

De effectiviteit van actieve mobiliteit

Hoe zie jij het?



Soort document : Masterscriptie
Datum van publicatie : september 2017

Naam : R.P.H. Landsmeer
Studentnummer : 442115
Opleiding : RSM Erasmus University Bedrijfskunde
Begeleider : Prof. Alexander Maas
Tweede lezer : Dr. Peter de Wolf



Een bedrijfskundig onderzoek naar de

‘De effectiviteit van actieve mobiliteit’

Hoe zie jij het?



Voorwoord

Hoe zie jij het? Stel je eens voor dat je de kans krijgt om je een beeld te vormen van de gedachtes van meer dan 10.000 mensen. Dat kan toch niet....was mijn eerste ingeving. Hoe weet ik nu hoe iemand anders over een situatie denkt? Het was maandagmorgen om 10.00 uur op het hoofdkantoor van een lokale Rabobank, ik stond voor een groep collega's en vertelde aan hen dat hun toekomst bij de bank mogelijk ging veranderen, mogelijk ging eindigen, ze werden actief mobiel verklaard. Stilte....wat ging er om in al die hoofden....wat gebeurde er tussen die oren...ik had werkelijk geen enkel idee. Gebeurde dit bij de Rabobank? Die sterke coöperatieve bank, die zonder staatsteun door de crisis is gekomen? Omdat ik mijn afstudeerscriptie graag wilde schrijven over veranderingen binnen de financiële wereld en de effecten hiervan was mijn interesse gewekt en mijn onderzoeksonderwerp geboren.

In september 2015 ben ik begonnen aan de master opleiding Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit in Rotterdam. In het begin van de opleiding werd iedere student gevraagd om een 'I will statement' af te geven.

STARTING TODAY, THINK OF YOURSELVES AS LEADERS OF TOMORROW'S WORLD

That is the essence of I WILL, which expresses the spirit of the people of Rotterdam School of Management, Erasmus University (RSM). Deze opdracht gaf stof tot nadenken.



Ik heb mijn 'I will statement' zeker waar gemaakt. Op de weg naar deze scriptie als afronding van de opleiding heb ik veel mogen leren. De colleges op de universiteit, gesprekken met docenten en medestudenten hebben mijn beeld op mijn werkelijkheid verrijkt. Het internationale project in de townships van Capetown Zuid Afrika is een ervaring om niet te vergeten. Met vier medestudenten zijn we ondergedoken in de achterstandswijken en hebben ons verdiept in de drijfveren van de lokale ondernemers. Ik verbaas me tot aan de dag van vandaag dat de wereld zoveel verschillende zijden kan hebben. Wat hebben wij het goed, wat heb ik het goed en wat is het een enorm voorrecht om een studie te mogen volgen waardoor je je verder kan ontwikkelen.



Ik had mijn onderzoeksrapport niet kunnen afronden zonder de begeleiding van professor Alexander Maas van de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Dank voor de begeleiding door het gehele proces van afstuderen, het inzicht, de vriendelijkheid, de toegankelijkheid en de kennis. Bedankt voor de constructieve feedback en de snelle reactie zodra ik een vraag had. Ook wil ik mijn medestudenten bedanken voor het meedenken, de vele berichten die we heen en weer zonden om elkaar te stimuleren en voor de mooie tijd die we samen hebben doorgebracht, zowel in Afrika als op de campus van de universiteit. Verder wil ik alle mensen bedanken die ik heb mogen interviewen zonder jullie informatie had dit rapport nooit geschreven kunnen worden.

Tot slot wil ik mijn familie en vrienden die hebben meegeholpen bedanken dat zij het mogelijk hebben gemaakt dat ik de tijd, ruimte en energie heb gekregen om deze studie te kunnen doen en me verder heb kunnen ontwikkelen.

Remco Landsmeer – september 2017



Samenvatting

Hoe zat het ook alweer? De kredietcrisis van 2008 is sinds de jaren '30 de grootste economische crisis die we hebben meegemaakt. De gevolgen waren desastreus. De eerste signalen kwamen al in 2007 uit Amerika, de hypotheekmarkt lag als een bom onder de economie. Wall Street kreeg een immense dreun en het leek wel of de gehele wereld in één klap knock-out ging. De Lehman Brothers vielen om en het domino effect ging door de gehele financiële sector, zo ook de banken in Nederland die hard werden geraakt. De Rabobank leek vooralsnog onschadelijk voor al het geweld in de branche, sterk hielden zij vol zonder staatsteun, maar op enig moment kwam ook voor deze coöperatie de economische kracht dichterbij.

Wereldwijd verloren honderdduizenden mensen hun baan in de financiële wereld. De banken werden gezien als onbetrouwbaar en maatregelen werden getroffen. Meer toezicht, de eed voor de bankier, er werd geïnvesteerd in digitalisering, veranderingen volgen elkaar op terwijl niemand wist waar het zou eindigen. In alle wijsheid werden besluiten genomen waarvan je vaak pas achteraf wist of dit het juiste besluit was. Tot op de dag van vandaag, 26 september 2017, zijn de naschokken van de crisis voelbaar. De bankensector blijft reorganiseren. De vraag is niet meer bij welke afdeling je werkt, maar bij welke reorganisatie.

De Rabobank lijkt ongeschonden uit de crisis te zijn gekomen, maar schijn bedriegt. Ook de coöperatieve bank zonder staatsteun wordt geraakt in haar kern. Er zijn grote reorganisaties aangekondigd waarbij duizenden banen verloren gaan. In al haar wijsheid hebben de vakbonden met haar leden in overleg met de bank besloten om een cao af te sluiten met daarin verschillende voorwaarden. Eén ervan is dat de medewerker die misschien geraakt wordt tijdig te waarschuwen en extra secundaire voorwaarden ter beschikking te stellen. Het werd genoemd: 'actieve mobiliteit'. In dit onderzoek is vanuit een open vraagstelling een meervoudige werkelijkheid in beeld gebracht. Hoe ervaren de betrokkenen 'actieve mobiliteit' en is dit instrument nog van deze tijd?

In dit empirische onderzoek is gesproken met verschillende medewerkers van meerdere lokale Rabobanken die actief mobiel zijn verklaard. Ook is gesproken met de ondernemingsraad, de afdeling human resources en de topbestuurders van de Rabobank, waaronder de bestuursvoorzitter Wiebe Draijer. Om een breder spectrum aan inzichten te krijgen is ook contact geweest met de president van De Nederlandse Bank alsook de voorzitter van de Bankraad en lid van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.

Geconcludeerd kan worden dat de intentie van actieve mobiliteit, in de tijd dat de afspraak tussen de verschillende actoren is gemaakt, afwijkt van de beleving van de betrokkenen. Tussen de



beoogde verandering in de theorie en het uiteindelijke feitelijke gedrag in de praktijk zit het proces van betekenisgeving wat de essentie is van de verandering (Weegen, 2006).

Gegeven is dat meer dan 12.000 Rabobank medewerkers de status van actieve mobiliteit hebben waarvan een groot gedeelte de komende jaren de organisatie gedwongen of op eigen initiatief zal verlaten. Gezien de enorme impact is het aan te bevelen dat zowel de bonden als de bestuurders opnieuw in overweging nemen of zij de fase van actieve mobiliteit op een zelfde manier als in de huidige cao staat beschreven nog van toegevoegde waarde vinden. De cao is statisch terwijl de organisatie en de omgeving aan verandering onderhevig is. Bij een veranderende organisatie zou ook een flexibele cao kunnen bijdragen.

De rijke data die zijn ontstaan door de toegepaste kwalitatieve methode in dit onderzoek hebben nieuwe inzichten gegeven in een onderontwikkeld gedeelte in de literatuur. Doordat gebruik gemaakt is van verschillende methodes, die elkaar aanvulden, is een rijke set aan data ontstaan in dit specifieke onderzoeksgebied.



Abstract

What happened? The 2008 credit crunch has been the biggest economic crisis we have experienced since the 1930s. The consequences were disastrous. The first signals came from America in 2007, the mortgage market was like a bomb under the economy. Wall Street got an immense thrill and it seemed like the whole world was knocked out in one blow. Lehman Brothers fell and the domino effect went through the entire financial sector, including the Dutch banks. Rabobank seemed to be harmless for all the violence in the industry at that time. Strong enough to survive without state support. But at some point this cooperative organization too was influenced by the economic forces.

Worldwide hundreds of thousands lost their jobs in the financial world. The banks were seen as unreliable and measures were taken; more supervision, an oath for the bankers, investing in digitization. Change after change appeared while nobody knew where it all would end. In all wisdom decisions were made of which only in the end you could tell it was the right decision. Until today, September 26, 2017, the effects of the crisis are felt. The banking sector continues to reorganize, there for the question is no longer at which department you work but for what kind of reorganization. The Rabobank seems to have ended up soundly from the crisis, but reality is not what it seems like. This cooperative bank without state support is also affected. Major reorganizations have been announced with thousands of jobs losses on the journey. In all their wisdom, the unions have decided in consultation with the bank to conclude a collective agreement with different conditions. One of them is that the employee who might be affected by the reorganization be warned in advance and will receive additional secondary conditions. It was called 'active mobility'. In this study, a multiple reality has been identified from an open question. How do those concerned experience 'active mobility' and is this instrument still up to date?

During this empirical study employees of several local Rabobanks who are actively mobile were questioned. Active mobility was also discussed with the works council, human resources and Rabobank's top executives, including the chairman of the board Wiebe Draijer. To get more insights the president of the Dutch Bank as well as the Chairman of the Banking Board and member of the Scientific Council for Government Policy were interviewed.

It can be concluded that the intention of the instrument active mobility at the time of the appointment between the different actors, differs from the perception of the employees involved. Between the intended change in theory and the actual behavior in practice, the process of sensemaking is the essence of change (Weegen, 2006).



Fact is more than 12,000 Rabobank employees have the status of active mobility, a large part of them will be forced to leave the organization or will leave on its own initiative in the near future. Given the enormous impact, it is recommended that both the unions and management reconsider whether they think active mobility in the same way as described in the current CAO is of added value. The CAO is static while the organization and the environment are subject to change. A changing organization could benefit from a flexible CAO.

The rich data generated by the applied qualitative method in this research gave new insights into an underdeveloped part of the literature. Due to the use of different methods, complementing each other, a rich set of data has emerged in this particular research area.



Inhoud

Voorwoord	1
Samenvatting	3
Abstract	5
1. Inleiding	9
1.1 Context	9
1.2 Onderzoeksvraag	17
1.3 Relevantie	17
1.4 Indeling van het rapport	19
2. Methodologie van onderzoek	21
2.1 Kwalitatief onderzoek en onderzoeksfilosofie	21
2.2 Strategie van onderzoek	22
2.3 Informatieverzameling	23
2.4 Analysemethoden	24
2.5 Onderzoek aanpak	25
2.6 Inclusies in onderzoek	25
3. Door de bril van de actoren	27
3.1 De impact van de reorganisatie	27
3.2 Actieve mobiliteit nader bekeken	32
3.3 Actieve mobiliteit, de vertaling van de medewerker	41
3.4 Actieve mobiliteit in de toekomst	45
3.5 Stel jij bent de bestuurder? Zou jij het dan anders doen?	52
3.6 De Kübler-Ross curve	55
4. Hoe ziet de toekomst eruit en hoe komen we daar?	57
4.1 Medewerker van de toekomst	57
4.2 Bank van de toekomst, 2030?	59
4.3 Hoe kijken topbestuurders tegen reorganiseren aan?	60
4.4 Welke invloed heeft de regulering volgens op de financiële sector t.a.v. de reorganisaties binnen de bankensector?	61
4.5 Wat voegt regulering toe aan de modernisering van het bankwezen?	62
5. Een analyse	63
5.1 Krachtenveld analyse	63
5.2 Cyclische kaart	67
5.3 Naar de literatuur	68
5.5 Conclusie van de analyse	76



5.6 Aanbevelingen	77
5.7 Reflectie onderzoeker	78
5.8 Terug naar de probleemstelling.....	78
Literatuurlijst/Bibliografie.....	80



1. Inleiding

Hoe zie jij het? Een vraag die je stelt om tot inzicht te komen hoe een ander denkt over een bepaalde situatie. Dit onderzoek gaat over een proces van verandering, de beleving van medewerkers en bestuurders en de verschillen die zij zien. Hoe kijkt een medewerker tegen de verandering aan en hoe de bestuurder? Is dit het zelfde? Of zijn er verschillen? In de sociale wetenschap is onderzoek naar veranderingen en hoe die worden beleefd een belangrijk onderwerp. Weten wat de verschillen zijn bepaalt in hoge mate het succes van de verandering. In dit hoofdstuk wordt de context gepresenteerd over veranderingen binnen de financiële sector en hoe belangrijk de beleving is van een aantal betrokkenen. Vervolgens komen de probleemstelling, onderzoeksvragen en relevantie aan bod.

1.1 Context

Toen Mario Draghi, sinds 2011 **president van de Europese Centrale Bank (ECB)**, in september 2016 kritiek ontving op zijn monetaire beleid van de centrale bank reageerde hij ad rem: niet het negatieve rentebeleid van de ECB holt de banken uit, maar de overcapaciteit bij diezelfde banken is te hoog en zij zouden efficiënter moeten werken. De eurozone telt te veel banken en dat is de belangrijkste oorzaak van lage winsten voor financiële instellingen, aldus de machtigste man van de ECB.

Een andere reactie: Jeroen Dijsselbloem, sinds 2012 **minister van Financiën van Nederland** en tevens voorzitter van de Eurogroep, geeft bij RTL Z (2016) aan dat er meer massa ontslagen zullen volgen bij banken. Als oorzaak geeft hij onder andere de digitalisering aan: “Ik denk dat dit proces van reorganisatie, de omvorming van een heel ander type bankensector, doorgaat.”

Ook Klaas Knot, sinds 2011 **president van De Nederlandsche Bank**, baart de lage rente zorgen. Hij denkt dat dit snel terug te zien is in de winstcijfers van de banken. Om toch winst te blijven maken en de digitalisering niet te missen, zullen de Nederlandse banken het mes erin moeten zetten (2016).

Kortom, drie invloedrijke personen doen enigszins op elkaar lijkende uitspraken: de banken zullen hun vermogenspositie nog meer moeten versterken en dit niet alleen door meer winst te behalen, maar ook door efficiënter te gaan werken en nog meer kosten te besparen.

Door de mondiale economische crisis die ontstond in 2008 werd Europa hard getroffen. Wereldwijd vielen er honderdduizenden ontslagen binnen de financiële sector. Het toenmalige economische beleid van de Europese Unie vertoonde gebreken en om een dergelijke crisis in de toekomst te voorkomen onderhandelden de EU landen, de Europese Commissie en het Europees parlement



maanden om tot een pakket maatregelen te komen, het zogenaamde *Financial Supervisory Package* (2010). Dit financiële pakket zou moeten leiden tot een beter Europees systeem van toezicht op de financiële markten. Maar blijft dit financiële pakket wel overeind?

Op een persconferentie van van **19 januari 2017** geeft Draghi aan grote zorgen te hebben over **President Trump's 'America first'-visie** voor soepelere bankregels. Zou het versoepelen van de bankregels kunnen leiden tot een toename van bankmedewerkers in plaats van een verdere daling? En wat heeft de **brexit speech** van de **Britse premier Theresa May** van **18 januari 2017** voor invloed op bankmedewerkers? Er wordt gesproken over nog eens 60.000 ontslagen binnen de financiële sector.

Volgens Arnoud Boot (2016), hoogleraar in ondernemingsfinanciering en financiële markten aan de Universiteit van Amsterdam en voorzitter van de Bankraad van De Nederlandse Bank, is de uitdrukking **“We ain’t seen nothing yet”** nu meer dan ooit van toepassing: “Het bancaire landschap zal grote veranderingen ondergaan en banken moeten op zoek naar hun echte meerwaarde. De oude banken zullen *‘lean and mean’* moeten worden.” (Boot, 2016)

Boot (2016) schrijft over de herstructurering en de gevolgen voor banken in de toekomst. In het artikel gaat hij zeer uitgebreid in op de *fintechs*,¹ de technologie, samenwerkingsverbanden en regelgeving voor financiële instellingen. Concurrentie van niet-bancaire marktpartijen kan de bankensector ook doen krimpen, maar dit effect is vooralsnog volgens, het een rapport van DNB (2015), gering. In mijn interview met Boot hebben we met name stilgestaan bij het toekomstige businessmodel van banken en bij de transitie over de komende 5 tot 10 jaar. Een van mijn vragen in het interview met Boot luidt: “U heeft een artikel geschreven in 2015 in het FD, het toekomstige businessmodel van banken en daarin schrijft u over de transitie periode over de komende 5 tot 10 jaar. Volstaat deze periode nog?” Hij gaat uitgebreid op de vraag in:

“[...] de hele sector is aan het veranderen; die 5 tot 10 jaar moet je niet helemaal serieus nemen. De ontwikkelingen over de komende 20 jaar zullen fenomenaal zijn. Niemand weet hoe de financiële sector eruit gaat zien. 5 Jaar gaat heel snel voorbij. Mijn artikel uit 2015 was waarschijnlijk van tegen de zomer en dan zijn we al 2 jaar verder: dan zie je al grote ontwikkelingen door allemaal mensen die eruit gegooid zijn als je kijkt naar de grote reorganisaties binnen Rabo en andere banken. Maar de echte technologische revolutie, de echte toepassingen op het financiële gebied gaan allemaal nog komen, althans wat het marktaandeel betreft gaat het komen. Ze ontstaan allemaal heel klein, ‘als druppeltjes’, maar dat zal uiteindelijk marktaandeel gaan krijgen en bestaande zaken gaat

¹ Dit begrip is een samentrekking van *financial* en *technology* en omvat innovatieve financiële producten en diensten die de manier waarop men met geld omgaat vereenvoudigt en versnelt.



vervangen. Daar zit wel tijd tussen en de toezichthouders willen geen snelle veranderingen; dus banken kunnen zich nog redelijk verschuilen, voor een stukje verschuilen achter die veranderingen. Dus er is een soort van remweg, dus al je mij vraag naar 5 tot 10 jaar, dan mag je over de tijdsperiode debatteren.”

Knot geeft aan dat óók de toezichthouder zich bezighoudt met innovatie en in samenwerking met de AFM sinds 2016 een ‘innovatie hub’ heeft gerealiseerd. Sinds januari van dit jaar (2017) bieden AFM en DNB het *Maatwerk voor Innovatie* (ook wel bekend als de *Regulatory sandbox*) aan. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de ruimte die de wetgever biedt bij de interpretatie van regels. Knot vertelt mij hierover in een interview: *“Zowel de Innovatie Hub als Het Maatwerk voor Innovatie is beschikbaar voor alle financiële ondernemingen met een innovatief concept. Dit geldt voor zowel bestaande en vergunning houdende partijen, als voor nieuwkomers. Op deze manier kunnen we innovatie die bijdraagt aan onze toezichtdoelstellingen zoveel mogelijk accommoderen.”* Om even later te vervolgen met: *“De capaciteitsontwikkelingen bij de toezichthouder na de crisis zijn in zekere zin tegengesteld aan die in de sector. De financiële sector heeft in de afgelopen jaren een forse kostenoperaties doorgevoerd door de overcapaciteit die was opgebouwd voor de crisis. In het toezicht is het omgekeerd: het toezicht was voor de crisis ontoereikend, niet alleen in termen van kapitaaleisen maar ook in termen van de toezichtcapaciteit en intensiteit.”* Bij de toezichthouder is dus een tegengestelde beweging gaande en logischerwijs geen sprake van overcapaciteit.

De banken zijn de afgelopen decennia continu in beweging. Dit maakt ook dat de medewerkers van de bank in beweging dienden te komen. De bank zoals we die kennen uit begin 1900 is niet meer te vergelijken met de bank anno 2017. De wereld om de bank heen, als ook de bank is niet meer te herkennen. Vroeger stonden de mensen in rijen voor de bank te wachten om hun loon veilig te storten op de bankrekening, want dan kregen ze rente als vergoeding op hun gestalde spaargeld. Het spaarbankboekje was een boekje waarin werd bijgehouden wat het saldo was. Voor elke storting of opname moest je het boekje meenemen, want dan werd erbij of afgeschreven en als bewijs ontving je een stempel en een handtekening van de bankbeambte. Ook was het nodig om ieder jaar bij de bank langs te komen met je boekje, om je rente bij te laten schrijven. Het spaarbankboekje maakte het voor de klanten tastbaar dat zij geld in leen hadden gegeven aan een bank. In die vroege tijden hadden klanten van de bank nog geen rekening courant, want het loon werd veelal via een loonzakje bij de baas uitgegeven en wat de mensen niet uitgaven werd dan gestald bij de bank. Deze vorm van sparen was heel bewerkelijk en daarmee voor de bank heel erg duur.

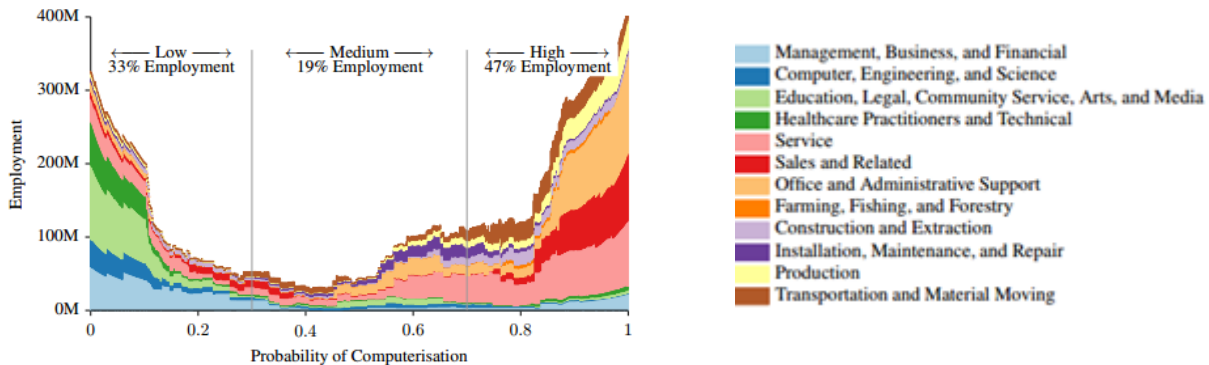


Derhalve werd deze werkwijze aangepast. Het spaarbankboekje is eerst vervangen door bankafschriften en die zijn inmiddels door de klant zelf te downloaden via internetbankieren. De digitalisering heeft ook tot gevolg dat het aantal lokale bankkantoren daalt en hiermee gepaard gaande een daling van de werkgelegenheid voor bankmedewerkers. Ook de concurrentie werd in de loop der jaren steeds groter. Zo waren er begin 1900 maar enkele banken; anno 2017 zijn er vele banken waaruit de consument kan kiezen. Denk hierbij aan banken die al helemaal geen kantoren voor klanten meer hebben, de zogeheten internetbanken. Ook banken uit het buitenland betreden de lokale markt; dit was vroeger ondenkbaar. Door de digitalisering vervagen de grenzen en neemt de keuzemogelijkheid voor de consument toe. Een onderzoek door Citi GPS (2016) waarin zij onderzoek gedaan hebben naar *digital disruption* begint op een zelfde manier: *“My Dad would bring home a check on a Thursday night and leave it under the clock on the mantelpiece. Then by hook or by crook, my Mom would make it to the local bank branch on Friday, deposit the check, get cash, and return a few dollars back under the clock for Dad for the coming week.”*

Door de gehele wereld zie je veranderingen in de manier van bankieren en overal komt het op hetzelfde neer: digitalisering. Het volgende fenomeen wat in opkomst is *Blockchain*. Er zijn gedachten dat *Blockchain* de grootste innovatie is sinds het ontstaan van internet en dat het financiële landschap nog drastischer gaat veranderen, want de consument zal niet meer afhankelijk zijn van banken voor het doen van transacties. Gaan er door de ontwikkeling van *Blockchain* nog meer massa ontslagen vallen binnen de financiële sector?



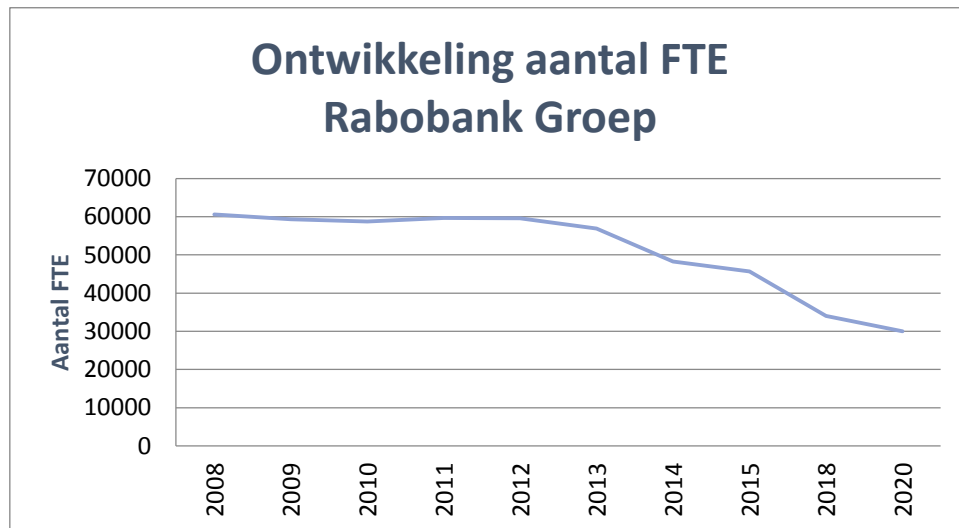
Uit een onderzoek van Frey en Osborne (2013) blijkt dat door automatisering, c.q. robotisering en digitalisering, veel banen verdwijnen. Dit onderzoek laat zien dat ongeveer 47 procent van de totale werkgelegenheid in de VS in gevaar is (zie figuur 1). In dit onderzoek worden banen genoemd die ook in de Nederlandse financiële sector voorkomen en waarbij eenzelfde gevaar op de loer ligt. De afgelopen jaren valt bij alle grootbanken reorganisaties waar te nemen die het onderzoek van Frey en Osborne bevestigen, zo ook bij de Rabobank.



Figuur 1: De kans op automatisering (0 = geen, 1 = zeker) voor de beroepscategorieën VS Bureau of Labor Statistics 2010, samen met het aandeel in laag-, midden- en hoge waarschijnlijkheid categorieën. De waarschijnlijkheid-as kan ook worden gezien als een ruwe tijdlijn, waar hoge waarschijnlijkheid beroepen relatief snel worden vervangen door computers. Opgemerkt dient te worden dat de totale oppervlakte onder alle curven gelijk is aan de totale Amerikaanse werkgelegenheid.



