

# Westpac Banking Corporation

Een bank die zich opmaakt voor een organisatieverandering en een fusie

*"Ik voel mij gebonden aan de managementstijl die rekening houdt met inspraak"*

*"Welke gebreken we ook gehad mogen hebben, de hoge mate van vertrouwen binnen de organisatie heeft ons altijd flink geholpen."*

*"Australië is niet langer een verlengstuk van Europa - geografisch gezien behoort het tot het westelijk gedeelte van de Stille Oceaan (Pacific) en onze toekomst is in toenemende mate verbonden met het lot van dat gebied - Daarom hebben we de naam 'Westpac' gekozen."*

*"Op de eerste dag van de nieuwe (gefuseerde) bank, begon de advertenciacampagne met slogans als:*

- *Open competitie*
- *Wij zijn de concurrentie*
- *We zijn aan het veranderen*
- *De gewone dienstverlening zal nooit meer hervat worden. We stropen de mouwen op!"*

Dit artikel is grotendeels gebaseerd op lezingen die gegeven werden door twee leidinggevende functionarissen van een Australische bank die momenteel 35.000 werknemers heeft.

De eerste lezing werd gehouden door Bob White, president-directeur van de Westpac Banking Corporation, tijdens een bijeenkomst van de internationale monetaire conferentie die gehouden werd in Boston.

De tweede werd gegeven door Geoff Thompson, fusiemanager van de toenmalige Bank of New South Wales, voor het Australisch instituut voor managementontwikkeling in Sydney, New South Wales. (Beide lezingen zijn in zoverre geredigeerd, dat de gedeelten die betrekking hebben op de veranderingen in de wijze van bankzaken afhandelen, weggelaten zijn en de passages over de introductie van outputgerichtheid zijn blijven staan.)

Tot die tijd hebben, te beginnen met de bedrijfsleiding, 1700 managers het 3-D MES gevolgd. Er zijn ongeveer vijftig teammeetings geweest, te beginnen met het topteam en van daar af naar beneden door de organisatie heen en nog verscheidene grote groepsmeetings waarbij gesproken werd over kwesties als reorganisatie, veranderingen in personeelsbeleid en hoe men de fusie effectief kon laten verlopen.

Vanuit de bank gezien veranderde de samenleving eromheen snel, terwijl de toekomstige veranderingen nog sneller zouden verlopen. Men verwachtte terecht dat een regeringscommissie zou voorstellen toe te staan dat buitenlandse banken

de markt mochten penetreren en dit de behoefte aan een flexibele respons nog zou versterken.

Dat, samen met de komst van een nieuwe topman die sterk outputgericht was, leidde tot de start van dit organisatieontwikkelingsprogramma, dat wel is beschreven als het grootste en meest succesvolle van de wereld. Hier en daar zijn kleine toevoegingen aangebracht om bepaalde beweringen uit te werken, maar die zijn tussen haakjes geplaatst. De aantallen filialen en werknemers zijn niet altijd dezelfde ten gevolge van het feit dat het nu eens gaat over de periode vóór, en dan weer over de periode na de fusie.

Bij het begin van het programma bedroeg de jaarlijkse winst van de bank Z 100 miljoen. Sommige directeuren waren enigszins verbaasd over de hoogte. Na een paar jaar was de winst gestegen tot ongeveer Z 400 miljoen. Het ligt voor de hand dat het onmogelijk is een percentage van dit verschil toe te schrijven aan een bepaald onderdeel in het bijzonder.

Zonder twijfel was de komst van de nieuwe topman van essentieel belang. Bij de bank heerst echter wijdverspreid de mening dat het op resultaat gerichte programma veel heeft bijgedragen. Als we kijken naar de stijging van de jaarlijkse winst, is het duidelijk dat de kosten-baten effectiviteit van het programma kolossaal was.

## Fragmenten uit de lezing gehouden door Bob White, president-directeur van Westpac

Toen ik president-directeur werd, was het gemakkelijk het besluit tot verandering te nemen. Het was ook gemakkelijk een algemene diagnose te stellen. We moesten:

- de organisatie soepel maken;
- alerter reageren;
- een meer gedisciplineerde planning en betere vaststelling van doelstelling ontwikkelen;
- ons sneller bewegen en sterker concurreren.

Daar kwam nog bij dat we dit in 1300 filialen met 25.000 mensen moesten doorvoeren. Ik voel mij gebonden aan de managementstijl die rekening houdt met inspraak, en dat maakte dat ik er toe neigde de ideeën van een Canadese adviseur, Bill Reddin, toe te passen, wiens specialiteit kan worden samengevat als:

“Hoe kunnen we een organisatie van welke soort dan ook helpen succes te bereiken met een programma van zelfgeleide verandering.”

