

SAMEN WERKEN

EEN SOCIAAL CONSTRUCTIONISTISCH ONDERZOEK
NAAR DE ONTWIKKELING IN BETEKENISGEVING TEN
AAZIE VAN HET BEGRIP 'SAMENWERKEN'

EZRA ERENS

DOCTORAAL SCRIPTIE • OPLEIDING BELEIDS- EN ORGANISATIEWETENSCHAPPEN • FACULTEIT SOCIALE
WETENSCHAPPEN • UNIVERSITEIT VAN TILBURG

EERSTE BEGELEIDER : DR. HANS G. SIEBERS • TWEEDE BEOORDELAAR : DR. TOBIAS GOSSLING

“Tevergeefs heb ik geprobeerd hem duidelijk te maken dat er geen absolute waarheden bestaan, dat alles wordt gefilterd door diegene die het waarneemt. Het geheugen is kwetsbaar en grillig, iedereen herinnert en vergeet zoals het hem het beste uitkomt. Het verleden is een schrift met vele bladzijden, waarin we het leven noteren met een van kleur veranderende inkt, afhankelijk van hoe we ons voelen”

(Isabel Allende, 2005)

Voor Zeb

VOORWOORD

De betekenis van een begrip is voortdurend in ontwikkeling. Zij wordt beïnvloed door de persoon die de betekenis probeert te vinden, het verleden, het heden en het publiek. Waar een bepaalde betekenis toe zal leiden hangt af van de context. Wanneer aan een begrip verschillende betekenissen worden toegekend kan dit resulteren in onbegrip en verwarring.

Een begrip dat veel verschillende betekenissen kan hebben is ‘samenwerken’. Zelf heb ik in zeer diverse organisaties mogen samenwerken. Bij McDonald’s bijvoorbeeld, bestond samenwerken uit een reeks van handelingen die door verschillende personen werden uitgevoerd om één Big Mac te produceren. Iemand was verantwoordelijk voor het toosten van het brood, de tweede persoon voor het grillen van het vlees, de derde persoon voor het dressen van het brood en de vierde persoon stapelde het geheel op en pakte het in. Iedereen was afhankelijk van de timing en prestatie van de ander. Een andere manier van samenwerken leerde ik tijdens mijn werkzaamheden als Sales Manager binnen een hotelketen. Het was mogelijk om heel individueel op zoek te gaan naar potentiële klanten. Maar door samen te werken met verschillende afdelingen, zoals de reserveringsafdeling en de afdeling vergaderboekingen, was het veel makkelijker om inzicht te krijgen in de doelgroepen en om de juiste mensen te benaderen. Wat ik geleerd heb is dat samenwerken verschillende betekenissen kan hebben. Ik vind het boeiend samenwerkingsverbanden binnen organisaties te bestuderen en de betekenis die verschillende mensen hieraan toekennen te doorgronden.

Dit onderzoek bij de organisatie Ruijters Makelaardij en Financiële Diensten voor de studie Beleids- en Organisationswetenschappen aan de Universiteit van Tilburg bood mij een goede gelegenheid dit thema in theorie en praktijk te onderzoeken.

Ezra Erens

Catsop, januari 2006

SAMENVATTING

In deze studie is de ontwikkeling in de betekenisgeving ten aanzien van de onderlinge samenwerking van de makelaars en adviseurs van Ruijters Makelaardij en Financiële Diensten beschreven. Rekening is gehouden met de context waarin de betekenisgeving zich heeft ontwikkeld in de periode van oktober 2004 tot januari 2005. Op twee momenten in de tijd zijn gegevens verzameld met behulp van semi-gestructureerde interviews. Naast de makelaars en adviseurs zijn ook leden van de aansturing van de organisatieverandering en medewerkers van de administratieve ondersteuning geïnterviewd.

De analyse van de eerste interviewronde leverde het volgende op: samenwerken *binnen* de disciplines betekent voor zowel de makelaars, als de adviseurs kennis en informatie uitwisselen. Samenwerken *tussen* de disciplines betekent voor zowel de makelaars, als de adviseurs doorverwijzen en terugkoppelen. Het gevoel met betrekking tot de samenwerking *binnen* en *tussen* de disciplines is in de meeste gevallen goed. Wanneer men een ideaalbeeld van samenwerken probeert te schetsen kijkt men voornamelijk naar de sociale kant van het samenwerkingsproces. Men acht het belangrijk dat het contact informeel, vriendschappelijk en open is. Alle disciplines bezien samenwerken vanuit het organisatiebelang, zij veronderstellen dat samenwerken zal resulteren in een betere omzet.

Uit de analyse van de tweede interviewronde blijkt dat de herhuisvesting en de veranderingen binnen de administraties geen verandering teweeg hebben gebracht in de betekenisgeving ten aanzien van de werkelijke samenwerking. In de praktijk worden kennis en informatie *binnen* de disciplines in de nieuwe situatie vaker digitaal uitgewisseld. De manier waarop in de praktijk gegevens *tussen* de disciplines worden doorverwezen en teruggekoppeld is ook deels veranderd. Het face-to-face contact tussen de disciplines in Maastricht is toegenomen terwijl dit in Sittard en Heerlen is afgenomen. Ook de ideeën over goede samenwerking zijn, gegeven de veranderingen, hetzelfde gebleven. En alleen bij geïnterviewden die tussen de eerste en

de tweede ronde van functie zijn veranderd is de betekenisgeving ten aanzien van het belang van samenwerken gewijzigd.

Een vergelijking van de uitkomsten uit het empirische en theoretische onderzoek leidt tot de volgende conclusies. Verschillende, in de theorie omschreven, factoren lijken van invloed op de betekenisgeving van de makelaars en adviseurs. Uit de theorie afgeleide indicatoren voor goede samenwerking lijken ook mee te spelen bij de samenwerkingsverbanden binnen de organisatie. In de betekenisgeving van het begrip 'samenwerken' lijkt binnen een tijdsbestek van vier maanden, ondanks de gewijzigde context, echter weinig te veranderen.

De toegevoegde waarde van dit onderzoek is het leveren van een bijdrage aan de theorie en kennis over de ontwikkeling in betekenisgeving ten aanzien van het begrip 'samenwerken'. Voor de theorievorming over 'samenwerken' betekent dit dat bovenstaande elementen kunnen worden meegenomen en onderwerp kunnen zijn van verder onderzoek.

ABSTRACT

In this study a description is given from the development of the meaning of the concept 'coöperation' between real estate agents and financial advisers of Ruijters Real Estate and Financial Services during the period from october 2004 until januari 2005.

The data of this study were based on semi-structured interviews taken within two periods in time. Next to the real estate agents and financial advisers, also two change agents and four administrative employees have been interviewed.

Comparison between the findings from the first and second round indicate that the changing context did not change the meaning of the current coöperation, there were only some practical changes. Also the ideas about 'good coöperation' did not change within the four month period. Only interviewees who changed position within the organisation show a changed attached importance to the meaning of coöperation.

Different factors which are abstracted from existing theories, seem to be of influence in the sensemaking of the real estate agents and the financial advisers. From the theorie abstracted indicators for 'good coöperation' seem to be of importance for the collaboration within the organisation. Nevertheless, the development of the meaning of the concept coöperation seems not to change within the four month period regardless the changes in context.

The significance of the current study is to add a contribution to the knowledge of the development in the meaning of the concept 'coöperation'. Aformentioned aspects can be taken into account in future research.

INHOUD

VOORWOORD	3
SAMENVATTING	4
ABSTRACT	5
INHOUD	6
INLEIDING	9
Situatieschets	9
Probleemschets	9
<i>empirisch</i>	9
<i>theoretisch</i>	10
Doelstelling	10
Vraagstelling	11
Aanpak	12
<i>onderzoeksstrategie</i>	12
<i>onderzoekseenheid</i>	12
<i>methode van dataverzameling</i>	12
<i>methode van analyse</i>	14
Kwaliteitscriteria	15
<i>validiteit</i>	15
<i>betrouwbaarheid</i>	16
THEORETISCHE VERANTWOORDING	18
Betekenisgeving vanuit het sociaal constructionisme	18
Benadering organisatieverandering	20
Conceptualisering begrip co-locatie	23
Conceptualisering begrip samenwerken	24
DE CONTEXT	26
Inleiding	26
Het veranderingsproces	26
<i>de stakeholders</i>	26
<i>het veranderingsproces in plan en praktijk</i>	26
<i>besluitvorming tijdens het veranderingsproces</i>	29
<i>communicatie van de besluitvorming</i>	29

<i>implementatie van het veranderingsproces</i>	30
<i>de co-locatie</i>	30
<i>de automatisering</i>	31
<i>het tijdsbestek</i>	31
De inhoud van de verandering	31
<i>verandering in de taakstelling van de administratieve ondersteuning</i>	31
<i>verandering in de organisatie van het werk</i>	32
<i>invoering ICT programma's</i>	32
<i>invloed co-locatie en automatisering op samenwerking</i>	33
<i>verandering in samenwerking tussen administratieve ondersteuning en makelaars en adviseurs</i>	34
<i>gevolgen voor makelaars en adviseurs</i>	34
HET BEGRIP SAMENWERKEN	36
Inleiding	36
De perceptie met betrekking tot de veranderingen	36
<i>oktober 2004</i>	36
<i>januari 2005</i>	37
<i>overeenkomsten en verschillen</i>	38
De werkelijke samenwerking	38
<i>oktober 2004</i>	39
<i>januari 2005</i>	40
<i>overeenkomsten en verschillen</i>	41
Goede samenwerking	42
<i>definiëring</i>	42
<i>oktober 2004</i>	43
<i>januari 2005</i>	44
<i>overeenkomsten en verschillen</i>	45
Belang samenwerking	45
<i>oktober 2004</i>	45
<i>januari 2005</i>	46
<i>overeenkomsten en verschillen</i>	46
CONCLUSIES	47
Inleiding	47
Algemeen	47
<i>beantwoorden deelvragen</i>	47
Terugkoppeling naar de literatuur	49
<i> sociaal constructionistisch onderzoek</i>	49
<i>soort organisatieverandering</i>	49
<i>co-locatie</i>	50