In het Financieel Dagblad van juni 2016, in een interview met Wiebe Draijer, voorzitter van de **Raad van Bestuur van de Rabobank**, wordt aangegeven dat de reorganisaties binnen de Rabobank een grote kosten besparing moeten gaan opleveren en dat een kwart van de medewerkers de bank zal gaan verlaten.



Figuur 2: Ontwikkeling aantal FTE Rabobank Groep

De uitspraak van Draijer zou betekenen dat bij de Rabobank-‘van de toekomst’ 25% van de 45.254 FTE hun baan kwijt raakt (zie figuur 2). Dat zijn iets meer dan 11.000 FTE die de Rabobank organisatie de komende jaren zal moeten verlaten. In mijn interview met hem gaan we dieper in op de veranderingen die zich binnen de Rabobank afspelen. Ik leg hem een paar uitspraken van Boot voor waaronder de vraag: *“Ik sprak Arnoud Boot over het onderwerp van relationeel naar transactioneel bankieren. Hoe zie jij dit binnen de banksector?”* Draijer’s antwoord luidt: *“Ik denk dat het een gemeen plaats mening is dat we van relationeel naar transactioneel verschuiven. Ik denk er meer en meer transacties zijn waarbij dat van toepassing is, maar er blijft wat mij betreft altijd een kern van relationeel over en ook een segment waarbij dat meer van belang is dan anderen. En dat is nu juist waar deze bank zijn onderscheid vindt. Maar het is onmiskenbaar dat waarvan we dachten dat er veel meer relationeel was ook transactioneel oplosbaar is. We zien dat nu, ik weet niet of jij dat ook zelf ervaart, maar ZRF, daarbij kan een aanvraag voor een belangrijk deel zelf gedaan worden door ondernemers, en ik had één van de meest uitgesproken directeuren, die zei dat dat nooit zou gebeuren en die drie weken na de implementatie moest vaststellen dat 70% van zijn klantaanvragen digitaal binnen kwamen. Hij was compleet van de kaart, zijn wereldbeeld was omgekeerd. Waaruit blijkt dat heel veel van de veronderstellingen wat relationeel was ook*



transactioneel kan, maar dat is tegen de achtergrond aan van een relationele verhouding met die klanten. Dus ik denk dat er altijd een mix, een verschuiving word en dat er altijd een relationele kant nodig blijft, althans dat wij in een segment zitten waarbij dat van belang is en dat wij ons richten op de segmenten waarbij wij wat toe te voegen hebben.”

In de Rabobank-‘van de toekomst’ is onder andere besloten de administratieve activiteiten efficiënt te organiseren, wat over het algemeen regionalisering of centralisering inhoudt. Hierbij is als randvoorwaarde aangegeven dat alle administratieve activiteiten waarvoor geen klantcontact nodig is op termijn centraal uitgevoerd worden, mits dit minimaal 25% efficiency voordeel oplevert.

De besparing van 11.000 FTE waarover Draijer in het FD spreekt is verdeeld over alle lokale Rabobanken in Nederland. Binnen Nederland zijn in 2017 nog 104 lokale Rabobanken. Stel dat bij iedere lokale Rabobank evenredig de besparing kan worden doorgevoerd, dan hebben we het over 106 Fte daling per lokale bank. Door het resultaat van de onderhandeling tussen de Vakbonden, Ondernemingsraad en het Bestuur van de Rabobank (Sociaal Plan Rabobank Cao 2017-2020) kan de lokale directie of management van die lokale bank **de fase van actieve mobiliteit** van toepassing verklaren. Dit betekent dat de medewerker gebruik kan maken van ontwikkel- en financiële faciliteiten die in het Sociaal Plan (Cao Rabobank) zijn afgesproken. Het doel hiervan is om de door- en uitstroom van medewerkers te stimuleren en daarmee zoveel mogelijk boventalligheid te voorkomen. Dit kan de lokale bank alleen doen als binnen een team of functiedomein de verwachting is dat een (groot) aantal medewerkers boventallig zal worden doordat het werk vervalt of functies wijzigen.

De toekomst voor de Rabobank medewerker is door al deze ontwikkelingen onzeker. Naast dat de medewerker niet weet per wanneer de verandering gaat plaatsvinden, weet hij ook niet of hij in de toekomst nog een baan heeft, waar zijn werkplek komt (in geval van herplaatsing), welke werkzaamheden blijven bestaan en welke verdwijnen. De enige zekerheid die er is, is verandering en dat brengt onrust. Er zijn medewerkers die bij veranderingen nieuwe mogelijkheden zien en het als uitdaging ervaren, terwijl anderen meer behoefte hebben aan continuïteit en verandering als bedreiging ervaren (Quinn, 2004).



Wat vraagt deze fase van actieve mobiliteit van de Rabobank medewerker:

- Omgaan met onzekerheid ?
- Keuzes maken voor de toekomst binnen een bepaalde termijn ?
- Meer werkdruk: extra investeren in ontwikkelactiviteiten naast het normale werk ?
- Tegelijkertijd wordt van de medewerker gevraagd om ervoor te zorgen dat de bedrijfsactiviteiten, het bedienen van klanten, doorgaat en onze klanten zo min mogelijk hinder ondervinden van de interne wijzigingen.

Is het bestuur van de organisatie zich bewust wat deze fase met de medewerkers doet en wat het voor de medewerkers betekent als zij actief mobiel worden verklaard? De betekenissen die mensen toekennen aan gebeurtenissen bepalen voor een groot deel hun handelen (Homan, 2006). Derhalve is het de vraag of de vraag die aan de medewerkers wordt gesteld (om tegelijkertijd het werk te blijven uitvoeren) wel realistisch is. En misschien nog wel belangrijker: hoe denken de medewerkers zelf? Hoe kijken en ervaren de medewerkers zelf al die veranderingen en massaontslagen?

Om een dominante marktpositie te behouden of te generen moeten organisaties efficiënt, winstgevend en flexibel zijn. Om mee te kunnen concurreren in de huidige wereldeconomie zullen de organisaties constant moeten vernieuwen en veranderen (Schuler & Jackson, 2001).

Veranderingen in organisaties zijn intensief. De culturen, structuren en strategieën van de organisatie veranderen, als ook de relaties binnen de organisatie, een team met andere betrokkenen (Fiedler, 2010). Er zijn verschillende soorten organisatieveranderingen; echter, de meeste veranderingen hebben hetzelfde doel voor ogen, namelijk het verbeteren van de efficiëntie en effectiviteit van de organisatie (Metselaar, Cozijnsen, & Van Delft, 2011). De ambitie om internationale markten te veroveren, constante ontwikkelingen in de technologie en de druk om kosten te verlagen resulteren erin dat organisaties permanent bezig zijn met mogelijke veranderingen (Judge & Kammeyer-Mueller, 2011).

Veranderingen binnen een organisatie kunnen leiden tot onzekerheden bij medewerkers. Een gevolg op deze onzekerheid kan zijn dat medewerkers een gevoel van onrechtvaardigheid ervaren, weerstand bieden, overwegen om de organisatie te verlaten, vermindering van productiviteit en een stijging van het ziekteverzuim. Ook kan het zijn dat medewerkers die openstaan voor de verandering en bereid zijn om te veranderen kansen vinden om te groeien en zich te ontwikkelen (Judge & Kammeyer-Mueller, 2011). Zodra een verandering bekend wordt gemaakt, nemen medewerkers direct een bepaalde houding aan ten opzichte van de aangekondigde verandering. Dit doen zij vanuit eerdere ervaring en de beschikbare informatie. De houding van de medewerker past zich aan



gedurende het proces en dit kan ten gunste of ongunste zijn van de organisatie (Lines, 2005). De keuze of een werknemer de verandering snel zal accepteren of weerstand zal bieden wordt beïnvloed door het ervaren van een persoonlijk voordeel of een gevaar (Oreg, Vakola, & Armenakis 2012).

1.2 Onderzoeksvraag

De financiële sector en daarin ook de Rabobank organisatie zijn bezig met een 'taaiere organisatie verandering'. Dit onderzoek levert een bijdrage aan de veranderende organisatie door de betekenissen van de medewerkers en bestuur bij de organisatieontwikkeling binnen de Rabobank, en dan specifiek de fase van 'actieve mobiliteit', in beeld te brengen en te achterhalen hoe zij met deze verschillen om kunnen gaan. De hoofdvraag luidt als volgt:

Hoe ervaren medewerkers en bestuur de fase van actieve mobiliteit binnen de Rabobank en hoe kunnen zij omgaan met deze verschillen?

Om een antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag zal door middel van deelvragen specifieke onderwerpen uit de probleemstelling nader worden onderzocht. Antwoorden op de deelvragen worden gegeven door zowel theoretisch als empirisch onderzoek. Gezamenlijk zullen de deelvragen een antwoord geven op de onderzoeksvraag. De deelvragen luiden als volgt:

- Welke inzichten biedt de literatuur over veranderingen en actieve mobiliteit binnen de bancaire wereld?
- Wat is het belang en wat betekent actieve mobiliteit voor de medewerkers en bestuurders?
- Welke impact heeft de fase van actieve mobiliteit voor de medewerker en de organisatie?
- Hoe kunnen de medewerkers en bestuurders omgaan met de geconstateerde verschillen?

1.3 Relevantie

Onderhavig onderzoek heeft zowel op wetenschappelijk als praktisch niveau toegevoegde waarde. Dit onderzoek draagt bij aan de bestaande kennis als dat het ook inzicht geeft in de betekenis die de medewerkers en bestuurders geven aan de term 'actieve mobiliteit'.

Wetenschappelijke relevantie

De laatste jaren is een nieuwe trend in sociale plannen waarneembaar. Een groeiend aantal sociale plannen, vooral de doorlopende sociale plannen van grote bedrijven, hanteert een voorfase of preventieve fase voorafgaand aan de fase van de feitelijke boventalligheid van medewerkers. De technische kant van de uitvoering tijdens de preventieve fase waarbij instrumenten worden ingezet om de mobiliteit van medewerkers te stimuleren vóór de daadwerkelijke uitvoering van een reorganisatie is door de betrokken partijen volledig op papier uitgewerkt en uit onderhandeld.



De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) heeft op 3 december 2009 een adviesaanvraag toegezonden aan de raad, mede namens de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en de minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), omdat verschillende raden (zoals de RWI, SER, WRR) in adviezen en rapporten het belang van arbeidsmobiliteit en baan-baanmobiliteit hebben benadrukt. Op de arbeidsmarkt van de 21^e Eeuw zijn transities van werk naar werk, *flexicurity* (dat wil zeggen, flexibiliteit en zekerheid) en *employability* (c.q. brede en flexibele inzetbaarheid van werknemers) sleutelwoorden, aldus het kabinet in de adviesaanvraag. Arbeidsmobiliteit wordt derhalve steeds belangrijker.

Uit een onderzoek van de AWWN uit 2016, dat gebaseerd is op 40 sociale plannen die sinds juli 2015 tot stand zijn gekomen, blijkt dat in een aantal recente sociale plannen nog meer nadruk is komen te liggen op de voorfase in samenhang met een verhoogde investering in duurzame inzetbaarheid. Doel van deze inzet is het voorkomen van gedwongen ontslag in samenhang met (en deels door middel van) de versterking van de arbeidsmarktpositie van medewerkers.

In de verschillende adviezen en rapporten van de AWWN, RWI, WRR en de SER wordt niet gesproken over de betekenisgeving van de betrokkenen in de prefase die vooraf gaat aan een verandertraject en hoe om te gaan met mogelijke verschillen van inzichten. Ook ben ik tijdens mijn onderzoek niet specifieke onderzoeken of artikelen tegengekomen die gaan over de betekenisgeving in deze specifieke fase. Over veranderingen in organisaties en vormen van betekenisgeving is al wel veel geschreven. Weick (1995) is één van de auteurs die betekenisgeving op de kaart heeft gezet. Veranderingen in organisaties neemt in zijn ogen veelal de vorm aan van een kant en klare standaard oplossing die zich op een bepaald onderwerp focust en geleid wordt door het topmanagement. "*Change engages efforts to make sense of events that don't fit together*" (Weick, 1995). Misschien is het ook wel logisch dat hierover weinig bekend is, want is deze situatie wel eenduidig te duiden? Deze situatie is, de sociaal constructionisten volgend, te kenschetsen als bestaand uit allerlei constructies van betekenis en de daarbij behorende communicatie en gedragspatronen waarmee een ieder zijn eigen werkelijkheid creëert (Van Dongen *et al.*, 1996; Gergen, 2009).

Over het proces van betekenisgeving en hoe medewerkers en bestuur 'de fase van actieve mobiliteit' ervaren die *vooraf* gaat aan een verandertraject is in de literatuur van de veranderkundige nog weinig bekend. Ik tracht door mijn centrale vraag te beantwoorden deze gap in de literatuur aan te vullen.

Praktische relevantie

Binnen de Rabobank Organisatie zijn anno 2017 duizenden medewerkers actief mobiel verklaard.



Technische aspecten zijn uitgewerkt en ui onderhandeld tussen het bestuur, ondernemingsraden en cao-onderhandelaars. Echter, zowel bestuurders als medewerkers hebben in gesprekken aangegeven dat het niet bekend is wat het met de betrokkenen doet en of het ingezette doel wel het resultaat behaalt wat ermee word beoogt. Zowel het hoofdbestuur van de Rabobank Organisatie, als de ondernemingsraden en cao-onderhandelaars hebben aangegeven open te staan voor de uitkomsten van dit onderzoek en het bespreekbaar te willen maken. De resultaten, analyses, conclusies en aanbevelingen uit dit onderzoek naar de betekenisgeving van ‘de fase van actieve mobiliteit’ en het effect hiervan zijn van belang voor de Rabobank, haar medewerkers en de cao-onderhandelaars. Deze studie biedt een aantal belangrijke en interessante inzichten die tot een diepgaander gesprek kan leiden tussen betrokkenen en kan leiden tot verbeteringen in zowel dit taaie als toekomstige veranderprocessen.

1.4 Indeling van het rapport

Dit onderzoeksrapport heeft een explorerend karakter en is opgebouwd vanuit een sociaal constructief paradigma. In het eerste hoofdstuk is uitgebreid de context beschreven. In het tweede hoofdstuk staan de methodologische keuzes die zijn gemaakt met daarbij de onderzoekaankpak en de inclusies van de onderzoeker. In hoofdstuk drie staan de resultaten uit de interviews, ‘door de bril van de actoren’ uitgewerkt en gecodeerd per thema, ook zijn in dit hoofdstuk een rollenspel en Kübler-Ross verandercurve toegelicht. Vervolgens wordt in het vierde hoofdstuk een interessante doorkijk gegeven in de toekomst van de bancaire sector. Tot slot staan in hoofdstuk vijf een krachtenveld analyse en de cyclische kaart, de koppeling naar de literatuur en de analyse van de uitkomsten van het onderzoek. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een aanbeveling voor de organisatie en vakbonden, de reflectie van de onderzoeker en een terugblik op de probleemstelling .





2. Methodologie van onderzoek

“Wetenschapsfilosofie houdt zich bezig met de vraag naar de mogelijkheden en de beperkingen van wetenschappelijk onderzoek en de daarbij gebruikte methoden en argumentatievormen.” (Van den Bersselaar, 1997) Van den Bersselaar (1997) kiest voor een benadering van het wetenschappelijk onderzoek vanuit het perspectief van verschillende onderzoeksdomeinen: feiten, beleving, betekenissen, begrippen, regels en belangen. Volgens hem hebben onderzoekers immers te maken met problemen in verschillende domeinen tegelijk, en deze domeinen hebben elk hun eigen methode van onderzoek. Voor onderzoek is het van belang te weten hoe het heeft plaatsgevonden en op welke wijze de onderzoeker zijn plaats heeft bepaald in het onderzoek.

2.1 Kwalitatief onderzoek en onderzoeksfilosofie

Methodologisch gezien kan onderzoek worden verdeeld in kwantitatief en kwalitatief (Silverman, 2005 in: Eriksson & Kovalainen, 2013). Kwantitatief onderzoek wordt gekenmerkt door deductief onderzoek aan de hand van objectief waarneembare gegevens, die statisch worden geanalyseerd, en vanuit een objectieve positie tracht de onderzoeker iets te verklaren. Daarbij wordt wel het principe ‘meten = weten’ gevolgd.

Volgens De Boer en Smaling (2011) kent kwalitatief onderzoek drie verschillende stromingen; empirisch-analytisch, hermeneutisch-interpretatief en de maatschappij kritische stroming. De eerste stroming sluit goed aan bij het objectivisme, dit komt omdat deze zich richt op statische analyse van zintuigelijke waarneembare feiten. Beleving, belangen, intenties en interpretaties en dergelijke spelen geen rol bij het onderzoek. De tweede stroming richt zich op “welke betekenissen mensen, individueel, groepsgewijs en cultureel aan de wereld waarin ze leven” (De Boer & Smaling, 2011, p. 16). De laatste benadering van De Boer en Smaling (2011) vertoont overeenkomsten met de interpretatieve benadering wat betreft de wetenschapsopvatting maar voegt daar een politieke dimensie aan toe in de zin van een maatschappelijk ideaal. Dit onderzoek is gericht op het verkrijgen van inzicht over wat er leeft onder een bepaald doelgroep en waarom. Kwalitatief onderzoek met een hermeneutisch-interpretatief karakter is dan ook passend in een mix met een meer kritische benadering. Deze mix van methodes geeft de onderzoeker het voordeel van een explorerend karakter en een open manier om gegevens te verzamelen. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen mogelijk een bijdrage leveren aan veranderingen en verbeteringen binnen de organisatie, omdat het op de praktijk toepasbaar is (De Boer & Smaling, 2011). Daarnaast heeft deze manier van benaderen het voordeel boven statische informatie dat een gesprek extra informatie kan opleveren door technieken als samenvatten, doorvragen, parafraseren en het observeren van non-verbale



communicatie en ruimte kan bieden aan de geïnterviewde om te kunnen reageren (Rubin & Rubin, 2012).

In dit kwalitatieve onderzoek zal ook gebruik worden gemaakt van een sociaal-constructionistische stroming die stelt dat de werkelijkheid in samenspraak met anderen wordt bepaald (Gergen, 2009). Of zoals Guba & Lincoln (1994) stellen: kennis van de realiteit wordt mede bepaald door historie, sociaal cultureel omgeving en de directe context. Hierbij ontstaat een beeld van een meervoudige werkelijkheid. De interpretatie en betekenisgeving van hetgeen wordt waargenomen kan verschillen, al naar gelang de personen die waarnemen. Doordat de onderzoeker nauw betrokken is en de focus legt op wat mensen, individuen denken, voelen, beleven en de manier waarop ze met elkaar in contact staan en communiceren kan je hier spreken over een methode die kwalitatief is (Easterby-Smith *et al.*, 2012). Taal is de drager van betekenis, taal is een interpretatiekader om de werkelijkheid betekenis te kunnen geven (Gergen, 1992). Het is derhalve van evident belang om in het onderzoek woorden en begrippen niet te snel te interpreteren in de betekenis van de onderzoeker, maar methoden en vaardigheden in te zetten om ieders betekenis te '*verstehen*' (De Boer & Smaling, 2011).

2.2 Strategie van onderzoek

In dit onderzoek is uitgegaan van een brede probleemstelling. Pas lopende dit onderzoek is de probleemstelling tot meer precieze proporties herleid. Ik heb me dan ook niet laten leiden door van tevoren bekende theorieën, modellen, interpretatieschema's en hypothesen. Ik heb me in sterke mate laten leiden door ad hoc interpretaties van de verkregen informatie. Deze manier van onderzoek wordt ook wel *explorerend onderzoek* ofwel *Naturalistisch onderzoek* genoemd (Erlandson *et al.*, 1993). Het te bestuderen fenomeen is bij de start dus nog niet afgebakend ten opzichte van de context. Modellen van variabelen zijn onbekend. Door te luisteren, te lezen, te kijken en vragen te stellen heeft het onderzoek zich geleidelijk afgebakend en is er inzicht verkregen in variabelen en contexten ,die spelen. In dit onderzoek is participatief onderzoek ingezet, omdat ik meen dat dit leidt tot betere kansen de onderzoeksvraag te beantwoorden (De Boer & Smaling, 2011).

Dit kwalitatieve onderzoek is versterkt door een gevalstudie (*case study*), waarin verschillende methodieken werden ingezet om een sociaal fenomeen te kunnen bestuderen: methodes als diepte-interviews, participatieve observaties en documenten-analyse. Deze gevalstudie heeft plaatsgevonden binnen de organisatie gedurende een bepaalde periode. Tijdens deze case study heeft de focus gelegen op het verkrijgen van gedetailleerde interpretaties, verklaringen, en beschrijvingen van betrokkenen bij dit sociale fenomeen. Het interessante aan deze gerichte bedrijfscasusstudie is dat het een iteratief onderzoeksproces is waarbij verschillende stappen in het



onderzoeksproces werden herhaald of waarbij stappen langs elkaar heen lopen en dus geen lineair proces vormden.

Onderzoekers Yin, Merriam en Stake zijn drie prominente *case study* onderzoekers (Yazan, 2015). Yazan heeft getracht in haar artikel de verschillen tussen de benaderingen van deze drie onderzoekers te onderzoeken, te convergeren en te completeren in de verschillende dimensies van casusonderzoek. Van de drie varianten is de benadering van Yin (2003) het best passend voor mijn onderzoek omdat Yin :

- een verschijnsel bestudeert in de context van de relevante leefwereld
- eerder gebruik maakt van meerdere bewijsbronnen dan van een enkele
- een concrete situatie met een groot aantal interessevariabelen behandelt, waarbij de onderzoeker weinig zicht heeft op de uitkomsten.

Kenny & Foury (2015) spreken in hun artikel over drie verschillende benaderingen van theoriegefundeerd onderzoek (*Grounded Theory*, afgekort als GT), de Klassieke, de Strauss en de Constructivistische. De constructivistische benadering (Charmaz, 2006) is voor dit onderzoek het best passend omdat de wijze van coderen uitgaat van een meer interpretatieve wijze, intuïtief en impressionistische dan de Klassieke en de Straussiaanse GT. Charmaz plaatst met name een sterke nadruk op diepte, intensieve interviews doelbewust op een intieme verkenning van de betekenissen die de geïnterviewde toeschrijven aan hun ervaringen.

2.3 Informatieverzameling

Om de kwaliteit van het onderzoek te vergroten is eerst onderzoek gedaan naar de verschillende methoden van onderzoek en welke instrumenten hierbij het best passend zijn. Omdat dit een explorerend onderzoek betreft is voor de context een zeer diepgaande analyse uitgevoerd. Deze analyse bestond uit een analyse van documenten en filmmateriaal vanuit de Rabobank organisatie, De Nederlandse Bank, en SER. Bovendien heb ik nationale en internationale literatuur bestudeerd. Ook uit Van Dinten en Schouten (2011) zijn observaties, ervaringen, gevoelens en intuïties gebruikt om de situatie te duiden. Dit boek is een ingekorte versie van eerdere werk van Van Dinten (2003) dat gaat over het herkennen van betekenissen bij organiseren

Ook heb ik gestructureerde en ongestructureerde interviews afgenomen bij vooraanstaande personen in de banksector. Tevens hebben er interviews plaatsgevonden met de cao-onderhandelaar van de Rabobank, voorzitter van de landelijke ondernemingsraad Rabobank, HR directeur vanuit de hoofddirectie van de Rabobank groep, HR adviseurs van de Rabobank groep alsook lokale banken, ondernemingsraadleden van de lokale bank en meerdere medewerkers van



verschillende afdelingen en lokale Rabobanken. Door het afnemen van open interviews zijn de ervaringen en percepties van alle betrokkenen gepeild. De keuze voor het afnemen van diepte interviews heeft ervoor gezorgd dat er meer diepgang en gedetailleerde beschrijvingen van de ervaringen en percepties van de betrokkenen zijn gekomen wat helpt om de wereld te bezien vanuit hun perspectief (Rubin & Rubin, 2012). Niet alle genodigden hebben mee willen werken aan dit onderzoek. De voornaamste reden was de gevoeligheid van het onderwerp. Vanuit het onderzoeksplan was het idee om nog meer medewerkers te interviewen; echter, vanwege de gevoeligheid, de situatie die zich afspeelde tijdens het moment van onderzoek en de herhaling van informatie en bevestiging uit de gesprekken is besloten om niet nog meer medewerkers te interviewen.

Issues, opvattingen, verwachtingen, verlangens en waarden van de alle stakeholders zijn samengevat en in kaart gebracht (Maas, 2012). Tijdens vergaderingen, informele gesprekken, bijeenkomsten hebben observaties plaatsgevonden welke ook een belangrijke bijdrage hebben geleverd aan dit onderzoek. Op meerdere momenten heeft de onderzoeker een participerende rol gespeeld. Ook hebben er meerdere focusgroepen plaatsgevonden waar verschillende interventies hebben plaatsgevonden waarbij ook een rollenspel is ingezet om meervoudige inzichten te kunnen ervaren. Daarbij is op verschillende momenten de verandercurve van Kübler-Ross (1969, in: Elrod & Tipett, 2002) doorlopen om de verschillende fasen en emoties tijdens veranderingen in beeld te kunnen brengen. Ontkenning, protest, onderhandelen en vechten, depressie, en aanvaarding zijn de fasen die inzicht geven in hoe mensen ingrijpende veranderingen of verlies in hun leven verwerken. Het loslaten van het bekende en vertrouwde betekent voor medewerkers veranderen (Elrod & Tipett, 2002). De reden dat de verandercurve is ingezet en is geanalyseerd heeft te maken met het feit dat de medewerkers bepaalde werkzaamheden en zekerheden moeten loslaten die jarenlang bij hun dagbesteding heeft gehoord.

2.4 Analysemethoden

In een krachtenveldanalyse zijn de verschillende stakeholders die een actieve rol spelen in beeld gebracht in een vorm van onderlinge relatie en betrokkenheid. Door verschillende opvattingen en inzichten te clusteren en in thema's in te delen is een helder overzicht ontstaan. Daarnaast is in een cyclische kaart de oorzaken, gevolgen en consequenties zichtbaar gemaakt. Op deze manier zijn de opvattingen van de stakeholders inhoudelijk verklaard wat heeft geholpen om verschillen en overeenkomsten op een duidelijke manier inzichtelijk te maken. Voortbouwend op het werk van o.a. Watzlawick *et al.* (1974, 1976) die bekend staat om zijn inhouds- en betrekkingdimensie van communicatie, Elias (1977) die actoren en cognities in configuraties vervlocht en Weick (1979) die bekendheid heeft gegeven aan *sensemaking*, hebben Van Dongen *et al.* sociaal-cognitieve



configuraties bekendheid gegeven. De configuratieanalyse is een buitengewoon handig concept om op een creatieve manier na te denken over dynamiek, problemen, stagnatie in netwerken en organisaties. In de configuratie is het van belang dat de 'wat' altijd samen gaat met de 'wie' (Maas, 1988; Van Dongen *et al.*, 1996). Voor patroon doorbrekende configuraties is het ook van belang dat de mogelijkheid er is dat mensen onderdeel zijn van verschillende configuraties (meervoudige betrokkenheid of multi-pele inclusie) (Maas, 1988, p. 102).