Zijn methoden werden gebruikt om het managementteam van de bank de eigen diagnose scherper te laten stellen en zelf remedies te ontwikkelen.

Wij gaven sterk de voorkeur aan deze benadering boven de verstikkende omhelzing van de een of andere belangrijke internationale managementadviseur. Bovendien was het een stuk goedkoper. Zo begon de bank aan een programma van organisatie-ontwikkeling. Reddins aanpak sprak me wel aan, omdat hij zei dat organisatie-ontwikkeling zich bezighoudt met het samenbrengen van mensen in soms ongebruikelijke combinaties, die met elkaar praten over dingen, waar ze allang over hadden moeten praten, in een sfeer van openheid en met de bereidheid tot verandering.

Ik zal uitweiden over enkele componenten van dit programma, omdat het erin geslaagd is een verandering in attitude tot stand te brengen en op die wijze een grotere bereidheid tot verandering in handelwijze heeft opgeleverd.

- Voor Westpac werden incompany 3-D Managerseffectiviteit Seminars (3-D Mes) georganiseerd.
- Uiteindelijk woonden meer dan 1700 managers vanaf de president-directeur naar omlaag het zesdaagse buiten het bedrijf gehouden 3-D MES bij.
- Ze leerden hun werk te zien in termen van outputs.
- Managers ontwikkelden als gevolg van de seminars een duidelijker inzicht in hun eigen manier van management, in de geschiktheid van een bepaalde wijze van management, in specifieke situaties en in de onverenigbaarheid van de managementstijl van een bepaalde persoon met de eisen waaraan men in een functie moet voldoen.
- De seminars leerden zowel het schatten van het eigen kunnen, als dat van collega's in gelijke functies, met name wat betreft de managementstijlen.

Na afloop van de seminars had de hele structuur van het bankmanagement een gemeenschappelijke cultuur en sprak een gemeenschappelijke taal. De organisatie begon al soepeler te worden en was klaar om in ernst over het veranderingsproces te gaan praten.

Welke gebreken we ook gehad mogen hebben, de hoge mate van vertrouwen binnen de organisatie heeft ons altijd flink geholpen. Die graad van vertrouwen hielp de openheid verbeteren die zo essentieel was voor het veranderingsproces.

De volgende stap was het opzetten van een nieuwe organisatiestructuur zonder welke de motivatie om door te gaan met het veranderingsproces wel eens verloren zou kunnen gaan. De laatste verandering van dien aard - meer dan tien jaar geleden - was door een paar mensen uit de leiding ontwikkeld zonder dat ze advies hadden gezocht en was zonder enige inleiding aan het gehele bedrijf medegedeeld.

We wilden het nog eens doen, maar nu anders. Om te beginnen werden 80 employés van verschillende rangen en vanuit alle onderdelen van de bank uitgenodigd voor een weekend in afzondering (d.w.z. grote groepsmeeting). Ze werkten in veertien teams in een reeks plenaire zittingen en kregen als taak de organisatiestructuur te ontwikkelen die ze wilden.

In die tijd waren enige traditionalisten uit de tophiërarchie gekant tegen de gekozen benadering op grond van het feit dat het eindresultaat wel eens niet aanvaardbaar zou kunnen zijn. Mijn antwoord was natuurlijk, dat de president-directeur zijn positie zou moeten overwegen, als hij de oplossing die een dwarsdoorsnede van 80 van zijn vertrouwde leidinggevende collega's naar voren bracht, niet zou kunnen accepteren.

In de resulterende herstructurering werden veel van de door ons gestelde doelstellingen bereikt, waaronder de volgende:

- Meer macht van de staf naar de lagere echelons verschuiven.
- Een managementlaag opheffen, waardoor de algemene managers beter in staat waren direct in verbinding te treden met de president-directeur.
- Het aantal mensen in de twee hoogst geplaatste teams verminderen.
- Meer verantwoordelijkheid in neerwaartse richting schuiven, zo dicht mogelijk naar de plek van actie.
- Meer klantgericht worden.
- Grotere concentratie op strategie en planning.

Toen de bank eenmaal volgens de nieuwe structuur werkte, werd volgens dezelfde principes een aantal kleine werkgroepen samengesteld binnen het management om de toekomstige strategie van de bank te overwegen. De punten waarop men zich zou richten werden vastgesteld.

- Maximalisatie van de inkomsten
- Marktaandeel versus winstgevendheid
- Internationale penetratie
- Fusies en het opkopen van bedrijven enzovoort

En zo kwam het dat de Bank of New South Wales besloot tot een fusie met de Commercial Bank of Australia. De Bank of New South Wales domineerde in New South Wales, maar was niet sterk in Victoria, wat het thuisgebied van de Commercial Bank was.