<i>betekenisgeving</i>	50
<i>samenwerken</i>	52
Beschouwing	52
Aanbevelingen	54
DANKWOORD	55
LITERATUUR	56
BIJLAGEN	59

INLEIDING

SITUATIESCHETS

Ruijters Makelaardij en Financiële Diensten is in 1964 opgericht door de heer G. Ruijters. In de jaren die volgden heeft de organisatie voortdurend veranderingen doorgemaakt en is uitgegroeid tot een holding met zes Besloten Vennootschappen. Deze expansie vond plaats tot 1998. Daarna zijn diverse BV's afgesplitst en is alleen Ruijters Makelaardij en Financiële Diensten onder haar eigen naam verder gegaan. Er werken 51 mensen (augustus 2004) en de kantoren zijn gevestigd in Maastricht, Sittard en Heerlen. Daarnaast wordt er gewerkt vanuit een kantoor in Eindhoven onder de naam Huijbregts en Slaats en bestaat er een nauwe samenwerkingsrelatie met Hauzer en Partners in Venlo. Het geheel (behalve Hauzer en Partners) wordt sinds januari 2003, onder toezicht van een Raad van Commissarissen, aangestuurd door de algemeen directeur. Hij stuurt direct twee staffleden aan. Er is geen sprake van een algemeen jaarverslag of beleidsstukken waar algemene informatie uit kan worden gehaald.

Ruijters Makelaardij houdt zich bezig met aankoop, verkoop en verhuur van zowel bestaande bouw als nieuwbouw evenals met taxaties van woningen. Ruijters Financiële Diensten heeft zich gespecialiseerd in onder andere hypotheeken, verzekeringen, pensioenen, beleggingen en bedrijfsfinanciering. Ruijters Makelaardij werkt vanuit alle vestigingen. Financiële Diensten werkt gedeeltelijk vanuit Heerlen en gedeeltelijk vanuit Maastricht.

Ruijters wil zich profileren als 'niet de grootste maar wel de beste'. Het is een profit organisatie in het midden en kleinbedrijf gericht op zowel de particuliere als de zakelijke markt. Zij wil zich onderscheiden op het gebied van kennis, persoonlijkheid en betrouwbaarheid. Ruijters is van oorsprong een familiebedrijf. Hoewel de huidige werknemers geen familie zijn van de oprichter, werken ook nu broer en zus of vader en zoon samen binnen de organisatie. Verder is autonomie een belang-

rijk issue. Medewerkers worden vrij gelaten zolang ze maar verantwoording af kunnen leggen voor hun daden. Bovendien zijn ze trots op het relatienetwerk dat zij in de loop der jaren hebben opgebouwd.

PROBLEEMSCHETS

Empirisch

Hoewel het, zeker voor de afdeling makelaardij, noodzakelijk is om in verschillende regio's aanwezig te zijn, bemoeilijkte de afstand tussen de verschillende kantoren en afdelingen de bedrijfsvoering, aldus het managementteam.

De problemen deden zich voor op meerdere gebieden. Omdat verzekeringen niet gelegen was in hetzelfde kantoor als de overige financiële diensten (verzekeringen zat in Maastricht de rest in Heerlen), was er sprake van een informatiekloof. Daarnaast deden zich problemen voor op het gebied van personele bezetting bij de afdeling makelaardij. Medewerkers van de administratieve ondersteuning waren verdeeld over drie kantoren en daardoor niet flexibel inzetbaar bij ziekte of toegenomen werkdruk. Verder was de standaardisatie van bijvoorbeeld verkooprapportages, advertenties en het internet te verbeteren. Het belangrijkste probleem met betrekking tot dit onderzoek, doet zich voor op het gebied van samenwerking. Makelaars en financieel adviseurs zouden, aldus het management, meer met elkaar moeten samenwerken.

De organisatie vond dat het, uit oogpunt van kwaliteit, service-niveau en efficiency, nodig was om verandering aan te brengen. Om voorgaande aspecten te verbeteren is men gaan samenwerken vanuit één hoofdkantoor in Maastricht en blijven de vestigingen in Heerlen, Sittard en Eindhoven bemand door de makelaars en één administratieve kracht. Daarnaast is er een nieuw automatiseringssysteem in gebruik genomen dat relaties, objecten en marketingcommunicatie zal gaan integreren.

Hoofddoel van de reorganisatie is een slag in de markt te maken door efficiënte inzet van personeel, betere communicatielijnen en betere klant informatie. De verhuizing heeft plaatsgevonden halverwege oktober 2004.

Bij een reorganisatie van deze aard bestaat het risico dat, door praktische zaken op technisch en financieel gebied, de menselijke kant in het gedrang komt. Ruijters is van oorsprong een familiebedrijf waarin het personeel een centrale plaats inneemt. Het management wil voorkomen dat de sociale kant te weinig aandacht krijgt bij het doorvoeren van de reorganisatie.

Theoretisch

Met behulp van wetenschappelijke onderzoeken zijn veel factoren achterhaald welke leiden tot effectieve samenwerking (Ellis en Dick, 2003; Greenberg, 1996; Cherrington, 1994; Provan en Milward, 2001). Men kan samenwerking benaderen vanuit een technische kant (Cohen en Bailey, 1997: 244) waarbij wordt gekeken naar omgevingsfactoren zoals de aanwezigheid van goede communicatiemiddelen, een ruimte om samen te komen of de afstand tussen verschillende leden. Daarnaast kan men samenwerking benaderen vanuit een sociale kant (Cohen en Bailey, 1997: 244) waarbij men kijkt naar bijvoorbeeld psychosociale kenmerken zoals normen en gedeelde mentale modellen.

Ook voor organisatieveranderingen geldt dit. Men kan organisatieverandering benaderen vanuit 'under-socialized models' (Collins, 2004: 82). In deze modellen wordt het doorvoeren van veranderingen gezien als het bereiden van een recept, waarbij men met behulp van de juiste ingrediënten in de juiste combinatie een verandering doorvoert. Nadruk ligt hierbij op de technische kant van veranderen. Een andere benadering is die van de 'socialized models'. Deze modellen houden rekening met context en conflict binnen een organisatie. Zij erkennen de actieve rol die door mensen wordt ingenomen en de impact van diverse factoren op de interpretatie van een gebeurtenis (Collins, 2004: 100). In dit onderzoek wordt de technische kant van samenwerking en organisatieverandering als een gegeven beschouwd. Het onderzoek richt zich op de sociale kant. Er wordt niet gekeken naar de sociale verandering zelf, maar naar de betekenis hiervan vanuit een sociaal constructionistisch standpunt.

Sommige onderzoeken zijn geschreven vanuit de rationele theorie, die er van uitgaat dat er één werkelijkheid is en één 'beste' manier. De wereld wordt beschouwd als een subject-object relatie (Hosking, 2002: 4). Andere onderzoeken zijn geschreven vanuit de constructionistische theorie. Het gaat hier om een theorie die uitgaat van verschillende perspectieven, waarbij binnen de organisatieontwikkeling wordt gestreefd naar consensus tussen de verschillende actoren. Sociaal constructionisten veronderstellen dat er niet één werkelijkheid is, maar dat de waarheid wordt gevormd als menselijk construct, waarbij de betekenisgeving, welke mensen aan een situatie geven, van belang is. Het uitwisselen van werkelijkheidsbeelden en het op gang brengen van communicatie krijgen een centrale plaats (Boonstra, 2000: 6).

DOELSTELLING

De managementleden zouden graag inzicht krijgen in de mate van effectieve samenwerking tussen financiële dienstverleners en makelaars na de reorganisatie. Gezien het tijdsbestek van dit onderzoek is het niet haalbaar binnen drie tot vier maanden een uitspraak te doen over deze verandering in effectieve samenwerking. Men zou hier namelijk eerst een criterium voor moeten ontwikkelen waartegen de resultaten kunnen worden afgewogen. Bovendien is het niet realistisch te veronderstellen dat er binnen een tijdsbestek van drie maanden al meetbare verschillen zijn opgetreden in dit samenwerkingsproces. Gezien de nadruk op de sociale aspecten richt dit onderzoek zich niet op de daadwerkelijke effecten op het gebied van samenwerking, maar op de betekenisgeving ten aanzien van die samenwerking tussen financiële dienstverleners en makelaars.

Doel van het onderzoek is inzicht te krijgen in de ontwikkeling van de betekenisgeving, op het gebied van samenwerking, van de makelaars, hypotheekadviseurs, verzekeringsadviseurs en de adviseurs overige financiële diensten, hierna samen makelaars en adviseurs genoemd, gegeven het huidige veranderingsproces. Verondersteld wordt dat deze betekenisgeving zich ontwikkeld door de aansturing van het veranderingsproces en de daadwerkelijke verandering binnen de administratieve ondersteuning. De herinrichting van de administratieve ondersteuning heeft in

de looptijd van het onderzoek immers wel al daadwerkelijk zijn beslag gekregen.