2.5 Onderzoek aanpak

Dit onderzoek wordt gedreven vanuit een sociaal constructief paradigma en een brede onderzoeksvraag. Om op zoek te gaan naar de meervoudige werkelijkheid is een explorerende werkwijze noodzakelijk. Volgens Baarde (2014) is onderzoek het exploreren van frequenties, verschillen en samenhang met als doel te komen tot een passende theorie of verklaring. Interactie met betrokkenen is dan ook van evident belang. Bij deze wijze van onderzoek is responsieve methodologie de juiste vorm waarop verder bepaald is op welke wijze het doel kan worden gerealiseerd (Abma & Widdershoven, 2006). Na de verkregen informatie te hebben geanalyseerd zijn vervolgstappen in het onderzoek bepaald. Onder andere hebben er groepsgesprekken, rollenspellen en aanvullende 1 op gesprekken plaatsgevonden. Daarnaast is tijdens het gehele onderzoek literatuur bestudeerd en hebben er gedachten wisselingen plaats gevonden met coach en mee-lezer.

2.6 Inclusies in onderzoek

Alvorens verder te gaan met dit onderzoek over hoe anderen de wereld zien, geloof ik dat de lezer mijn identiteit moet weten als onderzoeker, mijn investering en mijn intenties met dit onderzoek. Naast bedrijfskundig onderzoeker ben ik student aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit, en ben ik manager binnen de Rabobank. Bij mijn functie is het noodzakelijk om veranderingen binnen de organisatie door te voeren. Ook ben ik betrokken geweest bij het uitvoeren van meerdere reorganisaties en ben ik zelf veelvuldig 'actief mobiel' verklaard. Ook heb ik meerdere medewerkers 'actief mobiel' mogen verklaren alsook een belangrijke stem gehad in de besluitvorming om medewerkers 'actief mobiel' te verklaren. Met dit onderzoek heb ik de kans om op een wetenschappelijke wijze vanuit verschillende perspectieven onder begeleiding van een hoogleraar dit product te mogen maken en tracht hiermee het beeld van de beschreven probleemstelling duidelijk te krijgen. Mijn bedoeling is om in beeld te krijgen wat 'actieve mobiliteit' met zich meebrengt en of dit voor alle betrokkenen de juiste manier is van organiseren. Ik ben mij er terdege van bewust dat ik meervoudig betrokken ben en waar ik sta in relatie tot dit onderzoek. Het principe van multiple inclusie (Van Dongen *et al.*, 1996, p. 98) en bias is mij als onderzoeker bekend.



Abma en Widdershoven (2006) geven aan dat objectiviteit niet mogelijk en wenselijk is, omdat bij interactie wederzijdse beïnvloeding onvermijdelijk is. Daarbij zijn eigen verwachtingen en (voor)oordelen noodzakelijk om de betekenisgeving en ervaringen van de ander te kunnen begrijpen. Desondanks zal ik mij continue richten op de uitdaging om als onderzoeker de variëteit aan data neutraal te verzamelen en te analyseren en geen eigen standpunt in te nemen in het voordeel van bepaalde betrokkenen (Erlandson *et al.*, 1993).



3. Door de bril van de actoren

Met meer dan twintig werknemers, van meerdere kantoren zijn gesprekken gevoerd over de fase van actieve mobiliteit. Daarnaast hebben er gesprekken plaatsgevonden met managers en OR leden van een lokale bank, de bestuursvoorzitter, directeur HR, hoofd cao onderhandelaar, voorzitter van de groepsondernemingsraad van de Rabobank Groep, de hoogleraar in ondernemingsfinanciering en financiële markten aan de Universiteit van Amsterdam, en de president van de Nederlandse Bank. Ieder gesprek was interessant en heeft inzichten gegeven over hoe zij de veranderingen binnen de financiële wereld interpreteren. De uitdaging die volgt is hoe al deze informatie te verwerken. De interviews met de prominenten zijn volledig uitgeschreven. De overige interviews zijn niet volledig uitgewerkt. De citaten zijn van alle interviews zijn echter zeer nauwkeurig overgenomen. De citaten zijn vervolgens in de kantlijn in een woord samengevat, onderwerpen zijn door open codering (Kenny, 2015) benoemd. Via deze werkwijze zijn de thema's, na een zorgvuldige analyse, gedurende het onderzoek helder geworden. Door de hoeveelheid aan thema's is na een analyse ervoor gekozen om een verdere focus aan te brengen in de thema's en een keuze te maken voor de verdere analyse van de probleemstelling, deze manier van codering word door Kenny (2015) 'refocused' codering genoemd.

De volgende thema's zijn gemaakt:

1. De impact van de reorganisatie
2. Actieve mobiliteit nader bekeken
3. Actieve mobiliteit, de vertaling van de medewerker
4. Actieve mobiliteit in de toekomst

De interviews geven een meervoudig beeld van de werkelijkheid. Om een gestructureerd beeld te kunnen krijgen is de verkregen informatie verwerkt rondom de refocused thema's. De informatie verkregen van de prominenten en beleidsmakers is niet gepersonaliseerd toegevoegd vanuit politieke overwegingen.

3.1 De impact van de reorganisatie

Het regent reorganisaties in bankenland. Wat betekent dat nu eigenlijk voor de bankmedewerker? Is de medewerker er al aan gewend geraakt? Geeft het onzekerheid of juist uitdaging? Het is algemeen bekend dat er veranderingen plaatsvinden binnen de bankensector, digitalisering is niet meer weg te denken. De bankmedewerker bevindt zich in een sterk veranderende omgeving.



Welke impact heeft deze reorganisatie op jouw werk?

Reorganisaties hebben vaak gevolgen voor het aantal arbeidsplaatsen echter is dat niet de enige impact die zij hoeven te hebben. Een reorganisatie kan ook impact hebben op de werkzaamheden *an sich*, op de plaats waar het werk wordt uitgevoerd of de manier waarop het werk wordt ingericht. Een functie vervalt of wijzigt inhoudelijk wat maakt dat de medewerker minder gemotiveerd raakt en minder betrokkenheid voelt. De manier waarop de verandering wordt georganiseerd is van evident belang, met name voor de onzekerheid en motivatie van de medewerkers.

“De impact op mijn huidige werkzaamheden is aanwezig. Zo wordt mijn huidige team gesplitst in twee groepen, waarvan een gedeelte elders dient te werken. Daarnaast zal de functie inhoudelijk ook wijzigen.” (R1)

“Mijn huidige werkzaamheden kan ik niet voortzetten. Als Assistent Account Manager voor MKB ben ik met name commercieel actief. Bij het Centrale Ondersteuning Zakelijk vervallen deze activiteiten.” (R2)

“De reden dat ik heb gekozen voor de functie van AAM A MKB is juist om actief klanten te kunnen benaderen en commerciële activiteiten op te kunnen pakken.” (R3)

“Ik ben teleurgesteld in de bank en de manier waarop er in deze reorganisatie met mensen omgegaan wordt.” (R4)

“Dat er zeer waarschijnlijk meer werkzaamheden verdeeld worden onder minder mensen.” (R5)

“Grote impact, functie (AAM MKB A) komt te vervallen.” (R6)

“Mijn functie verdwijnt dus dat betekent dat ik naar ander werk moet gaan zoeken of naar het COZ in Geldermalsen.” (R7)

“Het is lastig om nog gemotiveerd naar het werk te gaan. Ik doe wat ik moet doen en wat verwacht wordt, maar op dit moment is dat alles.” (R8)

“Bij veel werkzaamheden die ik nu doe vraag ik mezelf af waarom ik dit nog moet doen als dit straks niet meer bij mijn taken hoort.” (R9)

“Dat ik minder gemotiveerd ben, erg veel last heb van alle negativiteit binnen de bank en daardoor minder alert ben.” (R10)

In hoeverre gaan de veranderingen invloed hebben op jouw werk?

“Indien ik op het COZ wordt geplaatst, dan zal mijn functie inhoudelijk wijzigen en zal mijn standplaats elders zijn. Mocht ik mijn functie behouden en op het kantoor Leehove blijven zitten, dan zal ik onderdeel zijn van een kleiner team en dus meer werkzaamheden moeten verrichten. Te denken valt aan Klant Integriteit.” (R1)



“Bij het COZ worden mijn werkzaamheden alleen nog administratief.” (R2)

“Geen idee omdat ik geen idee heb hoe mijn werk er uit gaat zien, welk werk ik mag/ moet gaan doen.” (R3)

“Lastig te beantwoorden. Hangt er van af waar en of ik uiteindelijk geplaatst word en of dat aansluit bij de werkzaamheden die ik nu gewend ben te doen.” (R4)

“Er komt een splitsing in het werk (Geld Nodig Bedrijven en Betalen&Ontvangen) en een deel van het werk blijft achter op de lokale bank (*Customer Due Dilligence*/review). De werkzaamheden binnen COZ GNB komen overeen met mijn vorige functie. Ik sta niet afwijzend tegenover COZ GNB.” (R5)

“Binnen mijn team help ik waar ik kan en doe mijn werk. Verder steek ik weinig tijd meer in andere zaken voor de bank.” (R6)

“Er zal minder betrokkenheid en motivatie zijn voor mijn werk/organisatie.” (R7)

“Nog geen idee.” (R10)

Wat is er voor jou veranderd?

Reorganiseren brengt veranderingen met zich mee. Dit kunnen veranderingen op allerlei vlakken zijn en niet specifiek iets wat direct met de werkzaamheden te maken heeft maar het kan te maken hebben met motivatie. De wijziging van de functie en de onzekerheid zorgt voor minder motivatie en in sommige gevallen voor eigen initiatief om op zoek te gaan naar een andere werkgever.

“Momenteel is er voor mij niets gewijzigd. De werkzaamheden zijn nog steeds hetzelfde.” (R1)

“De grootste verandering merk ik in mijn directe werkomgeving. Dit doet veel met alle collega’s en de motivatie. Voor mij persoonlijk veranderd er aan mijn huidige werkzaamheden en motivatie nog niets ten opzichte van hiervoor. Of dit zo blijft kan ik nu nog niet aangeven.” (R2)

“De trots op mijn werkgever neemt af.” (R3)

“Nu nog niet veel. Maar na de transitie zal het werk inhoudelijk wezenlijk anders kunnen zijn.” (R4)

“Binnen COZ komt GNB eigenlijk weer terug. Twee jaar geleden is de back office opgeheven en is er veel kennis verloren gegaan en ging dit ten koste van medewerkers. En nu komt men hier weer op terug. Is onnodig geweest in mijn ogen.” (R5)

“Ik blijf me inzetten op mijn werk maar in mijn achterhoofd speelt het hele gedoe rond de organisatie natuurlijk wel mee. In het begin was ik vrij laconiek maar ik merk nu dat het me toch veel meer doet dan dat ik had gedacht.” (R6)



“Het COZ is geen optie. De reistijd is niet te doen. Ik zal op zoek moeten naar een andere baan. Daar zit ik nu in deze woelige tijden met mijn privé niet op te wachten.” (R8)

“Dat ik mijn mening van Rabobank Westland als betrokken werkgever moet bijstellen in de negatieve zin.” (R9)

“Veel minder gemotiveerd naar het werk en niet goed in mijn vel.” (R10)

Hoe moeilijk denk je dat het doorlopen van de reorganisatie gaat worden?

Een reorganisatie bestaat uit meerdere fasen. Iedere betrokkene ervaart de veranderingen op zijn eigen manier. De een kan beter mee met een verandering dan de ander en het verandervermogen is ook bij iedereen anders. De impact op de veranderende omgeving kan ook van invloed zijn op de verandering zelf en de betrokkenen, dit is een indirect gevolg van de verandering. Duidelijkheid, rust en een prettige werkomgeving heeft invloed op het werkplezier en motiveert medewerkers.

“Ik denk dat het doorlopen van deze reorganisatie moeilijker zal verlopen dan men denkt. Dit gezien het feit dat een x-aantal medewerkers negatief in de wedstrijd zit en dit (onbewust) uit. Dit heeft invloed op de sfeer op de werkvloer.” (R1)

“Ik denk dat er veel verschuiving van collega's gaat plaatsvinden waardoor de werkdruk bij de overige collega's toeneemt. Dit zal zeker invloed hebben op de motivatie en werkplezier.” (R2)

“Dat hangt af van mijn toekomstbeeld, dat is nu onduidelijk dus kan ik hier niet op antwoorden.” (R3)

“Ik denk dat het voor de medewerker lastiger zal zijn dan voor de bank.” (R4)

“Wordt lastig. Is er garantie dat er op elke afdeling op dezelfde wijze wordt beoordeeld op geschiktheid. Nog langere tijd doorwerken in huidige setting, terwijl nieuwe situatie al bekend is (niet iedereen zal hier even blij mee zijn). Het is namelijk niet een kwestie van willen maar moeten. Er is geen sprake van een keuze.” (R7)

“Heel erg moeilijk gezien het feit dat ons team het er heel moeilijk mee heeft. Iedereen is boos, verdrietig enz. Ikzelf ook. De motivatie is soms ver te zoeken.” (R8)

“Onrustig.” (R9)

“Het zal voor mij een moeilijk traject worden.” (R10)

Wat verwacht je dat de voor -en nadelen van deze reorganisatie kunnen zijn?

Wat voor de ene persoon een voordeel is, kan voor de ander een nadeel zijn. De manier waarop betrokkenen tegen voor -en nadelen aankijken is wisselend. Ook valt op dat de betrokkenen niet direct naar zichzelf kijken maar ook naar de klant. Medewerkers zijn betrokken bij de veranderende organisatie op het moment dat ze zich zorgen gaan maken over het verdwijnen van kennis en het



ontstaan van risico's bij de uitvoering van de processen. Op het moment dat de medewerker het gevoel krijgt dat er geen gehoor gegeven wordt aan zijn waarschuwingen dan kunnen hij zich een nummer voelen.

"Voordeel: Nieuwe kansen Nadeel: Automatisering loopt achter, waardoor je met minder mensen dezelfde hoeveelheid werkzaamheden moet verrichten." (R1)

"Nadelen: veel kennis zal de bank verlaten." (R2)

"Voordeel: uiteindelijk een sterkere bank. De reorganisatie is noodzakelijk, ook al begrijp ik niet alle keuzes/beslissingen die er worden genomen.

Voor: een leuke baan, na: een uitgedeelde administratieve functie waar ik niet in pas." (R3)

"Het voordeel is dat er minder mensen in dienst zullen zijn van RW.

Een nadeel is dat niet altijd de juiste mensen op de juiste plek zitten of tegen hun zin ergens worden geplaatst. Groot nadeel is dat straks lang niet iedereen in zijn/haar kracht wordt opgesteld. Dit gaat ten koste van zowel de medewerkers als de bank." (R4)

"Het nadeel is dat heel veel kennis weggestuurd wordt en dat mensen op een plek zitten waar ze eigenlijk niet thuishoren." (R5)

"Ik denk dat de lokale bank zich zwaar vergist in het werk dat achter blijft m.b.t. commerciële werkzaamheden. Ook gezien het aantal reviews en klantgesprekken dat wij voeren en het aantal personen dat achterblijft. M.b.t. de administratieve werkzaamheden denk ik dat het op sommige vlakken efficiënter zal verlopen, maar gezien het verschil in werken en de hoeveelheid dat er afgeweken wordt van de processen zal dat nog een hele kluif zijn om dat te stroomlijnen." (R6)

"Ik zie geen voordelen, tenzij ik op tijd een andere leuke (parttime) functie kan vinden buiten de bank." (R7)

"Een voordeel zou normaal gesproken kunnen zijn dat er weer nieuwe deuren openen als zich oude deuren sluiten. Het grote nadeel nu is dat er geen keuze is. Je kan gaan werken bij het COZ, puur administratief, en anders kan je je ontslag indienen. Zonder een vergoeding en een WW-uitkering. Voorheen bij een vervallen functie werd je boventallig en kreeg je hulp uit alle hoeken, zoals een vergoeding, begeleidingstraject en WW-uitkering. Nu ben je geen eens een medewerker meer, die al jaren bevlogen is en altijd voor de klanten klaar staat, maar nog minder dan een nummer." (R8)



3.2 Actieve mobiliteit nader bekeken

Wat betekent volgens jou 'Actieve mobiliteit' ? (medewerkers)

Als we bij alle woorden die we gebruiken dezelfde betekenis aan dat woord geven dan begrijpen we elkaar? Of toch niet? In het geval van het begrip actieve mobiliteit is duidelijk voor de geïnterviewde dat er eigen initiatief van de medewerkers wordt verwacht en dat de achterliggende gedachte een veranderende organisatie is. De gewijzigde functie brengt veel onzekerheid en verwarring met zich mee. De bestuurder beseft dat de verandering emoties losmaakt en hoopt op veel eigen initiatief van de medewerkers om gedwongen veranderingen te voorkomen. De medewerker wordt gedwongen om na te denken over de toekomst en keuzes te maken waarbij de bestuurder verschillende hulpmiddelen inzet om de medewerkers te activeren en te ondersteunen. De bestuurders spreken veel meer over een veranderende organisatie en de medewerker over het gevolg voor het individu. De belangen tussen de bestuurder en de medewerkers liggen ver uit elkaar.

“In eerste instantie had ik zoiets van een fase waarin de Rabobank gaat heroriënteren, en bekijken hoe of wat. Het is vanuit de Rabobank een tijd dat ze de werknemer aangeeft van wij gaan ons heroriënteren en het grootste voordeel voor de Rabobank is dat je vanuit een kortere periode de werknemer kan aanzeggen dat je of geplaatst of niet geplaatst wordt. En dat er weinig voordelen voor mij als werknemer in zitten behoudens dat je nu toch nog eens kritisch gaat kijken naar jezelf van is dit nu wat ik wil doen en word ik hier nou gelukkig van. In actieve mobiele tijd zit voor mij een perverse prikkel want als je zelf weggaat ontvang je een loonsuppletie in het geval je minder gaat verdienen maar als je afwacht en boventallig wordt ontvang je een zak met geld. Ik ben van mening dat als je mensen echt wilt laten bewegen je ze op een andere manier moet stimuleren. Bijvoorbeeld dat als je tijdens je actieve mobiele periode een andere functie vindt buiten de Rabo dat je hier ook een financiële vergoeding voor mee krijgt, een zakje. Een beloning.” (R12)

“Verwarring, het is een verwarrende periode, onzekerheid over je baan, toekomst, en dat maakt me op z'n tijd onzeker dat je denkt, oké, en je gaat eens nadenken over je doen en laten in je functie, wat vind ik nu echt leuk in mijn functie. Dat helpt je ook wel weer om te kijken of je nog bij de Rabobank past en of we de zelfde richting op gaan.” (R13)

“Mobiliseren van je functie, hetzij binnen of buiten de organisatie en het biedt je kansen om makkelijker stages en opleidingen te doen en je word getriggerd om er actief mee aan de gang te gaan.” (R14)

“Je bent nog steeds binnen de bank werkzaam, je wordt als een volwaardig lid gezien, maar je moet er rekening mee houden dat je binnen zoveel tijd weg kan en er wordt dan wel geïnvesteerd in ontwikkeling om je eventueel ergens anders aan het werk te krijgen.



Uiteindelijk is het dan wel een voorstap voor een overstap naar een ander bedrijf of gewoon weg bij de bank. Je hebt een band met de bank opgebouwd maar er is ook meer dan de financiële dienstverlening.” (R15)

“Betekent alleen status. Je hangt er een beetje tussen, bijna een gedetacheerde in plaats van een vaste werknemer.” (R16)

“Dat je in een fase terecht komt dat waarin er zicht is dat mogelijk je functie gaat verdwijnen. Je komt in een fase terecht waarbij je mogelijk je baan verliest.” (R17)

“Dat je een bepaalde periode kansen krijgt, dat er regels zijn met opleidingen, mogelijkheid tot aanvulling van je salaris voor als je een andere baan vindt, dat je een bepaalde einddatum hebt.

“Onzekere toekomst. Je weet niet waar het uitkomt. Ik heb er weinig over gelezen, dat je alle kanten op kan. Je komt in een functie terecht waar je geplaatst wordt maar dat de bank niet zeker weet of het aantal FTE zo blijft dus misschien mag je blijven misschien dat je toch nog boventallig wordt. De bank geeft een status aan een medewerker van je hebt nu op dit moment nog je werk maar wat er in de toekomst gaat gebeuren weten wij ook nog niet. Op dit moment denk ik ga ik nu zoveel overhoop halen om de kans te pakken om ergens anders iets te gaan doen, om me om te scholen, geen vast contract meer hebben en wie weet?” (R18)

“Als ik zelf de keuze maak ik wil niet verder dan houdt het op. Ik kan op zoek gaan naar een andere baan met een stuk salaris compensatie en studie.” (R19)

“Dat je geacht wordt om binnen of buiten de organisatie actief op zoek te gaan naar wat anders.” (R21)

“Actieve mobiliteit betekent er een melding komt vanuit de werkgever dat er iets met jouw functie gaat gebeuren en dat je eigenlijk een verzoek krijgt om na te denken over je toekomst en mogelijk een andere baan gaat zoeken omdat je weet dat er mogelijk een boventalligheid gaat plaatsvinden.” (R22)

“Dat het onzeker word of je toekomst binnen of buiten de organisatie is en of je baan komt te vervallen. Actieve mobiliteit is niet vanuit positiviteit geboren.” (R23)

Wat betekent volgens jou ‘Actieve mobiliteit’ ? (Bestuurders)

“Het Rabo specifieke Actieve Mobiliteit is volgens mij een interventie stap die wij hebben gekozen om door het proces van verandering te gaan waarbij een reorganisatie zeker is en medewerkers als groep geraakt worden maar nog niet zeker individueel in de context van een verandering van een organisatie A naar een organisatie B.”(B1)



“Ik heb er twee woorden voor, ik heb beweging, actieve beweging van mensen, dat is al een dubbel woord op zich want beweging is actief, en het andere woord dat in me opkomt is angst. Angst om zekerheden te verliezen. Angst om weer opnieuw te beginnen. Angst om met jezelf aan de slag te gaan. Want eigenlijk door twee woorden zeg je heel veel. Je bent Actief Mobiel. Taal zegt heel veel, als je met mij in gesprek zegt van je bent vanaf nu actief mobiel, net als het woord boventallig.....taal doet zo veel met je. Wie ben jij om mij te vertellen dat ik boventallig ben? En tegelijkertijd heeft dat een soort van gekkigheid in zich want dan zeg je eigenlijk tegen de persoon, waarom ben je niet eerder in beweging gekomen je weet toch dat dit gaat gebeuren. Je houdt elkaar in stand, want mensen denken als ik niet actief mobiel ben dan heb je niet de faciliteit en word ik wellicht niet boventallig en krijg ik wellicht geen sociaal plan. En die andere kant denkt, waarom beweeg jij niet? Zelfs als je actief mobiel bent blijf je zitten. Dat is allemaal de blauwe kant. Ik ben zelf twee keer boventallig geweest in mijn loopbaan bij KPN, twee keer in deze fase gezeten en de eerste keer was ik echt heel boos. En toen wist ik allang dat ik een andere baan zou hebben, maar boos dat iemand tegen mij zei dat ik boventallig was. We hebben je niet meer nodig. Dat voelt iets heel ondergewaardeerd en tegelijkertijd wisten we allemaal dat het eraan zat te komen en daar heb ik ook heel erg mijn bewustzijn opgepakt van dit gaat me nooit meer gebeuren.”(B2)

“Actieve mobiliteit is eigenlijk een soort van cadeautje.” (B4)

“Een kans, een pas op de plaats te maken en na te denken over waar ben ik mee bezig en wat wil ik gaan doen.” (B5)

“De urgentie om bezig te zijn met je toekomst zou bij iedereen een hoger urgentie besef mogen hebben.” (B5)

“Actieve mobiliteit betekent voor mij even een wake up call. Hoe is mijn arbeidsmarkt waarde? Zou ik op dit moment kunnen kiezen of ik mijn baan hou of dat ik ergens anders naar toe ga?” (B6)

“Actieve mobiliteit geeft onzekerheid voor de gehele organisatie, ook voor de mensen die niet actief mobiel zijn.” (B6)

“Dat je als medewerker een soort van voor signaal krijgt van je werkgever, van let op, we weten nog niet precies hoe dat uitpakt voor jou individueel maar bereidt je erop voor dat er wat gaat komen, en dat kan gunstig uitvallen maar dat kan ook ongunstig voor je uitvallen.” (B7)

“Het is niet de vraag bij welke organisatie werk je?, maar bij welke reorganisatie? De Rabobank is continu in beweging.” (B7)



“Als Rabobank medewerker moet je er altijd op bedacht zijn dat er iets kan veranderen.”
(B7)

Waarom bestaat actieve mobiliteit?

Waarom bestaat iets? Weet iemand nog hoe iets is ontstaan of is iets er zomaar? Zeker is dat het te maken heeft met een veranderende situatie en dat dit niet binnen de cirkel van invloed van de medewerkers ligt, althans niet direct. Via de ondernemingsraden en vakbonden hebben zij indirecte invloed.

