ziet waar een kringdirecteur op dat niveau mee aan komt, bijvoorbeeld je loopt 0,06% achter op mobiel bankieren.. dan gaat het over dat soort details en wat ik ook wel eerder gemerkt hebben is dat het over de verkeerde details gaan".
West Brabant	€ 2.1 mld. 95 Fte	[4]		"Ik vind dat vanuit centraal men het anders benoemt, maar de beleving vanuit lokaal wordt anders ervaren. Dit zorgt voor een verharding onderling. Er wordt helemaal niet meer samengewerkt. Het gaat nu wel heel erg om de resultaten".
Zuid Brabant	€ 4 mld. 150 Fte	[10]	"Vroeger was dat ondenkbaar, mensen stellen zich nu meer open en topmanagement helpt daar ook in. Alleen ik denk wel dat het in zijn vorm en inhoud nog kan verbeteren".	
Zuid Brabant	€ 1.4 mld. 70 Fte	[12]		"We zijn ooit begonnen met SRP, met vergelijken, verzilveren en benchmarken. Het was een tool om je te helpen inzicht te krijgen in waar je staat. Nu zijn deze tools juist doelen geworden. Dat is een stomme fout".
Noord en Midden Limburg	€ 2 mld. 80 Fte	[11]	"Er zou wel meer wisselwerking mogen zijn tussen vestigingen onderling. Er valt nog veel meer uit te halen om de best practices met elkaar te delen".	
Noord en Midden Limburg	€ 2.9 mld. 120 Fte	[15]	"Wat helpt is dat dingen steeds meer inzichtelijker worden. Centralisering zorgt voor meer inzicht".	

4.4 Invloed centralisering op competenties middenmanagement

In de interviews is specifiek gevraagd naar de rol van het middenmanagement en hoe zij kijken naar een mogelijke verschuiving van hun benodigde competenties. Daarnaast is gevraagd wat men vindt van de verbindende rol in hun positie als middenmanager.

4.4.1 Bestuurlijk versus operationeel

Uit de afgenomen interviews komt heel duidelijk naar voren dat alle respondenten een verandering in benodigde competenties ervaren. Er wordt vooral een onderscheid gemaakt tussen bestuurlijke competenties en operationele competenties. Vóór de doorgevoerde centralisering werd volgens alle respondenten vooral een beroep gedaan op de bestuurlijke kwaliteiten van middenmanagement. Na de doorgevoerde centralisering is vooral behoefte aan operationele competenties. Twee respondenten benoemen dat zij in het verleden het bestuurlijke component ook al niet als heel groot ervaren. Als voorbeeld wordt gegeven dat middenmanagement veel minder bezig is met bestuurlijke activiteiten zoals vergaderingen met diverse stakeholders waaronder hun eigen RvC, maar veel meer hands on actief moet zijn, met de voeten in de klei, operationeel de business unit aansturen en haarfijn aanvoelen wat er in je markt én in je eigen business unit speelt. Het gaat volgens vijf respondenten meer om het operationeel implementeren van de door centraal bedachte strategieën. Twee van de respondenten zien zichzelf vooral nu als dienend leider en vinden 'empowerment' belangrijk. Oftewel; zoveel mogelijk eigenaarschap bij je operationeel medewerkers leggen.

Meerdere respondenten geven aan dat middenmanagement in deze transitiefase ook een voorbeeldfunctie heeft en een grote rol speelt in het neerzetten van een bepaalde cultuur. Eén respondent geeft aan dat de verandering van de managementlaag niet snel genoeg gaat.

"In mijn beleving zijn dit nog te veel bestuurders met een politieke agenda en zou men idealiter schoon schip moeten makenveel minder bestuurlijk... ik kan mij erg vinden in de gestelde pijlers van het leiderschapsprofiel, alleen wordt hier in de praktijk onvoldoende aan vast gehouden door centraal." [R7].

Tabel 8: cross case illustratie verschuiving competenties		Van bestuurlijk naar operationeel middenmanagement	
Cluster	Balans/Fte	Resp.	Quotes
De Peel	€ 1.4 mld. 80 Fte	[2]	"Ik denk dan aan meer executeren, minder meedenken, meer hands on, veel in de markt, meer in de commercie".
De Peel	€ 1.2 mld. 100 Fte	[3]	"Ik zie het positieve ervan dat ik een bedrijf overhoud waar ik alleen maar met klanten operationeel bezig kan zijn, het bestuurlijke gaat dan meer naar de achtergrond, maar dat vond ik in het verleden ook meer een farce. We maakten het vroeger groter dan dat het was".
De Peel	€ 2.4 mld. 135 Fte	[6]	"Het bestuurlijke is minder, maar dat was al niet zo heel spannend, ook niet voor de centralisering".
West Brabant	€ 3.1 mld. 145 Fte	[14]	"Ik vind empowerment ook belangrijk, daar ben ik ook op afgestudeerd, eigenaarschap moet bij de medewerkers liggen, makkelijk toegankelijk en open staan voor verandering".
West Brabant	€ 2.1 mld. 95 Fte	[4]	"Je bent meer een manager aan het worden, meer een uitvoerder van dingen die men centraal bedenkt.... meer uitvoerend, niet teveel autonoom denken, dit is wat we willen en gewoon vervolgens implementeren".
Noord en Midden Limburg	€ 2 mld. 80 Fte	[11]	"Je kunt het beleid niet meer naar je hand zetten en daar moeten we aan wennen. Wij worden goed betaald om met de poten in de markt te staan en minder energie te steken in beleidsbepalende zaken".
Noord en Midden Limburg	€ 2.9 mld. 120 Fte	[15]	Een directeur zet de cultuur neer.... Je bent verantwoordelijk voor de uitvoering van je beleid..... die je vanuit Rabobank Nederland krijgt".
Noord Holland Midden	€ 2 mld. 85 Fte	[17]	"Ik ben nooit zo'n bestuurlijk type geweest, maar ik denk dat daar wel iets in is veranderd. De traditionele directeur was meer bestuurlijk op afstand, niet wetend wat precies er intern gebeurde. In de markt verbinden. Dat is nu essentieel".
Noord Holland Midden	€ 2 mld. 70 Fte	[18]	"Niet meer bestuurlijk, bijna niet meer althans, implementeren, operationeel bezig zijn, niet meer beleidsmatig, compleet ten dienst opstellen voor centraal".

Ook topmanagement ziet nadrukkelijk een verschuiving van de benodigde competenties van het middenmanagement en vindt dat veel middenmanagers daar niet goed mee omgaan. Zij zien dat middenmanagement qua competenties moet verschuiven van bestuurlijk naar meer operationeel. Zij geven alle vijf aan dat het vooral gaat om operationeel managen, hands on, met je voeten in de klei. Twee topmanagers spreken hierbij uit dat zij middenmanagement zien als de eindverantwoordelijke om de business unit draaiende te houden. Men heeft een nieuw leiderschapsprofiel ontwikkeld waar middenmanagement in hun beleving aan moet voldoen. Daar is de component 'samenwerken' veel krachtiger in opgenomen. Juist deze competentie is minder ontwikkeld bij middenmanagement.

Tabel 9: cross case illustratie visie topmanagement op verschuiving competenties middenmanagement		Van bestuurlijk naar operationeel middenmanagement	
Cluster	Resp.	Quotes	
Topmanagement	[1]	"Profiel wat nu wordt gevraagd is veel minder bestuurlijk, veel meer hands on, veel meer inhoudelijk, veel meer gericht op markt en klanten".	
Topmanagement	[16]	"Er wordt een enorm beroep gedaan op de competentie samenwerken. Waar ze nooit op geselecteerd op zijn geweest, laat ik het zo zeggen, daar is de gemiddelde directeur niet bijzonder sterk in geweest, niet sterk in en dat zie je ook als je kijkt naar de clustersamenwerkingen".	

Topmanagement	[21]	"Mensen moeten echt veel meer met de markt bezig zijn en veel minder met het bestuurlijke, super operationeel".
Topmanagement	[22]	"Je moet echt je energie halen uit klanten en met de markt bezig zijn en niet met besturen en hier over strategie meepraten". "Je bent daar echt verantwoordelijk voor je toko daar".
Topmanagement	[23]	"Ik kan me wel voorstellen dat de voorstelling van het middenmanagement toen was dat ze ineens commerciële activiteiten moesten gaan doen....en vonden dat niet bij zich passen. Zij waren ook op een bepaalde manier gedruild en zo hadden wij in het verleden onze collega's ook geselecteerd".

4.4.2 De verbindende rol van middenmanagement; twee werelden lokaal-centraal

Wanneer het gaat om de ervaring van de doorgevoerde centralisering van de organisatiestructuur en het gevoel van verschuiving van autonomie, dan is het opvallend te noemen dat 21 van de geïnterviewden aangeven dat door de organisatiestructuurwijziging en daarmee de verschuiving van autonomie, men ervaart dat de afstand tussen het hoofdkantoor en de lokale business units is toegenomen. Er lijkt sprake te zijn van het ontstaan van twee werelden. Het gevoel dat er een kloof is ontstaan tussen het hoofdkantoor en de lokale business units. Er worden hier verschillende redenen voor aangegeven. Zo spreken zeven respondenten uit dat het type mens dat werkzaam is op het hoofdkantoor afwijkend is qua competenties en achtergrond ten opzichte van de werknemers actief in de lokale business units. Vooral op het hoofdkantoor zijn veel mensen de organisatie binnengekomen met een externe achtergrond en steeds minder mensen van lokale business units stromen door. Hierdoor ontstaat in de beleving van deze respondenten eilandgedrag en staan de twee werelden steeds verder van elkaar af. Acht respondenten vragen zich af of de twee werelden wel voldoende beeld hebben bij wat er afspeelt in hun domein. Zo zou centraal onvoldoende beeld hebben bij wat er lokaal belangrijk is om klanten te bedienen en heeft lokaal onvoldoende begrip voor de uitdagingen die er centraal liggen. Dit creëert in de beleving van de respondenten een 'wij' 'zij' relatie. Ook wordt de communicatie tussen het hoofdkantoor en de lokale business units door zes respondenten als reden opgegeven waarom er qua beleving sprake is van twee werelden en er gevoelsmatig een afname wordt ervaren in de mate van autonomie bij middenmanagement. Om open te kunnen staan voor elkaars belevingswerelden is communicatie tussen deze twee werelden van essentieel belang. Het is een wisselwerking in de communicatie beide kanten op. Uitleggen waarom iets is zoals het is en tegelijk ook vanuit de lokale bank open staan voor input wat zij nodig hebben. Middenmanagement spreekt uit het toe te juichen die twee werelden naar elkaar toe te brengen en willen hier ook proactief een rol in spelen. Negentien respondenten geven aan dit op een positieve manier te willen beïnvloeden, waarbij 14 geïnterviewden ook daadwerkelijk een idee hebben hoe zij hier een rol in kunnen pakken. Diverse voorbeelden worden genoemd om dit te realiseren en kunnen worden verdeeld in drie thema's. Een aantal respondenten geeft aan duidelijk hun rol te zien als verbindende tussen de twee werelden. Een soort van 'linking pin'. Negen respondenten geven aan dat er meer sprake zou moeten zijn van job rotation, het bij elkaar in de keuken kijken. Dit zou helpen om te kunnen voldoen aan het derde thema; open willen staan voor elkaars belevingswerelden. Uiteindelijk geven meerdere respondenten aan dat het hierbij vooral ook te doen is om houding en gedrag van management, de intentie hebben om het samen te doen voor een gemeenschappelijk doel.