Het onderzoek bij Ruijters kan worden beschouwd als een praktijkgericht constructionistisch onderzoek. Hierbij is geprobeerd op een inductieve manier onderzoek te doen naar de ontwikkeling van de betekenisgeving van de betrokkenen ten aanzien van het samenwerkingsvraagstuk. Betekenisgeving vormt een centraal thema in de theorie van het sociaal constructionisme. Zij stelt immers dat de zin die mensen aan de wereld geven, niet een objectief gegeven is, maar een geheel van betekenissen die de mensen binnen een sociaal-culturele context samen ontwikkelen (Verlinde en Luijten, 2002: 120). Inspelend op belang van het onderzoek voor de organisatie wordt na afronding van het onderzoek een groepsessie georganiseerd. Hierbij worden makelaars en adviseurs samen gebracht en geconfronteerd met hun eigen betekenisgeving met betrekking tot de samenwerking. Doel van deze sessie is de groep een spiegel voor te houden waarmee ze indien nodig zelf haar aanbevelingen kan formuleren met betrekking tot toekomstige samenwerking.

Het belang van dit onderzoek voor de organisatie is dat men inzicht krijgt in de betekenisgeving op het gebied van samenwerking van de makelaars en adviseurs. Bovendien stelt dit onderzoek de organisatie in staat de ontwikkeling van deze betekenisgeving gedurende het veranderingsproces te volgen. Hiermee wordt het mogelijk om na het onderzoek eventueel aanpassingen in de aansturing van de verandering of in de daadwerkelijke verandering in de administratieve ondersteuning door te voeren om het samenwerkingsproces in de toekomst te optimaliseren.

Het belang voor de onderzoeker is tweeledig. Allereerst stelt het haar in staat de kennis en inzichten die zij heeft opgedaan tijdens haar studie *Beleid en Organisationswetenschappen* toe te passen in de praktijk. Daarnaast kan zij een bijdrage leveren aan wetenschappelijk onderzoek op het gebied van betekenisgeving over samenwerking.

VRAAGSTELLING

De makelaars en adviseurs leveren samen de dienstverlening

van de organisatie Ruijters. Samenwerking tussen beiden kan zorgen voor concrete omzetgroei door kruisbestuiving. De invulling van de ondersteunende activiteiten is een randvoorwaarde voor de samenwerking van de makelaars en adviseurs. Vanuit deze beredenering is de keuze gemaakt om het onderzoek te concentreren op de mensen die het daadwerkelijke product van de organisatie leveren, de makelaars en de adviseurs. De verandering van de ondersteunende activiteiten zal worden meegenomen als contextuele factor.

Een andere contextuele factor, die in de vraagstelling terug komt, is de aansturing van de reorganisatie. Verondersteld wordt dat de ontwikkeling in de betekenisgeving wordt beïnvloed door de wijze waarop de reorganisatie wordt uitgevoerd. Onderzoek heeft aangetoond dat veel veranderingsprocessen moeilijk verlopen, en niet het voorgenomen resultaat vertonen (Boonstra 2004, 1). De manier van reorganiseren wordt daarbij als een van de redenen aangewezen.

Bovenstaande in ogenschouw nemend is de algemene vraagstelling als volgt geformuleerd:

Welke ontwikkelingen doen zich voor in de betekenisgeving ten aanzien van de onderlinge samenwerking van de makelaars en adviseurs van Ruijters BV, in de periode van oktober 2004 tot januari 2005, enerzijds gegeven de manier waarop het veranderingsproces wordt aangestuurd en anderzijds gegeven de daadwerkelijke veranderingen in de administratieve ondersteuning?

De focus op de gegeven manier waarop het veranderingsproces wordt aangestuurd en de daadwerkelijke verandering van de administratieve ondersteuning is binnen de centrale vraagstelling scherp gesteld om hiermee recht te doen aan de contextualiteit van betekenisgeving. De ontwikkeling in de betekenisgeving is in kaart gebracht binnen deze context.

De hoofdvraag kan worden opgedeeld in een aantal deelvragen.

1. Hoe wordt het veranderingsproces in de praktijk aangestuurd?
2. Welke praktische veranderingen doen zich voor in de admi-

nistratieve ondersteuning?

3. Welke centrale betekenissen geven de makelaars en de adviseurs aan het begrip ‘samenwerken’ gegeven de praktijk van de aansturing van het veranderingsproces en de praktijk van de daadwerkelijke verandering in de administratieve ondersteuning in oktober 2004?

4. Welke centrale betekenissen geven de makelaars en de adviseurs aan het begrip ‘samenwerken’ gegeven de praktijk van de aansturing van het veranderingsproces en de praktijk van de daadwerkelijke verandering van de administratieve ondersteuning in januari 2005?

5. Wat zijn de verschillen en de overeenkomsten tussen de antwoorden van vraag drie en vraag vier?

Deze deelvragen zijn vervolgens per onderwerp uitgesplitst in een aantal operationele vragen.

AANPAK

Onderzoeksstrategie

Bij het uitvoeren van het onderzoek is gestreefd naar diepgang en is uitgegaan van een bestaande situatie. Een strategie die hierbij past is de case studie. Deze onderzoeksstrategie wordt bij praktijkonderzoek veel gebruikt binnen het vakgebied van de organisatie-wetenschappen (Baker, 1999: 300). Een case studie kan verschillende functies hebben. Ze kan een situatie beschrijven, een situatie proberen te verklaren of een hypothese toetsen (Peters, 1995: 588). De case studie is het aangewezen onderzoekstype wanneer de vraagstelling van het onderzoek gericht is op het beschrijven of begrijpen van sociale processen (Peters, 1995: 589). Het onderzoek bij Ruijters is een beschrijvend onderzoek waarbij de ontwikkeling in betekenisgeving van medewerkers in beeld is gebracht. Een belangrijk kenmerk van de case studie, aldus Hartley in een tekst van Cassel, is dat ze rekening houdt met de context (Cassel e.a. 1994: 208).

Onderzoekseenheid

Er is sprake van een enkelvoudige geneste case studie. Voortvloeiend uit de onderzoeksvraag vormen de makelaars en adviseurs de onderzoekseenheid van het onderzoek. Tijdens het onderzoek is gekeken naar de verandering in betekenisgeving

ten aanzien van het samenwerkingsvraagstuk. Daarnaast zijn twee andere groepen van stakeholders benaderd om de context in kaart te brengen. Deze twee groepen bestaan uit leden van de aansturing van het veranderingsproces en leden van de veranderde administratieve ondersteuning.

Er is sprake van een doelgerichte steekproef, een vorm van bereedeneerde steekproeftrekking, waarbij de geselecteerde medewerkers werken binnen verschillende expertises en verschillende locaties. Er is hier geen sprake van een random selectie omdat de populatieomvang te klein is. Bij een kleine populatie kan random steekproef tot bias (meetfout) leiden omdat er dan kans is dat er random een ‘te’ homogene groep wordt geselecteerd waardoor de bevindingen niet kunnen worden gegeneraliseerd naar het geheel van de populatie. De keuze voor respondenten binnen een bepaalde groep, bijvoorbeeld de makelaars van Sittard, heeft wel plaatsgevonden op basis van toeval met behulp van een loting.

Methoden van dataverzameling

Passend bij het sociaal constructionistisch onderzoek is gekozen voor kwalitatieve methoden van dataverzameling. Bij het kwalitatieve onderzoek staat betekenisgeving centraal, de betekenissen die mensen in het dagelijkse leven aan hun omgeving toekennen. Om het handelen van mensen als zinvol gedrag te kunnen bestuderen, moet de onderzoeker zichzelf kunnen verplaatsen in de positie van een individu of groep. Hieruit zijn twee methodische conclusies te trekken aldus Wester e.a. (2000: 22). Allereerst worden begrippen niet eerst geconstrueerd en geoperationaliseerd voordat ze gemeten worden, maar worden theorieën en begrippen via het onderzoek van de “werkelijkheid” ontwikkeld. Daarnaast moet de onderzoeksprocedure zo open mogelijk zijn. Er wordt een combinatie van onderzoeksmethoden gebruikt om gegevens te verzamelen, ook wel methodetriangulatie genoemd (Baker, 1999: 505). Er zijn, om een goed beeld te krijgen van de organisatie en de probleemschets, met de algemeen directeur evenals met de stafleden individuele oriënterende gesprekken gevoerd. Daarnaast zijn open semi-structureerde interviews gehouden. Verder is er sprake van datatriangulatie, er zijn meerdere bronnen (mensen) gebruikt met verschillende functies en perspectieven (Baker, 1999: 505). Naast makelaars en adviseurs zijn ook vragen gesteld aan leden

van de administratie en begeleiders van de reorganisatie. Beide methoden van triangulatie verbeteren de validiteit (Cassel e.a. 1994: 210).

Aan het begin van het onderzoek zijn de centrale begrippen helder gemaakt, om ze vervolgens tijdens het onderzoek te vertalen in ‘lokale taal’. Deze vertaling heeft plaatsgevonden aan de hand van analyse en reflectie van de verzamelde data, waarin gekeken is naar terugkerende patronen in de antwoorden. Om

ervoor te zorgen dat de, uit de theorie afgeleide, centrale begrippen begrepen worden, is er voor aanvang van de interviews één persoon benaderd voor een proefinterview. Hij behoort tot de makelaars en adviseurs en heeft aan het verdere onderzoek niet mee gewerkt. Hoewel er weinig bestaande documenten zoals verslagen, notulen, en beleidsnotities zijn, met betrekking tot de reorganisatie, zijn deze meegenomen in de data verzameling. Hierna volgt een schematisch overzicht van de dataverzameling.

