

De Delphi-methode bij de beïnvloeding van technologie door werknemers

Jan van Dijk*

1. De Delphi-methode als instrument voor werknemersonderzoek

Nu het proces van technologische vernieuwing van bedrijven en instellingen versnelt, zijn de organisaties van werknemers naarstiger dan ooit op zoek naar middelen om een greep te krijgen op dit proces. Het is een algemeen gedeelde mening dat zij er onvoldoende in slagen om deze middelen te vinden. Nemen we de belangrijkste (hulp)middelen van het management, systeemontwikkelingsmodellen zoals System Development Methodology, dan valt te konstaten dat de vertegenwoordiging van werknemers in het overgrote gedeelte van de Nederlandse gevallen pas in de laatste fasen, die van de test en de invoering, bij het proces betrokken wordt. Eventuele informatievoorziening bij eerdere fasen is zeer globaal en plichtmatig (Wet op de Ondernemingsraden). Volgens het veelgehanteerde 'fuikmodel' van de mogelijkheid fasen te beïnvloeden (van Gelder, 1983; Vreeman en Van Gelder, 1986) zou deze mogelijkheid bij latere fasen steeds kleiner worden. Verderop in dit artikel wordt deze opvatting genuanceerd. Het blijft echter een feit dat geringe en late informatie door het management de mogelijkheden reduceert. Het doet de werknemers (vertegenwoordiging) in een *viciouse cirkel* belanden: het late en gebrekkige aanbod van informatie is geen stimulans tot tijdige betrokkenheid; zodoende wordt er onvoldoende kennis opgedaan als het gaat om alternatieven voor de ontwerpen van het management; daardoor kan de invloed slechts marginaal blijven en komt er ook geen (tijdige) vraag naar relevante informatie.

Het is zeer moeilijk om deze cirkel in de praktijk te doorbreken. Activiteiten van vakbonden en ondernemingsraden zijn doorgaans gericht op de schakels 'vraag om informatie' en 'betrokkenheid' (het opporren van de 'achterban').

* Dr. Jan (A.G.M.) van Dijk (1952) is wetenschappelijk medewerker van de Rijksuniversiteit Utrecht, Fakulteit Sociale Wetenschappen.

Onderzoek zou zich kunnen richten op de schakels 'aanbod van informatie' en 'kennis'. Veel wetenschappelijk onderzoek van alternatieven voor de organisatie van arbeid en techniek blijkt echter niet goed aan te sluiten bij het denken, de belangen en de problemen van de betrokken werknemers. In TPE 8/2 werd al gekonstateerd "dat werknemersonderzoek te veel gericht is op de analyse van strategieën en te weinig op de taxatie van handelingsruimte"; daarbij zou het "te veel gericht zijn op de gevolgen en te weinig op kennis ter beïnvloeding" (Van Klaveren, 1984, 53). Blijkbaar moet wetenschappelijk werknemersonderzoek beter aan een aantal voorwaarden voldoen. Werner Ficke (1988, 275-276) heeft hiervan een goede opsomming gegeven:

1. Er moet een verbinding ontstaan tussen het theoretisch weten van de sociale wetenschappers en de ervaringen en het innovatievermogen van de werknemers in en tijdens het onderzoek naar een alternatieve vormgeving.
2. De analytische sociaal-wetenschappelijke methoden moeten worden gecombineerd met methoden van het handelingsonderzoek. (...)
3. Het onderzoek en de modelmatige toetsing van organisatorische opties en strategieën om ze te realiseren moeten gericht zijn op de belangen van werknemers. (.)
4. De samenwerking van werknemers en wetenschappers in een dergelijk onderzoeksproces kan en dient zo te worden georganiseerd dat de zelfstandigheid van de wetenschap methodisch en inhoudelijk overeind blijft."

In het Onderzoek Open Bank Projekt ABN is getoetst of de Delphi-methode zou kunnen dienen als een middel voor onderzoekers om bovengenoemde verbindingen en combinaties te realiseren, en als een instrument voor werknemers om greep te krijgen op technologische vernieuwing. Daarvoor zou deze methode, traditioneel gebruikt door en voor professionele experts, omgevormd moeten worden tot een instrument voor werknemersonderzoek. Nu is deze methode in principe zeer geschikt voor praktijk- of handelingsonderzoek (Van Dijk, 1986). De klassieke Delphi-methode wordt echter gebruikt voor 'toekomstkunde'. Scenario's of voorspellingen worden ontwikkeld door een panel van experts dat in een reeks van rondes dezelfde vragen voorgelegd krijgt met een terugkoppeling van tussentijdse resultaten. De afgelopen vijftien jaar is een andere variant op de voorgrond getreden, de zogenoemde Policy Delphi. Deze heeft een breder toepassingsbereik: in principe alle soorten beleidsproblemen die behandeld kunnen worden door een panel van geïnformeerde, dan wel betrokken personen. Het hier beschreven onderzoek is een variant van een 'Policy Delphi' aangepast voor een specifieke deelnemersgroep. Het onderzoek kwam als volgt tot stand.

Via de Dienstenbond FNV werd de onderzoeker begin 1986 in contact gebracht met kaderleden van deze bond bij de ABN-bank. Zij waren begonnen aan een discussie over de gevolgen van het zogenoemde 'Open Bank Projekt' (OBP). Het betreft een geïntegreerd computernetwerk waarin de meeste werkplekken, van de kas en balie voorin de bank ('front office') tot de administratieve verwerking en de controle van werkzaamheden achterin ('back office'), met elkaar verbonden worden. De sociale en personele gevolgen

van deze nieuwe fase in de automatisering van de bank waren voor de betrokkenen geenszins duidelijk, laat staan de eisen die hieraan gesteld zouden moeten worden. De Ondernemingsraad ABN was in 1985 in algemene zin geïnformeerd over het project dat reeds vanaf 1983 door het management voorbereid werd. Bij de start van de testfase kwamen de eerste adviesaanvragen voor de reorganisatie van een aantal proefkantoren in 1986. In dat zelfde jaar werd aan de vakbonden een Sociaal Plan voorgelegd. De invoering was vastgesteld voor het jaar 1987. Ook in dit geval werden de organisaties van werknemers dus pas in de laatste fase bij het automatiseringsproject betrokken. De onderzoeker moest konstateren dat pas op dat (late) moment een voedingsbodem (betrokken zijn) voor werknemersonderzoek aanwezig was. De onderzoeker wist de FNV-kaderleden daarbij te overtuigen dat zijn ontwerp van de Delphi-methode de volgende doelstellingen zou kunnen bereiken:

- 1) een kennis- en leerdoelstelling: informatie over het OBP en het opdoen van inzicht in dit complexe automatiseringsproject bij alle deelnemers;
- 2) een handelingsdoelstelling: meningsvorming over te stellen eisen en te hanteren strategieën bij alle sociale en personele zaken die in het geding zijn;
- 3) een aktiverings- en publiciteits-doelstelling: kadervorming en aktivering van deelnemende bondsleden en verspreiding van de resultaten onder andere leden en het personeel als geheel.