Topmanagement bevestigt dit beeld en spreekt tevens uit het fijn te vinden dat men beide werelden heeft doorleefd en hoopt dat door deze verbindende rol het beste van twee werelden kan worden behouden.

Tabel 10: cross case illustratie verbindende rol middenmanagement		Invloed centralisering op gevoel van twee werelden in één organisatie	
Cluster	Balans/Fte	Resp.	Quotes
De Peel	€ 1.4 mld. 80 Fte	[2]	"Soms leeft bij mij het gevoel dat er weinig coöperatief bloed binnen de groepsdirectie zit, veel mensen van extern en dat doet ook iets met mij". "Dit helpt om elkaar veel meer te versterken, bijvoorbeeld meer op projectbasis gaan werken en elkaar kruis bestuiven".
Topmanagement		[21]	"Uitleggen waarom iets is zoals het is en ook vanuit de lokale bank openstaan voor input wat zij nodig hebben, dat doen we echt nog te weinig". "Je hoort mij niet praten over de macht tussen lokaal en centraal is verschoven. Als mensen mij daar vragen over stellen dan snap ik wel wat ze bedoelen. ...maar ik voel mij helemaal geen Utrecht. Ik voel mij alle bakjes".
Noord Holland	€ 2 mld.	[17]	"De communicatie aan de voorkant, en andersom weet men echt niet goed meer, die gap lijkt wel groter te worden, hoe het werkt op een lokale bank".
Midden Overijssel	85 Fte € 2 mld. 110 Fte	[19]	"Die communicatie is niet goed. Neem iedereen mee, je hebt namelijk uiteindelijk maar één belang en dat is de klanten goed bedienen en ook zorgen dat je de continuïteit van die organisatie waarborgt".
West Brabant	€ 2.1 mld. 95 Fte	[4]	"Lokaal werken vind ik het leukste. Ik ervaar de lokale bank als het hart van de organisatie. Ik ken dus ook de centrale organisatie en zie mijzelf als linking-pin. Ik zie het als mijn doel en de grootste uitdaging om de twee werelden bij elkaar te brengen".
West Brabant	€ 2 mld. 100 Fte	[8]	"Job rotation zou een oplossing kunnen zijn denk ik. Hiermee creëer je begrip en het leren van verschillende invalshoeken. Leer om te leren kijken naar andere invalshoeken. Zorg voor het verdwijnen van de blinde vlek".
West Brabant	€ 3.1 mld. 145 Fte	[14]	"...en daarom vind ik het heel belangrijk dat er meer lokale bankervaring bij Rabobank Nederland komt en andersom ook, twee werelden één maken".
Noord en Midden Limburg	€ 2.9 mld. 120 Fte	[15]	"Het zou wel erg helpen als je begrip gaat krijgen voor elkaars werelden. Het gross van de mensen lokaal en centraal hebben elkaars werelden nooit gezien".
Noord en Midden Limburg	€ 2.4 mld. 90 Fte	[9]	"...ik heb een gevoel dat centraal zo bezig is met strategie en interne problematiek, dat ik denk dat er onvoldoende beeld is bij wat er lokaal gebeurt. ...zoveel mensen centraal actief, die niet uit de lokale bank komen waardoor er mogelijk geen besef is hoe men lokaal zou moeten acteren".
Noord en Midden Limburg	€ 2.4 mld. 110 Fte	[20]	We moeten ook zelf zorgen dat de interactie met centraal veel natuurlijker wordt. Ik heb moeite met het woord centraal, maar het is centraal. In het hiërarchisch denken denk je meteen, centraal is meer dan lokaal. Daar willen we vanaf".

4.4.3 De verbindende rol van middenmanagement tussen business units

In de interviews is concreet gevraagd naar de benodigde competenties van middenmanagement wanneer de organisatiestructuur een centrale beweging maakt. Respondenten spreken niet alleen over een verschuiving van bestuurlijke competenties naar meer operationele competenties. Men spreekt ook over de verbindende rol van het middenmanagement. Uit de verzamelde data blijkt dat respondenten door de centralisering niet alleen een verbindende rol zien om de twee werelden bij elkaar te brengen, zoals omschreven in paragraaf 4.4.2, die van de lokale business unit en het hoofdkantoor, maar men ziet die verbindende rol ook richting medewerkers. Opvallend is dat geen enkele middenmanager spreekt over de verbindende rol tussen de lokale business units onderling. De geïnterviewde middenmanagers geven aan dat zij het belangrijk vinden om hun medewerkers mee te nemen in de veranderingen binnen de organisatie. Vooral goed kunnen uitleggen wat de strategie is van de organisatie en deze door centraal gemaakte strategie door vertalen naar dagdagelijkse werkzaamheden voor je medewerkers. Eén respondent ervaart dat het lastig is om te blijven verbinden, omdat zij het gevoel heeft dat haar geloofwaardigheid richting haar medewerkers minder is geworden door een verminderde autonomie. Eén andere respondent ziet zichzelf als krimpmanager, het meenemen van mensen in het perspectief voor de toekomst, waarbij duidelijk wordt gevoeld dat de winkel in de transitie gewoon open is. Zes respondenten geven aan dat het belangrijk is om voorbeeldgedrag te vertonen, iedere dag hetzelfde verhaal verkondigen, ervoor zorgen dat je mensen je vertrouwen en iedereen

zijn werk goed kan uitvoeren. Je medewerkers enthousiasmeren en met plezier laten werken. Een verbindende rol tussen de verschillende business units wordt niet concreter omschreven anders dan dat enkele respondenten het belangrijk vinden om meer samen te werken met lokale business units.

Tabel 11: cross case illustratie			De middenmanager als verbindende rol naar medewerkers
verbindende rol middenmanagement			
Cluster	Balans/Fte	Resp.	Quotes
De Peel	€ 1.4 mld. 80 Fte	[2]	“Vanuit middenmanagement meer de rol van implementeerder en meenemen van het personeel van de lokale business unit”.
West Brabant	€ 2.1 mld. 95 Fte	[4]	“Vanuit frontline is er niet zoveel veranderd alhoewel frontline ook wel merkt dat middenmanagement minder autonomie en macht heeft. De geloofwaardigheid komt hiermee in mijn beleving op het spel te staan”.
De Peel	€ 2.4 mld. 135 Fte	[6]	“Je bent een inspiratiebron voor managers en personeel. Voorbeeldgedrag is ontzettend belangrijk. Iedere dag hetzelfde verkondigen”.
Zuid Brabant	€ 4 mld. 150 Fte	[10]	“Je probeert de bank neer te zetten en commercie te bedrijven, iedereen met elkaar te verbinden, zorgen dat iedereen met plezier naar zijn werk gaat”. “Verbinden, mensen enablen om taken uit te voeren”.
Zuid Brabant	€ 1.4 mld. 70 Fte	[12]	“Een belangrijke is dat ik lokaal ervoor wil zorgen dat mijn medewerkers rust hebben. Dat vraagt veel communicatie en je laten zien. Ik spreek letterlijk uit. Je moet mij vertrouwen”.
Noord en Midden Limburg	€ 2.9 mld. 120 Fte	[15]	“Wat middenmanagement goed moet kunnen is wat doe je dagdagelijks met elkaar en wat is de verbinding hierin met de visie van de Rabobank groep....vertellen waar je naartoe gaat, waarom je daar naar toe gaat, wat hebben je mensen daaraan, dat is je rol”.

4.5 De achtergrond van middenmanagement in relatie tot veranderbereidheid

Bij alle interviews is aan respondenten gevraagd te vertellen wat hun achtergrond is en hoe het carrièreverloop is geweest. Van de 24 respondenten blijkt dat vijf respondenten een achtergrond hebben waarbij zij alleen maar binnen lokale vestigingen hebben gewerkt. Tien respondenten hebben een carrière alleen bij dezelfde organisatie gehad, maar zowel centraal als lokaal gewerkt en zeven respondenten hebben ook een achtergrond elders. Bijvoorbeeld andere banken zoals ING Bank en ABN Amro Bank en worden door respondenten omschreven als centraal geleide organisaties. De twee overige respondenten betreffen de business unit managers van Axians. Vervolgens is in de interviews concreet gevraagd hoe de geïnterviewde middenmanagers hun rol zien in het veranderproces van de organisatie en in hoeverre men bereid is de veranderingen te accepteren. Opvallend is dat er een onderscheid is te maken tussen positief gestemde middenmanagers, middenmanagers die bereid zijn de verandering te omarmen en negatief gestemde middenmanagers, de middenmanagers die weerstand ervaren tegen de transitie van de organisatie.

De positief gestemde middenmanagers hebben óf de beschreven achtergrond bij andere (financiële) instellingen gehad óf zowel centraal als lokaal gewerkt. De zeven respondenten die een achtergrond bij ING Bank of ABN Amro Bank hebben gehad, benoemen dit nadrukkelijk in hun introductie en spreken uit de ervaringen die zij hebben opgedaan bij deze organisaties te kunnen gebruiken in de transitiefase van de Rabobank organisatie.

“ING, daar werd het ook veel centraler en dan nu Rabo. De achtergrond neem je ook mee en kan ook zijn dat je anders kijkt naar zaken wat mij opvalt en waarom ik ermee begin is dat de collega’s die veel langer bij de Rabo organisatie zitten, anders tegen de centralisatie aankijken dan ik bijvoorbeeld”. [R17].

Van de tien respondenten die zowel centraal als lokaal hebben gewerkt, ervaren negen geen of nauwelijks weerstand tegen de centralisatie van de organisatiestructuur. Tot deze categorie behoren ook de vijf topmanagers die zijn geïnterviewd. Of men ziet zichzelf als verandermanager, óf men ervaart de noodzaak om te moeten veranderen.

Topmanagement ziet wel grote verschillen in het land. Twee topmanagers spreken uit dat zij sommige middenmanagers zien worstelen met de verandering en een derde vindt dat de mindset van middenmanagement moet veranderen naar een mindset die het collectief omarmd.

“Rien Nagel zei eens; “wij zijn met zijn alleen een teef van het binnenlands bankenbedrijf”. Dat is waar het nu over gaat. Voel je je als een MT lid van het binnenlands bankenbedrijf of ben je primair directeur van een lokale bank, dat is een andere mindset”. [R16].

Eén van de business unit managers van Axians geeft ook aan dat het om de mindset gaat. Je omarmt een verandering of niet, maar moet dan ook de keuze maken om iets anders te gaan doen.