Op zoek naar de ingrediënten voor een succesvolle fusie en een nieuwe nationale identiteit, die men gemakkelijk zou identificeren met de internationale aspiraties van de bank, besloten we dat dit ook de geschikte tijd was voor een naamsverandering.

De Bank of New South Wales was de eerste bank in Australië, opgericht in 1817, en de geschiedenis ervan was verweven met de geschiedenis van het land. Maar de kleinsteedse naam weerspiegelde niet langer het nationale karakter of de internationale aspiraties. Australië is niet langer meer een verlengstuk van Europa, geografisch ligt het in het westen van de Stille Oceaan en de toekomst ervan is nauw verbonden met het lot van dat gebied. Daarom werd de naam Westpac gekozen.

Dat besluit wekte veel vijandigheid op bij Australiërs in het algemeen, van klanten, aandeelhouders en de media. De daaruit voortvloeiende publieke discussie was van buitengewoon veel waarde bij het bekendmaken van die naam aan het thuisfront.

De staf van de twee banken reageerde in het algemeen enthousiast op de naamsverandering en met de gelegenheid die dat verschaftte een nieuwe bank te creëren met een nieuw imago en een nieuwe visie.

De uitdagingen voor het nieuwe management waren nu tweeledig:

- 1 Aan de ene kant een succesvolle fusie tot stand te brengen.
- 2 Aan de andere kant een nieuwe bank te creëren.

Als we eerst naar de fusie kijken, hadden we twee alles overheersende doelstellingen:

- a De prijs was hoog geweest - veel hoger dan we hadden voorzien - en het was daarom noodzakelijk het marktaandeel dat zoveel had gekost te behouden. Dat was de eerste doelstelling.
- b Bankieren is een dienstverlenende bedrijvigheid waarom mensen een overheersende rol spelen. Doelstelling nummer twee was daarom te streven naar harmonie.

Deze doelstellingen werden bereikt en daartoe werd gebruik gemaakt van verschillende technieken.

- De twee raden van commissarissen werden samengevoegd.
- De samenstelling van de dagelijkse leiding van het bedrijf werd op dezelfde wijze veranderd zodat die ging bestaan uit de bedrijfsleiders van beide banken.
- Er werden ongeveer twintig fusiecommissies samengesteld uit vertegenwoordigers van beide banken om elk facet van de fusie te plannen, bijvoorbeeld industriële relaties, boekhouding en belasting, data processing, accountantcontrole, reclame enz. Hun activiteiten werden gecoördineerd door een integratiecommissie. Hoewel deze aanpak in zekere zin bureaucratisch was, gaf het de voornaamste leiders van beide banken prachtig de gelegenheid samen te werken en elkaar al vóór de kritieke dag te leren kennen.
- De buiten het bedrijf gehouden eerder genoemde Managers Effectiviteit Seminars werden nog eens gebruikt om de bedrijfscultuur over te brengen bij een grote kring managers van de andere bank.

Het was gemakkelijk met dit soort activiteiten alle aandacht te richten op het van stapel laten lopen van de nieuwe bank. Toen de grote dag naderbij kwam:

- Vroegen we vijf vooraanstaande reclamebureaus een bod uit te brengen voor een reclamecontract en ons te vertellen hoe we een nieuwe bank bij het publiek moesten introduceren.
- Besloten we ons personeel van 35.000 medewerkers de gelegenheid te geven met een aanzienlijke korting een nieuwe garderobe aan te schaffen, ontworpen door één van de topontwerpers van Australië. De theorie hierachter was dat, als we zorgden dat onze personeelsleden er goed uitzagen, ze zich lekker zouden voelen. Dat werkte en het percentage van de mate waarin ze met succes in hun nieuwe werkkring functioneerden ten opzichte van de oude bleek 95% te zijn in plaats van de verwachte 75%.
- Installeerden we t.v.-toestellen in alle 1500 filialen, zodat ik samen met de andere directeurs directe verbinding had met de hele staf. Hierdoor konden we audiovisuele communicatie hebben ten behoeve van opleiding,

- het vertrouwd worden met nieuwe producten enz.
- Zetten we een bedrijfsroadshow op om de nieuwe bank te introduceren, de kleding, de reclamecampagne, enz. De grootste bioscopen in elke belangrijke stad van Australië en Nieuw-Zeeland werden afgehuurd en elke manager kreeg instructie hoe hij/zij zich moest presenteren gedurende een programma van een halve dag, waarin men alles kon zien en horen over de nieuwe bank, terwijl er in het programma ook een modeshow over de nieuwe kleding was verwerkt.