Van het totaal aantal participerende leden (101) van de Dienstenbond-FNV werd de helft door of via de DB (antwoordstroken) bij de onderzoeker opgegeven. De andere helft participeerde op het verzoek van de onderzoeker. Deze stuurde de vragenlijst van de eerste Delphi-ronde toe aan een steekproef van bij de eerste opgave ondervertegenwoordigde categorieën (niet-kaderleden, vrouwen en leden uit bepaalde delen van het land). Het uiteindelijke panel vormde een goede afspiegeling van het DB-FNV-ledenbestand bij de ABN, ofschoon kaderleden (ongeveer een derde van het totaal) nog steeds oververtegenwoordigd waren. De samenstelling was zeer heterogeen: van kantoorindirekteuren en automatiseringsdeskundigen ringsdeskundigen ringsdeskundigentot kassiers en datatypistes. Daarbij was het een methodische doelstelling van de onderzoeker om na te gaan hoe de volgende categorieën van deelnemers zouden functioneren in het panel:

- werknemers met lage, middelbare en hoge vooropleiding
- werknemers met lage, middelbare en hoge functies
- vrouwelijke en mannelijke werknemers
- leden en kaderleden van de DB-FNV.

In de periode mei 1986 tot juli 1987 werd het panel drie keer ondervraagd. De traditionele vraag- en rapportagetechnieken van de Delphi-methode werden als volgt aangepast om een goede en brede participatie te bevorderen (zie Van Dijk, 1988a):

- naast de gebruikelijke schriftelijke enquêtes werden individuele en groepsinterviews gehouden met exakt dezelfde vragen (elke deelne-

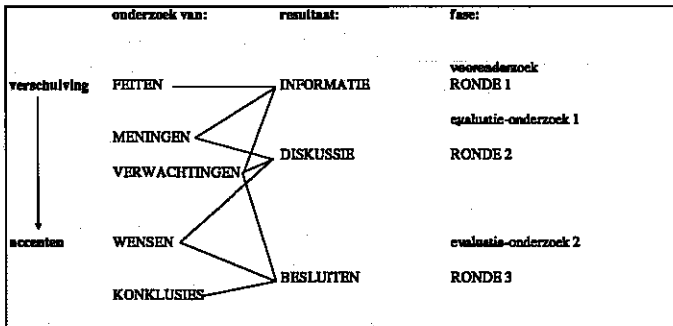
mer werd in elk van de drie ronden op een andere manier onder-
vraagd)

- de vragenlijsten bevatten grote blokken informatie voorafgaande aan de vraag (er werd weinig voorkennis verondersteld)
- de halfgestructureerde vragen verlangden nadrukkelijk toelichtingen (argumenten) en stimuleerden het nadenken, discussiëren en konkluderen door een evenwichtige, polaire structuur (bv. 'voor' en 'tegen' zonder middencategorie)
- de rapportage van antwoorden was beschrijvend en kwalitatief (veel citaten van argumenten, weinig statistieken)
- speciale aandacht werd besteed aan de begrijpelijkheid en leesbaarheid van de vragenlijsten annex rapportages van de vorige ronde

Aangezien de resultaten van de Delphi-methode een subjectief karakter bezitten — het betreft immers meningen, verwachtingen en dergelijke — werd deze methode om principiële redenen *gekombineerd met empirisch en theoretisch onderzoek als 'input' in het onderzoeks-diskussieproces*. Deze redenen komen overeen met de hiervoor genoemde voorwaarden van Fricke.

In een vooronderzoek werd de probleemsituatie onderzocht en gethematiseerd voor het ontwerp van een vragenlijst. De onderwerpen die doorgaans in technologie-akkoorden, sociale paragrafen van CAO's en sociale plannen bij automatisering aan de orde komen golden hierbij als kader (zo werd het onderzoek gericht op werknemersbelangen.) De vragenlijsten werden voorafgaande aan elke ronde doorgesproken met een begeleidingskommissie van kaderleden. Een tweede vorm van 'input-onderzoek' was het evaluatie-onderzoek naar de eerste ervaringen met het OBP in de hiervoor ingerichte proefkantoren in opdracht van de OR-ABN. Twee keer, met een onderbreking van driekwart jaar, werden alle medewerkers die met het nieuwe systeem werkten door de onderzoeker intensief ondervraagd. De resultaten hiervan waren een belangrijke input in het Delphi-proces dat als volgt getekend kan worden:

Schema 1 *Structuur en elementen van het Delphi-ontwerp in het OBP-onderzoek*



(besluit)vorming →
diagnose-strategie-belejd

2. De ontwikkeling van een werknemersstrategie: een eigen visie op techniek en arbeidsorganisatie

De algemene strategie die de deelnemers hanteerden was defensief: het zoveel mogelijk opvangen van de gevolgen van het OBP voor het personeel. Het late en geringe betrokken worden bij het project liet nauwelijks een andere keuze toe. Gedurende het onderzoek ontwikkelde men echter ook een aantal **bijzondere** strategieën die van belang kunnen zijn voor organisaties van werknemers in andere bedrijven en sectoren welke gekonfronteerd worden met geïntegreerde komputernetwerken. Wanneer deze strategieën in een samenhangende eigen visie op deze nieuwe techniek en bijbehorende arbeidsorganisatie verwerkt worden, krijgen zij ook een zeker offensief karakter. Aan de hand van de hoofdthema's van het onderzoek zullen zij hierna uiteengezet en in een algemener kader geplaatst worden. De installatie van geïntegreerde komputernetwerken staat immers voor veel meer bedrijven en sectoren op de agenda van de jaren negentig.