De minder positief gestemde hebben opvallend genoeg hun carrière opgebouwd alleen bij lokale vestigingen. Deze vijf respondenten spreken weerstand uit tegen de voorgenomen organisatiestructuur, waarbij niet alleen maar in negatieve zin wordt gesproken over de verandering van de organisatiestructuur. Sommige proberen er ook het beste van te maken. Als voorbeelden noemen drie respondenten dat zij zich zorgen maken over het carrièreperspectief van middenmanagement. Twee middenmanagers uiten zelfs hun zorgen over de continuïteit van de organisatie als geheel. Twee andere negatief gestemde middenmanagers vinden dat er teveel middenmanagers van buiten de organisatie worden aangetrokken en hiermee de coöperatieve cultuur in het geding komt. Overigens vragen drie respondenten zichzelf af of er na de transitiefase van de organisatie nog plek voor hen is. Tot deze drie respondenten behoren opvallend genoeg ook twee positief gestemde middenmanagers.

Uit onderstaande cross-case illustratie wordt duidelijk dat vooral de grote business units worden aangestuurd door middenmanagers met een diverse achtergrond, waarbij de veranderbereidheid bij deze business units groter lijkt te dan bij de kleine business units.

Tabel 12: cross-case illustratie Achtergrond middenmanager versus veranderbereidheid			Positief gestemd	Negatief gestemd
Cluster	Balans/Fte	Resp.	Quotes	Quotes
Zuid Brabant	€ 4 mld. 150 Fte	[10]	“Voorheen en wellicht in het belang van jouw onderzoek heb ik ook 10 jaar gewerkt voor ING Bank, dan heb je ook een centraal geleide organisatie meegemaakt.... Ik heb zelf wel voldoende beeld waarom er een noodzaak is om onze organisatie te doen veranderen. Ik heb er helemaal geen moeite mee. Sterker nog; de mensen in de directies die hier nog over twijfelen zou ik willen vragen wat ze dan willen”.	
Zuid Brabant	€ 1 mld. 70 Fte	[7]		“Ik ben heel kritisch en bedenk soms weleens dat deze moeizame transitie mogelijk het einde van de organisatie zou kunnen betekenen”.
West Brabant	€ 3.1 mld. 145 Fte	[14]	“En daarvoor een lange carrière bij de ABN AMRO achter de rug.... Daar heb ik te maken gehad met allerlei reorganisaties en zelf ook gereorganiseerd en transities geleid.... Die ervaring kan ik natuurlijk wel goed kwijt in deze transitieperiode van de afgelopen jaren.... Dus, ja, weet je, ik moet ook gewoon veranderen”.	
West Brabant	€ 2.1 mld. 95 Fte	[4]		“Nu lijkt buiten, in mijn ogen, de ING structuur, de overhand te krijgen”.

Noord en Midden Limburg	€ 2.4 mld. 110 Fte	[20]	“Ik ben echt in voor deze organisatie, maar ik ben wel zo flexibel in mijn hoofd, dat ik er niet verkramp in ga zitten in deze beweging.... Weet je ik hou van verandering en veranderen”.	
Noord en Midden Limburg	€ 2.4 mld. 90 Fte	[9]		“Dat geldt ook voor mij. Ik weet ook niet of er voor mijzelf nog plek is de komende tijd”.

4.6 Samenwerking tussen business units

In de interviews is ten slotte stilgestaan bij het derde thema, samenwerkingsverbanden tussen business units. Aan de geïnterviewden is gericht gevraagd naar de ervaring op het gebied van samenwerkingsverbanden tussen business units, welke rol zij daarin zelf spelen en in hoeverre de centralisering van de organisatiestructuur en het hoofdkantoor hier een rol in heeft gespeeld.

Slechts enkele respondenten ervaren een toename in samenwerkingsverbanden door de structuurwijziging van de organisatie, waarbij men aangeeft dat de samenwerkingen die wel tot stand zijn gekomen, min of meer organisch zijn ontstaan. Niet door een dwingende houding van het hoofdkantoor, maar meer omdat men de noodzaak ervaart om samen te werken. Eén van de respondenten ervaart een positieve ontwikkeling, omdat het hoofdkantoor de lijnen geografisch heeft uitgetekend, maar in zijn beleving zijn die lijnen ook volkomen logisch. Eén van de topmanagers spreekt uit dat de samenwerking nu meer tot stand komt, omdat er specifiek op deze competentie wordt gelet in de huidige benoemingsprocessen, wat los staat van de structuurwijziging.

“Wij vinden samenwerken heel belangrijk, het is te belachelijk voor woorden, wij heten een coöperatie, dat is zo letterlijk het woord samenwerken, maar het is één van de slechtst ontwikkelde competenties in ons bedrijf Maar goed, benoemingsprocessen gaan nu lopen, we moeten nu daar mensen gaan benoemen die echt andere competenties hebben”. [R21].

De twee respondenten van Axians ervaren een toename in samenwerkingen, omdat centraal faciliterend optreedt. Bijvoorbeeld door het aanbieden van gezamenlijke MD programma’s. Hierdoor leren business unit managers elkaar en elkaars business beter kennen.

“Nou ja, je zit in gezamenlijke MD programma’s... Daar worden allerlei sociale events georganiseerd. Er wordt van alles aan gedaan om elkaar beter te leren kennen”. [R24].

Veel duidelijker is het signaal dat de centralisering van de organisatiestructuur, waarbij er door het hoofdkantoor clusters van business units zijn aangewezen, beperkt heeft bijgedragen aan de mate van samenwerkingen tussen lokale business units in deze clusters. Deze samenwerkingen zijn na de centralisatie van de organisatiestructuur mondjesmaat tot stand gekomen, omdat van een sturende werking nauwelijks sprake is geweest in de beleving van 16 respondenten. Teveel wordt er vanuit het hoofdkantoor alleen de kracht van het woord gebruikt. Deze respondenten geven dan ook aan dat het alleen maar neerzetten van een organisatiestructuur geen oplossing is voor problemen in de organisatie en het draagt niet bij in de toename van samenwerkingen tussen business units. In de beleving van deze respondenten gaat het vooral om de intrinsieke houding en het gedrag van middenmanagers. Middenmanagers spelen in de beleving een essentiële rol in het aangaan van samenwerkingen.

“Wat ik in de praktijk ervaar is dat het veel te veel gaat over de structuur van de organisatie en onvoldoende over het wenselijke gedrag van middenmanagers. Het continu bespreken van de structuur zegt ook iets over cultuur”. [R7].

“In die zin is structuur geen oplossing, maar is het belangrijker dat je allemaal het vizier dezelfde richting op hebt staan.... vanuit de mensen die leiding geven aan het verhaal van samenwerken. Die moeten ook echt willen.... als je in een samenwerking zit en je hebt mensen die duwen en trekken, dan gaat het mis”. [R10].

Respondenten benoemen een aantal redenen waarom samenwerkingen maar mondjesmaat tot stand komen. Zo is er nog veel sprake van haantjesgedrag tussen de zittende middenmanagers onderling, twijfelt men of de juiste type middenmanagers op de belangrijke posities zitten en wordt de noodzaak van samenwerken niet doorleeft.

“We hebben de structuur natuurlijk aangepast, maar de mensen zitten er nog wel over het algemeen en dat gedrag is natuurlijk niet veranderd. Het is dus belangrijk om energie te stoppen in het positioneren van de juiste mensen op de rol van middenmanagement... Get the right people on the bus”. [R12].

Daarnaast spreken een aantal respondenten uit dat de wens tot samenwerkingen weliswaar wordt uitgedragen door de groepsdirectie, maar dit nog teveel in woord wordt benoemd en niet met harde KPI's.

Wat in tabel 13 opvalt is dat binnen de gevormde clusters diffuus wordt gekeken naar de mate van gevormde samenwerkingen tussen de lokale business units in deze clusters. Dit verschillende beeld van middenmanagement binnen de gevormde clusters heeft daarmee ook invloed op de te vormen samenwerkingen zo lijkt het.

Tabel 13: cross-case illustratie Samenwerkingsverbanden B/U			Toename	Geen toename
Cluster	Balans/Fte	Resp.	Quotes	Quotes
De Peel	€ 1.4 mld. 80 Fte	[2]	“De samenwerking is op onderdelen nu gewoon echt beter.... Centraal bepaalt in grote mate welke ruimte er is.... In clusterverband zie ik wel mogelijkheden om zelf keuzes te maken”.	
De Peel	€ 2.4 mld. 135 Fte	[6]		“Structuur is maar een vorm, succes van samenwerken zit nooit in de structuur vind ik. Mindset van managers is belangrijk. Je hebt een keuze als middenmanager; speel je om te winnen of om niet te verliezen. Het eerste brengt je meer maar brengt ook de meeste risico's met zich mee”.
Noord en Midden Limburg	€ 2.4 mld. 90 Fte	[9]	“De structuur heeft ervoor gezorgd dat de koninkrijkjes meer en meer zijn verdwenen en nu wordt meer intrinsiek samengewerkt ook meer vanuit de noodzaak om samen te werken”.	
Noord en Midden Limburg	€ 2 mld. 80 Fte	[11]		“De structuur die je in 120 jaar opbouwt, kun je niet in 2 jaar draaien, maar het heeft wel heel erg met personen te maken, met menselijk gedrag”.

De belangrijkste reden waarom in de beleving van 20 respondenten een optimale samenwerking tussen lokale business units niet tot stand komt is de ervaren paradox, of het ervaren spanningsveld van enerzijds afgerekend worden door het hoofdkantoor op de individuele performance van de business units en anderzijds de wens of sturende werking van het hoofdkantoor om verdergaande samenwerkingen op te tuigen. Een aantal respondenten geeft hierbij concreet aan dat zij minder snel geneigd zijn om samen te werken wanneer dat hun individuele performance in de weg staat.

“Ja, het zit hem in het feit dat centraal het waardeert wanneer je mee wil werken in samenwerkingen. Het komt aan de andere kant niet terug in je beoordeling. Je wordt afgerekend op de resultaten van je eigen bank, maar er wordt niet gekeken naar de bijdrage die je levert aan de resultaten van andere business units”. [R2].

“Ik zie en ervaar een paradox. Aan de ene kant wordt er gekeken naar de best presterende bank... en daar moest je aan voldoen vanuit centraal. Dit hielp niet mee in de wens van de organisatie om de samenwerking meer op te zoeken”. [R6].

Drie respondenten geven echter aan dat zij het juist omdraaien. Wanneer je de toegevoegde waarde ziet van de bijdragen van andere business units op je individuele performance resultaten, zou dit de mate van samenwerkingen juist kunnen bevorderen. Het gaat erom dat je accepteert en inziet dat andere business units je juist kunnen helpen in het behalen van je doelstellingen. Deze respondenten zijn overigens allen óf topmanager óf werkzaam bij Axians.

“Innovatie, daar zijn we niet mee bezig. Dat zie je door die dagdagelijkse ratrace. Dat is dus een hele uitdaging en dus is het goed dat we dit uit de Business Units halen en hoog over daar mensen gezamenlijk in de samenwerking voor vrij hebben gemaakt”. [R13].