Op de eerste dag van het bestaan van de nieuwe bank begon men met de reclamecampagne. In de gedrukte media lieten we grote advertenties plaatsen met mededelingen als:

*"Open competitie."*

*"Wij zijn de concurrentie."*

*"We zijn aan het veranderen."*

en zelfs

*"De gewone dienstverlening zal nooit meer hervat worden."*

en later

*"We stropen de mouwen op."*

Achteraf gezien ben ik ervan overtuigd dat het thema van onze reclame veel gedaan heeft om zowel onze klanten als ons personeel - en niet te vergeten het overige publiek - ervan te overtuigen dat het ons ernst was met onze poging tot verandering. Natuurlijk leefde de succesvolle overdracht van die boodschap een grote druk op ons personeel daar goed op te reageren.

Nu we de fusie op de thuismarkt tot stand hadden gebracht en ons doel, een groot en evenwichtig deel van die markt in handen te krijgen, hadden bereikt, richtten we onze aandacht op de internationale markt. Met een groeiende invloed van buitenlandse banken in Australië en de dreiging van deregulatie die de zekerheid van sterkere concurrentie inhield, zowel in binnen- als buitenland, was het een simpele gevolgtrekking dat ons binnenlands aandeel onder druk zou komen te staan. Vanuit die gedachte was weer eenvoudig op te maken, dat de internationale route de enige weg was die openstond naar een belangrijke groei.

In de publieksbank was het gebruik van geavanceerde technologie om diensten te kunnen verlenen onvermijdelijk. Men begon met de uitvoering van de plannen om een fijnmazig netwerk te ontwikkelen van betaalautomaten langs de straten, verkooppunten, terminals in alle bijkantoren en terminals aan de balie door het hele netwerk van filialen. Het personeel van het bankwezen in Australië valt onder de vakbonden en er is daar sterke oppositie geweest tegen technologische veranderingen. Om aan hun oppositie bekendheid te geven liet de bond een cd van een lied maken en distribueerde die in groten getale. Een couplet luidde als volgt:

*"Oh technologie is geweldig, horen we zeggen,  
terwijl de werkloosheid iedere dag groeit.*

*Stop nu maar en reken maar uit wat al dat banenverlies ons kost.  
Dan zul je zien welke prijs het land ervoor moet betalen."*

Mijn ervaring is dat onredelijke vakbondsactiviteit gewoonlijk met het meeste succes kan worden tegemoet getreden door directe communicatie met de "gewone" personeelsleden die minder moeite hebben met het erkennen van het belang van de nieuwste technologie voor het veiligstellen van de werkgelegenheid op de lange duur. Als resultaat hiervan hebben we nu 5000 betaalautomaten en hebben we bijna het aantal van 20.000 bankterminals bereikt.

## **Fragmenten uit een lezing gehouden door Geoff Thompson, hoofd fusiemanager**

(Deze lezing werd enige jaren voor de lezing van Bob White gehouden)

De afgelopen 12 maanden lijkt ik verwickeld te zijn in een eindeloze stroom redevoeringen over de fusie van de Bank of New South Wales met de Commercial Bank of Australia, gezien vanuit de standpunten van de aandeelhouders, het personeel, de klanten, of gezien vanuit de effectenmarkt. In het bijzonder de laatstgenoemde. Maar uw bijeenkomst van vanavond geeft mij de kans te spreken vanuit het perspectief van organisatieverandering - en dit is het perspectief dat wellicht het meest relevant is ten aanzien van het feitelijke patroon der gebeurtenissen.

Historisch gezien zouden, zoals ik zal proberen aan te tonen, noch het concept noch de fusie-onderhandelingen of de uitvoering tot dusverre hebben kunnen plaatsvinden, zonder ons organisatie-ontwikkelingsprogramma. Eigenlijk zou ons ontwikkelingsprogramma zelf al nooit tot stand zijn gekomen als daar niet het Australische instituut voor management was geweest, wat nog een reden is dat ik het als een voorrecht beschouw vanavond hier te zijn.

Laat ik dat eens uitleggen. Het gemakkelijkste beginpunt ligt bij het mislukken van de oorspronkelijke fusie-onderhandelingen tussen de "Wales" en de Commercial Bank of Australia (CBA) (en die tussen de National Banking Group of Sydney Ltd.) Als gevolg van het mislukken van andere fusievoorstellen voerde de CBA een aantal veranderingen door onder invloed van McKinsey die, zoals gebruikelijk, een behoorlijke mate van centralisatie en enige stijlverandering voor deze bank voorstelde.