“Om vanuit de werkgever aan te geven dat er een verandering aankomt en dat deze verandering jou kan raken. Of je misschien verder mag, want het is uiteindelijk aan de leidinggevende of je verder mag. Tuurlijk moet ik het zelf ook wel willen maar uiteindelijk bepaald de leidinggevende dat. Is een fase waarbij je de mogelijkheid hebt om je bij te scholen waardoor je wel geschikt bent voor een functie binnen de bank die bij je past, of dat ze faciliteiten verstrekken waardoor je beter past op een functie buiten de bank. Het kan twee kanten op.” (R11)

“Er zitten volgens mij bepaalde voorwaarden aan want als je boventallig wordt heb je bepaalde rechten, bepaalde keuzes en ook tijdens je actieve mobiliteit mag je bepaald cursussen doen en je richten op wat kan ik nog meer buiten de bank, dat je je daar in verdiept en dat je daar eventueel ook cursussen voor mag doen.” (R16)

“Actieve mobiliteit bestaat vanuit het gegeven dat je bewust wordt dat er wat anders van je verwacht gaat worden. Wat er verwacht gaat worden dat vraagt nog een nadere invulling, maar wel met het oog van wel of niet een vertrek uit de organisatie.” (R21)

“Dat bestaat om ervoor te zorgen dat mensen bewust zijn van het feit dat ze een functie hebben die mogelijk ophoudt te bestaan en denken ik moet verder en dat ze de ruimte krijgen om zich verder te ontwikkelen in de richting die ze willen.” (R22)

“Ik denk dat het een onderdeel is van het Sociaal Plan. Dat ze op een sociale wijze met hun werknemers omgaan. Een akkoord tussen de Rabobank en de Vakcentrales.” (R23)

Wat is volgens jou het doel van actieve mobiliteit vanuit de organisatie gezien? (medewerkers)

Weten we van elkaar wat het doel is? Wat is de reden dat we hier zijn? Is er een doelstelling bepaald wanneer iets een succes is? De uiteindelijke doelstelling van de verandering is voor de medewerkers en bestuur nog niet bekend op het moment dat ze actief mobiel worden verklaard. De enige zekerheid is de onzekerheid die veel emotie met zich mee brengt. Het gevoel dat de bestuurder een verandering aankondigt zonder helderheid geeft emotionele spanningen. Heldere communicatie en duidelijke afspraken en tijdslijnen zullen de medewerker meer rust geven. De bestuurder is zich



deels bewust van de emotie die actieve mobiliteit oproept en is van mening dat hoe eerder medewerkers weten dat er een verandering aankomt de medewerker al een in vroeg stadium initiatief kan nemen om zelf de regie te kunnen houden.

“Tijd creëren, en om binnen de tijd van actieve mobiliteit helderheid te creëren in wat gaat de toekomst worden en dat naar de medewerkers te kunnen communiceren alleen je weet nog niet wanneer dat moment gaat komen maar je weet wel dat het komt in die tijd dus ruimte creëren voor de werkgever. Dat je nog niks weet geeft mij onrust, je hebt iets boven je hangen waarvan je niet weet wat het gaat worden, een stuk onzekerheid.” (R11)

“Uiteindelijk is het doel dat je aan het werk blijft ofwel binnen of buiten de organisatie. Actieve mobiliteit faciliteert hierin doordat je makkelijk stage kan lopen of een opleiding gaat doen of ergens buiten de bank gaat kijken.” (R12)

“Doel om je heen te laten kijken en bewustwording dat er een reorganisatie plaatsvindt waarbij je wellicht ook buiten de bank iets moet gaan zoeken. Het is een makkelijk iets om je een soort van opleidingstraject in te krijgen en weg te werken. Het komt over als een hele vriendelijke manier, er is niks aan de hand, je wordt actief mobiel, je krijgt allemaal faciliteiten, er komt een loopbaancoach je ondersteunen, een mobiliteitscentrum, je krijgt opleidingen om ineens je CV samen te gaan doen, opleidingen om te gaan solliciteren en brieven te schrijven, dus het is een soort van als je het heel simpel zegt wegwerken bij de bank.” (R13)

“Ik weet het strategisch doel niet. De Rabobank hoopt dat mensen een baan vinden buiten de bank zodat er minder mensen hoeven af te vloeien maar het zou ook zo kunnen zijn dat ze juist goede mensen willen houden en mogelijkheden bieden om zichzelf te ontwikkelen en opleidingen te kunnen doen om naar een andere functie door te kunnen groeien binnen de bank.” (R14)

“Om mensen bewust te maken van de veranderingen die plaats gaan vinden maar ook om mensen te laten ontwikkelen en een kans te geven op een andere baan en te laten groeien in de organisatie. Met de loonsuppletie gaan mensen misschien eerder buiten de bank.” (R15)

“Ze weten zelf ook niet precies hoeveel FTE ze nodig hebben, en dat ze aangeven dat jij actief mobiel bent, zij weten niet of je boventallig wordt of niet, het is een soort van voorbode maar het hoeft niet want het kan ook zomaar zijn dat de afdeling toch zoveel FTE nodig heeft dat er uiteindelijk wel een plekje voor je is maar dat zij dat ook niet weten.” (R18)



“Met een stukje actieve mobiliteit krijgt de medewerker meer rechten, maar ik kan de plusjes en minnetjes niet benoemen. Het is een soort van vangnet want anders heb je niets. Het is een stuk bewustwording.” (R20)

“Ik denk dat het uiteindelijke doel is om langs minnelijke weg een stuk sanering door te voeren. Dus niet zomaar iemand ineens binnen roepen en zeggen van we zien het eigenlijk niet zitten om langer door te gaan met jou, maar door een groep van medewerkers actief mobiel te verklaren proberen de medewerkers zelf aan te zetten tot het veranderen van functie en daar waar mogelijk van werkgever.” (R21)

“Dat je mensen informeert over ontwikkelingen binnen de bank en ontwikkelingen over of je functie blijft bestaan ja of nee. Of dat de functie blijft bestaan en dat je het met minder mensen moet doen. Eigenlijk een vaste stap in het informeren van mensen om ze zo de gelegenheid te geven om mobiel te zijn.” (R22)

Wat is volgens jou het doel van actieve mobiliteit vanuit de organisatie gezien? (bestuurders)

“Het eigen doel voor de organisatie is om een soort een natuurlijkere route door een reorganisatie te creëren waarbij mensen het al lang weten dat het eraan zit te komen.”(B1)

“Wat we beogen is dat de werkgever via dat fenomeen in een vroegtijdig stadium met medewerkers in gesprek gaat, kenbaar maakt dat er wel degelijk wat staat te gebeuren, en je kunt niet bukken, ja dat kan je wel doen maar dat is niet verstandig. *Be prepared for the future.*”(B3)

“Je maakt kenbaar naar je medewerkers: jongens er staat wat te gebeuren, weet dat en kom in actie.”(B3)

“Er waren weleens reorganisaties en dan bukte je, en dan was het weer voorbij. De bonden hebben gezegd: werkgever zorg eerst maar eens dat het urgentie besef daadwerkelijk binnendringt op de werkvloer, dat er inderdaad wat aan de hand is.”(B3)

“Ik heb van heel wat collega’s gehoord dat het echt iets met ze doet zodra ze de brief ontvingen. Het feit dat die brief op je doormat komt, ja dat komt binnen. Ik heb van een collega gehoord, die zei: ik heb de brief expres op de tafel gelegd want ik wist dat mijn man thuis zou komen. Zodat haar echtgenoot de brief ook kon zien zodat ze ’s avonds het gesprek konden voeren. Bij die man kwam het nog harder binnen dan bij haar zelf, maar er kwam wel iets op gang. Hiermee hebben we in ieder geval wat bereikt, voor op z’n minst een deel van de populatie. Maar dan heb je het vervolg, want wat je hoopt dat mensen zich gaan voorbereiden, echt iets gaan doen.”(B3)

“Het belangrijkste is de awareness, ik kan niet onder die steen blijven liggen en de vervolgstap is om je te gaan voorbereiden.”(B3)



“Het zijn faciliteiten die je geboden word op het moment dat je weet dat er veranderingen aan zitten te komen om na te denken over je toekomst. Om zelf de regie te houden over je toekomst.” (B4)

“Je zou verplichte boventalligheid moeten willen voorkomen.” (B4)

“Actieve mobiliteit is in één woord = kans.” (B4)

“Actieve mobiliteit is ontstaan om boventalligheid te voorkomen, om mensen de kans en de ruimte te geven om na te denken over de toekomst en daarmee mensen in beweging te brengen om te voorkomen dat mensen boventallig zouden kunnen worden.” (B5)

“Het doel van actieve mobiliteit is mensen arbeidsmarkt klaar maken, want het is een beetje naïef om te denken dat er nu al een hele grote uitstroom gaat plaatsvinden.” (B6)

“Actieve mobiliteit is een noodmaatregel. Als wij echt duurzame inzetbaarheid, veel meer persoonlijke en professionele ontwikkeling van mensen met elkaar serieus nemen en daar pro actief in zijn dan zou de actieve mobiliteit fase niet meer nodig zijn.” (B6)

“Binnen de Rabobank zijn we gewend zijn om heel snel veranderingen te willen doorvoeren. Verandering op verandering op verandering. We weten nog niet altijd precies waar we op uit gaan komen. Als goed werkgever geven we met Actieve Mobiliteit een signaal af aan de medewerker dat er iets gaat gebeuren maar we weten nog niet precies wat.” (B7)

“De organisatie gunt zichzelf extra tijd om haar plannen uit te kunnen werken met het inzetten van actieve mobiliteit.” (B7)

Heeft actieve mobiliteit nut? (medewerkers)

Iedereen heeft wel eens een situatie meegemaakt waarbij je de vraag stelt: waarom doe ik dit eigenlijk? Wat ik doe heeft dat wel toegevoegde waarde en voor wat? Wat voor de ene persoon een toevoeging is hoeft niet perse voor een andere persoon ook zo te zijn. En als iets nut heeft, welk doel met het dan hebben behaald? Zowel medewerkers als bestuurders zijn van mening dat actieve mobiliteit het gevaar met zich meebrengt dat een groep medewerkers die actief mobiel wordt verklaard bevriest en niet in de actie komt terwijl de bestuurder juist wil dat de medewerkers in de actie komen om aan de toekomst te gaan werken. Naast dat de status onzekerheid creëert, wekt het ook een vorm van awareness op. Medewerkers horen wel dat ze eigen initiatief moeten gaan nemen maar komen nauwelijks in actie. De bestuurder geeft aan dat zij eigenlijk helemaal geen actieve mobiliteit wil maar dat het in deze fase van reorganisaties binnen de Rabobank wel degelijk nut heeft. Al is het alleen een manier van een verhoogde staat van paraatheid te creëren.

“Nee, je bevriest een bepaalde afdeling. Je zet een bepaalde groep mensen in een ijskast en een jaar later haal je ze eruit of ergens in dat jaar en dan ga je tegen ze zeggen, dat of dat gaat gebeuren en gedurende die periode gebeurt er eigenlijk niet zo veel met die mensen. Je



zou verwachten dat vanuit de werkgever mensen mobiliseren we gaan ze actiever maken en in de praktijk zie ik dat niet. Er zit iets tegenstrijdigs in, je wilt dat mensen gaan bewegen maar ook weer niet allemaal en tegelijkertijd. Het is een lastig dilemma.” (R11)

“Dat is geheel afhankelijk van de werknemer. Je bent je eigen regisseur. Er is niemand die je handje gaat vasthouden. Je moet het helemaal zelf doen. Het is mooi dat het er is maar als je er geen gebruik van maakt heeft het helemaal geen zin. Van HRM is ook niks meer over dus je hoeft op niks meer te rekenen.” (R12)

“Nee, in mijn ogen niet, omdat ik denk dat het alleen maar heel veel vraagtekens oproept, wat het nu precies inhoudt. Het enige nut dat het heeft is dat er ineens meer geld vrijkomt om je te ontwikkelen, maar eigenlijk zou dat er altijd al moeten zijn. Een goed opleidingsbudget. Je kan een organisatieverandering ook in een week overleg doen en dan de dialoog aangaan met de betrokkenen, hou het dichterbij zoals de bank zich ook profileert. Nu ontbreekt betrokkenheid en dichtbij terwijl de bank dit wel naar de klanten uitdraagt. Dit mag ook naar de medewerkers.” (R13)

“Misschien als je echt zicht erop hebt dat je functie gaat verdwijnen en dat er echt geen andere mogelijkheden meer zijn dan zou het nuttig kunnen zijn. Voor mij heeft het geen meerwaarde. Mij helpt het niet.” (R14)

“Lastig te beoordelen. Voor de ene wel en voor de andere niet want die heeft weer een heel ander verhaal. Actieve mobiliteit draagt bij mij niet bij om eerder te gaan bewegen. Zodra je weet dat je boventallig wordt dan word je pas actief, en niet tijdens de actieve mobiliteit periode. Als je wat anders wil dan zou je daar zelf wat aan moeten doen.” (R15)

“Ja, voor sommigen biedt het ruimere opleidingsmogelijkheden om verder te kunnen ontwikkelen, ik ken ook iemand die loonsuppletie heeft gehad en in die gevallen heeft het nut. Voor mezelf zie ik er het nut niet van in.” (R17)

“Denk ik wel, het alternatief is je bent boventallig dus het is een tussenoplossing. Dat als je wilt dat je zelf stappen kunt ondernemen. Je hebt bepaalde rechten dus ik denk wel dat het goed is. Met name de suppletie regeling is mooi meegenomen.” (R18)

“Ja, want je krijgt een stuk begeleiding en loonsuppletie.” (R20)

“Ik zie daar de toegevoegde waarde niet van, in elk geval niet als beoogd wordt om te bereiken dat mensen gaan lopen. Wat je dus wel ziet is dat mensen zodra ze actief mobiel verklaard worden dat het een soort schrik effect heeft. Het gaat misschien te ver om te zeggen van je schud ze ermee wakker, maar daar lijkt het wel op. Mensen gaan pas lopen zodra er duidelijkheid is hoe de organisatie wordt ingericht en overwegen niet zodra ze actief mobiel verklaard worden. Actieve mobiliteit heeft dus niet veel toegevoegde waarde.”



(R21)

“Ik denk dat het nut heeft vanwege de faciliteiten en dat het noodzakelijk is om de processen te doorlopen en je maakt mensen ervan bewust wat er gaat veranderen. Als je het kan doen als organisatie, waarom niet, het ondersteunt de mensen.” (R22)

“Ja, voor sommigen zal het misschien wel nut hebben, omdat ze geplaatst worden in een groep waarvan onzeker wordt hoe hun toekomst eruit komt te zien binnen de bank en voor sommige mensen kan ik me voorstellen dat het prettig is om dat proces een plaatsje te geven. En andere mensen zullen er niet bij gebaat zijn want die willen direct duidelijkheid. Ik denk dat er een minderheid gebaat bij is. Zelf heb ik heel erg de behoefte om snel duidelijkheid te hebben en zit ik niet te wachten op een actieve mobiliteit van maximaal twee jaar.

Heeft actieve mobiliteit nut? (bestuurders)

“Ik denk dat het zeker nut heeft. Mijn vraag zou zijn: kan het nog beter? Want het draagt gewoon bij aan die verhoogde staat van paraatheid, het draagt bij aan het faciliteren van een transitie die anders nog zwart witter loopt. Maar ik zou veel meer op zoek gaan hoe kan het beter, is dit de beste vorm of kan het nog beter.” (B1)

“Het heeft voor sommige mensen absoluut nut, voor sommige mensen is het een wake up call, mensen die zeggen ik ga nu investeren in mezelf, mensen die zeggen tijd om na te denken voor die mensen heeft het nut, want de vraag is hoe lang ze anders nog gebleven waren, en aan de andere kant maak je ook dingen kapot als je dit niet goed genoeg doet. Dus heeft het nut? Ja, maar heeft het voor de juiste doelgroep nut? Dat weet ik niet.” (B2)

“Ja ik ben ervan overtuigd als je het goed inzet wel.” (B4)

“Als goed werkgever moet je die medewerkers die zo’n grote verandering moeten ondergaan (niet meer op de lokale bank, naar centraal, andere reisafstanden, verder moeten rijden, anderhalf uur is acceptabel maar heel heftig) de ruimte geven om de keus te maken dit wil ik niet, ik wil iets anders. En wat is er dan mooier dan dat je dit via de actieve mobiliteit kan faciliteren.” (B4)

“Ik denk persoonlijk dat als we met actieve mobiliteit goed omgaan het kan helpen.” (B4)

“Ja hij heeft ook nut, maar er zijn ook dingen die beter werken. Het zou zo normaal moeten kunnen zijn dat je met je loopbaan bezig bent en je kan omscholen.” (B5)

“In deze fase waarin de Rabobank zich begeeft heeft actieve mobiliteit nut. Ik denk dat het over drie jaar niet meer nodig is. Actieve mobiliteit wordt nu vaak kort ingezet, ook om de aanzegperiode van een maand realiseren. En als je echt iets anders wilt is een periode van drie maanden te kort, dus wacht niet totdat je actief mobiel bent.” (B6)



“In de ideale situatie niet, nee ik denk als je eerder weet wat die stip aan de horizon wordt heb je geen actieve mobiliteit nodig. Ik zou het afschaffen.” (B7)

“Ik ben geen voorstander om actieve mobiliteit in stand te houden, je moet continu in gesprek blijven over ontwikkelingen en wat jouw toegevoegde waarde kan zijn voor de organisatie en niet gerelateerd aan de functie. Een ding weten we zeker zoals je functie vandaag is, zo is die over twee jaar niet meer.” (B7)

Hoe vind je de communicatie vanuit de directie?

Er is geen verandering zonder communicatie. Communicatie wordt vaak als container begrip gebruikt. Wat is goede communicatie? Wat voor de een duidelijk is, wordt door de ander niet begrepen of ander geïnterpreteerd. Medewerkers ervaren de communicatie vanuit hoger hand als formeel, afstandelijk en zakelijk. Tsja, kan je een reorganisatie als een cadeau aankondigen?

“Is te bestempelen als voldoende.” (R1)

“Zakelijk.” (R3)

“Kan ik niet beoordelen omdat ik maar een klein deel van het proces van de reorganisatie ken.” (R4)

“Formeel. Op veel vragen is er nog geen antwoord.” (R5)

“Afstandelijk. Brengen de boodschap, het is zoals het is.” (R6)

“Ik zie vooral politieke correctheid.” (R7)

“Zij doen wat ze moeten doen.” (R9)

“Mondjes maat. Na de presentatie is er niks meer gecommuniceerd.” (R10)

3.3 Actieve mobiliteit, de vertaling van de medewerker

Wat dacht je toen je hoorde ‘je bent vanaf nu actief mobiel’?

En toen was het moment daar.....vanaf vandaag ben JIJ actief mobiel. Wat doet dat met de medewerker? Doet het eigenlijk wel iets? Medewerkers ervaren veel onzekerheid en emotie. De aankondiging wordt ervaren als iets waar ze geen invloed op hebben en communicatie en inleving is een belangrijke factor. Een enkeling voelt de urgentie van beweging en dat het initiatief ligt bij de medewerker, het overgrote deel voelt verslagenheid en heeft het gevoel dat hun lot buiten hun cirkel van invloed ligt.

“Niet gek veel, ik had op voorhand wel het idee dat komt wel goed.” (R11)

“Kom maar op. Ik zie het wel met vertrouwen tegemoet. Ik heb vertrouwen in mezelf en als het niet binnen de Rabobank kan dan zoek ik het wel buiten de Rabobank.” (R12)

“Sinds dat ik bij de Rabobank werk zijn er altijd reorganisaties, die zijn er voor mij altijd geweest, op een gegeven moment wen je eraan en dit was de zoveelste weer. Dit was voor



mij niet zo'n moment van het wordt nu echt spannend en ik vond het eerlijk gezegd wel fijn dat het werd gedaan en dat je eigenlijk meer mogelijkheden hebt omdat je extra hulpmiddelen krijgt." (R13)

"Helemaal niets, ik had een gevoel van ik zit er lekker in want ik wist dat het eraan zat te komen. Ik wist dat mijn actieve mobiliteit inhield dat ik niet direct weg hoefde bij de bank. En dat je er kansen door kreeg om bijvoorbeeld opleidingen te gaan doen en toen was ik er eigenlijk wel blij mee want ik ben een opleiding gaan doen." (R14)

"Wat betekent dit voor mij? Het bracht een bepaald mate van onzekerheid. Je weet niet exact wat het zou inhouden in de praktijk en dat is wat mijn onzekerheid veroorzaakte. Het gaf geen prettig gevoel. Wat betekent dit voor de toekomst, kan ik nog wel mee naar een andere locatie. Je hebt je vaste lasten en gezin waar je voor moet zorgen. Dat houdt mij dan toch op zo'n manier bezig." (R15)

"Oke, nu zijn we actief mobiel. Het was niet leuk. Het bracht een bepaalde mate van onrust en hoe nu verder. Aan de ene kant baal je dat je zo'n brief krijgt. Shit het gaat nu echt worden doorgevoerd en dat wil ik niet. Het is een periode van onzekerheid die aanbreekt. Ik was ook boos, want je wil zo'n brief niet krijgen. Je wil dat alles blijft zoals het was." (R16)

"Je begint met een onzeker gevoel van waar gaat dit uitkomen, als ik weg moet is het niet leuk want ik ben kostwinner maar ik ga me nu nog geen zorgen maken. Ik zie wel wat er gaat gebeuren, ik wacht wel af." (R17)

"Mijn eerste gedachte was nu zijn wij aan de beurt. In eerste instantie laat maar komen. Ik ging naar huis en reed het stukje van de bank naar huis toe en alles flitste door mijn hoofd. Ik had alles al op de rails zitten en toen kwam ik echt wel even heel vol thuis, heel emotioneel, vragen en opmerkingen en ik wist niet hoe ik het moest formuleren aan mijn partner. Mijn partner verteld mij, ik vind alles best, nu zijn jullie aan de beurt, laten we gewoon even afwachten hoe het gaat ontwikkelen. Mijn partner reageerde heel zakelijk, ik had meer emotie verwacht. Je leven gaat gewoon door. De volgende dag werd ik gewoon wakker en dacht, mijn partner heeft gelijk en vanaf dat moment wat ik soms miste en soms niet was de communicatie vanuit de directie, wat doet het met jou? Ik heb mezelf vanaf het begin een spiegel voorgehouden ik kan niet meer doen als nu. HR had veel miscommunicatie, weinig informatie. Ik had liever vaste bijeenkomsten gehad met concrete zaken en niet verwijzen naar een site en zoek het zelf maar op. Er worden mededelingen gedaan zonder iets te weten over de toekomst en dat heeft veel onzekerheid veroorzaakt bij mij en bij mijn collega's. Wat mij ook geraakt heeft is het stuk dat mensen weg gaan maar ook voor diegene



die achter blijft. Ik was niet blij toen ik actief mobiel werd. Je ligt er gewoon uit. Toen ik de brief kreeg deed dat echt pijn, U bent dat.....

Het doet gewoon wat met je. Ook al zit je er positief in, ongemerkt doet het wat met je. Het kost energie.” (R20)

“Dat het voor mij niets om het lijf heeft.”(R21)

“Fars, we zijn actief mobiel, het zal wel. We zien wel waar het schip strand.” (R21)

“Het was een beetje hilarisch, er werd op de afdeling om gelachen, ik denk voor een deel omdat de mensen onvoldoende de impact konden inschatten. We zijn vanaf vandaag actief mobiel, maar wie is dat vandaag de dag niet binnen de bank, wat stelt het allemaal voor.” (R21)

“Ik heb het naast me neer gelegd. Het heeft mijn collega’s wel lam geslagen, men raakte in de stress en onzekerheid terwijl ik denk dat je van je eigen kracht uit moet gaan” (R22)

Wat betekent ‘actieve mobiliteit’ voor jou?

“Actieve mobiliteit heeft me aan het denken gezet, maar vanwege mijn persoonlijke ontwikkeling was ik al aan het denken. Actieve mobiliteit helpt wel mee om het nog wat sneller in gang te zetten. Je krijgt extra opleidingsmogelijkheden en financieringsmogelijkheden. Je bent zelf aan zet en je bent afhankelijk van je manager. Het is geen vrijheid, blijheid.” (R16)

“Onzekere fase, en dat betekent dat ik me moet gaan oriënteren op de arbeidsmarkt.” (R23)

Wat betekent deze reorganisatie voor jou?

“Eigen initiatief wordt belangrijk Deze reorganisatie zorgt ervoor dat ik mijn eigen plan trek.” (R1)

“Ik kijk naar wat ik zelf wil en hoe ik dit ga bereiken.” (R2)

“Voor mij betekent dit dat mijn functie als AAM MKB A komt te vervallen.” (R3)

“Onduidelijkheid over het resultaat van de plannen voor mij persoonlijk.” (R4)

“De reorganisatie betekent een periode van ingrijpende veranderingen binnen de organisatie voor zowel de medewerker als werkgever.” (R5)

“Weer een onzekere periode voor de boeg.” (R6)

“Dat dit waarschijnlijk einde loopbaan betekent bij Rabobank Westland.” (R7)

“Een hoop onrust zowel op mijn werk als in privé. Ik voel me opgejaagd en boos. Jarenlang geef je alles voor je werk en word je zo gemakkelijk aan de kant geschoven.” (R8)



“Dat ik onzeker ben over mijn toekomst bij de bank en verplicht wordt tot een minder aantrekkelijke, minder betaalde functie op een afstand van 45 tot 90 minuten van mijn woonplaats.” (R9)

“Dat ik gedwongen een administratieve functie moet aannemen of zelf ontslag moet nemen.” (R10)

Hoe heb je de afgelopen periode ervaren?

Hoe ervaar je een verandering? Ben je blij? Ben je boos? Wat doet een verandering met een mens? Een verandering in iemands werk situatie, heeft soms ook gevolgen voor iemands privé situatie en visa versa. Kijk je bij een verandering naar jezelf of kijk je om je heen? Vaak gaan veranderingen gepaard met veel emotie. De medewerker ervaart een boos en verdrietig gevoel. Onzekerheid over de toekomst gaat ten koste van de betrokkenheid en motivatie.

“Neutraal.” (R1)

“Eerst boos, gevoel van afgedankt. Eerst je d.m.v. GROW het idee gegeven dat mensen in hun kracht gezet gaan worden. Vervolgens wordt er een harde keuze gemaakt zonder hier naar te kijken. Vervolgens berusting en de schouders er weer onder zetten. Aan de slag er is werk genoeg.” (R2)

“Periode waarin emoties als verdriet, woede en onbegrip de sfeer op de afdeling vaak sterk beïnvloeden.” (R3)

“Veel onrust om me heen.” (R4)

“Het zorgt voor zoveel onrust. Onzekerheid gaat ten koste van de motivatie. Boosheid en emotie.” (R5)

“In eerste instantie de gedachte van ‘eindelijk horen we iets van wat ons te wachten staat’. Maar nadat het is doorgedrongen wat het daadwerkelijk voor ons gaat betekenen; boosheid! Bij de ontslagrondes in het verleden zijn aanmerkelijk betere vertrekregelingen mogelijk geweest dan nu het geval is. Het komt er eigenlijk in veel gevallen op neer dat wij zelf ontslag moeten nemen en dus geen cent, nog geen WW-uitkering, ontvangen. En dat, voor velen van ons, na zoveel dienstjaren ...” (R6)

“Een werkplek in Ede of Geldermalsen (‘Betalen en ontvangen’) is niet te doen en zal een ieder van ons zeer waarschijnlijk ook niet aanvaarden. Heinenoord is nog te proberen, maar dit geldt alleen voor collega’s die thuis zijn in ‘Geld nodig bedrijven’.” (R7)

“Teleurgesteld, emotioneel.....” (R8)

“Als zeer vervelend. De onzekerheid knaagt en de periode is te lang voordat er wat bekend wordt.” (R9)



“Onrustig en het gevoel dat ik nu moet slikken of stikken. Zeer onprettig en dat is zacht omschreven.” (R10)

Hoe praat je met anderen over je werk? Bijvoorbeeld op een feestje?