Opvallend is te noemen dat hier een verschillend perspectief wordt getoond. Uit onderstaande cross-case illustratie blijkt namelijk dat middenmanagement ten aanzien van topmanagement een ander beeld heeft bij dit spanningsveld. Daar waar middenmanagement het als een negatieve spanning ervaart, ziet topmanagement juist de toegevoegde waarde van dit spanningsveld. Dit impliceert dat hetgeen topmanagement beoogt te bereiken met de individuele performance meting, niet wordt gerealiseerd.

Tabel 14: cross-case illustratie Paradox individuele performance B/U versus samenwerken			Negatieve spanning	Positieve spanning
Cluster	Balans/Fte	Resp.	Quotes	Quotes
De Peel	€ 1.2 mld. 100 Fte	[3]	“Immers; Ik word beoordeeld op mijn prestaties lokaal en niet op de mate van samenwerking en het helpen van een ander. Er is sprake van een paradox en dat staat verdergaande samenwerking in de weg”.	
West Brabant	€ 2.1 mld. 95 Fte	[4]	“De ‘one bank’ denkende mensen zouden moeten leiden tot meer samenwerking, eigen prestaties vergeten, elkaar helpen, maar het paradoxale is dat men wel kritisch wordt afgerekend op de eigen prestaties van de lokale vestiging. Dit staat tegelijkertijd samenwerking in de weg”.	
Zuid Brabant	€ 4 mld. 150 Fte	[10]	“Het bijt elkaar als je vanuit centraal wordt afgerekend op performance en je aan de andere kant wordt gestimuleerd om samen te werken”.	
Topmanagement		[16]		“Ik draai hem dus om. Ja het kan elkaar bijten, maar je kunt je performance juist versterken door actief die samenwerking op te zoeken”.
Topmanagement		[23]		“De eerste gedachte die er bij mij opkwam was, maar als ik die klanten overdraag, dan verlies ik performance want dat waren klanten die significante bijdragen opleverden.....Toch gedaan.....Ik draai hem dus om. En dat is een cruciale. Maar inderdaad onze KPI's helpen daar niet altijd bij”.

Een aantal oplossingen worden aangedragen om bovengenoemde paradox te verminderen. Elf respondenten hebben aangegeven dat het zou helpen om teamdoelstellingen of team KPI's vast te stellen en minder te kijken naar de best presterende banken.

“Nou, ja, ik vind dat we kring KPI’s zouden moeten hebben en niet naar je eigen lokale vestiging alleen kijken. Dus gezamenlijke KPI’s waarbij je wel nog steeds je eigen bijdrage daarin kunt herkennen”. [R17].

Het zoeken naar juiste competenties van het middenmanagement wordt ook als oplossing aangedragen door meerdere respondenten. Er dient sprake te zijn van netwerkleaderschap, je bent verantwoordelijk voor een top performance van je business unit, maar je moet dit kunnen managen met mensen die niet hiërarchisch in je lijn zitten.

“Je bent verantwoordelijk voor je eigen business unit, maar dient samen te werken en bent afhankelijk van medewerkers die elders in de organisatie actief zijn. Dit zorgt in mijn ogen voor weerstand en daarom dient er sprake te zijn van de competentie van netwerkleaderschap”. [R1].

“Je zou inderdaad mogelijk met andere KPI’s kunnen werken. Wanneer we kijken naar het leiderschapsprofiel, dan zouden er andere menselijke competenties onder moet liggen die dat echt willen”. [R11].

Eén van de respondenten zou alle grenzen van de lokale vestigingen weghalen en werken met een gemeenschappelijke performance doelstelling.

“Elkaar meer willen opzoeken in plaats van koste wat het kost vast willen houden aan relatiebediening binnen je eigen vestiging terwijl andere vestigingen meer expertise in huis hebben of het praktisch gezien gewoon makkelijker is”. [R6].

Negen respondenten benoemen dat het afhankelijk maken van andere business units als het gaat om het invullen van de totale klantreis, zowel centraal als lokaal, samenwerking kan bevorderen. Men ervaart de afhankelijkheid van andere lokale vestigingen om aan de wensen van deze klantreis te kunnen voldoen. Het gevolg hiervan is dat sneller resources worden gedeeld over de business units heen, bijvoorbeeld kennis, personeel, maar ook zeker klanten.

“Die stap terugzetten en erkennen dat je te klein bent om dingen alleen te kunnen, of ik heb onvoldoende kwaliteit en dan vervolgens de brug te slaan naar de burens om de hulp vraag te stellen, dat bewustzijn dat daar de winst te behalen zit”. [R16].

“Als jij dan een gesprek hebt met een klant...maar je merkt dat hij worstelt met een strategisch HR vraagstuk.... dan denk jij, ik heb onlangs ‘A’ gesproken. Hoe gaaf zou het zijn als je dan vanuit mijn team, een professional, kunt laten aanschuiven bij die klant...Die neem ik mee. Nog meer de kennis en ervaring in onze organisatie delen en beschikbaar stellen aan onze gezamenlijke relaties”. [R22].

Bij het verwerken van de resultaten en bevindingen op de diverse deelgebieden is gekeken naar het balanstotaal en vooral het aantal Fte’s van de business units actief binnen Rabobank. Het valt op dat in de bezochte clusters veelal sprake is van zowel relatief grote business units als ook kleine business units. Zie hiervoor tabel 2 op pagina 30/31. Opvallend is dat over het algemeen vooral de business units die relatief klein zijn (100 Fte of minder), vooral moeite hebben met enkele elementen die van invloed zijn op de coördinerende rol van het middenmanagement, zoals de ervaren mate van autonomie, de dwingende uniformiteit in werken, de mogelijkheid om deel te nemen in het strategievormende proces en de veranderbereidheid van middenmanagement. Middenmanagement van business units met een balanstotaal van afgerond € 2 mld. of minder en vooral 100 Fte’s of minder, ervaren meer weerstand om deze veranderingen te accepteren en dit lijkt samenwerking tussen de verschillende business units van diverse omvang binnen de gevormde clusters in de weg te zitten.

In dit onderzoek is getracht om, behoudens een bevestiging op bestaande literatuur, nieuwe inzichten te ontwikkelen ten aanzien van elementen van een gecentraliseerde organisatiestructuur, het effect welke deze elementen hebben op de coördinerende rol van het middenmanagement en de invloed van het middenmanagement op samenwerkingen tussen business units.

Dit onderzoek heeft een bijdrage geleverd aan de huidige literatuur over organisatiestructuren en de invloed daarvan op de coördinerende rol van het middenmanagement. De huidige literatuur beschrijft meerdere elementen die effect hebben op deze coördinerende rol. Effecten zoals een verschuiving van autonomie, controle uitoefening en de bijdrage in strategische procesvorming. De resultaten van dit onderzoek bevestigen dat een centralisering van een organisatiestructuur de coördinerende rol van middenmanagement beïnvloedt op het gebied van benodigde en gewenste competenties, maar niet in negatieve zin zoals in eerdere onderzoeken is bevestigd (Balogun, 2003; Osterman, 2008; Wooldridge, Schmid, & Floyd, 2008). De mate van autonomie verschuift en vermindert, middenmanagement houdt zich minder bezig met het strategievormend proces, maar de door middenmanagement ervaren ruimte om ondernemerschap te tonen en de business unit autonoom te besturen, blijft aanwezig. De door de centralisering gecreëerde uniformiteit in werken, vermindert concurrentiegedrag en zorgt daarmee voor ruimte om te komen tot samenwerkingen. Een centralisering heeft invloed op de verbindende rol van middenmanagement tussen centraal en lokaal. Middenmanagement ziet zichzelf als dé centrale speler om deze twee werelden in verticale zin bij elkaar te brengen, maar ervaart niet de horizontale verbindende rol tussen lokale business units. In de huidige literatuur is weinig bekend over de specifieke benodigde competenties van het middenmanagement bij een centralisering van een organisatiestructuur en het effect van een centralisatie op samenwerkingen tussen business units. Dit onderzoek laat zien dat benodigde competenties van het middenmanagement verschuiven van bestuurlijke naar meer operationele competenties. De resultaten van dit onderzoek tonen verder aan dat de veranderbereidheid bij middenmanagement groter is wanneer zij een externe achtergrond hebben of zowel op centraal niveau als lokaal niveau actief zijn geweest. De beschreven competenties alléén en de ruimte die middenmanagement nog steeds ervaart om ondernemerschap te tonen, zijn echter niet voldoende om te komen tot effectieve samenwerkingen tussen business units zoals omschreven door Dyer, Kale en Singh (2001). De door centraal opgelegde druk en controle uitoefening op individuele performance van business units beïnvloedt in negatieve zin de mate van samenwerkingen. Tot slot lijkt de diversiteit in omvang tussen business units en de hiërarchische verhouding daartussen van invloed te zijn op de te vormen samenwerkingsverbanden tussen deze business units. Het zorgt voor weerstand bij middenmanagement om samenwerkingen tussen business units te coördineren.

5.1 Theoretische implicaties

De resultaten van dit onderzoek bevestigen dat de mate van *autonomie* door een centralisering van de organisatiestructuur meer bij het hoofdkantoor komt te liggen dan bij het middenmanagement. Uit eerder onderzoek blijkt dat bij een gecentraliseerde organisatiestructuur de mate van autonomie vooral bij het hoofdkantoor ligt en er sprake is van een hiërarchische relatie tussen hoofdkantoor en lokale business units (Gupta & Govindarajan, 1991). Nohria en Ghoshal (1997) stellen in eerder onderzoek dat er weinig speling zou zijn voor business units om lokaal te acteren. De resultaten van dit onderzoek tonen niet aan dat er weinig speling en bewegingsvrijheid wordt ervaren door lokaal middenmanagement om te acteren zoals zij dat graag zien. Dit onderzoek bevestigt eerder onderzoek uitgevoerd door Bartlett en Ghoshal (1993) en Mintzberg (1980), die laten zien dat er nog steeds sprake is van een gedecentraliseerde verantwoordelijkheid en autonomie bij business units en het middenmanagement daarvan.

Aanvullend hierop impliceren de resultaten dat de verschuiving van autonomie als positief wordt ervaren. Dit onderzoek heeft aangetoond dat, ondanks een verminderde mate van autonomie, er nog steeds een gevoel overheerst om lokaal ondernemerschap te tonen en autonoom de business unit aan te sturen. Dit leidt tot de volgende propositie.

Propositie 1

Een centralisering van de organisatiestructuur beperkt de mate van autonomie bij middenmanagement richting centraal in de coördinerende rol, maar heeft geen invloed op de lokale autonomie om de business unit aan te sturen.

Uit dit onderzoek blijkt verder dat één van de gevolgen van de gecentraliseerde organisatiestructuur de toegenomen uniformiteit in werken is. De resultaten tonen aan dat middenmanagers van lokale business units dit gevolg als positief ervaren en het middenmanagers helpt om resources efficiënt te benutten en efficiënter te werken. Dit sluit aan bij het onderzoek van Simons (2000) dat laat zien dat decentralisatie van autonomie juist leidt tot disfunctioneel gedrag en inefficiënt gebruik van resources, maar ook bij het onderzoek van Vizjak (1994). Hij stelt dat synergievoordeel wordt behaald tussen business units wanneer er sprake is van een top-down benadering. Uit de resultaten blijkt dat door de uniformiteit in werken, opgedragen door het hoofdkantoor, concurrentiegedrag tussen lokale business units onderling afneemt en er ruimte ontstaat om samen te werken. Dit leidt tot de volgende propositie.