De verbinding van afzonderlijke mikro-elektronische apparatuur en de standaardisatie van programmatuur in netwerken vormt een *kwalitatief nieuwe fase* in de automatisering. De verstreckende implicaties hiervan worden noch door het management noch door de organisaties van werknemers voldoende beseft. Volgens Kubicek en Rolf (1985, 1986) is zelfs een geheel nieuwe benadering noodzakelijk als men greep wil krijgen op deze nieuwe techniek. De traditionele benadering is die van een **machinemodel**: apparaten en programma's worden beschouwd als losstaande, dede lokaal en functioneel begrensde instrumenten. Men denkt dan, bijvoorbeeld, dat zij eenvoudigweg mensen/bestaande werkzaamheden (duidelijk aanwijsbare taken) vervangen. Men meent de arbeids- en kapitaalbesparingen direkt te kunnen berekenen. Men geloofd de programma's op zichzelf te kunnen beoordelen. Dit model is niet langer afdoende voor de netwerktechnologie. Het moet vervangen worden door een **netwerk-systeemmodel**. Hierin worden niet alleen de eindapparaten van en de programma's in netwerken beoordeeld, maar ook de eigenschappen van het netwerk als zodanig, die niet zo gemakkelijk ruimtelijk en in de tijd zijn vast te leggen. Zij hebben echter wel enorme gevolgen voor de gehele kommunikatie en organisatie, en daarmee de arbeid, binnen het bedrijf. Het grensoverschrijdende en (zeker voor werknemersorganisaties) welhaast ongrijpbare karakter van deze technologie kwam op alle hoofdthema's van het onderzoek naar voren.

Informatie

De informatie over het Open Bank Projekt aan het personeel en zijn vertegenwoordiging werd in het begin beperkt tot het zeer algemene kader (de strategische economische doelstelling van het projekt). Vervolgens kwamen er (summiere) gegevens over de direkte gevolgen voor aparte onderdelen van de organisatie die het eerst met veranderingen gekonfronteerd zouden worden (proefkantoren, front office) en over afzonderlijke apparatuur en

programmatuur van bankdiensten. Veranderingen in de organisatie als geheel, in de structuur van arbeid en kommunikatie van het bedrijf, en gevolgen op de (midden)lange termijn kwamen niet boven tafel. Dit hoeft geen boze opzet van het management te zijn; het is zeer wel mogelijk dat men deze gevolgen op dat moment zelf niet voldoende doorzag. Het OBP werd gepresenteerd als een geval van front-office automatisering na een periode van back-office automatisering (zie voor deze problematiek Van Asch en Tijdens, 1984.) In het onderzoek kwam evenwel naar voren dat het gevolg evenzeer een nieuwe golf van back-office automatisering zou zijn. De hele zin van het onderscheid tussen front-office en back-office zou zelfs grotendeels wegvallen. Er zou gewerkt worden aan één geïntegreerd netwerk. In het vooronderzoek constateerde de onderzoeker echter dat de werknemers-vertegenwoordigers slechts reageerden op partiële en meer tastbare aspecten en gevolgen. Bovendien redeneerden zij — zeer begrijpelijk overigens — vanuit de bestaande bedrijfsafdelingen en werkverdelingen. Om deze reden werden vragenlijsten gekonstrueerd die alle mogelijke relevante sociale aspecten van het systeem in thematische vorm steeds weer opnieuw aan de orde stelden. Zo werd inzicht in het geheel van het project en de samenhang hiervan gestimuleerd. Zonder een dergelijk inzicht is het niet mogelijk ook maar enige greep te krijgen op zo'n project. Feitelijk is zelfs een visie op het bedrijfs(tak)overstijgende karakter van deze netwerktechnologie noodzakelijk, in dit geval de aansluiting op netwerken van de bedrijven die men als klant heeft, het Nationaal BetalingsCircuit en het internationaal netwerkverkeer (zie De Wit, 1987).

Kwantiteit van het werk

Met de ondernemingsraad en de vakbonden werd overeengekomen dat de invoering van het systeem ruim 1.000 arbeidsplaatsen zou mogen kosten met een werkgelegenheidsgarantie voor het zittende personeel. Dergelijke overeenkomsten hebben, als het gaat om het leggen van een netwerk, slechts een zeer beperkte en tijdelijke waarde. De panelleden verwachtten een veel hoger aantal, door een grotere vernietiging van arbeidsplaatsen in de administratieve delen van de back-office. Deze schattingen zijn echter speculatief. Zij zijn dat niet zozeer door de onrealistische of pessimistische veronderstellingen van de panelleden, als wel door de zeer moeilijk te schatten gevolgen voor de werkgelegenheid op de (middel)lange termijn. Alle officiële berekeningen en afspraken gaan uit van de directe gevolgen volgens het genoemde machinemodel: apparatuur en programmatuur vervangt direct aanwijsbare arbeidskracht. De indirecte gevolgen zullen echter veel groter zijn. Met het OBP-netwerk wordt de infrastructuur gelegd voor verdergaande automatisering binnen het bedrijf en zijn externe verkeer. Op deze infrastructuur kunnen andere projecten, apparatuur en programma's worden aangesloten: informatiesystemen, geld- en betaalautomaten, directe lijnen met bedrijven en straks het NBC en een stroom van nieuwe geprogrammeerde financiële producten. De beperkingen van afspraken 'volgens het machinemodel' bleken reeds vroeg in 1988: berekend was de besparing van arbeidsplaatsen in de back-office door de automatisering van de verwerking van kashandelin-

gen; toen bleek het ineens om de verwerking van alle betalingsopdrachten te gaan. Er worden ook allerlei functies bij de automatisering betrokken die op het eerste gezicht helemaal niet veranderen. Zij zijn bijvoorbeeld te vinden bij delen van het middenkader die in het gedrang komen door de direkte kommunikatielijnen tussen het hogere management en de afdelingen of kantoren.

De kwantitatieve gevolgen voor de werkgelegenheid zijn zeker ook een zaak van de marktstrategie van het bedrijf. De algemene banken kunnen kiezen voor een organisatiebeleid met het accent op kwantiteit van de produktie, op produktiefactoren (met name arbeidskracht) als bezuinigingsposten en op verhoging van rendementen of balansposities op de kortere termijn. Zij kunnen echter ook opteren voor een beleid met het accent op kwaliteit van de dienstverlening, op produktiefactoren (met name arbeidskracht) als innovatiefactoren en op verbetering van de marktpositie op de langere termijn. De Nederlandse bankwerkgevers hellen over naar het eerstgenoemde beleid. Nu we aan het begin staan van een concentratiegolf in het internationale bankwezen hoeft men zich geen illusies te maken over hun vastberadenheid om het rendement en de markt- en balanspositie op de korte termijn te versterken.