Wij gingen bij de "Wales" in grote trekken verder op wijze als we dat altijd al hadden gedaan. Goed, er was een reorganisatie van de structuur aan de top geweest, en het equivalent van een bedrijfsplanningsafdeling was in het leven geroepen. Maar dit waren maatregelen van bankiers vóór bankiers. Ik geef eerlijk toe te geven dat er een aanzienlijke mate van verachting heerste voor de ideeën van managementgoeroes en een zekere trots op de eigen prestaties.

Onze plaats op de markt en de omgeving waarin we opereerden en zaken deden waren in een snel tempo aan het veranderen en wij veranderden niet snel genoeg mee. Feitelijk was de "Wales" nog steeds de grootste handelsbank en ook de meest winstgevende, maar we leden enigszins aan aderverkalking. We waren

goed in het tot stand brengen van een hoop papierwerk, maar we handelden er niet naar.

De macht was grotendeels in handen van de "leiding". De mensen op de werkvloer die de klanten moesten behandelen hadden maar betrekkelijk weinig in te brengen bij de beslissingen over het beleid. Er werd onvermijdelijk een premie verstrekt op conformiteit aan de voorschriften, men moest ervoor zorgen zich nergens mee te bemoeien, geen golven te maken, geen moeilijk inbare leningen te verstrekken en de klanten naar je toe te laten komen.

Dat wil niet zeggen dat er niets nieuws werd geprobeerd - integendeel, er werden veel positieve stappen ondernomen - maar we waren toch te traag om adequaat op onze plaats op de markt te reageren en onze zwakheden begonnen naar buiten zichtbaar te worden:

- De Commonwealth Handelsbank probeerde ons de eerste plaats als grootste Handelsbank te ontfutselen.
- De ANZ begon ons in te halen in totale winstcijfers. Ze versloegen ons al wat betreft de mate van winst op de activa.

Sir Robert Norman, die in die periode nog een paar maanden van zijn pensionering als eerste algemeen directeur af was, zette een grote evaluatie in gang. In die tijd bestond de bedrijfsleiding uit de eerste algemeen directeur, twee algemeen directeuren en negen algemeen onderdirecteuren.

Deze mensen kwamen bijeen als bestuurscommissie - niet als besluitvormend orgaan, maar meer als informatieve samenkomst. De meeste van hen waren bij de bank opgeklommen en waren experts in een betrekkelijk beperkte reeks activiteiten. Deze bestuurscommissie gaf een overzicht; men keek naar de toekomst en de richting waarin wij ons bewogen.

Drie maanden daarna trok Sir Robert zich terug en de heer White volgde hem op, de bestuurscommissie besloot tot de "Bedrijfsfilosofie" van de bank, die u nu kunt vinden op de binnenzijde van het jaarverslag van de "Wales" of aan de muur van uw filiaal. Men gaf de omtrekken van een aantal doelstellingen aan, maar nam geen definitieve beslissingen. Een van deze doelstellingen - en waarschijnlijk is die vanavond voor ons het meest relevant - was resultaatgerichtheid als managementstijl voor onze bank te introduceren.

Zelfs in deze beperkte instructie waren enige begrenzingsen op de vrijheid van handelen aangebracht, de bestuurscommissie wilde geen adviseurs van het McKinsey-type van buitenaf en men wilde de veranderingen snel doorvoeren.

### **Hoe we tot de keuze van de Reddin-methode kwamen**

Op dat tijdstip zond het Australische instituut voor management een uitnodiging rond om een zitting bij te wonen genaamd: "Een dag met Bill Reddin".

Reddin is, zoals velen misschien weten, een aan de universiteit werkende Canadese adviseur die een systeem van resultaatgerichtheid aanbiedt, dat eigenlijk een organisatieontwikkelingsprogramma in vermomming is. Op die manier zouden we het allernieuwste krijgen in een vermomming die

aanvaardbaar zou zijn. Tijdens het eerste seminar was het al duidelijk dat de Reddin-methode ideaal was voor ons doel. Weliswaar waren zijn medewerkers adviseurs, maar ze verschilden van andere adviseurs en wel als volgt:

- 1 Ze stelden niet voor een pienter jong team door de hele bank te laten gaan om de ideeën van onze pientere oude en jonge mensen op te pikken en die vervolgens op te schrijven en ze daarna terug te verkopen aan de bank.
- 2 Reddin neemt aan dat alle ideeën al aanwezig zijn in de bank - wat nodig was, was een aantal technieken om ze vrij te maken.
- 3 De methode van Reddin zou de benodigde technieken verschaffen en onze eigen mensen opleiden met het doel die te gebruiken.
- 4 Bovendien leek zijn methode niet op die van een van de andere adviseurs die we kenden. Er bestond voor hem geen ideale theorie over management. We wisten iets van de X theorie van McGregor en ook van de Y theorie en de Blake en Mouton matrix en andere kunstgrepen, allemaal ontworpen om die nare, slecht gehumeurde autocraat plotseling te veranderen in een vriendelijke, volgzaam en toch veel presterende executive.