Propositie 2

Een centralisering van de organisatiestructuur creëert uniformiteit in werken, waardoor middenmanagement de coördinerende rol horizontaal kan inzetten tussen business units onderling om samenwerking tussen business units te bevorderen.

Op basis van verschillende eerdere onderzoeken is er een diffuus beeld opgetreden van de specifieke rol van middenmanagement en de bijdrage die zij leveren in *het strategievormende proces* van een organisatie. Volgens Martin en Eisenhardt (2010) zou het proces van strategische besluitvorming centraal plaatsvinden en vindt uitvoering plaats door middenmanagement. Wooldridge en Floyd (1990) en Balogun (2003) suggereren juist dat middenmanagement wel degelijk een positieve bijdrage kan leveren aan het strategievormende proces. De resultaten van dit onderzoek laten zien dat de centralisatie van de organisatiestructuur niet leidt tot een consensus op dit onderwerp. Dit onderzoek bevestigt juist het diffuus beeld van de bijdrage van het middenmanagement in het strategievormende proces in een gecentraliseerde organisatiestructuur. De beleving sluit dus zowel aan op het eerder uitgevoerde onderzoek van Martin en Eisenhardt (2010), maar ook op de uitgevoerde onderzoeken van Wooldridge en Floyd (1990) en Balogun (2003). Het feit dat in eerder uitgevoerd onderzoek van Westley (1990) wordt beweerd dat er sprake is van ontevredenheid bij middenmanagement wanneer zij niet meer deelnemen aan het strategievormende proces, wordt in dit onderzoek niet bevestigd. Uit dit onderzoek blijkt namelijk dat, wanneer niet meer kan worden deelgenomen aan het strategie vormende proces, er juist ruimte ontstaat om met essentiële zaken bezig te zijn, zoals commercie en het bedienen van je markt. Dit onderzoek sluit dus meer aan bij de theorie van Floyd en Wooldridge (1992), waarbij in de organisatie sprake is van een strategisch proces van die van een 'defender'. De resultaten uit dit onderzoek laten zien dat er meer behoefte is aan het implementeren van centraal uitgewerkte strategieën, strategieën die centraal worden aangestuurd en minder behoefte om te komen met eigen initiatieven.

Voorgaande onderzoeken van Gupta en Govindarajan (1991) en Birkinshaw en Morrison (1995) laten zien dat er sprake is van *controle activiteiten* door het hoofdkantoor op business units en dat deze controle activiteiten zijn toegenomen door minder lagen in het management en verspreiding van informatietechnologie (Osterman, 2008). Dit onderzoek toont aan dat de controle uitoefening niet per definitie toeneemt wanneer er sprake is van een centralisering van de organisatiestructuur en bevestigen de resultaten van voorgaande onderzoeken maar deels. Uit de resultaten van dit onderzoek kan worden geconcludeerd dat het middenmanagement de mate van controledruk vanuit het hoofdkantoor op haar business units verschillend ervaart. Dit sluit aan bij het onderzoek van Nohria en Ghoshal (1997) waarin wordt aangegeven dat bedrijfscontrole tussen diverse business units kan verschillen omdat ook business units zelf kunnen verschillen. In een eerder onderzoek beschrijft Vizjak (1994) dat topmanagement de voorkeur geeft aan duidelijke prestatiemetingen. De resultaten uit dit onderzoek bevestigen dit. Wanneer er sprake is van controle activiteiten, dan ervaren middenmanagers vooral ook een toename aan benchmarkactiviteiten. Activiteiten die gericht zijn op de financiële performance van de business units. De resultaten uit dit onderzoek voegen daaraantoe dat het in de beleving van de middenmanagers niet alleen moet gaan om de financiële performance, maar veel meer om het leereffect. Dit sluit aan bij het onderzoek van Keller en Price (2011), namelijk dat het niet alleen maar gaat om de financiële performance van business units, maar de zachte elementen belangrijker worden geacht.

Uit voorgaande onderzoeken blijkt dat middenmanagement weerstand kan bieden tegen veranderingen en een rolconflict en ambigu gedrag kan ontstaan wanneer topmanagement inconsistente verwachtingen heeft richting middenmanagement (Balogun, 2003; Wooldridge, Schmid, & Floyd, 2008). De resultaten uit dit onderzoek tonen aan dat zowel topmanagement als middenmanagement een consistent beeld heeft bij de benodigde competenties van het middenmanagement in een organisatiestructuur die een beweging maakt van decentraal naar centraal. Dit onderzoek voegt hieraan toe dat de benodigde *competenties* van het middenmanagement wel veranderen bij een centralisering van de organisatiestructuur. Deze centralisatie beïnvloedt hiermee de coördinerende rol van het middenmanagement. Middenmanagement houdt zich minder bezig met bestuurlijke activiteiten opwaarts, zoals deelname aan het strategievormende proces van de organisatie en verschuift meer naar operationele competenties neerwaarts, zoals het implementeren van de door centraal gevormde strategie en het hands on met de voeten in de markt staan. Deze rol sluit meer aan bij de rol die wordt omschreven in het voorgaande onderzoek van Floyd en Wooldridge (1992), waarbij het vooral gaat om neerwaartse activiteiten zoals het faciliteren van het aanpassingsvermogen van de organisatie en het implementeren van opgestelde strategieën en combineert met de rol zoals omschreven door Balogun (2003). Hij beschrijft dat het vooral ook gaat om het bedrijf draaiende te houden en veranderprocessen te implementeren. Dit leidt tot de volgende propositie.

Propositie 3

Een centralisering van de organisatiestructuur verandert de coördinerende rol van het middenmanagement van een bestuurlijke naar een operationele rol.

Eén van de belangrijkste kenmerken in de coördinerende rol van het middenmanagement is die van de *verbinder* tussen verschillende managementlagen. Voorgaande onderzoeken van Floyd en Wooldridge (1992) en Floyd en Lane (2000) bevestigen dat dit een essentiële rol is en een belangrijke bijdrage levert aan de performance van organisaties. De resultaten uit dit onderzoek bevestigen die rol. Dit onderzoek voegt hieraan toe dat een centralisering van een organisatiestructuur ertoe leidt dat de werelden van het hoofdkantoor en de business units verder uit elkaar komen te liggen. Er is sprake van het ontstaan van twee werelden. Uit de resultaten blijkt dat middenmanagers het als hun rol zien om deze werelden bij elkaar te brengen en te verbinden, een soort van 'linking pin'.

Wat het onderzoek niet heeft bevestigd, is de verbindende rol van middenmanagers tussen de business units onderling. Dit sluit meer aan bij het onderzoek van Hansen en Nohria (2004), waarin zij meerdere barrières omschrijven die overwonnen moeten worden om te komen tot samenwerkingen. Dit leidt tot de volgende propositie.

Propositie 4A

Bij een centralisering van een organisatiestructuur omvat de coördinerende rol van het middenmanagement primair het met elkaar verbinden van de centrale en lokale wereld en niet die van het verbinden van verschillende business units.

Eerdere onderzoeken laten zien dat het middenmanagement een essentiële rol speelt in het *veranderproces* van een organisatie. Balogun (2003) spreekt van een vooral bemiddelende rol en Floyd en Wooldridge spreken in hun onderzoek zelfs van de 'key' speler in het veranderproces (1992). Dit onderzoek bevestigt deze visie en voegt daaraan toe dat vooral de achtergrond en de carrière van de middenmanagers van invloed is op de bijdrage die zij willen leveren in het veranderproces. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat middenmanagers die niet enkel bij de lokale business units actief zijn geweest en ook extern of centraal hebben gewerkt, eerder bereid zijn om het veranderproces vorm te geven, dan de middenmanagers die enkel ervaring hebben opgedaan bij de lokale business units. Dit leidt tot de volgende propositie.

Propositie 4B

Een externe achtergrond en/of werkervaring centraal van de middenmanagers heeft een positieve invloed op de veranderbereidheid in de transitiefase van een organisatie en bevordert de mindset om samen te werken.

Voorgaand onderzoek van Dyer en Singh (2001) laat zien dat samenwerkingen tussen business units essentieel zijn om langdurig concurrentie- en economisch voordeel te behalen. Martin en Eisenhardt (2010) voegen daaraan toe dat samenwerkingen centraal staan in de waardecreatie van grote bedrijven. Osterman (2008) ziet in zijn onderzoek een belangrijke rol voor het middenmanagement en typeert hen als de communicatieleiders van de organisatie. Het managen van deze *samenwerkingen* door het middenmanagement is echter niet vanzelfsprekend en leidt niet altijd tot synergievoordelen, zo blijkt uit onderzoek van Gupta en Govindarajan (1986). Uit onderzoeken van Eisenhardt en Galunic (2000) en Martin en Eisenhardt (2010) blijkt dat samenwerkingen het beste tot stand komen wanneer deze zelf door business units worden geïnitieerd. Birkinshaw (1997) is het daar niet mee eens en laat zien dat een hoge mate van autonomie bij middenmanagement van business units niet leidt tot interne samenwerking. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat samenwerking tussen business units inderdaad niet vanzelfsprekend is en dat de centralisering van de organisatiestructuur hier maar deels aan heeft bijgedragen. Middenmanagers zien een structuurwijziging alléén niet als oplossing om te komen tot meer samenwerkingsverbanden. De resultaten van dit onderzoek sluiten aan bij de visie van Gupta en Govindarajan, de samenwerking is niet vanzelfsprekend. Dit onderzoek voegt hieraan toe dat de centralisering zelfs een averechts effect kan hebben op de toename in samenwerkingsverbanden tussen lokale business units, ondanks het positieve effect van de toename van uniformiteit in werken. Uit het resultaten blijkt namelijk dat er een paradox wordt ervaren bij het middenmanagement. Door de centralisering van de organisatiestructuur wordt het middenmanagement door het hoofdkantoor aan de ene kant beoordeeld en afgerekend op de individuele performance van de business units. Aan de andere kant wordt vanuit datzelfde hoofdkantoor om samenwerking tussen business units gevraagd. Middenmanagers ervaren dat het aangaan van samenwerkingen de performance in de weg staat. Dit resultaat heeft meer aansluiting bij het onderzoek uitgevoerd door Keller en Price (2011), namelijk dat het niet alleen moet gaan om de keiharde financiële performance van business units. Dit nieuwe inzicht leidt tot de volgende propositie.

Propositie 5

De beoordeling op individuele performance van business units heeft een negatieve invloed op de coördinerende rol van middenmanagement in de te vormen samenwerkingsverbanden tussen business units.