De panelleden ontwikkelden twee hoofdstrategieën op dit thema. Allereerst hielden zij vast aan de bestaande strategie van ADV of ATV en een verbetering van de werkgelegenheidsgarantie. Daarnaast gingen zij allengs dieper in op de noodzaak om concrete herplaatsings- en omscholingsplannen te maken die het gehele bedrijf zouden omvatten. Zo zouden de bedreigde back-office medewerkers omschoold moeten worden voor front-office- of automatiseringswerk.

Kwaliteit van het werk

Functies kunnen in komputernetwerken een geheel andere inhoud krijgen. De standaardisatie en programmering van traditionele vakkennis, in dit geval bankdiensten, kan leiden tot taakverarming voor het merendeel van het uitvoerend personeel. Voor een deel kan dit gecompenseerd worden door taakverbreding. Dit was ook de min of meer bewuste optie van zowel de werknemers als de werkgever bij de ABN. Het personeel zou zoveel mogelijk uitwisselbaar moeten worden en, als dat niet lukte, zou er een systeem van job rotation moeten worden ingevoerd. In de loop van het onderzoek bleek echter dat deze uitwisselbaarheid op twee verschillende manieren kan worden ingevuld: uitwisselbaarheid *binnen* afdelingen en functie-niveau's (=flexibilisering) en *tussen* afdelingen en funktieniveau's (=bijvoorbeeld verderegaande job rotation). Het ligt voor de hand dat het management de eerste invulling prefereert. De OR en de DB-FNV kozen echter voor de laatste invulling met het oog op taakverrijking voor (in ieder geval) de lagere categorieën van het personeel. Dit impliceerde de volgende concrete verlangens: a) meer, betere en breder toegankelijke opleidingen, b) uitbreiding van bevoegdheden en c) meer speelruimte in de programma's.

De werkgeversoptie zou echter wel eens een heel andere kant kunnen uit-

gaan. Een fundamenteel kenmerk van netwerken is immers dat de programma's in principe bij elke terminal oproepbaar gemaakt kunnen worden. Dit veroorlooft diverse vormen van flexibilisering, zowel interne als externe (Vreeman, 1984; Vreeman en Van Gelder, 1986). Een deel van het vaste personeel kan overal inzetbaar gemaakt worden, in de zin dat het overal kan invallen. Tijdelijke krachten kunnen open plekken en piekuren opvullen. Het kan echter ook de eigenlijke taken, de traditionele werkverdeling van het vaste personeel, op zijn kop zetten. Vergaande taaksplitsing, zoals die op de grotere kantoren plaatsvindt, zou onder druk kunnen komen te staan. Teamwerk zou centraal kunnen worden. Of dat ook gebeurt is een beheersmatige keuze van het management. Dezelfde technologie kan namelijk gebruikt worden om de taaksplitsing juist op te voeren: het werk wordt gestandaardiseerd in gescheiden programma's die nog stringenter dan voorheen toebedeeld kunnen worden aan bepaalde functies. De toegangsregistratie tot het systeem controleert of dit ook gebeurt. Daarna bepaalt het systeem 'zelf' dat voorgeschreven procedures inderdaad worden nageleefd. Zo ontstaat een nieuwe beheerswijze van de arbeid. Of deze combinatie van voortgezet, ja zelfs verscherpt taylorisme, en — per personeelskategorie verschillend ingevulde — flexibilisering ook mogelijk is, zal de toekomst moeten uitwijzen. Twee factoren zijn in elk geval van belang: de grootte van de organisatie (op kleine kantoren is de genoemde combinatie niet mogelijk) en de medewerking van het personeel.

Bepaalde terminals van een geïntegreerd netwerk moeten voortdurend bezet blijven. De tijd dat het netwerk functioneel is neemt met de aansluiting op externe netwerken van cliënten, die bedrijfstijdverlenging doorvoeren, en op randapparatuur als automaten, toe tot 24 uur per dag. De bezetting van alle terminals samen kan echter gedurende het etmaal zeer variëren. De bovengenoemde standaardisatie en programmering ringringvan traditionele vakken-nis maakt ook het inzetten van personeel op piekuren en flexibele tijden mogelijk. De programma's worden steeds eenvoudiger en zijn zeer snel te leren. Bovendien vervangt de terminalkommunikatie in toenemende mate de 'face-to-face'-kommunikatie die voorheen onontbeerlijk was voor onderlinge overdracht van werkzaamheden. Men kan dus ieder ogenblik de plek van een ander overnemen. In dit kader besprak het panel het liggende CAO-voorstel van de bankwerkgevers voor een drastische verlenging van openings-tijden. Een minderheid zag hierin een gelegenheid om werkgelegenheid te creëren dan wel te behouden. Een meerderheid twijfelde over de aard en de omvang van deze werkgelegenheid. Principiële problemen met onregelmatige werktijden en het op zaterdag werken vormden echter een belangrijker motief om dit voorstel af te wijzen. Het is waarschijnlijk dat de bankwerkgevers keer op keer met dit voorstel terug zullen komen.

Het werk aan terminals maakt de arbeid plaatsgebondener. De terminal wordt immers de belangrijkste interactiepartner. De eerste ervaringen met het OBP geven een duidelijke sociale isolatie op de werkplek te zien. Het

groepsgewijs werken achter de balie of de bureau's verdwijnt. De meeste betrokkenen waarderen dit aspect erg negatief. Het panel was echter zeer inventief in het vinden van gedeeltelijk compenserende middelen. Zij varieerden van het daadwerkelijk bezet houden van beide werkplekken aan een baliemeubel, de mogelijkheid hier even weg te lopen en een andere opstelling van het meubilair tot een uitgekiende roostering van pauzes en roulatieschema's.