WIE	WAT	HOE	WANNEER
2 Respondenten van aansturing reorganisatie	Deelvragen Cluster 1	Semi-gestr. interview	week 43
4 Respondenten Administratieve ondersteuning	Deelvr. Cluster 1	Semi-gestr. interview	week 50
	Deelvr. Cluster 2		
10 Respondenten Makelaars & Adviseurs	Deelvr. Cluster 1	Semi-gestr. interview	week 44, 45
	Deelvr. Cluster 2		week 44, 45 week 50, 51
	Deelvr. Cluster 3		

Methode van analyse

Kwalitatieve data geven eerder dynamische dan statistische informatie. Ze bevatten bewijs vanuit verschillende perspectieven en vallen niet alleen terug op de door de onderzoeker van tevoren vastgestelde categorieën (Wester e.a., 2000: 23). Nadeel is dat de gevonden data met alternatieve methoden moeten worden geanalyseerd. Trends en patronen worden herkend zonder dat precieze parameters kunnen worden gekoppeld aan de gevonden verbanden (Weiss, 1998: 84-85).

Voor het kwalitatieve onderzoek zijn twee betekenissen van de analyse relevant. Ten eerste gaat het bij de analyse om ontleden en expliciteren van relevante aspecten van het onderzochte verschijnsel. Ten tweede gaat het bij de analyse om het zoeken naar patronen in het materiaal, de samenhang tussen de onderscheiden aspecten rond een verschijnsel. De analyse is dan ook niet één aparte fase in het onderzoek: zij is een steeds terugkerende deelfase van de spiraalvormige cyclus reflectie-waarneming-analyse-reflectie, die de onderzoeker voortdurend doorloopt (Wester e.a., 2000:29).

Bij de analyse van de verzamelde data van het onderzoek bij Ruijters is een globaal stappenplan gebruikt. Allereerst is de probleemstelling gedurende het gehele onderzoek een aandachtspunt voor de reflectieprocessen van de onderzoeker. Een tweede stap is het uitwerken van instrumenten voor de gegevensverzameling. Hierbij wordt de topic lijst geformuleerd voor de interviews. Het is belangrijk dat die gegevens kunnen worden verzameld welke relevant zijn voor het beantwoorden van de vraagstelling. Een derde stap is transcriptie van het ruwe gegevensmateriaal. Het ongestructureerde onderzoeksmateriaal, zoals op tape vastgelegde interviews, wordt geschikt gemaakt voor analyse door ze over te nemen in een tekstverwerkingsprogramma. De vierde stap is het ordenen van gegevens door ze te sorteren naar deelvraag en ze vervolgens op te delen per stakeholder. De vijfde stap is dan het werkelijke analyseren waarbij de verworven teksten worden waargenomen, selectief gelezen en vervolgens geïnterpreteerd vanuit het analytisch kader. Hierbij wordt gekeken naar overeenkomsten en verschillen tussen de stakeholders. In de zesde stap wordt gekeken naar patronen in het gevonden materiaal per deelvraag. In de zevende stap wordt de relatie gelegd tussen de analyses van het materiaal per

deelvraag. Tenslotte wordt de onderzoeksvraag beantwoord.

Methode van analyse per deelvraag

Per deelvraag volgt hier een opsomming van handelingen welke hebben plaatsgevonden bij de analyse.

Deelvraag 1: *“Hoe wordt het veranderingsproces in de praktijk aangestuurd?”*

Om een antwoord te vinden op deze vraag is allereerst een open semi-gestructureerd interview gehouden met twee van de initiatiefnemers van de organisatieverandering, de algemeen directeur en de manager intern en algemeen beleid. De gesprekken zijn gevoerd aan de hand van een topiclijst (zie bijlage 1) en opgenomen op een digitale voice-recorder. Vervolgens zijn de gesprekken letterlijk uitgetypt. Tekstfragmenten zijn hierna per topic gestructureerd in een Excel bestand. Bij de analyse is gekeken naar uitspraken gebaseerd op feiten en meningen of aannames. Daarnaast is gekeken naar verschillen of contradicties tussen de uitspraken en of deze te koppelen zijn aan verschillende respondenten. Verder zijn de operationele vragen ook meegenomen tijdens de interviews met de vier leden van de administratieve ondersteuning en de tien makelaars en adviseurs. Dit is gedaan om uitspraken en veronderstellingen van de aansturing te kunnen vergelijken met de ervaringen en betekenisgeving van de medewerkers.

Deelvraag 2: *“Welke praktische veranderingen doen zich voor in de administratieve ondersteuning?”*

Om een antwoord te vinden op deze vragen zijn gesprekken gevoerd met leden van de administratieve ondersteuning aan de hand van een topic lijst (zie bijlage 2). Er is gesproken met twee administratieve medewerkers binnen de makelaardij waarvan er een werkzaam is op de centrale administratie in Maastricht en de ander werkzaam is als administratieve ondersteuning op een van de nevenvestigingen. Daarnaast is er gesproken met een medewerker van de administratieve ondersteuning van de hypotheekadviseurs en een medewerker van de administratieve ondersteuning van de verzekeringsadviseurs. De gesprekken zijn opgenomen op de voice recorder en letterlijk uitgetypt. Daarna zijn de teksten met betrekking tot de verschillende topics gegroepeerd en is gekeken naar verschillen of contradic-

ties tussen de gegevens. Verder is gekeken of deze verschillen te koppelen zijn aan verschillende respondenten en waar deze verschillen door te verklaren zijn. Bovendien zijn enkele geschreven data bestudeerd waarin de nieuwe taakomschrijving van de administratie makelaardij is uiteengezet. Verder is het onderwerp aan de orde gekomen in de gesprekken met de geselecteerde makelaars en adviseurs.

Deelvraag 3 en 4: *“Welke centrale betekenissen geven de makelaars en de adviseurs aan het begrip ‘samenwerken’ gegeven de praktijk van de aansturing van het veranderingsproces en de praktijk van de daadwerkelijke verandering in de administratieve ondersteuning in oktober 2004 en januari 2005?”*

Binnen de discipline makelaardij zijn aan de hand van een topiclijst (zie bijlage 3) gesprekken gevoerd met twee makelaars van het kantoor Sittard, twee makelaars van kantoor Heerlen en twee makelaars van kantoor Maastricht. Binnen de discipline hypotheekadviseurs zijn aan de hand van dezelfde topiclijst gesprekken gevoerd met drie hypotheekadviseurs. Binnen de discipline verzekeringen is, ook aan de hand van de topiclijst, gesproken met één adviseur. De interviews met de makelaars en adviseurs zijn allemaal digitaal vastgelegd. Veel van de interviews zijn gevoerd in het Limburgs dialect, de meeste respondenten kennen de onderzoeker en zijn gewend met haar in het dialect te communiceren. Dat is tijdens de interviews doorgevoerd om de sfeer zo open mogelijk te houden en bij de betekenisgeving zo dicht mogelijk bij de eigen taal van de respondent te blijven. Tijdens de tweede interviewronde is aan de hand van een nieuwe topiclijst (zie bijlage 4) met dezelfde medewerkers gesproken. Zowel bij de eerste als de tweede interviewronde zijn de gesproken teksten vervolgens vertaald naar het Algemeen Beschaafd Nederlands en uitgetypt. Bij de analyse van de gesprekken zijn per interviewronde de antwoorden van de verschillende respondenten gesorteerd naar topic. Vervolgens is, tijdens een tweede analyse, de stof gereduceerd en zijn de uitspraken per topic onderverdeeld naar soort: cognitief, normatief of emotioneel. Daarna zijn de uitspraken gesorteerd naar groepen respondenten. Vervolgens is gezocht naar overeenkomsten of contradicties in de gegevens en gekeken of deze verschillen te koppelen zijn aan de verschillende groepen respondenten.

Deelvraag 5: *“Wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen*

de antwoorden van vraag drie en vier?”

De resultaten van de eerste gespreksronde zijn vergeleken met de resultaten van de tweede gespreksronde om een uitspraak te kunnen doen over de ontwikkeling in betekenisgeving ten aanzien van het begrip samenwerking.

KWALITEITSCRITERIA

Validiteit

In dit onderzoek heeft de interne validiteit betrekking op de mate waarin de ontwikkeling in betekenisgeving van de makelaars en financiële adviseurs op het gebied van samenwerking verandert als gevolg van de aansturing van het veranderingsproces en de daadwerkelijke verandering in de administratieve ondersteuning. Door het voeren van semi-gestructureerde interviews aan de hand van een topiclijst hebben de respondenten antwoorden kunnen geven in hun eigen bewoordingen. Hierdoor is de betekenisgeving ten aanzien van het begrip samenwerken in woorden van de adviseurs en makelaars achterhaald. Door op twee tijdstippen interviews af te nemen met dezelfde respondenten is het mogelijk geweest een uitspraak te doen over de ontwikkeling in de betekenisgeving. Door, naast de interviews met de makelaars en adviseurs ook interviews te houden met leden van de aansturing van het veranderingsproces en leden van de administratieve ondersteuning, is het mogelijk geworden te controleren of de verzamelde gegevens met elkaar in overeenstemming zijn of niet. Daar waar sprake is geweest van contradicties is dit meegenomen in de analyse en als waardevolle informatie beschouwd.