De methode van Reddin gaat er op realistische wijze van uit dat dit flauwekul is. Mensen zijn zo onveranderlijk als ze altijd al geweest zijn. Maar ze kunnen leren hun aard effectief te gebruiken. Zo kunnen bijvoorbeeld "autocraten" beginnen de kracht van hun persoonlijkheid te gebruiken om hun werk beter te doen en op die manier "welwillende autocraten" te worden. Een "missionaris" kan een "ontwikkelaar" worden en een "compromiszoeker" kan een "bestuurder" worden.

Er wordt gesteld dat er geen aangeboren ongeschikte aard is - zelfs de bureaucratische stijl kan bij een bepaald soort zaken doen effectief zijn. Bovendien zijn deserteurs niet zo omdat ze dat graag willen, nee, ze hebben het verkeerde werk of het werk is slecht van opzet, of ze worden niet goed geleid. De opzet van het werk moet gebaseerd zijn op wat er uitkomt - op wat iemand produceert, niet op inputs - d.w.z. wat ze doen. Er zijn heel veel vreselijk drukke mensen die niets produceren.

Zoals u weet is veel hiervan niet nieuw en terecht spreekt men met lof over mensen als Peter Drucker en Mary Parker Folett die al jaren geleden zei: "Hoe kunnen we de twee grote uitersten vermijden - te veel bazigheid aan de ene kant, en het nagenoeg ontbreken van orders aan de andere kant. Mijn advies is mensen samen te brengen om de situatie te bestuderen - om de wetmatigheden ervan te ontdekken en daaraan te gehoorzamen,"

En zo komen we tot Reddins definitie van organisatie-ontwikkeling: "Mensen samen brengen in wat soms ongebruikelijke combinaties zijn, om te praten over dingen waar ze allang samen over hadden moeten praten in een sfeer van openheid en bereidheid tot verandering en een gedeelde belangstelling voor effectiviteit.

Dus dit is de achtergrond:

- 1 We hadden een nieuwe adviesmethode die we aan de leiding konden "verkopen".
- 2 Deze methode gaat ervan uit dat mensen beter kunnen werken en effectiever kunnen zijn als ze de juiste prikkel krijgen, de goede werkstructuur en de

gelegenheid hun meningen kenbaar maken.

- 3 Betrokkenheid gaat vóór elegantie - d.w.z. mensen doen iets omdat ze erin geloven, zelfs al gaat dat niet op de aardigste of keurigste manier.

Van onze kant wilden we de bank effectiever leiden met behulp van planning en doelstellingen. Maar het belangrijkste was dat de president-directeur vierkant achter dit concept stond.

### **Wat deed hij?**

We besloten dat we het organisatie-effectiviteitsplan van Reddin zouden proberen op de volgende manier:

- a We namen een proef met twee vragenlijsten voor al onze managers.
- b We namen 84 managers mee in twee groepen voor het 3-D MES - een week lange meeting in Leura, in de Blue Mountains, geleid door Reddin-adviseurs.
- c We hadden een aantal teammeetings.

Zes maanden later bezocht Reddin me. Hij vroeg me drie dagen te mogen doorbrengen bij het volledige topteam en zijn eigen diagnose te stellen in een periode van zo'n dag of veertien. Op de laatste van de drie dagen met het managementteam zou hij zijn diagnose bekend maken. Hij stelde voor dat we een reorganisatie zouden overwegen en dat deden we. Hij stelde voor het volledige managementteam deel te laten nemen aan het MES van zes dagen. Hij zei dat gebleken was dat er flink wat aan het veranderen van de staf moest worden gedaan en ook dat namen we aan.

Gedurende het hele daaropvolgende jaar pasten we de technieken van Reddin toe.

- 1 We organiseerde incompany 3-D Managerseffectiviteit Seminars.
- 2 In totaal volgden zo'n 1700 managers het 3-D MES. Iedereen, vanaf Bob White tot de laagstgeplaatste onderdirecteur in een leidinggevende functie, evenals een aantal directeuren van bijkantoren. Tegen de tijd dat dit klaar was, bestonden er een gemeenschappelijke bedrijfscultuur en -taal en was de organisatie soepel; klaar om de verandering ter hand te nemen.
- 3 Managers in leidinggevende functies hadden hun werk beschreven in termen van output en de afdelingen keken naar de outputs van de teams.
- 4 Iedereen die het proces doormaakte had een duidelijk begrip van de eigen managementstijl met betrekking tot het werk en hoe ze de onverenigbaarheden tussen hun stijl en de eisen van hun werk moesten aanpakken.
- 5 We reorganiseerden de bank van boven tot beneden tot een totaal andere organisatie. Vroeger zou de adjunct president-directeur een organisatiestructuur ontworpen hebben en die door de baas laten aannemen. Deze keer brachten we de 80 topleiders bijeen voor een lang weekend.