De privacy van het personeel is in het geding zodra netwerken de mogelijkheid bieden individuele productiegegevens te registreren, onderling te vergelijken en eventueel te koppelen aan personeelsinformatiesystemen. Eens te meer komt hier het ongrijpbare karakter van informatie in netwerken naar voren. Alle bestaande wetgeving, ook de komende Wet Persoonsregistraties, gaat uit van informatie die 'stil' ligt, dat wil zeggen ingevoerd wordt op bepaalde plaatsen met bepaalde doeleinden en begrensde toegangsmogelijkheden, en die bovendien vergelijkbaar is met schriftelijke vastlegging. De informatie in netwerken 'beweegt' echter, en is gemakkelijk te koppelen aan andere bestanden en netwerken. De ABN-direktie heeft verklaard de OBP-registratie "zorgvuldig en genuanceerd" te gaan gebruiken voor beoordelingen. De OR-ABN moest hiermee akkoord gaan. De meeste panelleden waren er echter fel tegen. Zij discussieerden over de beste strategie. Volledig uit het systeem halen (technisch) vonden zij het meest wenselijk, volledig en gecontroleerd verbod op gebruik echter wat beter haalbaar. Door de ontbrekende technische deskundigheid bij de meeste deelnemers was het vinden van concrete eisen echter zeer moeilijk. De onderzoeker pleitte voor een taak- (team-, afdelings-)gebonden toegang tot het systeem (met traceerbaarheid van individuele fraude achteraf via een gescheiden registratie van werkplekroostering), in plaats van het doorgevoerde persoonsnummer. Deze laatste vorm van registratie is minder een technische en juridische noodzaak — zo wordt deze wel gelegitimeerd — dan een arbeidsorganisatorische keuze (nieuwe beheerswijze van het arbeidsproces).

Opleidingen

Met de installatie van een geïntegreerd netwerk als nieuwe infrastructuur van een bedrijf openbaart zich de behoefte aan een vrijwel ononderbroken opleiding. De programma's die in het netwerk opereren worden voortdurend bijgeschaafd en aangevuld met nieuwe applicaties. Zoals gezegd verandert de randapparatuur en de aansluiting op externe netwerken eveneens. Aangezien de gehele organisatie en communicatie van het bedrijf verandert en de taken van boven tot beneden en van voor tot achter herverdeeld worden is een voortdurende om-, her- en bijscholing noodzakelijk. Er zijn dus nogal wat argumenten te geven voor een verhoogde opleidingsinspanning van het bedrijf zelf en voor een breed, anticiperend en integraal opleidingsbeleid (Brouwers, Vaas, Pot, 1987).

De deelnemers aan het onderzoek constateerden bij de ABN echter het omgekeerde: een smal, ad-hoc- en partiëel opleidingsbeleid zonder een grote extra inspanning. De opleidingen waren vrijwel geheel gericht op de bediening

van de nieuwe apparatuur en het bijbehorende cliëntencontact en op de specifieke taak/bevoegdheid van de betrokken medewerkers. Zij startten laat. Tenslotte was de toegankelijkheid in de praktijk beperkt tot de groepen die door de werkgever aangewezen werden. De bedreigde back-office-medewerkers, die zo snel mogelijk om- en bijgeschoold zouden moeten worden, kwamen daardoor op het tweede plan.

De panelleden pleitten voor meer investeringen in de opleiding. Deze zou eerder moeten beginnen, zij zou breder moeten zijn (ook moeten gaan over gevolgen voor het werk en zijn organisatie), anticiperend (produktkennis als basis voor meerderen, tijdige om-, her-, en bijscholing in front-office- en automatiseringswerk) en toegankelijk voor alle medewerkers met voldoende vooropleiding.

Overleg en betrokkenheid

Netwerken kunnen de kommunikatie en organisatie van een bedrijf doorzichtiger en beheersbaarder maken voor het management. Organisatorische problemen blijven echter bestaan. Zij verschuiven bijvoorbeeld naar het roosteren van een voortdurend wisselende bezetting van terminals bij bedrijfstijdverlenging. De natuurlijke spontane onderlinge werkverdeling op mikroniveau, waar voorheen erg op geteerd werd, verdwijnt immers voor een groot deel. Werkverdeling en werkovername dienen in netwerken georganiseerd te worden. Men kan dit doen volgens strikte toewijzing door superieuren of met behulp van gestructureerd werkoverleg. Voor het laatste zijn nogal wat argumenten te geven, ook door het management. Het belangrijkste argument is wel dat deze omvattende netwerken bijzonder kwetsbaar zijn voor storingen en fouten. Voor een dienstverlenend bedrijf zijn deze zeer schadelijk. Zonder personeel dat zich verantwoordelijk en betrokken voelt zullen storingen en fouten niet tijdig hersteld worden. Personeel dat op geïsoleerde plekken werkt en zich individueel geregistreerd weet, zal fouten niet meteen durven melden. De problemen stapelen zich dan snel op.

De deelnemers constateerden echter dat gestructureerd werkoverleg een zeer zeldzaam verschijnsel is op de ABN-kantoren. Zij verwachtten niet dat dit op korte termijn zou veranderen. Op het regionale en landelijke overlegniveau van het bedrijf meenden de deelnemende OR-leden ook nauwelijks invloed te hebben op de voorbereiding en invoering van het project. Zij klaagden daarbij over een 'apatische achterban' en de zeer geringe betrokkenheid van het ABN-personeel. Daarom werd een reeks van middelen besproken om de inbreng van de DB en de OR te verbeteren en de betrokkenheid van het personeel te vergroten.

Paradoxaal genoeg zouden de mogelijkheden voor een inbreng van OR en bonden bij de invoeringsfase van het project wat groter worden. Aan het einde dus van het in de inleiding genoemde 'fuijckmodel'. Niet alleen de OR, maar ook de DB kreeg de gelegenheid voorlichting te geven op de kantoren. Het herplaatsings- en omscholingsprobleem van back-office-personeel werd een centraal punt van overleg. Er werd zelfs een beginselafpraak gemaakt tussen de OR en Bestuurder van de onderneming om bij wijze van experi-

ment eens een automatiseringsproject jektjektgeheel mee te maken (Blokker, 1988). De realisering hiervan zou naar ABN-verhoudingen een grote ommekeer zijn.

Deze ervaring wijst erop dat de gangbare opvatting, dat men in de laatste fase van een project slechts kan "proberen de schade voor de werknemers te beperken" (Brouwers, Vaas, Pot, 1987, 44), genuanceerd moet worden. Door een overmatig schematisme aan de gefaseerde systeemontwikkelingsmethoden te ontleen zou men ongewild een defaitistische houding kunnen stimuleren bij organisaties van werknemers, die nu eenmaal in de meeste gevallen 'te laat' betrokken worden. Er is weinig aanleiding voor zo'n schematisme in de automatiseringspraktijk. Om te beginnen houdt het management zich zelf vaak niet aan de fasen. Bij de invoeringsfase worden nog zeer fundamentele zaken veranderd. Ook de voorafgaande beschrijving duidt aan dat, met name op het vlak van de arbeidsorganisatie en de software, nog tal van keuzes in principe open zijn. Bovendien beseft het management, zoals gezegd, zelf niet voldoende de verstrekkende implicaties van de netwerktechnologie. Men begint gewoon, en leert via trial and error.