Door het tijdsbestek waarin dit onderzoek heeft plaatsgevonden, hebben zich geen problemen voorgedaan op het gebied van maturatie. Maturatie is zelfs gezien als een deel van het onderzoek, aangezien gekeken is naar de ontwikkeling in betekenisgeving binnen een tijdsbestek van ongeveer drie maanden. Ook het probleem van historie heeft geen risico gevormd voor de interne validiteit van dit onderzoek, aangezien het sociaal constructionisme juist veel belang hecht aan de historie die aan een betekenisgeving vooraf gaat. Die historie van de medewerkers is hierbij beschouwd als een waardevol gegeven en niet als een element dat de validiteit aantast.

Om te voldoen aan de eisen van constructvaliditeit is gebruik gemaakt van het proefinterview, waarmee is gecontroleerd of begrippen begrepen werden, en datatriangulatie. Door meerdere mensen met verschillende perspectieven een bepaald begrip te laten omschrijven is de constructvaliditeit vergroot.

“Vaak wordt zonder meer gesproken over de (tekortschietende) externe validiteit of generaliseerbaarheid van ‘de’ case studie. Men realiseert zich dan blijkbaar niet dat in geval van ‘cases op zich’, het domein van het onderzoek zich niet verder uitstrekt dan de bestudeerde cases, en de betreffende discussie dus irrelevant is”(Swanborn, 1994: 325). De externe validiteit is voor de organisatie niet van belang. Zij is geïnteresseerd in het gebruiken van de resultaten binnen de eigen organisatie en heeft geen belang bij generaliseerbaarheid buiten het onderzoeksgebied. De onderzoeker zelf streeft naar theoretische generalisatie om de wetenschappelijke relevantie van het onderzoek te behouden. Hiervoor zijn de onderzoeksresultaten gerelateerd aan hetgeen er in de literatuur over het thema organisatieverandering en samenwerking binnen organisaties bekend is. In hoofdstuk 2 (De theoretische verantwoording) is hier op ingegaan.

Betrouwbaarheid

Door de ongestructureerde vorm van dataverzameling bij de case studie, is de kans op replicerbaarheid en controleerbaarheid kleiner. Dit is van invloed op de betrouwbaarheid van het onderzoek. Door gebruik te maken van open semi-gestructureerde interviews en het opzetten van een database met primaire en secundaire onderzoeksgegevens is geprobeerd de replicerbaarheid te vergroten en daarmee de betrouwbaarheid te verbeteren. De topiclijsten van de interviews kunnen door een volgende onderzoeker worden gebruikt. Alle interviews zijn zowel gesproken als geschreven digitaal vastgelegd en kunnen als bron dienen bij eventueel vervolgonderzoek. Daarnaast zijn de verschillende stadia in de analyse verwerkt in Excel bestanden welke een structureel overzicht geven van de gevonden data.

De selectie van proefpersonen is uitgevoerd door de onderzoeker zelf. Hierdoor en doordat de onderzoeker de mensen de mogelijkheid heeft geboden de gesprekken buiten de organisatie te voeren, is anonimiteit en vertrouwelijkheid gewaarborgd. Tijdens het onderzoek is beperkt sprake geweest van uitval. Een van de makelaars heeft in de onderzoeksperiode een nieuwe

baan geaccepteerd buiten de organisatie. Hij heeft aangeboden toch nog mee te werken aan de tweede gespreksronde. Er is echter door de onderzoeker besloten dit gesprek niet te laten plaatsvinden omdat dit interview gekleurd zou zijn en een niet representatief beeld zou kunnen vormen. Verder is door een technische storing een interview in de tweede ronde niet digitaal vastgelegd. Verwerking van dit interview heeft plaatsgevonden op basis van een aantal handgemaakte aantekeningen. Bij de analyse is rekening gehouden met het wegvallen van deze twee interviews. Voor zover de onderzoeker en de contactpersoon binnen de organisatie kunnen beoordelen, is vertekening als gevolg van rivaliteit niet aan de orde geweest.

De rol en betrokkenheid van de onderzoeker zouden ook een probleem hebben kunnen vormen bij de betrouwbaarheid van het onderzoek. Dit omdat de onderzoeker al twee jaar werkzaam is bij de organisatie. Het risico was dan aanwezig dat zij een eigen belang zou hebben bij de reorganisatie. Verder was er een risico dat de respondenten zich hierdoor niet vrij zouden voelen gedurende de interviews om te zeggen wat ze denken. Tot slot was er het risico dat de respondenten zaken niet zouden vertellen omdat ze veronderstelden dat de onderzoeker daar van op de hoogte was. Echter, de onderzoeker werkte gedurende het onderzoek in een tijdelijk dienstverband in de functie van receptioniste/telefoniste. In die periode werd verondersteld dat na de verhuizing haar dienstverband zou worden beëindigd. Zij was dus geen belanghebbende. In juni 2005, dus na het verzamelen en analyseren van de gegevens, heeft zij een vaste aanstelling gekregen. Deze aanstelling is binnen een discipline welke geen onderdeel uitmaakt van de onderzoekspopulatie, namelijk bedrijfsmakelaardij. Verder heeft het feit dat ze al werkzaam was binnen de organisatie haar ook veel voordelen opgeleverd. Medewerkers zagen de onderzoeker als een van ‘hen’ waardoor ze tijdens de interviews heel openhartig waren. De leden van de directie zagen haar als sparringpartner bij het begeleiden van de reorganisatie wat ook bij deze groep heel openhartige gesprekken opleverde. Tijdens de interviews bleek echter wel dat respondenten graag de mening van de onderzoeker wilde horen en bepaalde zaken niet vertelden omdat ze veronderstelden dat dit voor de onderzoeker bekende materie was. Hier is zij alert op geweest. Ze heeft haar eigen mening buiten beschouwing gelaten. Een goed voorbeeld hiervan deed zich voor tijdens een gesprek met een van de adviseurs. De adviseur

vroeg zich af of er bij deze reorganisatie geen andere belangen speelden dan de belangen die kenbaar werden gemaakt door de directie. Hij vroeg toen naar de mening van de onderzoeker. Deze gaf zij hem niet waarop hij zei: “Nee, jij hebt natuurlijk weer geen mening”. De onderzoeker antwoordde toen: “Flauw hè, ik hoef niet altijd een mening te hebben en bovendien heeft dat geen meerwaarde voor jouw mening”. Daarnaast heeft de onderzoeker bewust doorgevraagd, ook bij zaken die haar wel bekend waren, zoals de werkwijze van de administratie van de makelaardij.

Tot slot zijn de mogelijke problemen met betrekking tot de testprocedure en instrumentatie opgevangen door een proefinterview op basis waarvan de topiclijst is bijgesteld en definitief is gemaakt. Dit interview is gehouden met een van de makelaars. Hierbij is gekeken of de genoemde begrippen in de topiclijst helder waren en of de vraagstelling duidelijk was.

THEORETISCHE VERANTWOORDING

BETEKENISGEVING VANUIT HET SOCIAAL CONSTRUCTIONISME

Naast de rationele hoofdstroming van organisatiewetenschappen, waarbij individuen en organisaties worden behandeld als subject en object, zijn er enkele kritische tegenhangers.

Een van deze kritische tegenhangers is het sociaal constructionisme. In deze stroming gaat het niet om de zogenaamde objectieve werkelijkheid maar om de subjectieve werkelijkheid die mensen in het dagelijkse leven construeren. Het geven van een eenduidige definitie van het sociaal constructionisme is niet mogelijk. Hosking zegt het als volgt: *“Social constructionism is not ‘one thing’. The term embraces many different traditions in the history of ideas, implicates important variants, and is continually evolving”* (Hosking, 2002: 1). Het sociaal constructionisme is gebaseerd op verschillende veronderstellingen. Bijvoorbeeld de veronderstelling dat een objectieve werkelijkheid voor mensen ongrijpbaar is en dat als er al een werkelijkheid bestaat, deze dan sociaal geconstrueerd is. Een andere veronderstelling is dat kennis voortkomt uit communicatieprocessen tussen mensen. Verder veronderstelt men dat kennis historisch is, met andere woorden: kennis komt voort uit ervaringen uit het verleden. Ook veronderstelt men dat kennis sociaal-cultureel specifiek is, met andere woorden: kennis wordt bepaald door sociale en culturele aspecten. Tot slot zou kennis contextbepaald zijn, met andere woorden: kennis heeft alleen in een bepaalde omgeving betekenis (van Nistelrooij, 2004: 243).

Het sociaal constructionisme is een interpretatieve stroming. Een centraal thema is de benadering van ‘betekenis’. De context waarbinnen het menselijk handelen plaatsvindt, is bepalend voor de betekenis die dit handelen krijgt. De betekenis van een woord staat nooit vast en het bepaalt niet hoe het woord zal worden toegepast in de toekomst. Woorden ontwikkelen betekenis in relatie tot andere woorden. Het concept ‘betekenisgeving’ wordt in de literatuur op verschillende manieren gedefinieerd. Vele onderzoekers (o.a. Dunbar, 1981; Goleman, 1985;

Starbuck en Milleken, 1988: 51) zien betekenisgeving als het plaatsen van bepaalde stimuli binnen een raamwerk oftewel een referentiekader. Een hieraan gerelateerde conceptualisatie ziet betekenisgeving als een retrospectief denkproces, *“Sensemaking can be viewed as a recurring cycle comprised of a sequence of event occurring over time”* (Louis, 1980:241). Een andere conceptualisering is terug te vinden in werk van Thomas, Clark en Gioia. Zij omschrijven betekenisgeving als *“The reciprocal interaction of information seeking, meaning ascription and action, which means that environmental scanning interpretation and associated responses are all included”* (1993:240). Feldman praat over betekenisgeving als een interpretatief proces dat nodig is *“For organizational members to understand and to share understanding about such features of the organization as what it is about, what it does well and poorly, what the problem it faces are and how it should resolve them”*(1989:19). Andere onderzoekers, zoals Ring en Rands, zien betekenisgeving als een individuele activiteit *“A process in which individuals develop cognitive maps of their environment”* (Weick 1995:15).