Een reorganisatie raakt niet alleen de organisatie en de mensen die er werken, ook de omgeving wordt betrokken. De neveneffecten zijn daarom ook een belangrijke maatstaf voor hoe betrokkenen zich buiten het werk om bewegen en welke uitstraling ze daarbij hebben. Medewerkers praten er liever niet over en als er dan toch over wordt gecommuniceerd is dat niet in positieve zin. Slechte reclame dus van de ambassadeurs van de organisatie.

“Bij navraag geef ik aan dat de bank aan veranderingen onderhevig is en dat dit mogelijk consequenties heeft voor mijn baan. Daarbij maak ik de kanttekening dat ik mij geen zorgen maak en dat uiteindelijk alles goed komt.” (R1)

“Ik probeer het onderwerp te vermijden.” (R2)

“Niet.” (R3)

“Nee.” (R4)

“Als men er naar vraagt, vertel ik wel wat er speelt. Maar zo min mogelijk. Het is “buitenstaanders” niet te volgen (“Gaat het nu al weer veranderen?”).” (R5)

“Dat de Rabobank altijd een goede werkgever is geweest en ik mij altijd voor 100% heb ingezet maar dat het nu voelt alsof ik op een goedkope manier wordt weggebonjourd.” (R6)

“Weinig. Ik vermijd op dit moment deze gesprekken. Ik word alleen maar erg boos.” (R7)

“Zoals het is.....” (R8)

“Het gaat er nog geen eens om wat ik zeg... Als mensen in mijn omgeving vragen hebben over mijn werk en ik vertel wat de Rabobank nu van plan is, dan hebben deze mensen zelf al een reactie gegeven. En die reacties zijn niet positief!” (R10)

3.4 Actieve mobiliteit in de toekomst

Wat is er goed gegaan? Wat moet de bank blijven doen? (medewerkers)

Zodra we organiseren is er beweging en om iets te bewegen moet er iets gebeuren. Gelukkig gaan er vaak dingen goed, en zijn er zaken die verbeterd kunnen worden. Verbeterpunten zijn de cadeaus voor de organisatoren. Voor de medewerkers voert de onzekere toekomst de boventoon.

Medewerkers willen duidelijkheid over hun toekomst en willen dit het liefst zo snel als mogelijk weten. Ook persoonlijke aandacht helpt om de situatie te accepteren en te doorleven. De bestuurder hoopt dat de medewerker meer initiatief neemt en de regie pakt voor haar eigen toekomst. Een afwachtende houding zorgt ervoor dat het risico bestaat dat de organisatie voor de



medewerker gaat beslissen en de medewerker gedwongen wordt om een andere positie in te nemen of de organisatie te verlaten. Dit laatste is nu juist hetgeen waar de medewerker bang voor is.

“Open communicatie is binnen onze bank goed. Regelmatig bijeenkomsten, goed op de inhoud.” (R11)

“Formele kant kan beter, brieven kunnen persoonlijker. Ook stonden er fouten in de brief, verkeerde datum, niet ondertekend door de bank, dit kwam op mij heel knullig over.” (R13)

“Vroegtijdig op de hoogte gesteld. Goede communicatie door manager, elke keer werd het tijdspad aangegeven en werden de medewerkers meegenomen.” (R15)

“Envelopjes uitdelen, zo kwam het over, ik heb daar geen apart gevoel bij. Communicatie kan beter over actieve mobiliteit omdat niet iedereen weet wat het inhoud. Je denkt dat je weg moet terwijl er meerdere opties zijn.” (R19)

“Goed voorbereid en ingelicht over dat we mogelijk actief mobiel werden.” (R20)

“De mededeling *an sich* is goed gegaan, verder kan ik niks verzinnen.” (R21)

“In contact blijven met de medewerkers.” (R22)

Wat is er goed gegaan? Wat moet de bank blijven doen? (bestuurders)

“Dat we nu op een punt staan van meer awareness dat we als bedrijf tot op hoge mate transparanter zijn, dat de medewerker weet wat er komt en wat er staat te gebeuren.” (B3)

Wat zou beter kunnen? (medewerkers)

“Ik weet niet of ik nog actief mobiel ben. Ik heb nooit gehoord of ik het niet meer ben.” (R12)

“Persoonlijke aandacht kan echt beter, zeker voor de medewerkers die het heel zwaar vinden of vervelend vinden. Echt aandacht van hogerop, zoals directeuren.” (R13)

“Meer tijd krijgen om je te kunnen verdiepen en gelegenheid krijgen in verdieping. Ik heb echt de support vanuit HR gemist. Ik vond het niet prettig om doorverwezen te worden naar een site in plaats van persoonlijke begeleiding. Iedere paar weken een vaste bijeenkomst zou ik prettig vinden.” (R15)

“Collegialiteit heb ik gemist, geen aandacht voor de medewerkers die actief mobiel verklaard zijn. Ook niet vanuit de directie. Ik heb ook zeker aandacht vanuit de collega's gemist. De anderen zitten hoog en droog en mazzel. De laatste week krijg je alle aandacht, maar alle maanden daarvoor niet.” (R20)

“Duidelijkheid, sneller bekendheid over de toekomst.” (R21)

“Zorg dat je in je organisatie, dat je helder voor ogen hebt welke kant je op wil, op het moment dat dat vast staat dan communiceer je met de medewerkers actieve mobiliteit. En



met die actieve mobiliteit met nagenoeg aansluitend de duidelijkheid waarmee de mensen verder kunnen.” (R21)

“Het managen van verwachtingen kan beter.” (R22)

“Het werk houdt op te bestaan of de functie daalt in aantal dus er moet geschrapt worden, maar omdat we nu nog niet weten wie geschrapt word plaatsen we nu iedereen in die activiteit. Het nadeel hiervan is dat je een hele groep onzeker maakt terwijl misschien voor de helft prima een toekomst is. Het zou mooier zijn als er aangegeven zou worden die en die functie komt te vervallen en we hebben voor jou plaats en voor jou geen plaats. Dan geef je gelijk duidelijkheid en kan je ook gelijk door met de mensen die wel aan boord blijven en heb je ook meer begrip voor de mensen die niet doorgaan omdat die toch anders gemotiveerd in de wedstrijd zitten. Nu plaats je een hele groep in de wachtkamer.” (R23)

Wat zou beter kunnen? (bestuurders)

“Ik zou willen dat iedere medewerker eigenlijk veel vrijer nadenkt over zijn eigen toekomst en positie juist als ie niet actief mobiel verklaard is. En dat als we iemand actief mobiel verklaren eigenlijk eerder een verstandsvernaauwing creëren dan een verstandsverwijding. Die verstandsvernaauwing is dan meer geassocieerd met de onzekerheid die wordt opgeroepen dan dat dat op zich een prikkel moet zijn om over je toekomst na te gaan denken. Ik denk dat, mijn gevoel is dat het doel dat wij denken dat actieve mobiliteit heeft namelijk een verhoogde staat van paraatheid die aanzet tot meer nadenken over allerlei toekomst, in gedachte van het belang van de medewerker dat dat doel met dit middel niet maximaal gediend is, maar dat we dat eerder met andere middelen moeten dienen.”(B1)

“Als ik jou zo hoor dan flitsen 2 dingen door mijn hoofd, dan denk ik van moeten we niet iedereen actief mobiel verklaren, dus *what's in the name*, we zijn allemaal niet actief mobiel, maar gewoon mobiel. Ga op zoek naar die projecten. Wat ik heel goed vind is dat het voor mij staat voor dat het blijkbaar nodig is om mensen in beweging te krijgen, bij sommige dingen die mensen daar zeggen denk ik.....ik hoop gewoon in de toekomst, ik denk dat het niet heel goed is voor jezelf vertrouwen en wat mijn hoop is, als je vraagt wat mijn *purpose* is met HR dan is dat dat mensen het zelfvertrouwen hebben om zelf te gaan of blijven en dat zit hem heel diep in jezelf. Wil je hier zijn? Heb je het zelfvertrouwen om naar buiten te gaan, op welke 3-assen zit dat? Daarom zit ik heel sterk op de 3-assen, vitaliteit, veranderbereidheid en vakmanschap. En dat mijn aanname is dat als je onder de 7 scoort gemiddeld scoort op de drie dus 21 punten of lager hebt dat je geen zelfvertrouwen genoeg hebt om een stap te maken of wel binnen of buiten. En dan zit het bedrijf op slot, maar jij



zelf ook op slot. Zit je boven de 21 punten, dus een 7 gemiddeld, dan heb je het zelfvertrouwen en dan maakt het niet uit of ik je actief mobiel verklaar, dan kan je boos worden over het woord maar dan red jij jezelf wel. Voor mij gaat het over de zelfredzaamheid van mensen, want uiteindelijk wil ik dat weer iedereen een baan heeft, uiteindelijk voel ik mij als HR directeur verantwoordelijk voor mensen en denk ik wat kan ik doen, als ik naar mijn eigen propositie kijk moet ik zorgen dat ik op de 3 v's propositie bouwen zodat mensen aan hun zelfvertrouwen kunnen werken. En het is geen utopie, ik ga echt niet voor elkaar krijgen dat ik mensen van een 7 naar een 10 krijg. Maar op die 21 punten is mijn doelstelling dat ik met mijn producten en diensten ik ze 2 punten omhoog krijg. Dat kan zijn een financiële scan, en dat kan zijn een ontwikkelbudget van €1.500,-, dat kan zijn een GROW, waar zit je kracht en je bewustzijn van je kracht, het kan zijn dat je een coaching traject gaat doen, het kan zijn dat je je om of laat herscholen op je vakmanschap. Dat soort dingen is allemaal wel mogelijk in ons bedrijf. En ik hoop in de komende jaren in de onderstroom door al die producten en diensten dat er langzamerhand in te krijgen, dat hoop ik zo, dat we aan dit soort instrumenten nauwelijks meer toekomen. Dat is natuurlijk een utopie, dus de vraag is wat doe je in de eerste fase? Ik ben heel benieuwd wat mensen zeggen, wat ze vinden wat de toegevoegde waarde is.”(B2)

“Idealiter hebben we straks geen actief mobiel fase meer en geen sociaal plan meer. We willen niet meer reorganiseren maar als organisatie continu in beweging zijn en dat je als het ware, het herschikken bijna als vanzelf gaat.”(B3)

“Waar we als werkgever naar toe willen, de change die willen maken en ook door de vakorganisaties wordt ondersteund is dat we vinden dat er veel meer aan de voorkant moet zorgen dat er in de medewerkers geïnvesteerd wordt en dat de medewerkers dat ook zelf doen en voorbereid zijn op de toekomst.”(B3)

“Actieve mobiliteit, ik denk dat daar binnen de organisatie op verschillende manieren naar gekeken wordt. Medezeggenschap zegt dat ook dat er niet goed met actieve mobiliteit wordt omgegaan.” (B4)

“In de uitvoering kan er wel heel veel verbeteren.” (B4)

“Op het moment dat de organisatie gaat nadenken over een grote beweging en je voorziet dat daar boventalligheid uit gaat komen dan moet direct actieve mobiliteit worden ingezet. Het zwaard hangt toch boven hun hoofd.” (B4)

“In plaats van dat we het als een positief instrument inzetten zien we het als een bedreiging. De beeldvorming belemmert mensen om met hun actieve mobiliteit om te gaan.” (B4)

“Wat heb je aan een medewerker die verplicht wordt mee te gaan maar dit eigenlijk niet



wil?” (B4)

“Wat heel belangrijk is bij actieve mobiliteit is vertrouwen onderling, tussen medewerker en leidinggevende maar ook tussen medewerkers. Gezien worden, gehoord worden.

Leidinggevende laat ook vooral zien dat je geïnteresseerd bent. Persoonlijk contact is heel belangrijk en draag met z’n allen uit wat we allemaal te bieden hebben en help elkaar op weg.” (B5)

“In de toekomst zou er geen fase van actieve mobiliteit meer moeten zijn, maar denken waar ben ik mee bezig en hoe leuk is dat, zit ik nog op de goede weg, echt nadenken over je loopbaan. Het moet heel normaal worden om tegen je leidinggevende of je collega te kunnen zeggen, een baan in het onderwijs zou me ook leuk lijken, zonder dat je daarmee zegt dat je het onderwijs in wilt, maar gewoon om dat te kunnen onderzoeken zonder dat je meteen afgeschreven wordt.” (B5)

“Het vangnet in het sociaal plan lijkt heel sociaal, dat is het ook wel voor deze grote beweging die niet iedereen heeft aan zien komen, dus ik kan me voorstellen dat je dit als bank zo regelt. Maar het is veel beter als mensen meer met hun loopbaan bezig zijn zodat ze onafhankelijker zijn om te kiezen.” (B6)

“De bank heeft er geen belang bij om mensen met een hoge vergoeding weg te sturen, de gesprekken dienen dus meer gevoerd te worden, dat is zowel goed voor de werkgever als de werknemer.” (B7)

“In een ideale situatie ben je continu in gesprek met elkaar, maar de werkelijkheid leert dat het in de praktijk niet gebeurt.” (B7)

“Actieve mobiliteit voelt mentaal niet goed, of het bedrijf wil met je door of ze houden nog een slag om de arm, maar wees dan duidelijk. Als het bedrijf aan de ene kant zegt we willen met je door dan voelt het niet goed als je actief mobiel bent.” (B7)

Welke duur van actieve mobiliteit is gewenst? (medewerkers)

Wat is lang en wat is kort. In een nood situatie duurt twee minuten heel lang, echter twee minuten in een achtbaan is zo voorbij. Wat is een gewenste periode van actieve mobiliteit? Is die er eigenlijk wel? Zowel de bestuurders als de medewerkers ervaren een tot stilstand komen (een *freeze*) binnen de groep die actief mobiel verklaard wordt. De groep bevriest dus als het ware en de groep komt niet in de gewenste beweging. Bestuurders zouden de gehele actieve mobiliteit het liefst afschaffen, daarentegen zijn de medewerkers over het algemeen positief over actieve mobiliteit echter de looptijd en invulling zouden zij graag anders zien.

“Een jaar vind ik wel heel lang, dit zou korter kunnen. Zet actieve mobiliteit later in zodra je beter weet waar het organisatie naar toe gaat. Je leeft een jaar in onzekerheid en je weet



niet welke kant het opgaat. Ik zie om me heen ook geen collega's die zelf stappen ondernemen. Voor mijn gevoel bevries je een bepaalde groep met mensen en ze gaan pas echt aan de slag als er uitslag is over waar gaat het naar toe. 3 tot 6 maanden zou wat mij betreft maximaal zijn. Hou de onzekerheid zo kort mogelijk. De heroriëntatie van 3 maanden vind ik daarentegen kort. Ik heb liever de aanzegperiode korte en de periode daarna langer. Voor mijn gevoel gaan mensen dan pas aan de slag. Emotioneel heeft het echt wel impact op de mensen dus neem voor die periode meer de tijd en kom sneller met duidelijkheid. Sneller doorpakken op ontwikkelingen die komen." (R12)

"6 maanden dat klinkt wel redelijk maar gaat snel voorbij. Tussen 6 en 12 maanden is denk ik reëel." (R14)

"Ik vind het vreemd dat je een jaar lang actief mobiel kan zijn." (R15)

"Het heeft voor mij geen toegevoegde waarde, dus nul maanden." (R17)

"Drie maanden, zo kort mogelijk omdat je snel zekerheid wilt hebben." (R19)

"Ik denk dat je het zou moeten beperken tot een half jaar." (R21)

"Maximaal een jaar, het maakt mensen onzeker, minder productief, minder gemotiveerd." (R22)

"Twee jaar vind ik belachelijk, dat vind ik niet menselijk dat je mensen zolang in de wachtkamer zet. Mijn advies aan mijn collega's en mijzelf is ga niet zitten wachten. Ik zou eerder zeggen zes maanden" (R23)

Welke duur van actieve mobiliteit is gewenst? (bestuurders)

"Daar zijn in de theorie en ook wetenschappelijk zoveel verschillende fases van. Grappig is dat ik met de OR weleens discussies heb dat ze zeggen van ja, sommige mensen krijgen het nog 3 maanden van te voren, anderen anderhalf jaar. Er is nog geen bewijs welke datum beter werkt. Dus als je nu zegt een half jaar is effectief of het is een jaar. Ik denk dat we daarom ook, maar dat is een aanname, die hele lange periode hebben van 3 tot 24 maanden omdat daar discussie over is want de ene manager zegt ik vind het heel reëel dus ik doe dat twee jaar van te voren en dan zie ik wel want dan hoef ik niet meer te reorganiseren want dan is iedereen toch wel weg. En een ander zegt, ook al zijn ze aangeschoten, even heel zwart wit, dan gaan ze nog niet weg voordat ze een sociaal plan krijgen dan zit je met mensen die eigenlijk twee jaar wachten, een soort *freeze*. Hier is geen wetenschappelijk iets voor wat je moet doen. Mijn aanname zou zijn dat je dit niet langer moet doen dan een jaar. Maar je moet ook realistisch zijn, met dit soort processen die zo ingrijpend zijn en zo grootschalig win je nooit hoofdprijzen. Je wilt je als mens behandeld voelen en met zulke grote bewegingen als COZ, Rabo Klanten Service, Bijzonder Beheer heb je te maken met hele



grote groepen en iedereen wil zich individueel begrepen voelen, stel je voor dat we nu actieve mobiliteit zouden afschaffen is de roep over een jaar weer kunnen we niet actieve mobiliteit inzetten. Dat maakt het zo lastig. Dit blijft een van de moeilijkste onderzoeken omdat dit onderwerp je zo in je primaire hart raakt. Je vastigheid, je pensioen, je financiële basis, je hypotheek, je kinderen, het is gewoon 1 van de 7 ingrijpende dingen in je leven. Management aandacht, hoe het gebracht wordt dat is zo belangrijk, hoe je leider het brengt, hoe je leider erin zit dat is zo ontzettend belangrijk.” (B2)

“Bij een reorganisatie proces hoor je eerst, jeetje wat duurt het lang en als het dan begint zegt men, jeetje wat gaat het snel, het is heel moeilijk om dat goed te doen. Wat voor de een prettig voelt is voor de ander anders.” (B4)

Wat zou je anders willen zien?

Commentaar geven is makkelijk, nieuwe ideeën opperen en je punt maken is daarentegen van een andere orde. Wat opvalt is dat betrokkenen graag gehoord willen worden en meer een vorm van democratie willen zien, maar wat als puntje bij paaltje komt? We kunnen wel democratie verlangen, maar is een veranderende omgeving wel democratisch te bepalen? Meer betrokkenheid, inspraak in de uitvoering en een respectvolle omgang zijn zaken die medewerkers belangrijk vinden. Dat er een verandering plaatsvindt en dat het arbeidsplaatsen kost komt geheel niet ter sprake. Medewerkers zijn het gewend dat er veranderingen plaatsvinden en dat dit gepaard gaat met minder arbeidsplaatsen.

“Meer duidelijkheid. Ik vind de tijdslijnen te lang.” (R1)

“Juiste mensen op de juiste plek. Niet op basis van huidige functie een op een plaatsen.” (R2)

“Een meer respectvolle omgang met medewerkers.” (R3)

“Dat medewerkers zelf kunnen aangeven dat ze boventallig verklaard willen worden.” (R4)

“Meer betrokkenheid bij de medewerkers. Ik vind dat het heel hard gespeeld wordt.” (R5)

“Meer menselijkheid.” (R6)

“Dat er een goede regeling wordt getroffen voor de collega’s die het niet zien zitten om naar het COZ te gaan.” (R7)

“Dat er een keuze komt voor een ieder.” (R8)

“Dat we met medewerkers te maken hebben, met gevoel en emoties. Met ieder hun eigen privé situatie... en dat er met hun wordt meegedacht en het op een nette manier wordt afgehandeld. Het zijn medewerkers die zich al jaren hebben ingezet. Denkende aan medewerkers die nog maar een paar jaar hoeven te werken, een ouder gezinnen, hoofdkostwinnaars enz.” (R10)



Wat heb je nodig om deze verandering positief te kunnen doorleven?

“Duidelijkheid.” (R2)

“Leuk werk.” (R3)

“Zicht op werk waarin ik kan bloeien i.p.v. dat er ‘aan mijn stoelpoten gezaagd wordt’.” (R5)

“Snel duidelijkheid.” (R6)

“Een eerlijke en rechtvaardige behandeling.” (R8)

“Een keuze in wat ik wel / niet wil doen en een keuze voor boventalligheid zoals bijna iedere afdeling heeft gekregen. We worden ongelijk behandeld!!!” (R10)

3.5 Stel jij bent de bestuurder? Zou jij het dan anders doen?

Ieder mens neemt waar vanuit een eigen perspectief. Door verschillende factoren wordt bepaald welk perspectief je inneemt; je normen en waarden, je levenservaring, de omgeving waarin je je bevindt, je interesses, de omstandigheden en je deskundigheid. Het denken vanuit een ander perspectief kan nieuwe inzichten opleveren.

Het denken vanuit het bestuurdersperspectief door medewerkers is een oefening waarmee de onderzoeker wil bereiken dat de medewerker op een andere manier tegen de situatie aan kijkt en extra ruimte geeft in het denken over de situatie en hiermee meer begrip krijgt voor de visie van de bestuurder. Door het bewust wisselen van het perspectief kan een ander beeld ontstaan waardoor er vaak andere antwoorden en inzichten ontstaan.

Een aantal medewerkers is gevraagd om mee te doen aan deze oefening. Het doel van het rollenspel was om in de huid van de bestuurder te stappen en het gesprek aan te gaan met de medewerker. Hieronder staat één van de twee rollenspellen uitgeschreven met de resultaten.

De oefening

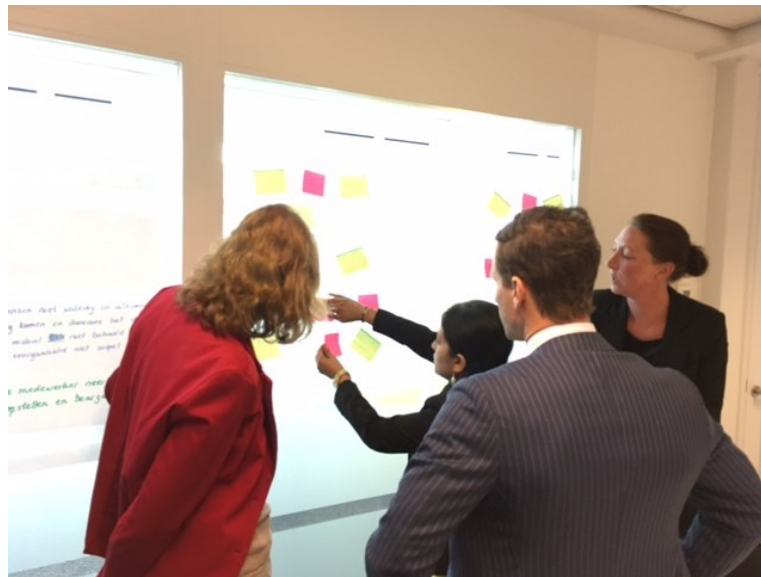
Op een dinsdagmiddag om 14.00 uur is de groep vrijwilligers bijeengekomen om mee te doen aan de oefening ‘bekijk de situatie vanuit het perspectief van de bestuurder’. De groep bestond uit vier medewerkers en de onderzoeker als begeleider. De begeleider heeft eerst aan de medewerkers uitgelegd dat de oefening een experiment is als onderdeel van een afstudeeronderzoek. Om de focus op het onderwerp actieve mobiliteit te verscherpen heeft de groep voor aanvang van de oefening een vragenlijst ingevuld over het onderwerp actieve mobiliteit. Vervolgens is de groep opgesplitst waarbij de ene helft de opdracht heeft gekregen zich te verplaatsen in de functie van bestuurder en de andere helft in de functie van medewerker. De eerste opdracht was om vanuit hun perspectief minimaal 5 argumenten vóór en 5 argumenten tegen de fase van actieve mobiliteit te bedenken en deze op post-it's te schrijven. De groepen hadden hierbij de opdracht dat zij hun



argumenten ook moeten kunnen onderbouwen zodat zij in een discussie elkaars voor en tegens kunnen bespreken. Deze opdracht is in afzonderlijke ruimtes uitgevoerd zodat de groepen elkaar niet konden beïnvloeden. Het bedenken van de argumenten heeft per groep ongeveer veertig minuten geduurd.

De discussie

De discussie heeft totaal een uur geduurd. De opdracht aan beide groepen was om hun zienswijze met elkaar te delen in de vorm van een presentatie. Nadat beide groepen hun zienswijze hebben gepresenteerd zijn zij de voor en tegens gaan bundelen en prioriteren.



Figuur 3: De groep is de voor –en tegenargumenten aan het schikken

De voordelen van actieve mobiliteit vanuit ieders perspectief

De medewerkers die zich in het *perspectief van de bestuurder* hadden verplaatst vinden de fase van actieve mobiliteit handig voor het forceren van een reorganisatie en hopen dat medewerkers vanuit zichzelf gaan bewegen en dat gedwongen vertrek niet nodig is. Ook zijn zij van mening dat het de medewerker meer kansen en tijd biedt om zich te kunnen verdiepen op de arbeidsmarkt. Bijkomstig voordeel is dat indien een medewerker vanuit eigen initiatief vertrekt dit voordeliger is voor de organisatie.

De medewerkers vinden actieve mobiliteit met name handig voor de bewustwording. Actieve mobiliteit zet medewerkers aan het denken en vraagt wat van hun creativiteit en flexibiliteit. Daarnaast geeft actieve mobiliteit kansen omdat de medewerkers opleidingen mogen volgen en er gebruik gemaakt kan worden van loonsuppletie in het geval dat de medewerker tijdig een nieuwe baan vindt bij een andere werkgever met een lager inkomen.



De nadelen van actieve mobiliteit vanuit ieders perspectief

De medewerkers die zich in het *perspectief van de bestuurder* hadden verplaatst vinden de fase van actieve mobiliteit te lang kan duren en dat de medewerkers te weinig in beweging komen. Ook de hoge kosten die actieve mobiliteit met zich mee kan brengen zien zij niet als positief. Daarnaast veroorzaakt de status onrust op de werkvloer waardoor dit te koste gaat van de productiviteit.

De nadelen die de *medewerkers* vinden van actieve mobiliteit is dat het onzekerheid en onrust brengt. De medewerkers zien dat de status demotiveert en de medewerker in plaats van een actieve een afwachtende houding aanneemt. Het gevolg van de onrust op de werkvloer is dat er minder productiviteit is wat resulteert in een hogere werkvoorraad. Ook bestaat er de angst dat medewerkers hun baan opzeggen en dat dat de hogere werkvoorraad lijdt tot langere doorlooptijden wat ook bij de klanten tot ontevredenheid kan leiden.