Een zeer belangrijke konstatering is ook dat automatisering weliswaar projectmatig georganiseerd kan worden, maar dat het in feite steeds meer een *continue proces* is zonder duidelijke begin- of eindfase. Dit geldt vooral als eenmaal een netwerk gelegd is. Een derde opmerking verklaart bovengenoemde paradox: juist omdat men het personeel zo laat en zo slecht bij de voorbereiding betreft ontstaan er onvermijdelijk problemen bij de invoering. Op dat moment vinden wensen en oplossingen van het personeel meer gehoor bij het management dan ooit. Er ontstaat een leerproces voor beide partijen. De techniek in de enge zin van het woord kan dan grotendeels vastliggen, maar er is veel 'omheen' dat nog ge(re)organiseerd kan en zal worden.

Uit het voorafgaande kan men konkluderen dat geïntegreerde komputernetwerken weliswaar een aantal bepalende eigenschappen bezitten, maar dat deze niet technologisch deterministisch geïnterpreteerd mogen worden. De eigenschappen dragen verschillende mogelijkheden in zich. Daarbij kunnen keuzes gemaakt worden. Het opvallende aan dit onderzoek is dat werknemers, voor het merendeel in uitvoerende functies, deze keuzes met een behoorlijke diepgang besproken hebben. Zo werd het *begin* ontwikkeld van een eigen visie op een OBP-arbeidsorganisatie, die zich zou kunnen meten met die van het management. Daarom is er alle aanleiding om in het laatste deel van dit artikel de kracht en de zwakheden van de hier gehanteerde methode onder de loop te nemen.

3. Mogelijkheden en beperkingen van de Delphi-methode

Uitgebreid begeleidend methodisch onderzoek produceerde empirische gegevens over het functioneren van de verschillende panelleden in het onder-

zoeksproces en over hun evaluatie van het instrument en de onderzoeksresultaten. Er werd gebruik gemaakt van de volgende methoden:

- zelfbeoordelingsschalen na elke ronde
- een eindevaluatie-enquête
- analyse van antwoordpatronen (bijvoorbeeld meningswijziging, geen mening/geen antwoord)
- inhoudsanalyse van antwoorden (met name naar hoeveelheid argumenten)
- analyse van deelnamegegevens (definitieve en tijdelijke uitval).

Enkele hoofdkonklusies worden hierna vermeld. De volledige methodische resultaten worden elders gepubliceerd (van Dijk, 1988a, 1988b en 1988c).

De handelingsdoelstelling kan geslaagd genoemd worden aangezien 75 % van de deelnemers in de eindevaluatie aangeeft dat de DB nu beter weet wat zij met het OBP aanmoet. Acht procent ontkent dit (17 % heeft geen mening), maar uit de toelichtingen blijkt dat men de geringe macht van de bond in het bedrijf in het antwoord laat meespelen.

De leerdoelstelling werd eveneens bereikt. Opnieuw 75 % verklaart meer inzicht in het automatiseringsproject gekregen te hebben. Zij die de betreffende vraag negatief beantwoorden zijn voor het grootste deel OR (onderdeel)leden. Dit is begrijpelijk aangezien zij al langer en frequenter met het project bezig waren. Toch zegt ook hier een meerderheid meer inzicht te hebben verworven. Uit de inhoudsanalyse van antwoorden blijkt inderdaad dat de hoeveelheid argumenten die deelnemers gaven gedurende de ronden toenam (Van Dijk, 1988b).

De activerings- en publiciteitsdoelstelling is in zoverre geslaagd dat het onderzoek de binding van 'gewone' leden (2/3e van het totaal) aan de bond heeft vergroot. Het heeft aan kadervorming bijgedragen. De verschillende vragenlijsten werden druk gekopieerd voor kollega's. De ABN-direktie was minder te spreken over de resultaten die in de pers terechtkwamen. Zij werd gedwongen deze tegen te spreken. Gegevens uit het onderzoek werden ook gebruikt voor de informatie- annex ledenwerfkampagne die de DB-FNV op dit moment in de bank(sector) voert.

De antwoorden op de zelfbeoordelingsschalen laten zien hoe de verschillende sociale categorieën zelf denken in het onderzoek gefunctioneerd te hebben. Uit de zevenpunts-schalen werden vier samenvattende schalen gestedilleerd (eveneens schalen van 1 tot 7). Tabel 1 vat de resultaten samen (van Dijk, 1988a).

Ofschoon de vragen gedurende de ronden steeds moeilijker werden — zij gingen dieper op het probleem in en vroegen uiteindelijk om oplossingen — bleven het beroep op de cognitie en de geverge inspanning van deelnemers gemiddeld stabiel op een gematigd niveau. De betrokkenheid en het zelfvertrouwen bleven gemiddeld stabiel op een zeer hoog, respectievelijk hoog niveau. De belangrijkste tendens is evenwel dat significante verschillen op de variabelen funktieniveau, sekse en (kader)lidmaatschap uit de eerste ronde in de tweede en derde ronde verdwijnen. Deelnemers met een lagere funktie,

Tabel 1 Gemiddelde scores op samenvattende zelfbeoordelingsschalen (1 -7); significantie verschillen (+ = $P \leq 0.05$) categorieën van deelnemers

	Ronde 1	Ronde 2	Ronde 3
BEROEP OP KOGNITIE	4.2	4.1	4.2
vooropleiding	P= 0.29	0.21	0.32
funktieniveau	P= 0.13	0.65	0.98
sekse	P= 0.01 (+)	0.21	0.35
(kader)lidmtsch.	P= 0.00 (+)	0.79	0.78
GEVERGDE INSPANNING	3.8	4.0	4.0
vooropleiding	P= 0.13	0.71	0.36
funktieniveau	P= 0.03 (+)	0.89	0.60
sekse	P= 0.00 (+)	0.28	0.73
(kader)lidmtsch.	P= 0.05 (+)	0.60	0.78
BETROKKENHEID	5.8	6.0	6.0
vooropleiding	P= 0.70	0.26	0.58
funktieniveau	P= 0.35	0.47	0.51
sekse	P= 0.75	0.55	1.00
(kader)lidmtsch.	P= 0.00 (+)	0.23	0.65
ZELFVERTROUWEN	5.1	5.3	5.2
vooropleiding	P= 0.58	0.08	0.68
funktieniveau	P= 0.01 (+)	0.66	0.73
sekse	P= 0.03 (+)	0.77	0.93
(kader)lidmtsch.	P= 0.02 (+)	0.94	0.58

vrouwen en 'gewone' vakbondsleden draaiden in de eerste ronde nog aantoonbaar slechter mee dan deelnemers met een hogere functie, mannen en kaderleden. Vervolgens lossen deze verschillen op (zie verder Van Dijk, 1988a en 1988b).