In dit onderzoek wordt ‘betekenisgeving’ benaderd en beoordeeld vanuit de visie van Karl E. Weick omschreven in zijn boek *“Sensemaking in Organizations”*. Hij gaat daarin uit van zeven kenmerken van betekenisgeving.

“Sensemaking is understood as a process that is:

- *grounded in identity construction;*
 - *retrospective;*
 - *enactive of sensible environments;*
 - *social;*
 - *ongoing;*
 - *focused on and by extracted cues;*
 - *driven by plausibility rather than accuracy”*
- (Weick, 1995: 17).

Het eerste kenmerk houdt in dat betekenisgeving begint met een betekenisgever. Hoe ik de buitenwereld definieer hangt af van wie ik ben. Daar tegenover staat dat wie ik ben afhangt van

de buitenwereld. Gerelateerd naar betekenisgeving binnen organisaties betekent dit het volgende. De nauwe verbinding tussen het karakter van een individu en het imago van een onderneming veronderstelt dat individuen persoonlijk gemotiveerd worden door een positief, dan wel negatief organisatie beeld. Acties ondernomen binnen de organisatie die in strijd zijn met het eigen zelfbeeld kunnen zorgen voor een negatieve beeldvorming van het imago van de organisatie. Daar tegenover zullen organisationele acties welke het zelfbeeld ondersteunen ook zorgen voor een positieve beeldvorming van de organisatie.

Het kenmerk retrospectiviteit verwijst naar het verleden. Een actie kan pas onder de aandacht komen nadat de actie heeft plaatsgevonden. Op het moment dat het onder de aandacht komt kunnen daar weer verschillende mogelijkheden uit voortkomen. De keuze van 'de' stimulus beïnvloedt de keuze van wat een actie daadwerkelijk betekent. Beide keuzes worden sterk beïnvloed door de context. Een belangrijk punt is dat retrospectieve betekenisgeving een activiteit is waarbij zeer veel verschillende betekenissen moeten worden gesynchroniseerd. Doorgaans zijn er eerder te veel verschillende betekenissen dan te weinig. Onderzoekers bekijken betekenisgeving zoals ze andere problemen bekijken, als een bepaalde setting waarin mensen meer informatie nodig hebben. Maar dat is juist niet wat mensen nodig hebben als ze worden overstelpt door dubbelzinnigheid. In plaats daarvan hebben ze behoefte aan waarden, proporties en helderheid om duidelijkheid te krijgen over welke betekenis van belang is.

Betekenisgeving wordt bepaald door de omgeving. Mensen zijn onderdeel van hun eigen omgeving. Ze handelen en met dat handelen ontwikkelen ze materie die de beperkingen en mogelijkheden vormen van hun eigen handelen. Handelen is cruciaal voor betekenisgeving. Aan acties en handelingen kunnen immers betekenissen worden toegekend.

Betekenisgeving is tevens een sociaal proces. Betekenisgeving is nooit solitair omdat hetgeen een persoon van binnen denkt contingent is aan anderen. Zelfs een monoloog en eenrichtingscommunicatie veronderstellen een publiek. De monoloog wijzigt zich als het publiek verandert. De persoon, actie, interactie, interpretatie, betekenis en gedeelde actie vormen cruciale

elementen in de bepaling van betekenisgeving. Om betekenisgeving te begrijpen moet men aandacht geven aan specifieke richtlijnen zoals prototypes, stereotypes en rolvorming.

Betekenisgeving is voortdurend. Het begint nooit. De reden dat het nooit begint, is omdat het nooit stopt. Stromen van problemen, oplossingen, mensen en keuzes vloeien door een organisatie en convergeren en divergeren onafhankelijk van menselijke intenties. De realiteit van de stromen wordt het meest duidelijk wanneer de stroom wordt onderbroken. Een onderbreking zorgt voor een emotionele reactie die vervolgens de betekenisgeving beïnvloedt. Het is deze onderbreking van een stroming die ervoor zorgt dat betekenisgeving wordt gevoed door gevoel. Negatieve emoties komen doorgaans voor wanneer organisatiegedrag onverwacht wordt onderbroken en de onderbreking wordt geïnterpreteerd als zijnde schadelijk. Positieve emoties komen voor wanneer er een onverwachte verwijdering is van een storende stimulus. Bijvoorbeeld wanneer een verschrikkelijke baas wordt overgeplaatst, of wanneer er een onverwachte reactie komt die positief uitvalt voor het werk dat nog gepland stond. Een beleidsplan dat wordt goedgekeurd terwijl men verwachtte er veel commentaar op te krijgen.

'Extracted cues' zijn simpele, bekende structuren die voeding zijn voor mensen om een beeld te vormen van wat er kan gaan gebeuren. Controle hebben over de vraag welke structuren of leidraden zullen dienen als referentiepunt is een belangrijke machtsbron. Waar een bepaalde structuur toe zal leiden hangt af van de context. De context bepaalt welke structuren er gevormd worden. Daarnaast bepaalt de context hoe de structuur geïnterpreteerd wordt. Een veel gebruikt voorbeeld om dit statement te verklaren is dat van de verdwaalde soldaten die met een kaart van de Pyreneeën hun weg vonden in de Zwitserse Alpen. Op het moment dat mensen houvast vinden in een bepaalde structuur, in dit geval de kaart van de Pyreneeën, gebruiken ze dit als leidraad in hun beeldvorming.

Het laatste kenmerk van betekenisgeving is zeker niet de minst belangrijke. Betekenisgeving wordt eerder gedreven door plausibiliteit dan door accuraatheid. Hier is wederom voornoemd voorbeeld van de kaart van de Pyreneeën die soldaten de weg leidt in de Alpen van toepassing. Plausibiliteit heeft betrekking

op beredeningen die voorbij het direct observeerbare gaan. De beredening hoeft niet correct te zijn, maar past binnen de feiten. De punten op de kaart van de Pyreneeën kwamen toevallig overeen met herkenningspunten in het Alpengebied en leidden daardoor de soldaten terug naar het kamp. Daarnaast is de beredening meestal gebaseerd op informatie die niet compleet is. Gefilterde informatie is minder accuraat maar effectiever gefilterde informatie is makkelijker te bevatten.

Met behulp van ‘discours’ creëren en herzien mensen hun sociale realiteit. Onder discours verstaat men de interactie die voortkomt uit het voeren van een conversatie of dialoog. “Een dialoog kan worden gezien als een methodisch leerproces bedoeld om met alle stakeholders te komen tot een gemeenschappelijke beeld- en oordeelsvorming als uitgangspunt voor nieuw(e) beleid, strategie, structuur of cultuur” (van Nistelrooij, 2004:242). De dialoog of conversatie verzorgt als het ware doorstroming van betekenissen.

Een conversatie is een medium waarmee stakeholders zich gaandeweg bewust worden van elkaanders organisatie-werkelijkheid. Het gaat dan om een gelijkwaardig uitwisselingsproces, bedoeld om met het geheel van stakeholders te komen tot een gemeenschappelijke beeldvorming. Dixon zegt hierover in het artikel van Van Nistelrooij: *“Het leren kennen van de organisatie-werkelijkheid begint met het luisteren naar elkaanders interpretaties, het reflecteren hierover en het in taal uitdrukken van eigen en andermans werkelijkheidsperspectieven”* (van Nistelrooij, 2004: 244). Deelnemers aan een conversatie ontwikkelen eerst inzicht in hun eigen perspectief, vergelijken dat vervolgens met andere perspectieven en komen uiteindelijk tot een andere en meer gedeelde werkelijkheidsconstructie waarbij het nieuwe gedeelde perspectief even goed of nog beter dan het oude recht doet aan de praktische feitelijkheden.

Elke organisatieverandering wordt geconstrueerd binnen en door mensen die onderdeel zijn van het grote geheel. Boonstra (2000: 2) verwijst hiervoor naar de dynamische systeemtheorie van Emery en Trist. Deze theorie veronderstelt dat het organiseren plaatsvindt in complexe dynamische systemen, waarin actoren voortduren met elkaar interacteren en betekenis geven aan gebeurtenissen. De onzekerheid van de dynamiek kan vol-

gens Emery en Trist alleen worden overwonnen als actoren met elkaar interacteren, houvast zoeken in samenwerking en gezamenlijk waarden en normen definiëren. De interacties kunnen elkaar versterken of verzwakken. De veronderstelling in dit onderzoek is dat deze interacties de basis vormen van samenwerking. Immers samenwerking kan alleen dan plaatsvinden, wanneer er sprake is van een vorm van interactie.