De deelnemers werden ingedeeld in teams en kwamen daaruit tevoorschijn met een opmerkelijke mate van eenstemmigheid. Als resultaat hiervan werd de organisatiestructuur drastisch veranderd:

- 1 De macht werd verschoven van de leiding naar de werkvloer (vanuit de zitkamer naar de keuken).

- 2 Een managementlaag werd opgeheven en het aantal leden van het hoogste leidersteam werd teruggebracht van 13 naar 8. Om de nieuwe functie ervan duidelijk te maken ging het de executivecommissie heten i.p.v. de bestuurscommissie.
- 3 We delegerden verantwoordelijkheid, waarbij we macht verplaatsten van het bestuur naar een lager management, zo dicht mogelijk bij het punt waar de actie plaatsvond.
- 4 We begonnen een marktoriëntatie te ontwikkelen t.a.v. ons zaken doen - d.w.z. we gingen ons richten op de behoeften van de cliënt en niet op die van de bank.
- 5 Het leidinggevend team van 8 mensen begon zich toe te leggen op strategie en beleid en kreeg geleidelijk aan een algemene functie en liet de dagelijkse leiding over aan de managers van niveau drie.
- 6 Maar voor welk ontwerp men ook koos, het belangrijkste was de betrokkenheid van de mensen die ermee moesten werken.
- 7 Later bekeken we ons hele personeelsbeleid - niet op het hoofdkantoor, maar door 100 mensen bijeen te brengen, van de algemene directeur tot de jongste kassier tijdens nog een lang weekend in een hotel. Ze waren allemaal al "soepeler gemaakt" tijdens een MES.
- 8 Ons beleid werd compleet herzien. Zo werd er bijvoorbeeld veel meer aandacht besteed aan de opleidingsfunctie, zodat directeuren van filialen voortdurend bijgeschoold konden worden, de praktijk van het zaken doen werd geëvalueerd en nog meer van dergelijke zaken.

## **Resultaat**

We werden een veel flexibeler organisatie, die beter in staat was om te gaan met de veranderingen die om ons heen plaats vonden. We pakten de benadering van de problemen logischer aan evenals de manier waarop we budgetten goedkeurden en richtlijnen vaststelden.

## **Evaluatie**

Het staat buiten kijf dat, over het geheel genomen, de oefening in organisatie-ontwikkeling de bank van groot nut is geweest bij het verkrijgen van een moderne vorm van management.

Dit proces is nog niet voltooid - we moeten nog duidelijk beschrijvingen maken van de werkoutputs in de lagere echelons. We moeten nog al onze managers zo ver krijgen dat ze effectiever werken en nog steeds moeten beloningen aan prestaties gekoppeld worden om de taakomschrijvingen nauwkeuriger te maken.

Het lijkt geen twijfel dat resultaatgerichtheid als katalysator voor verandering heeft gediend. De veranderingen waren hoogstnoodzakelijk. Het is een kostbare operatie geweest, zowel in financiële zin als in de tijd die de leiding erin moest steken, maar over het geheel genomen was het de moeite waard.

De Reddin-organisatie heeft een paar fouten gemaakt. Ze probeerden bijvoorbeeld ons ervan af te houden het beleid aan te pakken voordat we het organisatieproces voltooid hadden. Dat zou een tragische vergissing geweest zijn, want dan zouden we niet voorbereid zijn geweest op een fusie met CBA. Maar zelfs bij onze beleidsplanning pasten we de Reddin-technieken toe en verbonden die met de technieken die ontwikkeld waren door het Wetenschappelijk Onderzoek Instituut - in totaal werden 81 mensen betrokken bij beleidswerkgroepen, hetgeen leidde tot de beslissing om tot fusie over te gaan.

We maakten gebruik van een aantal van die ongewone combinaties van mensen om te bespreken wat we moesten bespreken, en dat leverde zeer positieve resultaten op.

### **Hoe kan het organisatie-effectiviteitsprogramma van toepassing zijn op de fusie?**

Voor mij staat vast dat als we Reddin niet hadden gehad, we niet zo goed op de fusie voorbereid waren geweest als nu. Ik denk werkelijk dat we het besluit anders niet in die tijd hadden kunnen nemen.