De algemene konklusie kan dus luiden dat de Delphi-methode in werknemersonderzoek naar automatisering niet alleen handelingsperspektieven (strategieën en eisen) kan bieden, maar ook kadervorming en hogere betrokkenheid van deelnemers. Deze methode voor professionele experts kan 'werknemersvriendelijk' gemaakt worden. Het kan een democratische en emancipatorische methode zijn.

Enkele bijzondere mogelijkheden van de methode zijn in dit verband:

- De mobilisatie van eigen deskundigheid: de kennis van de verschillende landelende deelnemers draagt stukje voor stukje bij aan de grote legpuzzel, een samenhangende en genuanceerde visie op techniek en arbeidsorganisatie. Deze deskundigheid is veel groter dan menigeen zou verwachten. Zij wordt echter niet georganiseerd of zij wordt belemmerd door verstopte kommunikatiestrukturen in de organisatie. Zo gezien zou de methode nog gemakkelijker op het niveau van het management haar diensten kunnen bewijzen. Zij vormt dan een alternatief voor het externe onderzoek van advies-/onderzoeksbu-
ro's. Aan de kant van de organisaties van werknemers zijn deze kon-

stateringen van belang voor de aktuele diskussie in de vakbeweging over een grotere rol voor de kennis, ervaring en organisatie van bedrijfskaderleden en kadergroepen: kennis vanuit 'de werkvloer'.

- **Het bijeenbrengen van gespreide situaties:** zeer aktueel is de behoefte aan het bundelen en vergelijken van kennis en ervaringen uit verschillende bedrijven, bedrijfsafdelingen en funktiegroepen. Voor werknemersorganisaties kan dit van beslissend belang zijn bij hun antwoord op de toenemende kompleksiteit, decentralisatie en flexibilisering van de bedrijfs(tak)organisatie in het algemeen, en het grensoverschrijdende karakter van de netwerktechnologie, waar in dit artikel zo de nadruk op werd gelegd, in het bijzonder. Aangezien de Delphi-methode zelf het karakter bezit van een kommunikatienetwerk tussen gespreid participerende respondenten, is zij op meerdere niveau's bijzonder geschikt om aan deze behoefte tegemoet te komen.
- **Flexibiliteit in opzet en uitvoering:** de methode kan ingericht worden naar de behoefte aan kennis en meningsvorming bij een bepaalde deelnemersgroep op een bepaald moment. In bedrijven waar de organisaties van personeel in een vroeg stadium bij automatiseringsprojekten betrokken worden, bijvoorbeeld bij 'prototyping', kan men brainstormen over de doelstellingsverkenning en het globaal ontwerp. Op dat moment is het eigenlijk een vorm van 'Technology Assessment'. Het panel zal waarschijnlijk beperkt blijven tot vertegenwoordigend kader en eventueel interne en externe deskundigen. In bedrijven waar men pas in een zeer laat stadium om advies en instemming gevraagd wordt kan men onderzoeken en bespreken welke specifieke gevolgen het projekt zal hebben voor het personeel en de arbeidsorganisatie. Dit kan uitmonden in aanbevelingen inzake OR-advies- en instemmingsaanvragen, sociale plannen, technologie-akkoorden en CAO-paragrafen. De vraagstelling is dan zo konkreet en de betrokkenheid van het personeel mogelijk al zo groot dat een veel breder panel kan worden samengesteld.

Uiteraard heeft de methode ook zijn beperkingen:

Allereerst dient men zich bij elke toepassing af te vragen wat de **status is van het resultaat**. Dit bestaat immers uit subjektieve elementen: meningen, verwachtingen, wensen en konklusies. Daarom hechte de onderzoeker ook een grote waarde aan 'input-onderzoek' van meer objektieve gegevens. In dat geval wordt de status van het resultaat sterk bepaald door de panel-samenstelling. Helaas wordt er in veel Delphi-onderzoek weinig aandacht besteed aan de systematische samenstelling van de onderzoeksgroep of aan steekproeftrekking. Dit wordt problematisch als men de representativiteit van het panel voor een bepaalde groepering wil vaststellen. In dit onderzoek is speciale aandacht besteed aan de panel-samenstelling (Van Dijk, 1988a).

Een tweede bedenking bij de methode is de potentiële beïnvloeding van het panel door de onderzoeker en diens vraagstelling of rapportage. De onderzoeker is het centrale verwerkende medium van de meningsvorming, 'het

doorgeefluik' in de woorden van sommige deelnemers. De vraag is hoeveel hij/zij aan eigen inbreng toevoegt aan het proces. Nu is elke enquête 'sturend' in de zin dat bepaalde vragen gesteld worden, in een bepaalde volgorde, en andere niet. In de Delphi-methode bevat de vragenlijst echter ook blokken informatie en een samenvatting van de antwoorden van de vorige ronde. In combinatie met bepaalde vragen die hierop volgen zouden zij enorm manipulatief kunnen werken. In dit onderzoek ontkende echter 93 % van de deelnemers de volgende uitspraak: "Ik heb de indruk dat de onderzoeker *onze* meningsvorming in de richting van zijn *eigen* mening gestuurd heeft." De vraagvorm vond men 'zeer verduidelijkend' en 'leerzaam', maar 'niet sturend' (zie Van Dijk, 1988a en 1988b). De vraagstelling moet dan ook zeer evenwichtig en neutraal zijn en de rapportage dient alle gegeven antwoorden naar verhouding samen te vatten. Een begeleidingscommissie moet toezien op de vraagstelling. De onderzoeker dient borg te staan voor de wetenschappelijke status hiervan. Overigens kan mogelijke manipulatie in deze methode wel beter gekorrigeerd worden dan in zeer veel andere: de deelnemers kunnen opmerkingen maken over een onjuiste vraagstelling of een rapportage waarin hun mening niet is terug te vinden.