Heeft actieve mobiliteit nut?

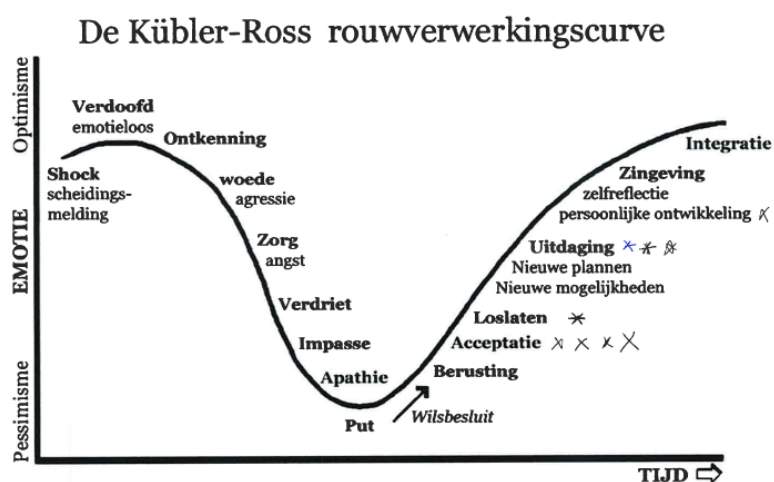
Op de vraag of actieve mobiliteit nut heeft antwoorden *de medewerkers die zich in het perspectief van de bestuurders* hadden geplaatst dat het niet bijdraagt aan een soepeler verloop van de reorganisatie, omdat slechts een enkele medewerker in beweging komt en daarmee het doel van actieve mobiliteit niet behaald wordt en dus de reorganisatie niet soepel (vanzelf) verloopt.

De *medewerkers* daarentegen geven aan dat actieve mobiliteit wel bijdraagt aan een soepeler verloop bij een reorganisatie. De medewerkers geven aan dat het de organisatie de ruimte en tijd om een gewenste situatie te creëren binnen een bepaalde periode, mits de periode van actieve mobiliteit niet te lang is. (6 tot 9 maanden)



3.6 De Kübler-Ross curve

Een organisatieverandering wordt in de vele studies aangegeven als een stressvolle ervaring voor het individu. De emotionele reactie op de verandering kan zeer intensief zijn en zelfs zo heftig dat deze emotionele respons wordt vergeleken met een traumatische ervaring zoals rouw na overlijden. Een veel gebruikt model om de verschillende fases in beeld te krijgen is het 'coping cycle' model van Elizabeth Kübler-Ross (Kübler-Ross, 1969). Volgens Folger (1993) zal een individu eerder een verandering accepteren als de verandering een positieve uitwerking heeft op het werk. Indien de verandering een negatieve uitwerking heeft door bijvoorbeeld een oneerlijke behandeling, dan kan de wens eerder uitgaan om de verandering niet te omarmen en zullen de emoties neigen naar woede. Omdat de reorganisaties, waarbij actieve mobiliteit wordt ingezet, transformationeel zijn en de verandering direct het individu treft, zijn er gevoelens als verwarring, angst en onzekerheid en is er sprake van sterke emoties niet vreemd (Kanter, 1983 in Robinson en Griffiths, 2005). Om in beeld te krijgen wat de fase van actieve mobiliteit met de emotie van de medewerker doet is gedurende dit onderzoek, op verschillende momenten door eenzelfde groep medewerkers die actief mobiel waren verklaard, de fase van hun emotie aangegeven op het 'coping cycle' model. Dit wetenschappelijke model laat perfect zien hoe de medewerker zich beweegt door het proces van de verandering. Met deze wetenschap kan de bestuurder zijn communicatie op een effectieve manier aanpassen op de fase waarin de medewerker zich beweegt. De groep medewerkers heeft het model ingevuld na het moment van bekendmaking van de fase van actieve mobiliteit. Wat direct opvalt is dat alle medewerkers aangeven zich te bevinden in de fase van acceptatie en uitdaging.



Figuur 4: De curve ingevuld net na de fase verklaring actieve mobiliteit

Opmerkelijk was dat geen enkele medewerker aan heeft gegeven zich in de fase van ontkenning te bevinden wat impliceert dat de medewerkers het inzetten van de fase van actieve mobiliteit niet als verassing hebben ervaren. Dit impliceert ook dat de medewerkers de fase van actieve mobiliteit niet



zozeer als bedreiging ervaren, maar gaven wel aan zich onzeker te voelen over de toekomst. De medewerkers hebben in een gesprek aangegeven dat zij geen 'sense of urgency' ervaren na het verklaren van de actieve mobiliteit fase. Op een later moment in de periode dat er meer bekend werd over de reorganisatie en de gevolgen hiervan gaf het merendeel van de groep medewerkers aan dat zij woede en verdriet voelden. De medewerkers waren nu wel boos en verdrietig en een aantal bevonden zich direct in een slachtofferrol en gaven de schuld aan de bestuurder. Een paar weken na de bekendmaking van de gevolgen is nog steeds een groot deel van de groep in de woede/agressie fase en zeer emotioneel.



4. Hoe ziet de toekomst eruit en hoe komen we daar?

Toeconoom Barbara Baarsma zegt in De Wereld van de Ondernemer (2017):

‘Soms hoor je mensen vragen wanneer het nou eens afgelopen zal zijn met reorganiseren. Mijn antwoord is helder: nooit meer! De belangrijkste economische trend van deze tijd is dat alles verandert. En de belangrijkste vaardigheid die je moet bezitten, is dat je je voortdurend kunt aanpassen. Mensen komen niet zonder werk te zitten, maar zullen af en toe ander werk moeten gaan doen.’

De uitspraken van Baarsma sluiten mooi aan bij dit onderzoek, te meer omdat deze onderwerpen terugkomen in mijn interviews met een aantal prominente bestuurders. Hoe kijken zij naar de medewerker van de toekomst? Is een bankmedewerker straks nog nodig? Hoe ziet de banksector er in 2030 uit? Hoe moet je reorganiseren? En wat zijn de grootste uitdagingen voor de banksector in de nabije toekomst? En draagt regulering bij aan de banksector en wat zijn de gevolgen hiervan? Allen zeer actuele onderwerpen waarvan de impact regulering op verminderde aandacht voor strategie eind 2017 door DNB zal worden gepresenteerd. Hieronder alvast een doorkijkje naar de toekomst!

4.1 Medewerker van de toekomst

“Wat is nog die eigenheid van de lokale bank in het bankmodel van de toekomst? Geloof je daarin en hoe zie je dat voor je? En wat betekent dat voor die rollen en taken die niet meer in die lokale bank zelf zitten maar meer dienstbaar zijn aan en ondersteunend zijn van? En dat is een tweede categorie van functies die we nu zien ontstaan en als je dan daarmee drie soorten functies hebt, 1 is in die lokale context, 2 is ondersteunend aan die lokale bank en 3 is in deze mega toren, veel te grote toren, wat betekent dat voor die medewerkers? Ik geloof heel erg in die eigenheid van de lokale banken, ook met het model wat jij beschrijft ook overeind blijft, sterker nog, zuiverder wordt. Daar zijn natuurlijk heel veel mensen die werkten in de lokale bank die werk deden die..., op zijn zachtst gezegd het was niet meer houdbaar, omdat het gewoon te inefficiënt is en veel herhaald wordt. Eigenlijk is het gewoon niet optimaal en onverantwoord om zelfs maar de suggestie te wekken dat het houdbaar was. Wat je nu doet, is dat je maakt dat de functies die juist eigen zijn aan de bank, echt eigen, die zijn in zekere zin puurder op wat ons bijzonder maakt en daar krijg je er niet heel veel minder van. Je krijgt er wel minder van maar niet heel veel minder. Dus ik geloof heel veel in de eigenheid van die community. Het wordt alleen lastiger om dat eigenheidsgevoel te behouden gegeven dat er meer soorten banen zijn in de groep die we dan zijn en het soortelijk gewicht lager wordt van 100 versus 600. Dus je moet er meer werk



van maken. Maar het zijn wel meer gefocuste betrokkenen en hoger gekwalificeerde professionals die die functies nog overhouden.” (B1)

“Ik geloof ook dat er een hele categorie nieuw werk ontstaat binnen Rabobank, nu nog heel erg geschetst als minder waardig of generiek of niet eigen of allemaal negatieve connotaties. Ik denk dat we vrij snel gaan uitvinden dat dat op zichzelf staand ook hoogwaardig werk is waar mensen op een andere manier weer eigenheid op gaan ontleden en aan ontlelen.” (B1)

“Dat zijn eigenlijk 2 vragen, wat is een bank in de toekomst, wat is een financiële speler in de toekomst? En wat voor type mensen werken bij zo’n bank, type instelling? En dat zijn beide heel lastige vragen want die zitten nadrukkelijk aan elkaar vast. Kijk bij betalingsverkeer, waarin Nederland helemaal niet efficiënt is, is een soort *utility*, een soort nuts bedrijf, dat zal zich wel uit-professionaliseren in termen van volledige *smoothness* in uitvoeren en toegang tot transacties, daar heb je geen mensen meer voor nodig. Wel IT mensen die die systemen allemaal goed opzetten en dat maken en bewaken en de security, waarbij de security natuurlijk oneindig zal zijn. Dan heb je nog de bredere dienstverlening die voor een heel groot deel kan worden gedigitaliseerd en geautomatiseerd en dat betekent dus robotachtig voor een heel groot deel. Ik noem beleggingen, asset management waarvan we weten dat het heel weinig toegevoegde waarde heeft om hier mensen tussen te zetten. Dus ook geen adviseurs, en sowieso met heel veel financiële producten was Nederland beter af geweest als er geen financiële adviseurs waren geweest. Al die tussenpersonen schaakt zich niet in het belang van de gemiddelde Nederlander vandaag. Heel veel dingen kun je dus automatiseren, en kun je op een slimme manier doen waarvoor je andere activiteiten nodig hebt als Marketing mensen, je hebt mensen nodig die IT en marktkennis hebben en die gedrag van mensen kunnen combineren. Ik ben ervan overtuigd dat er is nog steeds ruimte is, en juist, voor transit adviseurs, het zal niet zo zijn dat er nergens ruimte is voor vertrouwens personen, vertrouwens organisaties die mensen helpen in het maken van keuzes. En waarbij mensen vragen kunnen voorleggen. Maar waar gaan die mensen zitten? Gaan die mensen zitten in iets wat we geen financiële bank noemen of gaan die zitten in iets wat meer op een consumentenbond lijkt? Dit geeft dus al aan dat het ingewikkeld is, wat is een bank in de toekomst? Is een bank een nuts bedrijf waar allemaal transacties plaats vinden, een grote back office? Of is er binnen de bank nadrukkelijker ruimte of gaan ze die transit adviseurs ergens anders neerzetten omdat ze geen direct persoonlijk belang hebben bij wat ze adviseren. Het gaat vervagen, ik denk zeker dat banken die transit adviseurs zullen houden maar ook op allerlei andere plaatsen komen die adviseurs terug want die adviseurs



krijgen toegang tot platformen en op die platformen kan elke type product worden ingeslagen wat gefabriceerd is door die nutsfabrieken en die nutsfabrieken zullen vaak die banken zijn. Dan is de bank een soort provider van een platform geworden in plaats dat een bank direct klantcontact heeft.” (B8)

“Bankieren is en blijft mensenwerk. Dat werk gaat wel veranderen. In de kredietverstrekking zie je de praktijk veranderen door technologische innovatie. De aanvraag van een nieuwe lening gebeurt steeds vaker online en geautomatiseerd. Deze innovaties kunnen meer gemak en lagere kosten bieden voor consumenten en bedrijven, en maken het proces rondom de lening aanvraag minder arbeidsintensief. Tegelijkertijd kan het beoordelen van het kredietrisico niet aan machines over gelaten worden, zeker bij het beoordelen van de aanvraag van bedrijfsleningen die complex en heterogeen van aard zijn. Het werk van een kredietbeoordelaar kan wel veranderen. Vaak zie je dat mensen en machines complementair zijn: ze vullen elkaar aan. Dat geldt ook voor kredietverlening. Machines zijn bijvoorbeeld goed in het doorspitten van grote databestanden zoals betaalgegevens van klanten, terwijl een medewerker mede op basis van de uitkomst een beslissing neemt over de beoordeling van een kredietaanvraag.” (B9)

4.2 Bank van de toekomst, 2030?

“Veranderingen gaan uiteindelijk toch langzamer dan dat je soms denkt. Ik heb daar een stuk over gepubliceerd, dat kan je ook vinden op mijn website. Dat betekent dat allerlei traditionele dingen waarvan je nu denkt dat die over 10 jaar geen bestaansrecht meer hebben dat we verrast zijn dat er toch nog heel veel traditionele dingen gebeuren. Er zullen allerlei dingen nog hele lange tijd blijven bestaan, er zullen nog steeds mensen brieven naar elkaar blijven schrijven en er staan nog steeds brievenbussen langs de weg, dus sommige dingen die hebben een lang leven. En banken gaan zichzelf misschien opnieuw uitvinden doordat ze een nieuwe rol voor zichzelf zien. Als die nieuwe rol voor zichzelf is op een breder vlak invulling geven aan de behoeftes van mensen, logistieke behoeftes van mensen en die behoefte kan meer zijn dan alleen maar financiële transacties dus het kan zo zijn dat banken, en dan heb je misschien zoals je zelf zei direct de Googles te pakken die een grote rol spelen, op een breder terrein die logistieke rol voor mensen gaan vervullen en dat het niet alleen die Googles zijn of de amazones op komst zijn die al invulling geven aan de logistieke behoefte van mensen. Ik sluit niet uit dat een paar financiële spelers die erin gaan slagen al dan niet op de rug van Google of anderen een hele belangrijke rol gaan vervullen in de logistieke behoeftes van mensen.” (B8)

“Het jaar 2030 is relatief ver weg: vanwege de inherente onzekerheid van ontwikkelingen in



de tussenliggende jaren zou ik niet de focus te leggen op één enkel scenario, maar op meerdere scenario's. Zo zijn er bijvoorbeeld drie scenario's te onderscheiden voor de impact van technologische innovatie op de bancaire sector. In het eerste scenario omarmen de gevestigde financiële instellingen innovatie en verandert er relatief weinig aan de structuur van de financiële sector. In het tweede scenario fragmenteert de markt doordat nieuwe, gespecialiseerde marktpartijen effectief de concurrentie aangaan met gevestigde instellingen. In het derde scenario verdringen grote technologiebedrijven zoals Google of Apple de gevestigde instellingen door gebruik te maken van hun schaal en innoverend vermogen. Uit de analyse komen meerdere positieve effecten van innovatie naar boven. Zo kan innovatie tot meer concurrentie in de financiële sector leiden. Dit kan de diversiteit vergroten, de marktconcentratie verminderen en leiden tot meer keuzemogelijkheden voor consumenten." (B9)

4.3 Hoe kijken topbestuurders tegen reorganiseren aan?

"De les van 2016 is dat er een onwaarschijnlijk zelflerend vermogen los komt waardoor er nu veranderingen veel sneller gaan dan bijvoorbeeld ING ze had kunnen doen met eenzelfde uitgangssituatie en de structuur ING. Dus ik geloof ook echt dat deze decentrale structuur met eigenaarschap van het ontwerp van de volgende fase dat dat een hele snelle manier van werken is en dat zien we ook op de directie structuren, daar zijn allerlei experimenten en we gaan gewoon kijken wat werkt. We kiezen wat het beste is. In plaats van te voren dwingen wat het moet zijn en we duwen het bij iedereen door zijn strot." (B1)

"Maar we weten niet wat het eindplaatje is en dan is de Rabo nu als een gek aan het reorganiseren terwijl we niet weten wat het eindplaatje is en het enige dat we weten is dat er heel veel mensen uit moeten. Dat is eigenlijk een vreemde manier van reorganiseren." (B8)

"Dat klopt en dat heeft gedeeltelijk te maken met dat ABN zoveel schokken heeft gehad, ook voor de crisis al. En het bindend niveau binnen die organisatie op een heel andere manier was, een veel hardere organisatie. De Rabo daarentegen als je die vergelijkt met ABN AMRO zou toch onderscheidend moeten zijn omdat zij anders omgaat met haar mensen. De lokale markt heeft een belangrijke rol ook al is er sprake van decentralisatie, maar uiteindelijk is dat nog steeds de DNA van de Rabobank dat je verworteld bent in die lokale markten en daar past een heel ander sociaal beleid bij en een hele andere omgang met mensen dan bij een ABN AMRO waarbij het internationale werkterrein centraal stond en niet de lokale bindingen. Rijkman Groenink stuurde in 2005 2006 allerlei mensen weg die wel en niet misbaar waren, dat was niet de meest handige reorganisatie. Maar daar zie je wel die veel



hardere cultuur. Het was een stupide manier van reorganiseren en voor de Rabo zou dat nog veel meer stupide zijn. Als je mensen de gelegenheid wilt geven om zich aan te passen aan de nieuwe realiteit dan moet je die mensen ook de gelegenheid geven om zich daartoe op te leiden en te kunnen oriënteren. Dat is een onderdeel van een fatsoenlijk sociaal plan.” (B8)

“Idealiter was dit allemaal niet nodig geweest. Feit is dat de reorganisatie te laat is begonnen. Dan moet je stappen maken en de vraag is dat: Hoe krijg je evenwicht in die stappen? Te snel dat kan niet, te langzaam is natuurlijk ook niet goed. Het is een beetje koffiedik kijken. Je wil je mensen meenemen in het proces en je wil ze weerbaarder maken, je kunt ze niet voor de gek houden. Je kunt niet zeggen er gaan de komende per jaar duizenden mensen uit en verder helemaal niets. Vanuit de situatie waarin je veel te laat bent gaan reorganiseren is het buitengewoon lastig om de goede weg te vinden, het is een afweging tussen twee slechte. Te snel is slecht en te langzaam is slecht.” (B8)

“Voor mij gaat reorganiseren vooral om het vermogen om te veranderen. Mijn motto daarbij is: *‘Lead by example’* of *‘practice what you preach’*. Ik geloof sterk in het belang van voorbeeldgedrag. Ik ben op deze positie gekomen toen de buitenwereld riep om een cultuurverandering bij DNB. Mensen vroegen me toen hoe ik de cultuur zou gaan veranderen. Geen idee, dacht ik toen, maar in ieder geval niet met spreadsheets. Ik geloof sterk dat de toon van de top doorklinkt in de cultuur van het bedrijf. Daarbij moet een leider gewoon bereid zijn zichzelf en zijn organisatie aan te passen aan ontwikkelingen in de buitenwereld. Dus met een outside-in-perspectief. Niet iemand die afgesloten van de buitenwereld iedereen probeert te vertellen hoe zaken in elkaar steken, maar die de instelling als zodanig laat inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen. Daar past een leider bij die zich daarop aanpast en die de neiging tot empire-building weerstaat.” (B9)

4.4 Welke invloed heeft de regulering volgens op de financiële sector t.a.v. de reorganisaties binnen de bankensector?

“Strengere prudentiële regelgeving is één van de oorzaken dat banken nu minder winstgevend zijn dan voor de crisis, maar die regelgeving heeft banken tegelijkertijd veiliger gemaakt. En bij minder risico past een lager rendement. Voor beleggers hangt de hoeveelheid rendement samen met de hoeveelheid van het risico dat hiermee gepaard gaat. Door strengere regelgeving en veranderde bedrijfsmodellen zijn banken immers ook minder risicovol geworden. De risicopremie die aandeelhouders verlangen boven de risicovrije rente kan daardoor nu lager zijn dan voor de crisis. Bovendien is de risicovrije rente zélf de afgelopen jaren eveneens gedaald en bestaat de mogelijkheid dat deze voor een lange tijd laag blijft. Het is dan ook onwaarschijnlijk dat de hoge rendementen op het eigen vermogen



van banken van voor de kredietcrisis zullen terugkeren. Zelfs als het economische tij meezit, zullen banken een forse inspanning moeten leveren om hun winstgevendheid op peil te houden. Hiertoe is nodig dat banken substantieel kosten besparen en in staat zijn een deel van de extra lasten door te berekenen in hogere marges, zonder veel marktaandeel te verliezen. Banken kunnen het verlies aan winstgevendheid dus beperken door kostenbesparingen, maar de noodzakelijke kostenbesparingen zijn voor een belangrijk deel het gevolg van de overcapaciteit in de financiële sector die is opgebouwd in de aanloop naar de financiële crisis.” (B9)

4.5 Wat voegt regulering toe aan de modernisering van het bankwezen?

“Vernieuwing en innovatie is van essentieel belang voor een gezonde markteconomie. Alleen door voortdurend te vernieuwen, kunnen bedrijven blijvend voorzien in de behoefte van consumenten. Dit geldt zeker ook voor de financiële sector. In Nederland zien we dat de financiële sector innoveert en steeds meer vernieuwende initiatieven ontplooit. Technologische innovatie is één van de belangrijkste krachten die de financiële sector in de komende jaren zal beïnvloeden. DNB wil nieuwe risico’s vroegtijdig adresseren, en tegelijkertijd ruimte voor bieden voor innovatie. Het afgelopen jaar hebben we dit op meerdere manieren gedaan. Zo hebben we in samenwerking met de AFM een ‘InnovationHub’ gerealiseerd in juni 2016. De InnovationHub is er voor marktpartijen die vernieuwende financiële diensten of producten op de markt willen brengen en vragen hebben omtrent regulering. Sinds januari van dit jaar bieden AFM en DNB het Maatwerk voor Innovatie (ook wel bekend als de regulatory sandbox) aan. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de ruimte die de wetgever biedt bij de interpretatie van regels. Voortaan kijken we meer naar het achterliggende doel van een regel. Ook zullen we met de nieuwe (technologische) ontwikkelingen in het achterhoofd opnieuw kijken naar bestaand beleid en dit zo nodig aanpassen. Zowel de InnovationHub als Het Maatwerk voor Innovatie is beschikbaar voor alle financiële ondernemingen met een innovatief concept. Dit geldt voor zowel bestaande en vergunning houdende partijen, als voor nieuwkomers. Op deze manier kunnen we innovatie die bijdraagt aan onze toezichtdoelstellingen zoveel mogelijk accommoderen.” (B9)



5. Een analyse

5.1 Krachtenveld analyse

Met behulp van een krachtenveld analyse is zichtbaar gemaakt welke krachten en belangen in dit onderzoek spelen. Op deze wijze is inzicht verkregen in de spelers die invloed hebben op de situatie. Om een krachtenveld analyse te kunnen maken zijn eerst alle stakeholders in beeld gebracht. Vervolgens zijn de posities van de stakeholders bepaald. Hierbij is rekening gehouden met de hoeveel invloed van iedere stakeholder en met de belangen.

Er is gesproken met een afvaardiging van de stakeholders van het krachtenveld, medewerkers, ondernemingsraadsleden, HR professionals en anderen zéér machtige prominente personen zijn gesproken die vanuit hun perspectief een helder beeld van de situatie hebben geschetst en ook hun visie hebben gegeven over hoe een reorganisatie te organiseren, over de toekomst van banken en hoe zij aankijken tegen de bankmedewerker van de toekomst.



Figuur 5: Beschrijving stakeholders in krachtenveld



Een van de prominente en belangrijke actoren met een zeer stevige machtspositie, de president van De Nederlandse Bank, antwoordde mij op mijn vraag naar aanleiding van het WRR rapport over welke rol DNB heeft ten aanzien van de bankensector en de samenleving:

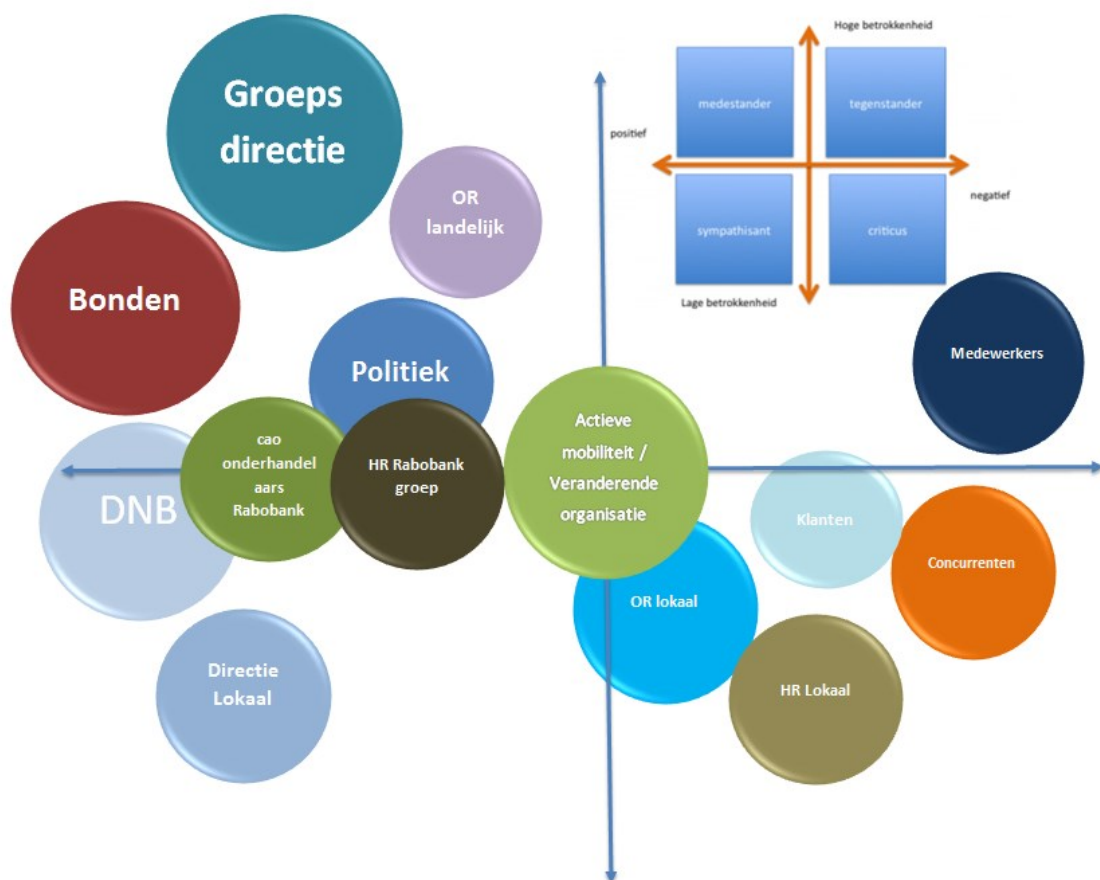
"De crisis heeft laten zien dat korte termijn denken, waarbij enkel economisch gewin centraal staat, desastreuze gevolgen heeft. DNB zet zich in voor financiële stabiliteit en draagt daarmee bij aan duurzame welvaart. Deze missie is tot stand gekomen na de financiële crisis. De genomen maatregelen sinds de crisis hebben de robuustheid van de financiële sector vergroot. Dit neemt niet weg dat er zo nu en dan iets verkeerd kan gaan. De financiële sector is complex. Het is belangrijk om die complexiteit te erkennen, bijvoorbeeld als het gaat om de wisselwerking tussen de financiële en reële economie. Die wisselwerking is gecompliceerd en is slechts bij benadering in modellen te vangen. Zowel beleidsmakers als financiële instellingen moeten daar voldoende oog voor hebben en verder kijken dan de modellen lang zijn."