Eerder onderzoek toont aan dat hiërarchie kan leiden tot inflexibiliteit en een beperking van overdracht van kennis tussen business units (Hedlund, 1994). Middenmanagement kan de neiging hebben om alleen te kijken naar het eigen belang Guth en Macmillan (1986), zeker wanneer dit belang onder druk komt te staan en dit staat samenwerkingen in de weg. In dit onderzoek is gekeken naar het balanstotaal en vooral het aantal Fte's van de business units actief binnen Rabobank. Binnen de gevormde clusters is er sprake van een combinatie van zowel relatief grote business units, als ook kleine business units. Zie hiervoor tabel 2 op pagina 30/31. Er is op basis van de omvang van de business units binnen de gevormde clusters sprake van een hiërarchische verhouding. De resultaten van dit onderzoek laten zien dat over het algemeen vooral de business units die relatief klein zijn (100 Fte of minder), vooral moeite hebben met de elementen die van invloed zijn op de coördinerende rol van het middenmanagement, zoals de ervaren mate van autonomie, negatieve ervaring op controleactiviteiten, benchmarken, de veranderbereidheid van middenmanagement en de ervaren paradox tussen beoordeling op individuele prestaties en samenwerkingen. Middenmanagement van business units met een balanstotaal van afgerond € 2 mld. of minder en vooral 100 Fte's of minder, hebben meer moeite om deze veranderingen te accepteren en dit lijkt samenwerking tussen de verschillende business units van diverse omvang binnen de gevormde clusters in de weg te zitten. Dit leidt tot de volgende propositie.

Propositie 6

De diversiteit in omvang van business units zorgt voor weerstand bij middenmanagement in het coördineren van samenwerkingen tussen business units.

5.2 Beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Vanuit literatuurperspectief is er normaliter sprake van diverse organisatiestructuren waarin een organisatie kan worden ingedeeld (Mintzberg, 1980). Kenmerken van deze verschillende structuren zijn in dit onderzoek gebruikt om inzichten te krijgen in de rol van het middenmanagement. Het onderzoek zelf heeft echter plaatsgevonden in een periode waarbij de organisatie, waarin veruit het grootste aantal respondenten werkzaam is, momenteel in een heftige transitiefase verkeert. Deze beweging, de transitiefase, heeft mogelijk de antwoorden van de respondenten beïnvloed, omdat rolconflicten en ambigu gedrag kunnen ontstaan bij middenmanagement. Dit beperkt de generaliseerbaarheid en om deze te verhogen, kan in een vervolgonderzoek worden gekeken naar organisaties die juist uit deze transitiefase zijn.

Een tweede beperking is dat het toekomstige perspectief van de geïnterviewde middenmanagers mogelijk de gegeven antwoorden heeft beïnvloed. De 17 respondenten van de Rabobankorganisatie, actief als middenmanager, wisten ten tijde van het onderzoek allemaal dat hun functie opnieuw werd uitgetekend, nieuwe functieprofielen beschikbaar kwamen, er minder middenmanagers benodigd zijn op korte termijn en iedereen opnieuw een geschiktheidsverklaring moest ophalen bij het hoofdkantoor. Deze onzekerheid en onduidelijkheid ten aanzien van het carrièreperspectief, zoals omschreven door Osterman (2008) kan de gegeven antwoorden hebben beïnvloed. Tevens is er de afgelopen twee jaar reeds sprake geweest van een grote uitstroom van lang zittende middenmanagers waardoor de beeldvorming van de geïnterviewde zittende middenmanagers mogelijk een eenzijdige is. Het is aanbevelingswaardig om in een vervolgonderzoek rekening te houden met het carrièreperspectief van de respondenten, maar ook de duur waarin de respondenten actief zijn in hun huidige functie.

Een andere aanbeveling voor vervolgonderzoek heeft betrekking op de tijdsfase van de afgenomen interviews bij respondenten. Uit voorgaand onderzoek van Osterman (2008) blijkt dat middenmanagers door de tijd heen, een andere blik kunnen ontwikkelen op hun functie, het carrièreperspectief en op de organisatie als geheel. Het is aan te bevelen om de geïnterviewde respondenten na een specifieke periode opnieuw te interviewen. Het vervolgonderzoek kan zich dan richten op de veranderende visie van respondenten op de gecentraliseerde organisatiestructuur, hun specifieke rol als middenmanager en de bijdrage die zij leveren aan samenwerkingsverbanden.

Een derde beperking van dit onderzoek is dat de branche waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden mogelijk bepalend is geweest in de gegeven antwoorden van de respondenten en hierdoor een te eenzijdig beeld is ontstaan. Immers; 17 geïnterviewde middenmanagers en vijf geïnterviewde topmanagers zijn werkzaam voor dezelfde organisatie en maar twee respondenten zijn werkzaam in een andere branche. Middenmanagement in de financiële sector, waarbij er sprake is van een krimpscenario, kent andere benodigde competenties voor middenmanagers, dan wanneer er sprake is van een sector met groei. Dit heeft als gevolg dat de resultaten uit dit onderzoek maar in beperkte mate generaliseerbaar zijn. Uit deze beschreven methodologische beperking blijkt dat de branche, de financiële sector, en de fase waarin deze sector zich momenteel bevindt, bepalend kan zijn geweest in de gegeven antwoorden door respondenten. Om de generaliseerbaarheid te verbeteren is het aanbevelingswaardig om in een vervolgonderzoek dezelfde onderzoeksvraag toe te passen op een andere onderzoekspopulatie. Een populatie in een andere branche, waarbij de branche zich mogelijk ook in een andere fase bevindt.

Een andere beperking is de rol van de onderzoeker zelf en dan specifiek de onderzoekersbias wanneer het gaat om de kennis van de organisatie. De onderzoeker is zelf werkzaam in de organisatie waar het grootste gedeelte van de respondenten is geïnterviewd, in totaal 22. De kennis van de organisatie en zijn eigen visie op de transitiefase waarin de organisatie zich in bevindt, leidt tot de zogeheten onderzoekersbias, de vooringenomenheid van de onderzoeker (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2015). Tevens is gebruik gemaakt van de kwalitatieve onderzoeksmethode. Deze methode kent een beperking. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Het doel van semigestructureerde interviews is om respondenten de ruimte te geven voor hun eigen mening en interpretaties op de gestelde vragen. De resultaten die vervolgens zijn verwerkt en de beoordeling daarvan door de onderzoeker, zijn daardoor gebaseerd op interpretaties van interpretaties (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2015). Een toekomstig onderzoek zou ook opgebouwd kunnen worden middels survey 's met als doel de populatie te vergroten en de dataverzameling tevens minder subjectief te maken.

Tot slot is in dit onderzoek naar voren gekomen dat de grootte van de business unit mogelijk invloed heeft gehad op de gegeven antwoorden van de respondenten. Er is hiervoor echter onvoldoende bewijs gevonden en ook onvoldoende aandacht aan geschonken in het onderzoek. Deze beperking uit dit onderzoek kan in een vervolgonderzoek worden opgelost door meer focus aan te brengen op de specifieke karakters van de omvang van de business units en de werkgebieden die zij bewerken, in relatie tot de wens, behoefte en/of ervaren noodzaak bij middenmanagement om te komen te samenwerkingsverbanden.

5.3 Management implicaties

Gelet op de algemeen beschreven beperkingen in paragraaf 5.2 is het relevant en van belang om, gezien vanuit het perspectief van organisaties, aan de voorkant helder te hebben welke verwachtingen topmanagement heeft bij het middenmanagement. Dit sluit aan bij het onderzoek van Wooldridge Schmid en Floyd (2008), waarin wordt aangegeven dat door het niet hebben van consistente verwachtingen er bij middenmanagement een rolconflict en ambigu gedrag kan ontstaan en middenmanagement terughoudend

wordt in het vervullen van de juiste rollen. Het zorgt ervoor dat mogelijk kan worden voorkomen dat middenmanagement alleen naar het eigen belang kijkt wanneer dit belang onder druk komt te staan, zoals Guth en Macmillan omschrijven in hun onderzoek (1986). Het is derhalve aan te bevelen om meer aandacht te hebben voor benoemingen van de juiste type middenmanagers aan de voorkant van een transitiefase van een organisatie, waarbij er sprake is van een centralisering van een organisatiestructuur. Het type middenmanager dat voldoet aan de vereiste competenties om meer operationeel de business unit aan te sturen, zoals dit onderzoek heeft laten zien, maar ook de gewenste competentie om te komen tot effectievere en efficiëntere samenwerkingen tussen business units. Dit is voor organisaties in algemene zin van belang, omdat hiermee weerstand tegen veranderingen bij middenmanagers wordt verminderd en strategische besluiten ook daadwerkelijk worden geïmplementeerd. Daarnaast spelen de carrièreperspectieven van het zittende middenmanagement mee zoals omschreven in het onderzoek van Osterman (2008) en Balogun (2003). Werkzaamheden, baan zekerheid en carrièrekansen veranderen. Middenmanagement staat immers onder druk bij krimp en reorganisaties. Bartlett en Ghoshal (1993) laten in hun onderzoek zien dat bij een vernieuwingsproces het vooral gaat om het creëren en vasthouden van vertrouwen. Het is voor organisaties van belang om bij een vernieuwingsproces derhalve een juist perspectief aan te bieden, zodat middenmanagers gemotiveerd en met de juiste intenties sturing geven aan de business units. Dit komt de performance van de organisatie als geheel ten goede. Daarnaast zorgt een positieve en gemotiveerde houding van het middenmanagement ervoor dat de verbindende rol tussen de verschillende managementlagen effectiever wordt uitgeoefend. Voor organisaties is het relevant om stil te staan bij de sector waarin zij opereren en vooral de fase waarin de sector zich in bevindt. Immers; middenmanagement in de financiële sector, waarbij er sprake is van een krimp scenario, kent andere benodigde competenties voor middenmanagers, dan wanneer er sprake is van een sector met groei.

Specifieke aanbeveling voor Rabobank

Naast bovengenoemde algemene management implicaties geldt specifiek voor Rabobank, dat aandacht kan worden besteed aan de unieke structuur van de organisatie, zoals deze vóór de transitiefase was vormgegeven en nu feitelijk nog steeds is. Rabobank heeft al ruim 100 jaar een coöperatieve structuur waarbij vóór 2016 sprake was van 103 lokale zelfstandige moederbedrijven met een dochterorganisatie. Na de structuurwijziging in 2016 is er sprake van één centraal hoofdkantoor, de moeder, met daaronder 103 lokale business units. De centrale organisatie heeft in 2016 30 clusters van lokale business units benoemd. Uit de resultaten van het onderzoek kan niet worden geconcludeerd dat de mate van samenwerkingsverbanden tussen verschillende business units is beïnvloed door de door het hoofdkantoor gevormde clusters van business units. Er is derhalve nauwelijks sprake geweest van behaalde synergievoordelen, zoals omschreven in eerder uitgevoerd onderzoek van Dyer Kale en Singh (2001). Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt ook dat er onvoldoende kennis wordt gedeeld, waardoor onvoldoende van elkaar wordt geleerd. Daarnaast blijkt dat er niet of nauwelijks wordt gebruik gemaakt van elkaars resources. De beoordeling op de performance van de individuele business units is hiervan de oorzaak, zo kan worden geconcludeerd. Aanvullend komt uit de resultaten van dit onderzoek duidelijk naar voren dat middenmanagement het toejuicht om gebruik te maken van teamdoelstellingen of team KPI's en minder strak te sturen op de performance van individuele business units. Het gebruikmaken van teamdoelstellingen kan een hulpmiddel zijn om te komen tot meerdere en betere samenwerkingen tussen business units. De coördinatie van deze samenwerkingen ligt qua rolverdeling dan bij het middenmanagement. Tot slot, zo blijkt uit de resultaten van dit onderzoek, wordt samenwerking tussen business units bevorderd wanneer lokale business units afhankelijk worden gemaakt ten aanzien van het voltooiën van de klantreis en klantwens. Het weghalen van de werkgebied grenzen van de lokale business units in combinatie met bovengenoemde teamdoelstellingen, kan een hulpmiddel zijn om de gewenste samenwerkingen te bevorderen.