Een derde probleem is het arbeidsintensieve karakter van deze meer kwalitatieve variant van de Delphi-methode, als men tenminste wetenschappelijke kwaliteitscriteria wenst te handhaven. Deze intensiteit was hier vooral te danken aan de toepassing van individuele en groepsinterviews naast schriftelijke enquêtes. Nu zou men dat anders kunnen doen. De eerste techniek werd echter het hoogste en de laatste het laagst gewaardeerd door de deelnemers (Van Dijk, 1988c). De investering is ook terug te brengen door niet met 100, maar met een voor de Delphi-methode meer gebruikelijk aantal (minder dan de helft) panelleden te werken. Men kan ook in toenemende mate gebruik maken van software voor kwalitatief onderzoek. Er wordt evenwel niet alleen tijd gevraagd van onderzoekers, maar ook heel wat vaardigheid. Zij behoren zowel inhoudelijk als methodisch goed onderlegd te zijn. Daarnaast dienen zij sociaal-organisatorische en persoonlijke vaardigheden te bezitten.

Ofschoon de Policy-Delphi-methode praktijkgericht is, en tussentijds al voor resultaten zorgt, kan zij ook aansluitingsproblemen met de praktijk krijgen. Het ritme van kennisontwikkeling en meningsvorming in ronden, dat nu eenmaal tijd vergt als men het niet in zeer korte terugkoppelingen met behulp van de komputer doet — de zogenaamd 'realtime Delphi' (Linstone en Turoff 1975) — kan soms niet sporen met het ritme van vakbonds- of OR-aktie. Een conferentie of studie/scholingsdag(en) kunnen dan als een sneller alternatief voor de Delphi-methode gezien worden. De deelnemers aan dit onderzoek vonden dat dit hier niet het geval was. Zij meenden dat zij via deze methode beter individueel aan bod kwamen en dat de resultaten veel gedegener (beter onderbouwd) waren door de typische onderzoeksbenadering (Van Dijk, 1988a).

Zoals bij elke wetenschappelijke methode die toegepast wordt door externe onderzoekers bestaat ook hier geen enkele garantie dat de resultaten gebruikt worden. Men kan dit alleen proberen te bevorderen door de aan het begin

van dit artikel genoemde voorwaarden te vervullen. De keuze voor een Delphi-opzet die het beste past in de gegeven praktijksituatie, zeer goede afspraken vooraf en voortdurend overleg met een begeleidingscommissie zijn hierbij noodzakelijk. Er kunnen immers vele praktische en tactische problemen in de bedrijfscontext ontstaan. Het blijkt, bijvoorbeeld, dat de Delphi-methode *het informatiemonopolie van het management doorbreekt*. Deelnemend uitvoerend personeel kan soms sneller informatie en inzichten verwerven dan het lijn-management. Vanzelfsprekend wordt dit door de laatste partij niet op prijs gesteld. Bovendien is het in de Nederlandse arbeidsverhoudingen maar de vraag of deze het ontwikkelen van een eigen visie op de arbeidsorganisatie en van alternatieve strategieën voor fundamentele bedrijfskwesties door werknemers wel accepteert. Als dit niet het geval is, moet zeer tactisch geopereerd worden om de rechten van de werknemersorganisaties ook in de praktijk te doen gelden.

Tenslotte nog het volgende. Uit het voorafgaande komt naar voren dat vormen van onderzoek voor het ontwikkelen van een eigen visie op techniek en arbeidsorganisatie in de context van de netwerktechnologie voor ondernemingsraden en vakbonden noodzakelijk zijn. Het is niet langer mogelijk deze technologie enkel op onderdelen te benaderen. De hoeveelheid wetenschappers dat dit soort onderzoek in Nederland kan en wil doen is echter beperkt. Daarom zouden methoden verder 'gepopulariseerd' moeten worden voor (niet-wetenschappelijk) zelfonderzoek, eventueel ondersteund door adviesinstanties. Ook de vraag-, verwerkings-, en rapportagetechnieken van de Delphi-methode kunnen in principe in handleidingen voor ondernemingsraden en vakbonden vereenvoudigd worden. In dat geval zou het een instrument van betekenis worden voor de beïnvloeding van technologie door werknemers.

LITERATUUR

- Asch, A.W. van, en K.G. Tijdens, 1984, Netwerken bij de vier grote banken, *Informatie*, 26/3, 178-187.
- Blokker, G., 1988, Beïnvloeding van automatiseringsprocessen die leiden tot veranderingen in de organisatie en functie-inhoud in het kader van het Open Bank Project, Inleiding op de *Studiedag Sociaal Inventief Automatiseren* d.d. 21 juni 1988 te Utrecht, organisatie: FNV Steunpunt Technologie.
- Brouwers, A., F. Vaas en F. Pot, 1987, *Sociaal Inventief Automatiseren, integratie van arbeid en techniek in de ontwerpfase*, FNV Steunpunt Technologie, Amsterdam.
- Dijk, J. van, 1986, Methods in Applied Social Research, special characteristics and quality standards, *Quality and Quantity* 20, p. 3.
- Dijk, J. van, 1988a, Popularising Delphi Method, developing an instrument to control technological change by employees, *Quality and Quantity* 22.
- Dijk, J. van, 1988b, Delphi Method as A Learning Instrument, *Technological Forecast and Social Change*, 1988.
- Dijk, J. van, 1988c, Varieties of Delphi Method, ongepubliceerd artikel.

- Ficke, W., 1988, Nieuwe Technologieën, medezeggenschap en bedrijfssociologie in de Bondsrepubliek, *Te Elfder Ure* 41, 29/3, 261-285.
- Gelder, W. van, 1983, *Automatisering De Baas*, Woerden.
- Klaveren, M. van, 1984, Technologische keuze: de noodzaak van nuancering, *Tijdschrift voor Politieke Economie* 8/2, 44-63.
- Kubicek, H. en A. Rolf, 1985, *Mikropolis, Mit Computernetzen in die 'Informationsgesellschaft'*, Hamburg.
- Linstone, H. en M. Turoff, 1975, *The Delphi Method, Techniques and Applications*, Londen.
- Rolf, A. (Hrsg.), 1986, *Neue Techniken Alternativ, Möglichkeiten und Grenzen sozialverträglicher Informationstechnikgestaltung*, Hamburg.
- Vreeman, R., 1984, Flexibele arbeid. Flexibilisering als vorm van herstructurering van de arbeidsverhoudingen, *Tijdschrift voor Politieke Economie*, 8/2, 7-24.
- Vreeman, R. en W. van Gelder, 1986, Nieuwe technologie en arbeid, in Van Tulder, R. (red.), 1986, *Touwtrekken om Technologie*, Amsterdam.
- Wit, R. de, 1987, Technologische ontwikkelingen in het Nederlandse bankwezen, *Tijdschrift voor Politieke Economie* 10/3, 27-47.