Toen we het besluit eenmaal hadden genomen, werd de Raad van Bestuur meegedeeld dat de Reddin-methode een krachtig werktuig was, dat ons in staat zou stellen de fusie tot een succes te maken. Bewezen is:

- We hebben de Reddin-technieken van openheid en van consultatie gebruikt om de beslissingen te nemen in de integratiecommissie en de twintig fusiecommissies die oorspronkelijk ingesteld zijn om de fusie van onze twee bedrijven voor te bereiden.
- We hebben gebruik gemaakt van de grote teambesluitvormingstechniek om de samenstelling van het leidinggevende team van de bank te bepalen - een aantal bijeenkomsten tussen de directies van Wales en CBA werd gehouden om de details uit te werken.
- We moesten de structuur van de organisatie herzien nog voordat de fusie zelfs maar ter sprake werd gebracht. We wisten dat er gebreken waren - de algemeen directeur van binnenlandse zaken had veel te veel te doen. Hij had in feite het management over heel Australië. De algemeen directeur financieel beheer en planning had het ook te druk. Niet alleen moest hij de boekhouding leiden en de verrekening met de centrale bank beheren, de planning voor de toekomst viel ook nog onder zijn competentie. Dus die portefeuilles moesten worden gesplitst. Toen de fusie kwam was het logisch binnenlandse zaken te splitsen door de zuidelijke regio in te stellen. Het was eveneens logisch financieel beheer en planning te splitsen in financieel beheer, fusie en planning.
- Ditzelfde proces hebben we zelfs doorgevoerd tot de structuur van de fusie-afdeling. Als we drie jaar eerder gefuseerd waren had ik een staf van 50 mensen gehad. In plaats daarvan hebben we het werk bij de afdelingen binnen de bank ondergebracht, onder een fusie-coördinator voor elke algemeen directeur. Zij beslissen, niet iemand achter de schermen. We kunnen nu onze afdeling runnen met zes mensen. We maken gebruik van een fusie-stuurcommissie, die alles aaneen moet koppelen.

## **Wat betreft de toekomst**

De fusie heeft de uitvoering van het volledige organisatie-ontwikkelingsplan vertraagd: We hebben de structuren nog eens in ogeschouw moeten nemen en we hebben ons planningsrooster eveneens moeten vertragen en een paar dingen hebben we voorlopig even moeten laten rusten.

Maar we nemen nu besluiten vanuit een logische opzet en met een aantal concepten die in steeds ruimere kring begrip ondervinden nu de directie van CBA en het management daar de Management Effectiviteit Seminars doorlopen. Af en toe stagneerde het proces, maar binnen een half jaar zullen we een veel sterkere organisatie zijn.

- We zullen een gemeenschappelijke taal spreken (en ook een gemeenschappelijk begrip van organisatie-ontwikkeling en het daarbij horend jargon hebben).
- We zullen de zaken logisch aanpakken
- We zullen mensen hebben die meer in termen van resultaat dan in termen van bureaucratie denken.
- We zullen twee groepen hebben samengesmeed, die hetzelfde doel voor ogen hebben.

Wij van de "Wales" zullen voordeel hebben van de huidige ervaring van de CBA. Ze zullen ons herinneren, zoals hun topteam al heeft gedaan, aan een aantal dingen die we van plan waren te doen met Reddin, maar waar we nog niet aan toegekomen zijn. Ze zullen ons nog eens naar het tekstboek verwijzen, zodat we weer volgens de grondbeginselen zullen gaan werken.

Nu u dit allemaal gehoord hebt, zult u denken dat ik overenthousiast ben - maar dat is maar gedeeltelijk waar, zoals het volgende duidelijk maakt:

- 1 Ik heb altijd volgehouden dat er een paar zwakke punten in de aanpak van Reddin hebben gezeten.
- 2 Ik heb altijd gezegd dat de methode niet meer is dan de olie in de motor - de auto moet gestuurd worden door de topmensen en hun teams in de richting die zij kozen.
- 3 Opganisatie-ontwikkeling is nog steeds sterk afhankelijk van de kwaliteit van het management. Er is geen systeem dat beter is dan de mensen die het gebruiken.

Maar ondanks dat alles ben ik ervan overtuigd dat onze versie van organisatie-ontwikkeling een goede en effectieve manier is om verandering aan te brengen en tegemoet te treden. Ik hoop te hebben aangetoond dat organisatieontwikkeling een grote rol heeft gespeeld in de veranderingen die in de "Wales" hebben plaatsgevonden. Het heeft het fusieproces vergemakkelijkt en we verwachten ervan dat het de Westpac Bank ook in de toekomst verder zal versterken.