Stakeholders	Relatie	Coalities	Belang	Macht	Prioriteit
Medewerkers	+	Bonden, OR	arbeidsvoorwaarden	+	goede arbeidsvoorwaarden
Klanten	-	Politiek	betrouwbare bank	0	afzet/verkoop
Concurrenten	-	leveranciers klanten	marktaandeel	-	groei
OR lokaal	-	Medewerkers, HR lokaal, directie lokaal	welzijn medewerkers	-	goede arbeidsvoorwaarden
Bonden (De Unie, CNV, FNV)	++	leden van de bonden, Groepsdirectie Rabobank, OR landelijk, directie lokale bank	werkgelegenheid	++	goede arbeidsvoorwaarden
Politiek	+	Klanten, vakbonden	werkgelegenheid, betrouwbare bank	++	algemeen betrouwbare bank
HR lokaal	+	Medewerkers, directie lokaal	arbeidsvoorwaarden	-	goede arbeidsvoorwaarden
Directie lokaal	+	OR lokaal, HR lokaal, medewerkers	betrouwbare bank	0	kostenbesparing
Cao onderhandelaars Rabobank	+	Bonden, Groepsdirectie Rabobank	arbeidsvoorwaarden	+	goede arbeidsvoorwaarden
Groepsdirectie Rabobank	++	Vakbonden, DNB, OR landelijk, cao onderhandelaars, lokale directie	betrouwbare bank	++	kostenbesparing
OR landelijk	++	OR lokaal, Groepsdirectie Rabobank	arbeidsvoorwaarden	++	goede arbeidsvoorwaarden
HR Rabobank Groep	++	Groepsdirectie Rabobank, HR lokaal	arbeidsvoorwaarden	+	kostenbesparing
DNB	++	Politiek, Groepsdirectie Rabobank	betrouwbare bank	+	gezonde bank

Figuur 6: Schematische weergave stakeholders, relatie, coalitie, belang, macht en prioriteit



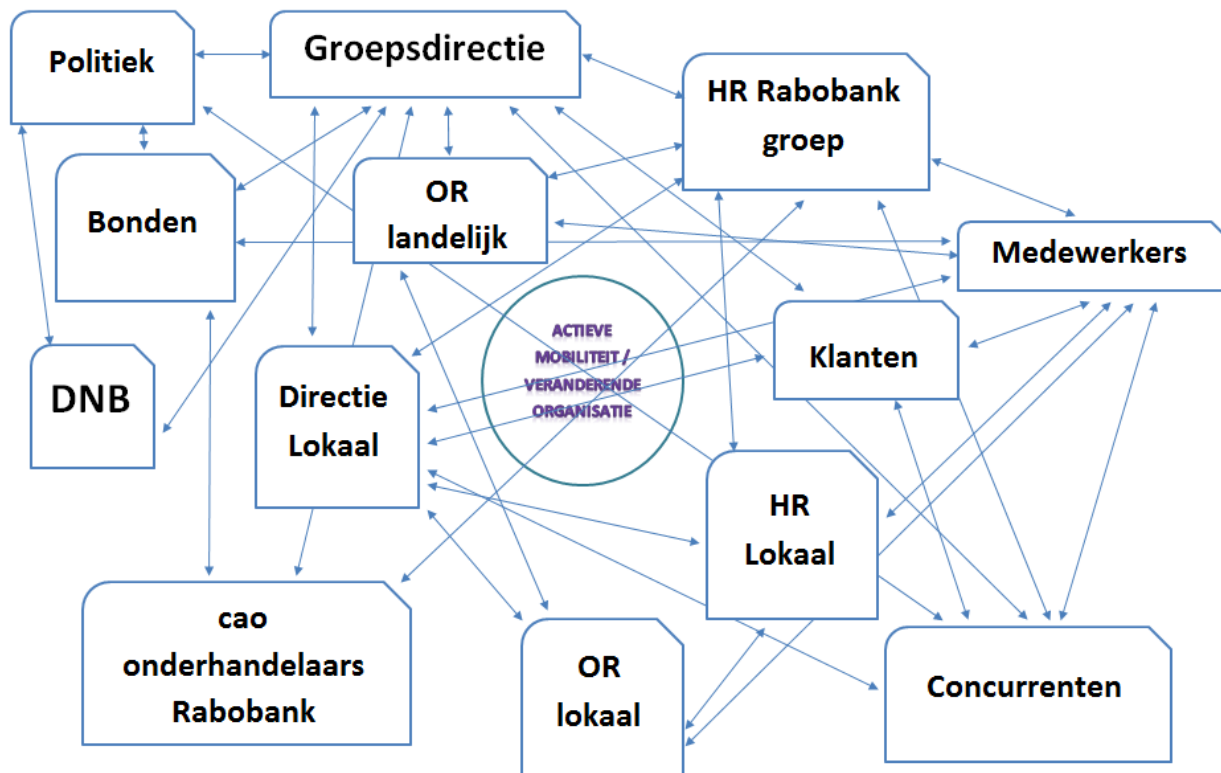
In figuur 7 zijn na een zorgvuldige analyse alle stakeholders in beeld gebracht waarbij rekening is gehouden met de macht en de prioriteit. In deze configuratie is te zien dat de groepsdirectie en de bonden zeer grote invloed hebben in de besluitvorming en ook een hoge betrokkenheid. De politiek en DNB hebben ook een grote invloed, echter daar zie je een verschil in belang en prioriteit. Wat opvalt is de invloed van de landelijke OR ten opzichte van de lokale OR en ook de invloed van de groepsdirectie ten opzichte van de lokale directie. Hierin is duidelijk het verschil in hiërarchie zichtbaar.



Figuur 7: Stakeholdersanalyse in beeld



In het volgende figuur 8 zijn de actoren in beeld gebracht en geven de verbindende lijnen de onderlinge verbanden aan. Wat opvalt is de complexiteit van de onderlinge verbanden. De groepsdirectie zit nagenoeg met iedereen aan tafel en er is een duidelijke hiërarchie zichtbaar tussen de lokale en groepsonderdelen. DNB daarentegen met haar rol als toezichthouder concentreert zich op de top macht posities wat ook logisch is vanuit haar rol.



Figuur 8: Verbanden tussen de actoren

Langs welke formele lijnen ontstaat de cao?

De cao, waaronder ook het onderdeel 'actieve mobiliteit', ontstaat door onderhandeling van de verschillende actoren waarbij zij allen hun eigen prioriteiten en belangen op tafel leggen. Zoals te zien is in figuur 8 zijn vele actoren aan elkaar verbonden, maar wat zijn de formele lijnen? En via welke lijnen ontstaat de cao? De banken cao kent vier fases in de onderhandeling. De drie vakbonden, te weten FNV, Unie en CNV, doen onafhankelijk een cao arbeidsvoorstel namens hun leden aan de cao tafel. Vanuit de cao tafel gaat een arbeidsvoorwaarden voorstel naar de groepsdirectie en de ondernemingsraad. In de tweede fase gaan de partijen in onderhandeling waarbij tussentijdsoverleg met de achterban plaatsvindt. In de derde fase, zodra het eindresultaat van de onderhandelingen bekend is, worden de afspraken uitgelegd aan de achterban. In de vierde fase wordt er gestemd en indien de partijen akkoord zijn, is een nieuwe cao ontstaan. Indien de stemming niet akkoord is, zal er opnieuw in overleg moeten worden getreden.



5.2 Cyclische kaart

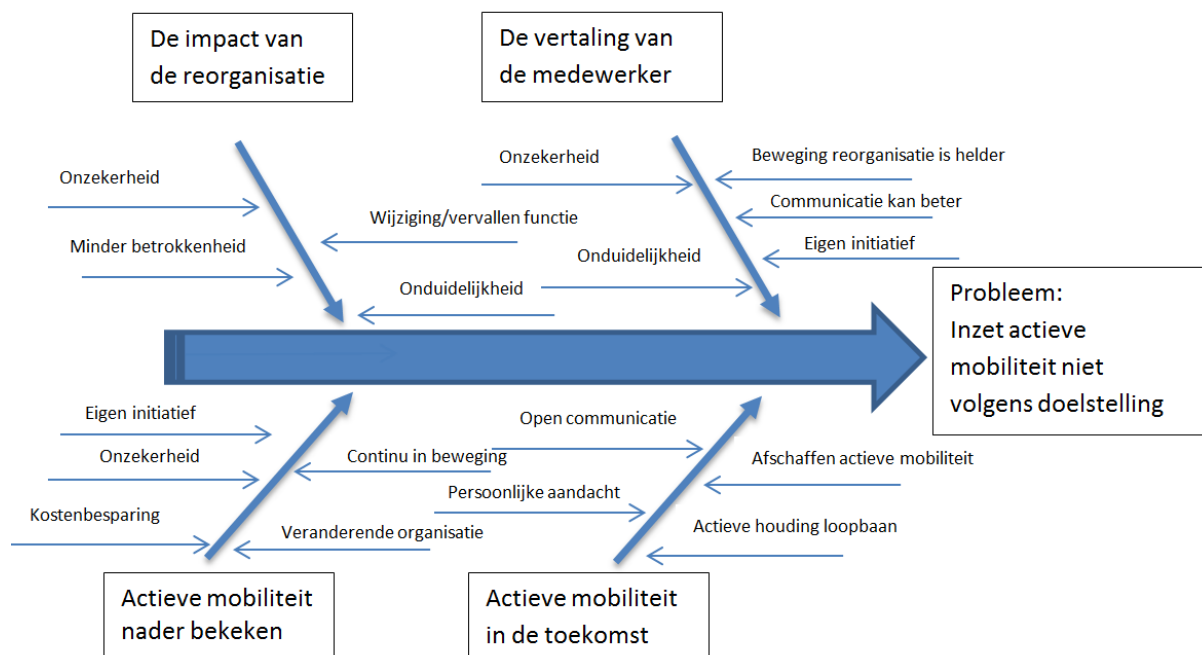
Alle geïnterviewden hebben vanuit hun perspectief problemen benoemd zoals zij die ervaren. Om een beeld te krijgen over de oorzaken en gevolgen zijn de interviews met kleuren gecodeerd en vervolgens in thema's samengebracht. De coderingen waren onder te verdelen in meerdere sub-coderingen zoals; eigen initiatief, onzekerheid, gewijzigde functie, veranderende organisatie, emoties, betrokkenheid, buiten je cirkel van invloed en communicatie. Vervolgens zijn er vier hoofdthema's ontstaan. Op deze manier zijn de opvattingen van de stakeholders inhoudelijk verklaard en samengebracht in een cyclische kaart (zie figuur 9 op pagina 68). Wat opvalt is dat de woorden onzekerheid en onduidelijkheid in verschillende thema's terugkomen. Alle actoren zijn van mening dat de situatie van actieve mobiliteit onzekerheid met zich meebrengt. Een geïnterviewde bestuurder zei:

“Dat je hoopt dat heel veel medewerkers het gebruiken om actief over zichzelf na te gaan denken. Maar dat dat eigenlijk een illusie is die op heel veel manieren opgeroepen kan worden maar eigenlijk niet door actief mobiel te worden. Ik zou willen dat iedere medewerker eigenlijk veel vrijer nadenkt over hun eigen toekomst en positie juist als ie niet actief mobiel verklaard is. En dat als we iemand actief mobiel verklaren eigenlijk eerder een verstandsvernuwing creëren dan een verstandsverwijding. Die verstandsvernuwing is dan meer geassocieerd met de onzekerheid die wordt opgeroepen dan dat dat op zich een prikkel moet zijn om over je toekomst na te gaan denken. Ik denk dat, mijn gevoel is dat het doel dat wij denken dat actieve mobiliteit heeft namelijk een verhoogde staat van paraatheid die aanzet tot meer nadenken over allerlei toekomst, in gedachte van het belang van de medewerker dat dat doel met dit middel niet maximaal gediend is.” (B1)

“Wij zijn allemaal doorlopend actief mobiel en dan is dat niet bedoeld in de zin van, oh er komt een reorganisatie aan, nu moet ik gaan nadenken of ik mijn hachje nog kan redden, maar nee ik kijk continu naar mijn eigen groei en ontwikkeling en dat is een normale state of mind”. (B1)



Ook hebben alle actoren aangegeven dat eigen initiatief belangrijk is in een veranderende omgeving. Een belangrijk item is dat de beweging van de organisatie door alle actoren onderschreven wordt en hier geen twijfel over bestaat. De manier van organiseren staat hierbij wel ter discussie. Er is onduidelijkheid over de toekomst ten aanzien van wijzigingen en vervallen functies. De toekomst moet nog ontworpen worden en omdat er geen heldere toekomst visie wordt gecommuniceerd ontstaat er onduidelijkheid en onzekerheid. De meerderheid van de actoren geeft aan dat persoonlijke aandacht en een open communicatie belangrijk is.



Figuur 9: Cyclische kaart



5.3 Naar de literatuur

Dit onderzoek is gebaseerd op een inductieve analyse methode, dat wil zeggen dat de onderzoeker in het begin van het onderzoek zich niet heeft laten leiden door bestaande literatuur. De theoretische ondersteuning wordt achteraf toegepast op de verzamelde data en informatie (Boeije, 2005). Door het toepassen van de inductieve methode is getracht het blikveld tijdens het onderzoek zo ruim mogelijk te houden waardoor pas later het onderzoek onderbouwd kan worden door de literatuur. Door niet vooraf geformuleerde theorieën toe te passen is er meer ruimte ontstaan voor afwijkende bevindingen en is de onderzoeker niet beperkt door de bestaande literatuur (Boeije, 2005).

De Rabobank bevindt zich in een actief krachtenveld. De Rabobank heeft te maken met diverse verschillende stuwende en duwende krachten die –bewust of onbewust – leiden tot veranderingen. *Robins (2006) stelt dat bestaande krachten die tot veranderingen aanzetten of veranderingen versnellen niet enkel ‘zomaar’ tot stand komen.* Robbins beschrijft de volgende krachten;

- Karakter van het personeelsbestand
- Concurrentie
- Maatschappelijke trends
- (wereld) politiek
- Technologie
- Economische crisis

Een tweetal krachten zijn zeer dominant in de verzamelde data, te weten de economische crisis en de technologie.

De economische crisis:

De mondiale economische crisis die ontstaan is in 2008 heeft zeer grote gevolgen gehad voor de economie en daarbij ook de bankensector. “De financiële sector heeft in de afgelopen jaren een forse kostenoperaties doorgevoerd door de overcapaciteit die was opgebouwd voor de crisis.” (B9) “De crisis heeft laten zien dat korte termijn denken, waarbij enkel economisch gewin centraal staat, desastreuze gevolgen heeft.” (B9) “Banken kunnen het verlies aan winstgevendheid dus beperken door kostenbesparingen, maar de noodzakelijke kostenbesparingen zijn voor een belangrijk deel het gevolg van de overcapaciteit in de financiële sector die is opgebouwd in de aanloop naar de financiële crisis.” (B9)



De technologie:

Dijsselbloem geeft als oorzaak van de massaontslagen onder andere de 'digitalisering' aan: "Ik denk dat dit proces van reorganisatie, de omvorming van een heel ander type bankensector, doorgaat."

"Om toch winst te blijven maken en de digitalisering niet te missen, zullen de Nederlandse banken het mes erin moeten zetten" (2016) aldus Knot. Ook de onderzoeken van de Citi GPS (2016) en het onderzoek van Frey en Osborne (2013) geven aan dat de digitalisering een enorme impact heeft op de financiële sector.

De Rabobank is net als vele organisaties continue in staat van verandering (Armenakis en Bedeian, 1999; Porras en Robertson, 1992, in Herscovitch en Meyer, 2002). De hoeveelheid literatuur die te vinden is over de oorzaken, gevolgen en complexiteit van veranderprocessen is enorm te noemen. Over de exacte onderzoeksvraag is geen literatuur gevonden, echter er is voldoende literatuur die zeker van toepassing is op de veranderende situatie en op de verkregen data. Wat doet een verandering met medewerkers? Volgens Van Dinten & Schouten (2011) is een organisatie een omgeving waarin mensen de betekenisgeving volgen waartoe die organisatie uitnodigt en waarin ze hun rationaliteit gebruiken om tot samenwerking te komen. Hoe werkt betekenisgeving? Ghosal en Bartlett (2000) stellen dat verandering alleen kans van slagen heeft, wanneer veranderingen planmatig en gefaseerd lopen. Is dat zo? Weick (1995) stelt dat het succes van een organisatieverandering wordt bepaald door een continu opkomende stroom van veranderingen, ontsprongen uit processen van betekenisgeving. Pettigrew (2000) stelt dat de visies van Weick (1995) als Ghosal en Bartlett (2000) verenigbaar zijn. Zo hebben de prominenten in dit onderzoek ook alle drie een eigen visie op organiseren. "Voor mij gaat reorganiseren vooral om het vermogen om te veranderen. Mijn motto daarbij is: *'Lead by example'* of *'practice what you preach'*". (B9) "Rijkman Groenink stuurde in 2005 - 2006 vele mensen weg die wel en niet misbaar waren, dat was niet de meest handige reorganisatie". (B8) Een organisatie is afhankelijk van de goedwillendheid van de medewerkers om haar organisatie te steunen. De steun van de medewerker kan juist door de veranderende omstandigheden van een reorganisatie veranderen (Furst en Cable, 2008). Recent onderzoek van Meyer (2007) wijst uit dat de bereidheid van de medewerker aan verandering een betere indicatie geeft van gedrag dan de betrokkenheid aan de organisatie of het beroep. (B3) "Daarom zit ik heel sterk op de 3-assen, vitaliteit, veranderbereidheid en vakmanschap" past goed bij de uitspraak van Meyer. De vorm van informeren is echter afhankelijk van de veranderingsfase waarin men zich bevindt (Liu en Perrewé, 2005). (R1,3,5,6,7,9,10,11,15,19,20) zijn uitgesproken over de communicatie. "Ik zie vooral politieke correctheid." (R7) Op momenten van verandering neemt de behoefte van medewerkers aan communicatie toe (Cuyvers, 2002). In dit onderzoek is helder geworden dat communicatie een belangrijk thema is. Communicatie speelt een belangrijke rol in de



betekenisgeving van de medewerkers en dit wordt zowel door de theorie als dit onderzoek ondersteund. Niet effectieve communicatie kan leiden tot onzekerheid, en dit valt volgens Cuyvers (2002) te reduceren door duidelijke en directe communicatie. Volgens Liu en Perrewé (2005) kan in de eerste fase van de verandering het beste de informatie gedoseerd worden gecommuniceerd. Daarbij kan te veel informatie voorbijgaan aan het vermogen om de informatie te verwerken, hetgeen juist voor onzekerheid en angst zorgt. Daarentegen kan te weinig informatie ook zorgen voor onzekerheid en de sfeer gespannen maken. In de daarop volgende fase zullen de betrokkenen vooral specifieke informatie willen ontvangen. In de context van veranderende organisaties is onzekerheid een veel voorkomend verschijnsel en heeft het een negatieve werking op het zinvol en plezierig werken van de medewerker en de voldoening in organisatieverband. Het wordt positief geassocieerd met stress (Ashford, 1988; Pollard, 2001; Schweiger and DeNisi, 1991) en negatief geassocieerd met betrokkenheid (Ashford et al., 1989; Hui and Lee, 2000 in Bordia, e.a., 2004: 512). Door de medewerkers over de noodzaak van de verandering volledig te informeren en de stappen in het veranderingsproces en de situatie waar men uiteindelijk naar toegaat uit te leggen, wordt onzekerheid in belangrijke mate verminderd (Reicher et al., 1997: 53, in Brown en Cregan, 2008). (R5,9,11,12,13,15,16,20,22 en B6) spreken over onzekerheid. De uitspraak van bestuurder B1 “...en dat als we iemand actief mobiel verklaren eigenlijk eerder een verstandsvernaauwing creëren dan een verstandsverwijding. Die verstandsvernaauwing is dan meer geassocieerd met de onzekerheid die word opgeroepen dan dat dat op zich een prikkel moet zijn om over je toekomst na te gaan denken” versus R13 “...verwarring, het is een verwarrende periode, onzekerheid over je baan, toekomst, en dat maakt me op z’n tijd onzeker” is een interessante waarneming. Ook B6 zegt “Actieve mobiliteit geeft onzekerheid voor de gehele organisatie, ook voor de mensen die niet actief mobiel zijn.” Persoonlijke doelen en persoonlijke interpretatie kunnen van elkaar afwijken en brengen verwarring en twijfel teweeg. Bestuurders en medewerkers kunnen wel uiten dat de reorganisatie van organisatorisch perspectief goed is, maar als de medewerker dat niet voelt in de dagelijkse werkzaamheden, zal hij zich ook niet uiten in blijdschap voor de verandering. Wat de medewerker feitelijk doet (theories in use) komt dan niet overeen met wat de medewerker zegt (*espoused* theorie), zonder dat de medewerker dit door heeft en juist de actie theorie bepaalt het gedrag van die medewerkers (Argyris en Schön, 1976). Volgens Colquitt (2001) wordt onzekerheid op drie niveaus erkent, structuur, strategische en werk gerelateerde onzekerheid. Het werk gerelateerde niveau raakt het individu het meest direct, waardoor emoties intenser kunnen worden ervaren. Hoofdrede voor deze onzekerheid is gebrek aan informatie en sommigen hebben het gevoel dat zij inadequaat worden geïnformeerd. Er wordt niet afgestemd op de behoefte van het individu en niet op het juiste moment. Doordat de medewerker geen toepasbare informatie heeft om de situatie



goed te kunnen inschatten, kan de medewerker ook niet bepalen of de verandering positief uitpakt. (R2,6) geven aan dat zij duidelijkheid willen en R8 “Een eerlijke en rechtvaardige behandeling.”, (R10) stelt “We worden ongelijk behandeld!!!”, deze twee uitspraken komen tijdens reorganisaties vaak voor. Onrechtvaardigheid blijkt eveneens nauw samen te hangen met stress (Robinson en Griffiths, 2005) R22 “...men raakte in de stress en onzekerheid terwijl ik denk dat je van je eigen kracht uit moet gaan” en deze vorm van emotie wordt onderschreven door B2 “Angst om zekerheden te verliezen. Angst om weer opnieuw te beginnen. Angst om met jezelf aan de slag te gaan”. Weick (2001) stelt dat ook baangarantie en financiële zekerheid op momenten van verandering een grotere rol spelen, omdat door verandering de werksituatie gekenmerkt wordt door onzekerheid en ambiguïteit. Baangarantie en financiële zekerheid zijn hierbinnen belangrijke argumenten. Om dit in goede banen te leiden speelt communicatie vanuit het management een essentiële rol (Boonstra e.a., 2006). Boonstra en Caluwe (2006) opteren ook voor de waarderende rol die communicatiemogelijkheden bieden. In 2009 heeft de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) reeds een adviesaanvraag ingezonden waarin de baan-baan mobiliteit wordt benadrukt. In dit onderzoek is aangetoond dat baanonzekerheid zeker een issue is, R1 zegt “...mogelijk consequenties heeft voor mijn baan” ook (R3,8,14,15,17,19,22,23) spreken over onzekerheid over de functie, ook geeft (B5) aan “...echt nadenken over je loopbaan”. Bij de verbeterpunten komt ook naar voren dat een goede (professionele) band met collega’s cruciaal is voor de betekenisgeving aan werk (Robbins, 2006), zo zegt R20 “Ik heb ook zeker aandacht vanuit de collega’s gemist” en R13 “Persoonlijke aandacht kan echt beter”. Er bestaan volgens Robbins (2006) meerdere redenen dat collega’s belangrijk kunnen zijn. Ten eerste het sociale aspect dat ontstaat door het contract met de collega’s. Daarnaast kunnen collega’s steun bieden door kennis en expertise alsook dat ze sociale steun kunnen verlenen door bijvoorbeeld te luisteren. Mintzberg (1990) stelt dat de sociale rol bepaald wordt door status en dat de machtsverhouding belangrijk is. Een aantal geïnterviewden hebben uitgesproken dat zij persoonlijke aandacht hebben gemist vanuit de directie (R20). Een onderzoek over organisatieveranderingen van Kotter (1996) geeft aan dat slechts 30% van de reorganisaties succesvol is. In 2008 blijkt uit een onderzoek van McKinsey dat twee van de drie organisaties er niet in slagen om een verandering succesvol te volbrengen. Een van de oorzaken kan zijn dat dit samenhangt met de manier waarop de veranderingen tot stand komen (Bennebroek Gravenhorst, 2002). Bennebroek stelt dat medewerkers vaak onvoldoende worden betrokken en dat dit niet bevorderlijk is voor het uiteindelijke veranderproces. (R5) geeft aan meer betrokken te willen worden “Meer betrokkenheid bij de medewerkers. Ik vind dat het heel hard gespeeld wordt.” en (R7) geeft aan dat hij minder betrokken is “Er zal minder betrokkenheid en motivatie zijn voor mijn werk/organisatie.” Beide uitspraken onderbouwen de stelling van