De opgehaalde data bij respondenten heeft plaatsgevonden door een onderzoeker die zelf langdurig werkzaam is in de organisatie en mogelijk is bevooroordeeld. Het is voor Rabobank aanbevelingswaardig om vervolgonderzoek toe te passen op bovenstaande elementen, waarbij het onderzoek wordt uitgevoerd door een externe, mogelijk minder vooringenomen, partij.

5.4 Conclusie

Uit eerder onderzoek blijkt dat samenwerkingen tussen business units essentieel zijn om waardecreatie te realiseren in organisaties en daarmee de prestaties van organisaties doet verbeteren (Dyer & Singh, 1998; Hansen & Nohria, 2004; Martin & Eisenhardt, 2010). Tevens blijkt uit eerder onderzoek dat de rol van middenmanagement belangrijk is wanneer het gaat om deze te vormen samenwerkingsverbanden tussen business units (Bartlett & Ghoshal, 1993). Belangrijke coördinerende rollen als verbinder en implementeerder van veranderprocessen worden in voorgaande onderzoeken toegelicht (Floyd & Wooldridge, 1997; Floyd & Lane, 2000; Kanter, 2004). Eerdere onderzoeken tonen aan dat bij een gecentraliseerde organisatiestructuur sprake is van een bepaalde mate van controle uitoefening, autonomie verschuiving en hiërarchische verhouding tussen het hoofdkantoor en middenmanagement van business units en dit heeft vaak een negatieve lading (Bartlett & Ghoshal, 1993; Hedlund, 1994). Er is echter beperkte kennis aanwezig over welke elementen een centralisering van een organisatiestructuur de coördinerende rol van een middenmanager beïnvloeden en wat voor effect dit heeft op te vormen samenwerkingen tussen business units.

Dit onderzoek geeft hier een antwoord op. Het onderzoek toont aan dat de mate van autonomie bij middenmanagement afneemt door een centralisering van een organisatiestructuur, maar deze verschuiving van autonomie als positief wordt ervaren door het middenmanagement. Dit onderzoek heeft juist aangetoond dat, ondanks een verminderde mate van autonomie, er nog steeds een gevoel heerst om lokaal ondernemerschap te tonen en autonoom de business unit aan te sturen. Uit dit onderzoek blijkt namelijk dat één van de gevolgen van de gecentraliseerde organisatiestructuur de toegenomen uniformiteit in werken is. De resultaten tonen aan dat middenmanagers van lokale business units dit gevolg als positief ervaren en het middenmanagement helpt om resources effectief te benutten en efficiënter te werken. Tevens maakt dit onderzoek duidelijk dat het middenmanagement de mate van controledruk vanuit het hoofdkantoor op haar business units door de centralisering van de organisatiestructuur verschillend ervaart.

Dit sluit aan bij het onderzoek van Nohria en Ghoshal (1997) waarin wordt aangegeven dat bedrijfscontrole tussen diverse business units kan verschillen. Het onderzoek toont daarnaast aan dat de benodigde competenties van het middenmanagement veranderen bij een centralisering van de organisatiestructuur. Een centralisatie beïnvloedt hiermee de coördinerende rol van het middenmanagement, waarbij middenmanagement zich minder bezighoudt met bestuurlijke activiteiten en een verschuiving optreedt naar meer operationele competenties. Dit onderzoek levert hiermee een belangrijke bijdrage aan de bestaande literatuur.

Het onderzoek bevestigt de verbindende en bemiddelende rol van middenmanagement richting medewerkers en voegt hieraan twee elementen toe. Enerzijds dat een centralisering van een organisatiestructuur ertoe leidt dat de werelden van het hoofdkantoor en de business units verder uit elkaar komen liggen en dat middenmanagers het als hun rol zien om juist deze werelden bij elkaar te brengen en te verbinden. Anderzijds dat vooral een externe achtergrond en daarmee de bewandelde carrière van de middenmanagers van invloed is op de bijdrage die zij willen leveren in het veranderproces. Middenmanagers met een externe achtergrond of een bewandelde carrière zowel lokaal als centraal zijn meer veranderingsgezind dan middenmanagers met alleen een lokale achtergrond.

Deze conclusie beïnvloedt de mate waarin middenmanagers genegen zijn om organisatieveranderingen te accepteren en daarmee ook samenwerkingen positief gestalte te geven. Wat het onderzoek uiteindelijk niet heeft bevestigd, is de verbindende rol van middenmanagers tussen de business units onderling. Op basis van dit onderzoek kan worden geconcludeerd dat de coördinerende rol van het middenmanagement alléén, zoals omschreven door Bartlett en Ghoshal (1993), niet voldoende is om te komen tot effectieve samenwerkingsverbanden tussen business units. De door de centralisering vormgegeven uniformiteit in werken heeft namelijk ook een positieve bijdrage in de te vormen samenwerkingen, waarbij het door de gecentraliseerde organisatiestructuur gebruik maken van individuele performance doelstellingen van business units juist beperkend werkt in de te vormen samenwerkingsverbanden tussen business units. Een centralisering van de organisatiestructuur beïnvloedt hiermee dus niet alleen de coördinerende rol van middenmanagement maar heeft tevens invloed op de mate van samenwerkingsverbanden tussen business units. Tot slot impliceert dit onderzoek dat de diversiteit in omvang van de business units weerstand bij middenmanagement creëert in het vormgeven van samenwerkingen. Middenmanagers actief in kleine business units hebben een negatievere blik op de effecten van een centralisering van een organisatiestructuur. Dit verschil tussen grote en kleine business units heeft een beperkend effect op te vormen samenwerkingen.

- Axians. (2018, juli 31). *www.axians.nl*. Opgehaald van *www.axians.nl*: <https://www.axians.nl/over-axians/vinci-energies/>
- Bakker, A. (2018). *Key indicatoren lokale banken*. Utrecht: CFO Control Lokale Banken.
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British Journal of Management*, Vol. 14, 69-83.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1993). Beyond the M-form: Toward a managerial theory of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 23-46.
- Besturing, C. &. (2017). *Clustersamenwerkingen update april 2017*. Utrecht: Rabobank.
- Birkinshaw, J. (1997). Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiatives. *Strategic Management Journal*, Vol. 18(No. 3), 207-229.
- Birkinshaw, J. M., & Morrison, A. J. (1995). Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, Vol. 26(No. 4), 729-753.
- Birkinshaw, J., Hood, N., & Jonsson, S. (1998). Building firm-specific advantages in multinational corporations: the role of subsidiary initiative. *Strategic Management Journal*, Vol. 19(No. 3), 221-241.
- Carney, M. (2004). Middle manager involvement in strategy development in not-for profit organizations: the director of nursing perspective- how organizational structure impacts on the role. *Journal of Nursing Management*, Vol. 12, 13-21.
- Coöperatieve Rabobank U.A. (2018, januari 26). Opgehaald van *www.rabobank.nl*: <https://www.rabobank.com/nl/about-rabobank/profile/organisation/rabobank/index.html>
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 23(No. 4), 660-679.
- Dyer, J., Kale, P., & Singh, H. (2001). How to make strategic alliances work. *Sloan Management Review*, 37-43.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2015). *Management & Business research*. Londen: Sage.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, Vol. 14(No. 4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Galunic, D. C. (2000). Coevolving: At last, a way to make synergies work. *Harvard Business Review*, 91-101.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, Vol. 50(No. 1), 25-32.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: a research note. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 153-167.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, Vol. 34(No. 3), 465-485.

- Floyd, S., & Lane, H. (2000). Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, Vol. 25(No. 1), 154-177.
- Galunic, C. D., & Eisenhardt, K. M. (1996). The evolution of intracorporate domains: Divisional charter losses in High-Technology, Multidivisional Corporations. *Organizational Science*, Vol. 7(No. 3), 255-282.
- Goold, M., Campbell, A., & Alexander, M. (1998). Corporate Strategy and parenting theory. *Long Range Planning*, Vol. 31(No. 2), 308-314.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2005). Organizational DNA for strategic innovation. *California management review*, 47-76.
- Gratton, L., & Erickson, T. J. (2007). Eight ways to build collaborative teams. *Harvard Business Review*, 1-22.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1986). Resource sharing among SBUs: strategic antecedents and administrative implications. *Academy of Management Journal*, Vol. 29(No. 4), 695-714.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1991). Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, Vol. 16(No. 4), 768-792.
- Guth, W. D., & Macmillan, I. C. (1986). Strategy Implementation Versus Middle Management Self-interest. *Strategic Management Journal*, Vol. 7, 313-327.
- Hansen, M. T., & Nohria, N. (2004). How to build collaborative advantage. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 46(No. 1), 21-30.
- Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 73-90.
- Kanter, R. (2004). The middle manager as innovator. *Harvard Business Review*, 150-161.
- Keller, S., & Price, C. (2011). *Beyond Performance, How Great Organizations Build Ultimate Competitive Advantage*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Keuning, W. (2018, Februari 25). Rabobank perkt rol lokale banken nog verder in. *Financieel Dagblad*, p. 1.
- Martin, J. A., & Eisenhardt, K. M. (2010). Rewiring: cross-business-unit collaborations in multibusiness organizations. *Academy of Management Journal*, Vol. 53(No. 2), 265-301.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design. *Management Science*, Vol. 26(No. 3), 322-341.
- Nohria, N., & Ghoshal, S. (1997). *The Differentiated Network*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Osterman, P. (2008). *The truth about middle managers: who they are, how they work, why they matter*. Boston: Harvard Business Press.
- Rabobank. (2017). *Jaarverslag 2016 Rabobank*. Utrecht: Rabobank.
- Ring, P. S., & Ven van de, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, Vol. 13(No. 7), 483-498.
- S&E, P. (2015). *Leidraad voor lokale samenwerking*. Utrecht: Rabobank.