BENADERING ORGANISATIEVERANDERINGEN

Om uitspraken te kunnen doen met betrekking tot de organisatieverandering bij Ruijters Makelaardij en Financiële diensten is het noodzakelijk eerst inzicht te hebben in verschillende theorieën die ten grondslag liggen aan organisationele veranderingen. Theorieën spelen een belangrijke rol bij de selectie van aandachtsgebieden en acties. David Collins heeft in zijn boek *Organizational Change* (2004) geprobeerd alle verschillende theoretische benaderingen van organisationele verandering te groeperen. Volgens Collins kan men organisatieverandering benaderen vanuit ‘under-socialized models’ (Collins, 2004: 82). Nadruk ligt hierbij op de technische kant van veranderen. Een andere benadering is die van de ‘over-socialized models’. Nadruk ligt hier op de sociale kant van veranderen. Deze modellen erkennen de actieve rol die door mensen wordt ingenomen, en de impact van diverse factoren op de interpretatie van een gebeurtenis (Collins, 2004: 100). Deze hoofdstromingen kunnen worden onderverdeeld in verschillende substromingen.

Een substroming die past binnen de “under-socialized models” is die van ‘organisatie ontwerp’. Verandering is hier een afgebakend proces met een beginpunt, een transformatieproces en een eindpunt. Het ontwerp is een lineair en stapsgewijs proces waarbij de verandering wordt gezien als een tijdelijke afwijking van een stabiel patroon. De huidige organisatie wordt beschouwd als een bron van tekortkomingen. De aandacht gaat uit naar technische en financieel economische aspecten waarbij de sociale kant weinig aandacht krijgt (Mintzberg e.a, 2001: 29/35). Kenmerkende stappen binnen de organisatieverandering van deze stroming zijn: probleemdiagnose waarbij men kijkt naar kenmerken van de organisatie in relatie tot haar omgeving, het ontwerpen van een blauwdruk voor de nieuwe organisatie,

waarin een ideaalbeeld van de organisatie wordt geschetst, het formuleren van doelstellingen en een strategie om deze doelstellingen te realiseren en vervolgens volgt de implementatie- en de evaluatiefase. Collins (2004: 82-99) levert de volgende punten van kritiek op deze stroming. Hij vraagt zich allereerst af of een organisatie en haar omgeving geheel rationeel te analyseren zijn. Als dat waar zou zijn dan veronderstelt dit dat de omgeving niet veel verschillend is op het moment van probleemdiagnose en evaluatie en dat er sprake is van eenvoudige processen en aspecten. Hoe ingewikkelder deze processen namelijk zijn des te kleiner de kans dat ze rationeel kunnen worden geanalyseerd. Een ander belangrijk kritiekpunt is dat de stroming van organisatieontwerp uitgaat van belangenovereenkomst van alle stakeholders. Zeker in geval van reorganisaties waarbij mensen hun baan verliezen of in positie achteruit gaan, is het maar zeer de vraag of alle stakeholders dezelfde belangen hebben.

Een substroming die voortkomt uit de opkomst van de Japanse bedrijven in de jaren tachtig is de 'cultuurverandering'. De concurrentiekracht van de Japanse bedrijven zou te verklaren zijn vanuit hun bedrijfscultuur. Deze stroming handhaaft het lineaire en afgebakende karakter en de rationele en planmatige aanpak. Verschil is echter dat het hele proces gericht is op sociale en mentale zaken zoals waarden, normen, gedragingen en houdingen. De organisatie wordt opgevat als een gemeenschap die moet worden hervormd van 'zwakke' naar 'sterke' cultuur (Deal en Kennedy, 1982: 62). In termen van Collins is dit een over-socialized model. De stroming erkent de kritiek op de ontwerpstroming. Zo houdt zij er rekening mee dat niet-rationele aspecten het denken en handelen van medewerkers kunnen beïnvloeden. Daarnaast erkent zij de weerstand die de aanpak van de ontwerpstroming kan oproepen. De stappen waarmee een organisatieverandering bij de cultuurverandering wordt doorlopen zijn als volgt: allereerst worden de 'kernwaarden van de organisatie' geformuleerd en vertaald in een visie en mission statement. Daarna wordt veel aandacht gestoken in het duidelijk formuleren en uitdragen van de leiderschapstijl. Middels training, coachen en sociale activiteiten probeert men de harten van de medewerkers te veroveren en de neuzen dezelfde kant op te laten wijzen. De kritiek die op deze stroming gegeven wordt, is dat het denken en handelen van medewerkers toch vaak minder manipuleerbaar is dan verwacht en als het al lukt

alle neuzen dezelfde kant op te laten wijzen, dan heeft dit vaak negatieve gevolgen voor innovatie en creativiteit. Deze aspecten zijn sterker wanneer de groep gevarieerd is en verschillende visies heeft (Morgan, 1997: 146-147).

Mede uit onvrede met de top-down modellen ontstaat de stroming van de 'organisatie ontwikkeling'. De organisatie en medewerkers worden gezien als een bron van competenties, ideeën en zinvolle bijdragen. *"It is attention to employees, not work condition per se, that has the dominant impact on productivity"* (Peters en Waterman, 1982: 6). Door gebruik te maken van bijdragen van medewerkers kan men belangentegenstellingen en machtsconflicten opheffen. Hoewel het veranderingsproces nog altijd kan worden gezien als een planmatig en afgebakend proces is het niet lineair maar vaak cyclisch. Een belangrijk kenmerk van deze stroming is dat de omgeving en de organisatie worden beschouwd als te complex of te turbulent om beide elementen nog in samenhang te kunnen analyseren. De organisatie wordt gezien als een open systeem. Een ander belangrijk kenmerk is dat men probeert gebruik te maken van de medewerkers om twee zaken te bereiken. Allereerst probeert deze methode middels participatie van de medewerkers in het veranderingsproces belangentegenstellingen en machtsconflicten op te heffen. Daarnaast compenseert deze stroming verstandelijke tekortkomingen van individuen door een gemeenschappelijke reflectie met alle stakeholders. Hoewel de stroming zich afzet tegen de top-down modellen wordt het raamwerk van de verandering nog altijd top-down aangereikt en vindt de invulling en de uitwerking bottom-up plaats. De begeleider van het veranderingsproces heeft vooral een faciliterende en begeleidende procesrol (Boonstra, 2004: 25-34). Kritiek op deze stroming is dat er vaak sprake is van een discrepantie tussen proces en inhoud. Hoewel het een participatief proces is blijven de machtsverhoudingen vaak hetzelfde. Het risico bestaat dat meningen en argumenten vanuit verschillende machtsposities verschillende kansen hebben om te worden gehoord. Een ander kritiekpunt is dat wanneer er veel verschillende visies en meningen worden gehoord en betrokken in het proces dit ook veel tijd vergt. In situaties waarin een organisatie bijvoorbeeld een dreigend faillissement tegemoet gaat, is de tijd er niet om al deze meningen te horen.

Gevoed door onder andere het sociaal constructionisme ontstaat de stroming van de ‘emergente ontwikkeling’. Verandering is ongepland en emergent. Emergente verschijnselen zijn niet te herleiden tot de eigenschappen van hun onderdelen. Ter illustratie een voorbeeld van een emergent verschijnsel, een mierenhoop. Het lijkt erop dat individuele mieren in een kolonie zich slechts aan een klein aantal heel eenvoudige regeltjes houden, terwijl de mierenhoop als geheel zeer divers en flexibel probleemoplossend gedrag kan vertonen. De organisatie is een dynamisch systeem, een netwerk met losse verbanden met vaak onduidelijke grenzen. De bestaande situatie is geen tekortkoming, maar een bron van vernieuwing vanuit de competenties van medewerkers. Veranderingen komen tot stand vanuit meningsverschillen, tegenstellingen en conflicten in interacties tussen stakeholders (Morgan, 1997: 262). De stroming van de emergente ontwikkeling staat sceptisch tegenover de moge-

lijkheden van het analyseren, plannen en aansturen van veranderingsprocessen. Zij staat voor zelfsturing, decentralisatie en verplattung in een organisatie. Kenmerkend is dat ze uitgaat van een turbulente omgeving. Verder is juist de verandering een constante factor. De nadruk ligt op het bottom-up proces dat als vanzelf eigenlijk veranderingen voortbrengt. De rol van het management is te investeren in het veranderingsvermogen van de organisatie en het proces te begeleiden. Groot punt van kritiek op deze stroming is dat zij veronderstelt dat er sprake is van een grote mate van machtsgelijkheid en vrijheid. In praktijk zul je deze situatie zelden aantreffen in een organisatie. De stroming heeft een te romantisch beeld van medewerkers en organisaties (Morgan, 1997:297).

Deze verschillende stromingen resulteren ook in een verschil in aansturing van het veranderingsproces. Bij het organisatie-

	ORGANISATIE ONTWERP	CULTUUR VERANDERING	ORGANISATIE ONTWIKKELING	EMERGENTE ONTWIKKELING
ORGANISATIE	bron van tekortkoming	te hervormen gemeenschap	bron van competentie	bron van vernieuwing
PROCES	afgebakend en lineair	afgebakend en lineair	afgebakend, cyclisch en participatief	ongepland en emergent
AANPAK	rationeel en planmatig	rationeel en planmatig	faciliterend en begeleidend	bottom up proces wat verandering voortbrengt
AANDACHTS- GEBIEDEN	technische en financieel-economische aspecten	sociale en mentale aspecten	opheffen machtsconflicten en bevorderen van gemeenschappelijke reflectie	bevorderen van zelfsturing, decentralisatie en verplattung
AANSTURING	top down met scheiding tussen planners en uitvoerders	top down met scheiding tussen planners en uitvoerders	top down aangeleverd raamwerk en bottom up invulling en uitwerking	bottom up
STAKEHOLDERS	hebben allemaal zelfde belangen en weerstand moet overwonnen worden	hebben allemaal zelfde belangen en weerstand moet overwonnen worden	participeren en hebben belangen-tegenstellingen en machtsconflicten	zijn interactief met meningsverschillen, tegenstellingen en conflicten

overzicht stromingen in organisatieverandering

ontwerp is de aansturing van het gehele proces top-down en is er een sterke scheiding tussen planners en uitvoerders (Mintzberg e.a, 2001: 34). Ook bij de cultuurverandering is er sprake van een sterke scheiding tussen de planners en uitvoerders en is de aansturing top-down (Deal en Kennedy, 1982). Bij de organisatie ontwikkeling is de aansturing een combinatie van een top-down aangeleverd raamwerk en een invulling en uitwerking die bottom-up is (Peters en Waterman, 1982: 6). Bij de emergente ontwikkeling komt de input voor verandering met name bottom-up, de rol van het management is te investeren in het veranderingsvermogen van de organisatie en de procesbegeleiding (Morgan, 1997:267).