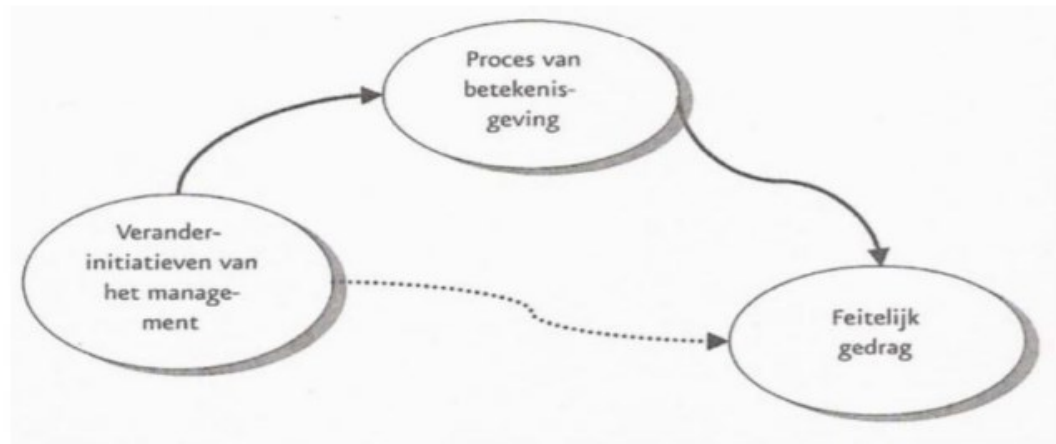
Bennebroek. Ook Wanberg en Banas (2000) zeggen dat het van groot belang is om te investeren in de betrokkenheid van medewerkers. Informatie uitwisseling en medebesluitvorming blijken effectieve instrumenten te zijn om een positieve houding ten opzichte van organisatieverandering te bewerkstelligen. Volgens Weick (2009) is de betekenis die wordt gegeven aan de veranderideeën de reden van het falen van een verandering en ligt dit niet in een ontoereikend idee of ontwerp. Het verandervermogen bij mensen is beperkt en om deze reden hebben zij moeite om los te komen van de oude structuren, waarden en normen. Een tekort aan aandacht voor de medewerkers in het veranderingsproces is een reden voor het hoge falingspercentage bij organisatieveranderingen (Bennebroek Gravenhorst, 2002). Doordat mensen betekenis geven aan een nieuwe situatie op basis van elementen uit het verleden wordt er een nieuwe individuele werkelijkheid geconstrueerd. Verschillende realiteitsbeelden, zogenaamde 'multiple realities' ontstaan doordat iedereen een persoonlijk referentiekader heeft dat bestaat uit betekenissen en ervaringen uit het verleden (Weick, 2001). Volgens Aiken en Keller (2009) gaan de meeste organisatie veranderingen fout doordat te weinig rekening wordt gehouden met de interpretaties van de medewerkers en hoe zij hiernaar handelen. Ook Lieskamp (2009) geeft aan dat als er geen aandacht wordt besteed aan de diversiteit in interpretaties en belevenissen de organisatie verandering gedoemd is te mislukken. Mensen maken dus hun eigen wereld doordat zij betekenisgeven in een actief proces waarin betekenissen continu veranderen door oude en nieuwe ervaringen. Zodra mensen geconfronteerd worden met verwarrende gebeurtenissen, gaan zij betekenissen geven om dubbelzinnigheid te reduceren (Weick, 2006). Betekenisgeving, ook bekend als 'sensemaking', is een proces waarin mensen aan betekenisloze data een betekenis verlenen in een onvoorspelbare wereld. In dit geval kan je misschien ook spreken van een onvoorspelbare wereld want de uiteindelijke toekomst is nog niet bekend. Zo stelt B8 "Maar we weten niet wat het eindplaatje is en dan is de Rabo nu als een gek aan het reorganiseren terwijl we niet weten wat het eindplaatje is..." Ook R18 zegt "...dat er uiteindelijk wel een plekje voor je is maar dat zij dat ook niet weten." R23 zegt "...omdat we nu nog niet weten wie geschrapt word". Een realiteit wordt gecreëerd die achteraf als geordend wordt ervaren (Weick, 2001). Op deze manier wordt gepoogd een nieuwe balans te vinden in de nieuwe situatie. Om dubbelzinnigheid te verminderen die in de veranderende situatie ontstaat worden betekenissen gegeven die Weick (2001) 'causale kaarten' noemt. Door deze vereenvoudiging van de werkelijkheid, wordt de meerduidigheid minder en ontstaat er een logischer beeld van de werkelijkheid, maar is dat wel zo? Volgens Balogun en Johnson (2005) kan dit leiden tot een herziening van persoonsgebonden kaders en dit kan leiden tot een gevaar voor het voortbestaan van de organisatie. Juist in de oude cognitieve kaders en structuren dienen veranderingen aangebracht te worden ondanks dat de mensen behoefte hebben aan continuïteit. De mensen kunnen



gedesoriënteerd raken doordat de veranderingen niet aansluiten bij de oude cognitieve kaders en hierdoor geen samenhangend geheel vormen. Uiteindelijk zal de keuze of een medewerker de veranderingen snel zal accepteren of weerstand zal bieden beïnvloed worden door een persoonlijk gevaar of voordeel (Oreg, Vokale, Armenakis, 2012). Gedurende dit onderzoek is een aantal malen de verandercurve van Kübler-Ross ingevuld (zie hoofdstuk 3.6) en uit die analyse lijkt het toekennen van de fase van actieve mobiliteit geen weerstand of persoonlijk gevaar of voordeel biedt. Hieruit zou je kunnen concluderen dat de “...verhoogde staat van paraatheid..” (B1) niet werkt, ook B5 geeft aan dat “De urgentie om bezig te zijn met je toekomst zou bij iedereen een hoger urgentie besef mogen hebben” terwijl de bonden volgens B3 hebben aangegeven dat “...werkgever zorg eerst maar eens dat het urgentie besef daadwerkelijk binnendringt op de werkvloer, dat er inderdaad wat aan de hand is.” Er wordt een groot gedeelte van het leven aan werk gependend wat het leven een bepaalde structuur en zingeving biedt. De medewerker beschrijft zich zelf vaak in termen van de werkzaamheden die ze verricht (Asforth, Harisson, Corley, 2008). Bij een verandering doorlopen werknemers een bepaald reactie proces zodra ze persoonlijk worden geraakt door een organisatorische verandering en zullen zichzelf gaan beschermen tegen het gevoel van angst wat deze verandering kan veroorzaken (Bovey, Hede, 2001a, 2001b). De eerste vorm van betekenisgeving ontstaat zodra de eerste communicatie over de verandering is geweest. De reacties op de eerste communicatie over de fase van actieve mobiliteit waren heel wisselend van “Niet gek veel, ik had op voorhand wel het idee dat komt wel goed.” (R11) tot “Mijn eerste gedachte was nu zijn wij aan de beurt” (R20). Over het algemeen waren de geïnterviewden niet onder de indruk, al bracht het voor een aantal wel onzekerheid. Een enkeling voelde urgentie. Onderlinge communicatie over de verandering zal invloed hebben op hun betekenisgeving. Afwegingen vinden plaats hoe de verandering zal gaan plaatsvinden en of dit een voordeel gaat opleveren en of dat deze gelijk is met de waarden van de medewerker (Lines, 2005). Wat opviel tijdens de gesprekken is dat de medewerker buiten de organisatie niet graag praat over de veranderende organisatie. R2 geeft aan “Ik probeer het onderwerp te vermijden” en R6 “Dat de Rabobank altijd een goede werkgever is geweest en ik mij altijd voor 100% heb ingezet maar dat het nu voelt alsof ik op een goedkope manier wordt weggebonjourd.” Weick (1995) stelt dat betekenisgeving meer berust is op aannames dan op feiten. Het verloop van betekenisgeving wordt niet opgebouwd uit objectieve, maar uit subjectieve betekenissen. De subjectieve betekenisgeving wordt opgebouwd uit symbolen en rituelen, waarbij verhalen, helden en mythen een belangrijke rol spelen. Door gezamenlijke interactie wordt een werkelijkheid van waarden geconstrueerd. Indien een organisatie continu in beweging is door processen van betekenisgeving, kan het beoogde resultaat van een veranderinitiatief nooit behaald worden. Er ontstaat een ruis tussen het gedrag en het



veranderingsidee. Homan (2005) heeft dit proces schematisch weergegeven zoals te zien in figuur 10.



Figuur 10: Betekenisgeving als interveniërende factor voor gedragsverandering

Homan (2005) en Weick (1995) delen het gedachtegoed dat de gedragingen en handelingen worden bepaald door het proces van betekenisgeving. Volgens Homan is het succes van de organisatieverandering afhankelijk vanaf de plek waar de betekenisgeving van de actoren zich bevindt. Ook zegt Homan dat alle actoren binnen de organisatie betekenisgeven aan de verandering.



5.5 Conclusie van de analyse

De conclusie is per ontworpen thema' geformuleerd waarbij opgemerkt dient te worden dat de verschillende actoren samenvattend worden beschouwd.

De impact van de reorganisatie

Alle geïnterviewde zijn van mening dat een verandering binnen de organisatie noodzaak is. De mindering op het aantal arbeidsplaatsen staat niet ter discussie. Dat de reorganisatie een gevolg is van o.a. digitalisering en kostenreductie is bij allen bekend. Zowel de bestuurder als medewerker geven aan dat de manier van organiseren onzekerheid met zich meebrengt. De medewerkers geven hierbij aan dat de veranderende situatie ook iets doet met de motivatie en betrokkenheid en dat er veel negatieve emotie bij komt kijken. Doordat de fase van actieve mobiliteit wordt afgegeven voordat daadwerkelijk bekend is of je functie komt te vervallen of wijzigt zorgt voor onduidelijkheid.

Actieve mobiliteit nader bekeken

Actieve mobiliteit is ingezet vanwege de veranderende organisatie. Omdat er op kosten moet worden bespaard, wordt de organisatie aangepast wat gepaard gaat met een reductie van het aantal arbeidsplaatsen. De organisatie is continu in beweging en dit wordt ook van de medewerker verwacht. Eigen initiatief in plaats van een afwachter houding zou de toekomst van zowel de organisatie als de medewerker ten goede komen. Doordat de toekomst van de organisatie wel in grote lijnen maar niet op impact van arbeidsplaatsen en functies bekend is op het moment van afgeven van de status actieve mobiliteit, brengt dit extra onzekerheid met zich mee.

Actieve mobiliteit, de vertaling van de medewerker

Voor de medewerker is de beweging van de organisatie helder. Dat er eigen initiatief wordt verwacht is ook helder. Echter de medewerker komt niet in beweging en geeft hierbij aan dat de status naast een stuk zekerheid van loonsuppletie geen extra toevoeging heeft. De geïnterviewden geven aan dat zodra de status wordt afgegeven de afdelingssfeer niet positief wordt beïnvloed en de motivatie en betrokkenheid van de medewerkers afneemt. Doordat de toekomst nog niet helder kan worden geschetst en zoals wordt aangegeven regelmatig wordt uitgesteld, wordt de communicatie als niet voldoende beschouwd.

Actieve mobiliteit in de toekomst

De fase van actieve mobiliteit zou in de toekomst niet meer nodig moeten zijn. Een actieve houding ten aanzien van de loopbaan in een continu veranderende organisatie zou ervoor moeten zorgen dat de medewerker op ieder moment klaar is om mee te kunnen veranderen. Persoonlijke aandacht, transparante communicatie en een duidelijke richting met in een eerder stadium duidelijkheid over de veranderende organisatie met daarbij horende consequenties als wijziging en vervallen



arbeidsplaatsen, draagt bij aan meer duidelijkheid en zal zowel de betrokkenheid en motivatie ten goede komen.

Samengevat

Bij iedere organisatieverandering is er sprake van voor- en tegenstanders (Cozijnsen & Vrakking, 1995). De percepties die de verandering bij de medewerkers oproept, maakt momenteel niet dat medewerkers denken zich anders te moeten gaan gedragen (Homan, 2005). De hoop dat medewerkers die actief mobiel verklaard worden in een hogere staat van paraatheid komen is vergeefs. Zoals Kotter (1996) zegt: *'People will find a thousand ingenious ways to withhold cooperation from a process that they sincerely think is unnecessary or wrongheaded'*. De betekenis die wordt gegeven door de medewerkers aan de fase van actieve mobiliteit is anders dan waarvoor deze fase door de bestuurders is bedoeld. Tussen de beoogde verandering in de theorie en het uiteindelijke feitelijke gedrag in de praktijk zit het proces van betekenisgeving wat de essentie is van de verandering (Weegen, 2006).

5.6 Aanbevelingen

Gegeven is dat meer dan 12.000 medewerkers de status van actieve mobiliteit hebben waarvan een groot gedeelte de komende jaren de organisatie gedwongen of op eigen initiatief zal verlaten. Gezien de enorme impact is het aan te bevelen dat zowel de bonden als de bestuurders opnieuw in overweging nemen of zij de fase van actieve mobiliteit op een zelfde manier als in de huidige cao staat beschreven nog van toegevoegde waarde vinden. De cao is statisch terwijl de organisatie en de omgeving aan verandering onderhevig is. Bij een veranderende organisatie zou ook een flexibele cao kunnen bijdragen. In beginsel lijkt het erop dat actieve mobiliteit bijdraagt aan de bewustwording van de medewerker dat de organisatie verandert, echter de vraag is of dat in deze tijd nog van toegevoegde waarde is en juist niet averechts werkt. De medewerker weet dat de organisatie wijzigt en dat dit impact kan hebben op de arbeidssituatie. Een fase van actieve mobiliteit heeft dan geen toegevoegde waarde meer behoudens de extra secundaire arbeidsvoorwaarden die de fase van actieve mobiliteit met zich meebrengt. Een alternatieve invulling van deze extra arbeidsvoorwaarden kan ook op een andere manier worden ingebracht in de cao. Ook is duidelijk geworden dat een reorganisatie zonder dat de medewerker weet of dit impact heeft op de arbeidsverhouding niet bijdraagt aan de motivatie en betrokkenheid. Medewerkers willen duidelijkheid over de toekomst en ondervinden hiermee het spreekwoord van zachte heelmeeesters en diepe wonden. Stevig ingrijpen kan problemen voorkomen en oplossen.



5.7 Reflectie onderzoeker

Er zijn meerdere leermomenten tijdens dit onderzoek naar voren gekomen. Een van de belangrijkste is dat focus veel tijd kan besparen. De interviews hebben dusdanig veel informatie opgeleverd dat het een uitdaging opleverde om de ontvangen informatie te kunnen verwerken. Focus leverde mij enthousiasme en energie wat ook direct een valkuil opleverde omdat er op enig moment geen grenzen meer waren om informatie te verzamelen. Mijn enthousiasme heeft me geleerd dat grenzen verlegd kunnen worden en dat onverwachte deuren open kunnen gaan. Ik heb geleerd dat focus een vorm van 'rijkdom' kan opleveren, rijkdom in de zin van energie en resultaat! Dit onderzoek heeft mij gedwongen om tijd te nemen en me extra te verdiepen in een situatie waarvan ik al jaren onderdeel ben. Ik heb me verdiept in anderen en heb geleerd beter te luisteren en te analyseren. Verandering begint bij jezelf. Gedrag en interactie bepalen in grote mate het succes. Door mezelf als onderzoeker te verdiepen in een probleem en niet als onderdeel van het probleem, heeft mij geleerd om objectiever tegen situaties aan te kijken en deze te doorleven. Eerlijkheid gebied te zeggen dat in het begin van dit onderzoek de gevoelens regelmatig door elkaar heen gingen, echter gedurende het onderzoek is de rol van onderzoeker mij steeds beter gaan passen. Dit onderzoek heeft mij gedwongen om de wereld vanuit verschillende perspectieven te benaderen, een ieder ziet het door zijn eigen bril en vormt zijn eigen waarheid. Er is niet één waarheid, maar je kan er wel een verhaal van maken.

5.8 Terug naar de probleemstelling

Als afsluiting van dit onderzoek keren we terug naar de probleemstelling. De probleemstelling luidde: *'Hoe ervaren medewerkers en bestuur de fase van actieve mobiliteit binnen de Rabobank en hoe kunnen zij omgaan met deze verschillen?'* Toen ik deze probleemstelling besprak met de bestuursvoorzitter, Wiebe Draijer van de Rabobank, gaf hij het volgende antwoord: "Ik heb werk gedaan voor een prachtige stichting, die heette de Make-A-Wish Foundation, doe een wens stichting en die had het doel om de mooiste wens van terminale zieke kinderen in vervulling te laten gaan. Die stichting worstelde er enorm mee dat eigenlijk maar de helft van die kinderen zich überhaupt aanmelden. Totdat ze doorhadden dat die goedbedoelde framing eigenlijk een heel slecht, een negatief interpreteerbare zelfselectie opriep, namelijk als je voor die stichting in aanmerking komt dan heb je namelijk helemaal geen enkele kans meer. Je kan dus met de beste bedoelingen iets een positieve lading geven maar je bereikt het tegenovergestelde. Ik vermoed dat je dat gaat vinden." Deels heeft Wiebe gelijk gekregen. Het goedbedoelde frame, actieve mobiliteit, is ingezet bij de medewerker echter de medewerker kan zich hier niet voor aanmelden. Daarnaast is de vraag of het doel wat beoogd is met de fase van actieve mobiliteit daadwerkelijk behaald wordt. Met dit onderzoek is een helder beeld ontstaan over hoe de medewerker en bestuur de fase van actieve



mobiliteit ervaren en daarmee hoe zij om kunnen gaan met de verschillen. Met dit onderzoek is een stap gezet om de betekenis van actieve mobiliteit in beeld te brengen. De rijke data die is ontstaan door de toegepaste kwalitatieve methode heeft nieuwe inzichten gegeven in een onderontwikkeld gedeelte in de literatuur. Doordat gebruik gemaakt is van verschillende methodes, die elkaar aanvulden, is een rijke set aan data ontstaan in dit specifieke onderzoeksgebied. Buitengewoon in dit onderzoek is dat naast de medewerkers uit de betrokken organisatie, de topbestuurders en andere zeer prominenten invloedrijke personen hebben bijgedragen aan dit onderzoek.



Literatuurlijst/Bibliografie

- Abma, T., & Widdershoven, G. (2006). *Responsieve methodologie: interactief onderzoek in de praktijk*. Den Haag: Lemma.
- Argyris, C., Schön, D.A. (1976), *Theory in practice: increasing professional effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3) 325–374. Doi: 10.1177/0149206308316059.
- Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek! Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2005), From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking: *Organization Studies*, 26(11), 1573-1601.
- Beer, M., & Nohria, N., (2000), *Breaking the code of change*, Harvard Business Press.
- Bennebroek Gravenhorst, K.M., (2002) Een leerproces vormgeven en veranderingen realiseren : reflectie, interactie en samenwerking door survey-feedback, Kluwer: Deventer
- Berg, B.L. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences*. California State University, Long Beach. Fourth Edition. A Pearson Education Company, Needham Heights.
- Berselaar, V. van der (1997). *Wetenschapsfilosofie in veelvoud: fundamenteen voor onderzoek en professioneel handelen*. Bussum: Coutinho.
- Boeijs, H., (2005), *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*, centraal boekenhuis
- Boer, F. de, & Smaling, A (2011). *Benaderingen in kwalitatief onderzoek: een inleiding*. Den Haag: Lemma.
- Boonstra, J. J., & De Caluwé, L. (2006). *Interveniëren en veranderen: zoeken naar betekenis in interacties*. Deventer: Kluwer.
- Boonstra, J., & De Caluwé, L., (2006). *Interveniëren en veranderen nummer 3 / 4- mei/augustus*
- Boonstra, J. (2010). *Leiders in cultuurverandering: Hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderen en strategische vernieuwing realiseren*
- Boot, A.W.A. (2016). 'Understanding the Future of Banking: Scale & Scope Economies, and Fintech'
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., Callan, V.J. (2004), *Uncertainty during organizational change: types, consequences and management strategies*, *Journal of Business and Psychology*, vol. 18,no.4,pp507-533.
- Bovey, W. H. & Hede, A. (2001a). Resistance to organisational change: The role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16(7) 534-548. Doi: 10.1108/EUM00000000006166.



- Bovey, W. H. & Hede, A. (2001b). Resistance to organisational change: The role of cognitive and affective processes. *Leadership and Organization Development Journal*, 22(8) 372-382. Doi: 10.1108/01437730110410099.
- Brown, M., Cregan, C. (2008), *Organizational change cynicism: the role of employee involvement*, Human Resource Management, vol. 47, no. 4, pp 667-686.
- Caluwe, L., Vermaak, H., (2006), *Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige*, Kluwer: Deventer
- Charmaz, K. (2006). *Construeren grounded theorie: Een praktische gids door kwalitatieve analyse*. London, UK: Sage Publications.
- Citi GPS: Global Perspectives & Solutions, March 31, 2016, *How FinTech is Forcing Banking to a Tipping Point*
- Colquitt, J.A. (2001), *On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure*, Journal of Applied Psychology, vol. 86, no. 3, pp 386-400.
- Dinten van, W., (2003), *Met gevoel voor realiteit. Over herkennen van betekenis bij organiseren*, Delft: Eburon
- Dinten van, W.L, Schouten, I., (2011), *Zijn zij gek of ben ik het? Hoe je oriëntaties gebruikt bij organiseren*, Delft: Eburon
- Dongen, H.J. van, Laat, W.A.M. de, & Maas, A.J.J.A. (1996). *Een kwestie van verschil: conflicthantering en onderhandeling in een configuratieve integratietheorie*. Delft: Eburon
- Dijk, N.M.H. van (1989). *Een methodische strategie van organisatie-verandering*. Delft: Eburon.
- Guba, E., Lincoln, Y., (1994), *Competing Paradigms in Qualitative Research*
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P., (2012), *Management Research*, Sage Publications
- Eriksson, P., Kovalainen, A., (2008), *Qualitative Methods in Business Research*, Sage Publications
- Elrod, P. D. & Tipett, D. D. (2002). The 'death valley' of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3) 273-291. Doi: 10.1108/09534810210429309.
- Erlandson, D., Harris, E., Skipper, B., & Allen, S. (1993). *Doing naturalistic inquiry: a guide to methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- Feltmann, E. (1984). *Adviseren bij organiseren: een studie over interventiekunde ten behoeve van organisatie-ontwikkeling en maatschappij-georiënteerd organiseren ('vermaatschappelijking')*. Rotterdam: Kreits.
- Fiedler, S. (2010). Managing resistance in an organizational transformation: A case study from a mobile operator company. *International Journal of Project Management*, 28(4) 370-383. Doi: 10.1016/j.ijproman.2010.02.004.



Furst, S.A., Cable, D.M. (2008), *Employee Resistance to Organizational Change: managerial influence tactics and leader-member exchange*, Journal of Applied Psychology, vol. 93, no. 2, pp 453-462.

Frey, C.B. & Osborne, M.A. (2013) *"The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?"*, Oxford Martin School.

Glaser, B. (1992). Basics of grounded theory analysis. Mill Valley: Sociology Press

Gleichmann P.R., Goudsblom J., Korte H. (red.), *Human Figurations: Essays for Norbert Elias* (Amsterdam, Stichting Amsterdams Sociologisch Tijdschrift, 1977).

Greenbaum, L. (1998). *The Handbook for Focus Group Research (2nd edition)*. Connecticut: Sage Publications, Inc.

Guba, E.G., & Lincoln, Y.S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.

Herscovitch, L., Meyer, J.P. (2002), *Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model*, Journal of Applied Psychology, vol. 87, no. 3, pp 474- 487.

Homan, T. (2006). Organisatiedynamica, theorie en praktijk van organisatieverandering. Den Haag: Academic Service.

Judge, T. A. & Kammeyer-Mueller, J. D. (2011). Implications of core self-evaluations for changing organizational context. *Human Resource Management Review*, 21(4) 331-341. Doi: 10.1016/j.hrmr.2010.10.003.

Kotter, J., P., (2008), *A sense of urgency*, Harvard Business Press

Kübler-Ross, E. (1969), *On Death and Dying*, London: Collier Macmillan

Maas, A.J.J.A., Manschot, E.B. & Roodink, A.J. (1997). *Verandering in soorten : Bakker Mink's petit story*. (Intern rapport, Management Report Series, no 52(13)).

Maas, A.J.J.A. (2012). *Living Storytelling as an Impetus for Organizational Change, Towards Connective Observing and Writing, Narrative works: issues, investigations, & interventions*, 2(1), 150-169.

Maas, A.J.J.A. (1988). Ondefinieerde ruimten, sociaal-symbolische configuraties: een onderzoek naar theorie, methodologie en methoden-ontwikkeling voor processen van organiseren. Delft: Eburon

Meehl, P.E. (1954), *Clinical versus statistical prediction*. University of Minnesota Press, Minneapolis

Metselaar, E. E., Cozijnsen, A. J., & Van Delft, H. C. P. A. (2011). *Van weerstand naar veranderbereidheid*. Heemstede: Holland Business Publications.

Meyer, J.P., Srinivas, E.S., Jaydeep, B.L. Topolnytsky, L. (2007), *Employee commitment and support for an organizational change, test of the three-component model in two cultures*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, vol. 80, no. 2, pp 185-211.



Mintzberg, H., (1990), 'The manager Job': Folklore and Fact, HBR Classics, Harvard Business School Publishing Corporation.

Lieskamp, M., Loo, van, J., (2009), *de bekwaamheidseisen in de praktijk*, Kluwer: Alphen a/d Rijn.

Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, 4(8) 8-32. Doi: 10.1177/1534484304273818.

Liu, Y., Perrewé, P.L. (2005), *Another look at the role of emotion in the organizational change, a process model*, Human Resource Management Review, vol. 15, no. 4, pp. 263-280.

Oreg, S. & Sverdlik, N. (2011). Ambivalence toward imposed change: The conflict between dispositional resistance to change and the orientation toward the change agent. *Journal of Applied Psychology*, 96(2) 337-349. Doi: 10.1037/a0021100.

Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2012). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4) 461- 524. Doi: DOI: 10.1177/0021886310396550.

Quinn, R. (2004). *Building the bridge as you walk on it*, Jossey-bass, San Francisco.

Reijnders, R. (2006). *Basisboek Interne Communicatie*. Assen: Van Gorcum.

Robbins, S., P., (2006), *Gedrag in Organisaties*, Pearson Education Benelux.

Robinson, O., Griffiths, A. (2005), *Coping with the stress of transformational change in a government department*, Journal of Applied Behavioral Science, vol. 41, no. 2, pp 204-221.

Rubin, H.J., & Rubin, I.S. (2012). *Qualitative Interviewing. The art of hearing data*. London: Sage.

Schuler, R. & Jackson, S. (2001). HR issues and activities in mergers and acquisitions. *European Management Journal*, 19(3) 239-253. Doi: 10.1016/S0263-2373(01)00021-4.

Strauss, A. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge: Cambridge University Press.

Voogd, A.A. (1990). *Managen in een meervoudige context: naar een methode voor het ontwikkelen en veranderen van sociaal-cognitieve configuraties*. Delft: Eburon.

Wanberg, C.R., Banas, J.T. (2000), *Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace*, Journal of Applied Psychology, vol. 85, no. 1, pp 132-142.

Watzlawick, P., Beavin, J.H., & Jackson, D.D. (1967). *Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*. New York, NY: Norton.

Watzlawick, P., Weakland, J.H., & Fisch, R. (1974). *Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution*. New York, NY: Norton.

Weick, K.E. (1979). *Social Psychology of Organizing*. New York, NY: Random House.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organisations*. London: Sage.



Weick, K., E., (2001), Making sense of the organization, Blackwell Publishing

Yin, R.K. (2003) Case Study Research: Design and Methods (3e ed.). Londen, Sage.