- Scarborough, H., & Burrell, G. (1996). *The Axeman Cometh: the changing role and knowledge of middle managers* (in S. Clegg and G. Palmer (eds) *The Politics of Management Knowledge ed.*). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Londen: Prentice-Hall.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K., & Lake, D. G. (1995). Human Resource Competencies: An empirical assessment. *Human Resource Management, Vol. 34*(Number 4), 473-495.
- Vaccaro, I., Jansen, J., Bosch van den, F., & Volberda, H. (2010). Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies, 28-51*.
- Vizjak, A. (1994). Exploiting your synergy potential: promoting collaboration between business units. *Long Range Planning, Vol. 27*(No. 1), 25-35.
- Voss, C., Tsiriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International journal of operations & Production Management, Vol. 22*(No. 2), 195-219.
- Westley, F. R. (1990). Middle managers and strategy: Microdynamics of inclusion. *Strategic Management Journal, Vol. 11*, 337-351.
- Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement and organizational performance. *Strategic Management Journal, Vol. 11*, 231-241.
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: contributions, synthesis, and future research. *Journal of management, Vol. 34*(No. 6), 1190-1221.
- Yazan, B. (2015). Three Approaches to case study methods in education: Yin, Merriam, and Stake. *The Qualitative Report, Vol. 20*(No. 2), 134-152.
- Yin, R. (1994). *Case study research*. Beverly Hills, CA: Sage.

1. Interviewguide middenmanagement

DATUM	
LOCATIE	
DUUR INTERVIEW	
BUSINESS UNIT	
RESPONDENT	
FUNCTIE RESPONDENT	
CONTACT INFO	
INTERVIEWER	
OPNAME JA / NEE	
BRON	

Generieke interviewguide voor middenmanagers werkzaam in business units (gebaseerd op introductie en literatuurreview)

VOORBEREIDING

A. Introductie

- [Introductie van de interviewer](#)

Jan Korbijn

Student aan Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit.

Opleiding: Parttime Master Business Administration.

Functie: Vermogensmanager bij lokale Rabobank te Helmond, werkzaam sinds 1 september 1995.

- [Doelstelling van de onderzoeksopdracht](#)

Wetenschappelijk onderzoek als onderdeel van het afstudeertraject

De focus van het onderzoek richt zich op hoe een centralisatie van de organisatiestructuur de samenwerking tussen business units beïnvloedt en welk effect deze verandering van autonomie en macht heeft op de coördinerende rol van het middenmanagement in deze samenwerkingen.

B. Kenmerken van het interview

- Het interview wordt gebruikt voor mijn master thesis.
- Tijdsbeslag: ongeveer 1 uur.
- Benadrukken dat privacy en anonimiteit zal worden gewaarborgd.
- Verzoek om interview op te nemen voor onderzoeksdoeleinden. Uiteindelijk zal record worden vernietigd.
- Het onderzoek en de resultaten worden gepresenteerd aan docenten en andere stakeholders aan het einde van mijn onderzoek, gepland ultimo september 2018.
- Indien gewenst kunt u een kopie van mijn rapport ontvangen zodra het onderzoek is afgerond.
- Heeft u al vragen aan mij vooruitlopend op het interview?

C. Achtergrond informatie ondernemer

- Wat is uw achtergrond (opleiding, werkervaring, achtergrond)?
- Wat is uw rol binnen het bedrijf? Wat zijn uw belangrijkste taken, activiteiten en verantwoordelijkheden?
- Waarom bent u actief geworden in de rol van directeur (visie, missie, doelstellingen)?
- Hoe lang bent u al actief in dit bedrijf / business unit?
- Wat is de omvang van uw onderneming qua aantal personeelsleden en omzet?

D. Centralisering organisatiestructuur

'Korte introductie van de context van een centralisering van de organisatiestructuur. Dit is relevant omdat ik mij richt op een gewijzigde organisatiestructuur waarbij een centralisering effect heeft op de mate van autonomie en macht'.

- Is er sprake van een centralisering? Hoe ervaart u de centralisering van de organisatiestructuur?
- Hoe ziet u de relatie tussen uw business unit en het hoofdkantoor?
- Hoeveel ruimte krijgt u van het hoofdkantoor om mee te denken in strategische beleidsvorming? Waar blijkt dit uit?
- In hoeverre ervaart u de ruimte om bestaande strategische keuzes van hoofdkantoor te beïnvloeden?
- In welke mate heeft de centralisatie van de organisatiestructuur uw functie als manager veranderd?

E. Coördinerende rol middenmanagement

- Hoe omschrijft u uw rol als directeur van uw business unit?
- Hoe verhoudt deze rol zich ten opzichte van die van topmanagement en frontline management?
- In uw beleving, waar denkt u dat het hoofdkantoor behoefte aan heeft qua specifieke kenmerken van uw rol als middenmanager?
- Welke rol vervult u in het veranderproces dat uw organisatie momenteel doormaakt?
- In hoeverre kunt u vanuit uw rol als manager zelf bepalen met wie en hoe u samenwerkt?
- Is er sprake van een verandering van uw machtspositie in de organisatie? Waar blijkt dit uit?
- In welke mate is er sprake van controle uitoefening door het hoofdkantoor op uw activiteiten?
- Hoeveel invloed kunt u uitoefenen in de feitelijke aansturing van uw business unit?

F. Samenwerking tussen business units

- Op welke wijze wordt u door topmanagement gestimuleerd om samen te werken met andere business units? Waar blijkt dit uit?
- Welke rol speelt het management van de business units, in uw beleving, in deze potentiële samenwerkingen?
- In hoeverre ervaart u verschillende en mogelijk tegenstrijdige belangen wanneer het gaat om samenwerking in relatie tot de prioriteiten van het hoofdkantoor?
- In welke mate heeft de centralisatie van uw organisatiestructuur een wijziging teweeggebracht in de samenwerking van business units?
- In hoeverre denkt u dat de sturende werking van het hoofdkantoor in de keuze van samenwerkingsverbanden invloed heeft op de mate van samenwerken?
- Welke voorbeelden kunt u benoemen waaruit blijkt dat samenwerkingsverbanden succesvol zijn gebleken?

G. Wrap up

- Zijn er in het kader van ons onderzoek nog specifieke onderwerpen die u graag wenst te bespreken?
- Zijn er nog tips die u met ons wilt delen?

2. Interviewgide topmanagement

DATUM	
LOCATIE	
DUUR INTERVIEW	
BUSINESS UNIT	
RESPONDENT	
FUNCTIE RESPONDENT	
CONTACT INFO	
INTERVIEWER	
OPNAME JA / NEE	
BRON	

Generieke interviewgide voor topmanagement (gebaseerd op introductie en literatuurreview)

VOORBEREIDING

A. Introductie

- [Introductie van de interviewer](#)

Jan Korbijn

Student aan Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit.

Opleiding: Parttime Master Business Administration.

Functie: Vermogensmanager bij lokale Rabobank te Helmond, werkzaam sinds 1 september 1995.

- [Doelstelling van de onderzoeksopdracht](#)

Wetenschappelijk onderzoek als onderdeel van het afstudeertraject

De focus van het onderzoek richt zich op hoe een centralisatie van de organisatiestructuur de samenwerking tussen business units beïnvloedt en welk effect deze verandering van autonomie en macht heeft op de coördinerende rol van het middenmanagement in deze samenwerkingen.

B. Kenmerken van het interview

- Het interview wordt gebruikt voor mijn master thesis.
- Tijdsbeslag: ongeveer 1 uur.
- Benadrukken dat privacy en anonimiteit zal worden gewaarborgd.
- Verzoek om interview op te nemen voor onderzoeksdoeleinden. Uiteindelijk zal record worden vernietigd.
- Het onderzoek en de resultaten worden gepresenteerd aan docenten en andere stakeholders aan het einde van mijn onderzoek, gepland ultimo september 2018.
- Indien gewenst kunt u een kopie van mijn rapport ontvangen zodra het onderzoek is afgerond.
- Heeft u al vragen aan mij vooruitlopend op het interview?

C. Achtergrond informatie ondernemer

- Wat is uw achtergrond (opleiding, werkervaring, achtergrond)?
- Wat is uw rol binnen het bedrijf? Wat zijn uw belangrijkste taken, activiteiten en verantwoordelijkheden?
- Waarom bent u actief geworden in de rol van topmanagement (visie, missie, doelstellingen)?

- Hoe lang bent u al actief in dit bedrijf / business unit?
- Wat is de omvang van uw kring qua aantal banken, personeelsleden?

D. Centralisering organisatiestructuur

'Korte introductie van de context van een centralisering van de organisatiestructuur. Dit is relevant omdat ik mij richt op een gewijzigde organisatiestructuur waarbij een centralisering effect heeft op de mate van autonomie en macht'.

- Is er sprake van een centralisering? Hoe ervaart u de centralisering van de organisatiestructuur?
- Hoe ziet u de huidige relatie tussen de business units en het hoofdkantoor?
- Hoeveel ruimte krijgen middenmanagers van lokale business units van het hoofdkantoor om mee te denken in strategische beleidsvorming? Waar blijkt dit uit?
- In hoeverre ervaart u ruimte voor het middenmanagement om bestaande strategische keuzes van het hoofdkantoor te beïnvloeden?
- In welke mate heeft de centralisatie van de organisatiestructuur de functie als middenmanager veranderd?

E. Coördinerende rol middenmanagement

- Hoe omschrijft u de rol als directeur van een business unit?
- Hoe verhoudt deze rol zich ten opzichte van die van topmanagement en frontline management?
- In uw beleving, waar denkt u dat het hoofdkantoor behoefte aan heeft qua specifieke kenmerken van de rol als middenmanager van een business unit?
- Welke rol vervult een middenmanager in het veranderproces dat uw organisatie momenteel doormaakt?
- In hoeverre kan een middenmanager zelf bepalen met wie en hoe hij samenwerkt?
- Is er sprake van een verandering van de machtspositie in de organisatie? Waar blijkt dit uit?
- In welke mate is er sprake van controle uitoefening door het hoofdkantoor op de activiteiten van middenmanagers? Is dit veranderd door de centralisatie?
- Hoeveel invloed kan het middenmanagement uitoefenen in de feitelijke aansturing van haar business units?

F. Samenwerking tussen business units

- Op welke wijze wordt middenmanagement door topmanagement gestimuleerd om samen te werken met andere business units? Waar blijkt dit uit?
- Welke rol speelt het middenmanagement van de business units zelf, in uw beleving, in deze potentiële samenwerkingen?
- In hoeverre ervaart u verschillende en mogelijk tegenstrijdige belangen wanneer het gaat om samenwerking in relatie tot de prioriteiten van het hoofdkantoor?
- In welke mate heeft de centralisatie van uw organisatiestructuur een wijziging teweeggebracht in de samenwerking van business units?
- In hoeverre denkt u dat de sturende werking van het hoofdkantoor in de keuze van samenwerkingsverbanden invloed heeft op de mate van samenwerken?
- Welke voorbeelden kunt u benoemen waaruit blijkt dat samenwerkingsverbanden succesvol zijn gebleken?

G. Wrap up

- Zijn er in het kader van ons onderzoek nog specifieke onderwerpen die u graag wenst te bespreken?
- Zijn er nog tips die u met ons wilt delen?