Veel veranderingsprocessen stuiten op problemen. Redenen hiervoor variëren van de aard van de strategie, de structuur van de organisatie en de machtsverdeling tot de cultuur van de organisatie. Opvallend hierbij is dat de obstakels voor verandering meestal gezocht worden in de bestaande organisatie en dat problemen in de veranderingstechniek zelden in overweging worden genomen (Boonstra, 2004: 9).

De aard van het organisationele dilemma dat ten grondslag ligt aan de organisatieverandering is meestal van invloed op methode van verandering. Situaties waarbij de problemen en oplossingen bekend zijn resulteren meestal in een meer proces georiënteerde benadering. Bij situaties waarin de problemen meer diepgaand en complex zijn maar er wel een indicatie is van de richting waarin de oplossing moet worden gezocht, past de benadering van organisatie ontwikkeling. In situaties met moeilijk definieerbare problemen, onstabiele situaties en onvoorspelbare interactiepatronen wordt eerder de emergente benadering gehanteerd. Hierbij wordt vaak gezocht naar een strategische, communicatieve oplossing waarbij actoren interacteren, de organisationele principes reconstrueren en een nieuwe context creëren.

Hierna wordt ingegaan op de theoretische achtergrond van begrippen die ten grondslag liggen aan de aard van de veranderingen bij Ruijters.

CONCEPTUALISERING BEGRIIP CO-LOCATIE

Het organisationele dilemma dat ten grondslag ligt aan de organisatieverandering bij Ruijters is het feit dat een gebrek aan efficiency, service en kwaliteitsniveau wordt ervaren. De organisatieverandering van Ruijters is een herhuisvesting, het initiatief van de organisatie om verschillende afdelingen te laten samenwerken vanuit één vestiging om makkelijker en frequentere interactie tussen de verschillende afdelingen te bevorderen. In een empirische studie naar de relatie tussen herhuisvesting, integratie, prestatie en tevredenheid wordt dit verschijnsel omschreven als 'co-locatie'. *"Co-location represents the bringing together of personnel from different departments into the same physical location"* (Kahn e.a.,1997: 162). Zij zeggen hierover dat, *"Regardless the format, the use of co-location has the same ends: to enable easier and more frequent interaction between members of different departments"*. De onderliggende assumptie is dat door het bij elkaar brengen van individuen, de functionele barrières tussen verschillende afdelingen worden doorbroken, waardoor nauwe interactie gestimuleerd wordt. Deze nauwe interactie wordt door Kahn e.a. omschreven als interdepartementale integratie, *"a process that subsumes inter-departmental interaction and interdepartmental collaboration"* (Kahn e.a., 1997: 163). Onder interactie verstaan zij het element van informatie uitwisseling binnen de integratie. Bij deze reorganisatie speelt het nieuwe automatiseringssysteem een belangrijke rol bij de informatie uitwisseling. Onderzoek toont aan dat automatiseringssystemen de toegang tot informatie en de coördinatie tussen afdelingen kunnen verbeteren (Attaran, 2004: 586). Onderzoek toont echter ook aan dat veel bedrijven bij de implementatie van automatiseringssystemen de focus leggen op het procesontwerp en het belang van mensen negeren of onderschatten. *"Without a proper approach to dealing with employees involved, the implementation is guaranteed to fail. When a process changes, the jobs of those who do the work in that process must also be changed"* (Attaran, 2004: 594).

Onder collaboratie verstaan Kahn e.a. het affectieve en gedeelde element van de integratie als zijnde de wil om samen te werken. Tijdens dit onderzoek zal worden gekeken naar de betekenis welke de medewerkers aan collaboratie verlenen binnen de context van de organisatie, waarbij de technische kant van

de co-locatie en de invoering van het automatiseringssysteem worden meegenomen.

CONCEPTUALISERING BEGRIP SAMENWERKING

Er zijn talrijke studies uitgevoerd naar effectieve samenwerking. De effectiviteit hangt af van de mate waarin de interacties elkaar versterken of verzwakken. Al deze studies proberen te komen met DE oplossing voor het samenwerkingsvraagstuk. Wanneer men het vraagstuk benadert vanuit een constructivistisch standpunt gaat men niet uit van DE oplossing, maar probeert men inzicht te krijgen in de betekenis die de leden van de organisatie geven aan het samenwerkingsvraagstuk. Bij het zoeken naar die betekenis is het wel noodzakelijk om inzicht te krijgen in het begrip samenwerking.

Samenwerken wordt in de Van Dale omschreven als: *“gemeenschappelijk aan eenzelfde taak werken, coöpereren, samen-doen”*. Samenwerken heeft dus te maken met meerdere mensen, minimaal twee en met het uitvoeren van een bepaalde taak. Wanneer in dit onderzoek wordt gesproken over effectieve samenwerking, wordt daarmee bedoeld op de prestaties van groepen medewerkers binnen de organisatie Ruijters. De groepen medewerkers welke worden betrokken in het onderzoek zijn: de makelaars en hun administratieve ondersteuning, de hypotheekadviseurs en hun administratieve ondersteuning en de verzekeringsadviseurs en hun administratieve ondersteuning. Het zijn drie takken van sport die elkaar aanvullen maar ook los van elkaar kunnen bestaan. Wiertz (2004) spreekt in dit geval van een ‘multichannel service systeem’. Samenwerking kan dan worden gezien als de mate waarin de verschillende groepen vrijwillig gelijke of elkaar aanvullende acties ondernemen om tot een gedeelde uitkomst te komen (Wiertz e.a., 2004: 428).

Naast het feit dat er binnen de teams zal worden samengewerkt om een gezamenlijk doel te realiseren, zal er ook samen worden gewerkt tussen verschillende teams. In de probleemschets is aangegeven dat er nieuwe teams zullen worden geformeerd uit bestaande teams in de afzonderlijke vestigingen. Daarnaast is aangegeven dat op dit moment vaak gebrek aan samenwerking is tussen verschillende teams zoals de makelaars en de

adviseurs. Wanneer men kijkt naar samenwerking binnen een team analyseert men normaliter op individueel niveau. Wanneer men kijkt naar samenwerking tussen teams analyseert men op groepsniveau. Deze analyse uitkomsten kunnen gerelateerd zijn aan elkaar op een complexe en soms conflicterende manier (Cohen en Bailey, 1997: 243). Effectieve samenwerking op een bepaald niveau kan invloed hebben op de samenwerking op een ander niveau.

Belangrijke indicatoren op het gebied van effectief samenwerken zijn afhankelijkheid en autonomie (Molleman, 2002: 257). Molleman relateert deze indicatoren aan de teamtaak. Indien een team autonoom is, zijn volgens Molleman de afzonderlijke teamleden bij het nemen van beslissingen of het uitvoeren van taken - zeker wanneer deze een hoog non-routine gehalte hebben - onderling veelal juist sterk afhankelijk van elkaar en als individu minder autonoom (Molleman, 2002:259). Bij routine-taken gaat het om activiteiten met een hoge herhalingsgraad. Bij non-routinetaken gaat het om werkzaamheden met een lage herhalingsgraad, waarbij de taken worden gekenmerkt door unieke problemen. Verondersteld wordt dat de activiteiten van de makelaars en adviseurs non-routinematig zijn omdat het gaat over klantspecifieke diensten. *“De variëteit in het werk bepaalt in sterke mate in hoeverre de taakuitvoering vooraf kan worden vastgelegd en gespecificeerd en in hoeverre het efficiënt en effectief is om beslissingsbevoegdheden centraal, dan wel lokaal toe te wijzen. Bij non-routinematig werk geniet het de voorkeur de uitvoerder veel beslissingsruimte te geven en naar eigen inzichten te laten handelen”* (Molleman, 2002: 258). Er is dan sprake van een grote mate van autonomie. De mate van autonomie en afhankelijkheid tussen de makelaars en adviseurs zal in het onderzoek worden meegenomen.

Samenwerken wordt traditioneel vertaald in begrippen als regels en routines. Verschillende theoretische perspectieven suggereren dat samenwerking voortkomt uit een set van regels zoals normen, tradities, standaarden en procedures. Gedrags-, culturele-, en institutionele perspectieven delen deze basisassumptie (Jørgensen, 2004:86). Tijdens dit onderzoek wordt samenwerking ook bekeken vanuit regels maar er wordt niet getracht zoals bij de meeste andere perspectieven deze regels te definiëren. Samenwerken wordt gezien als participeren in een

‘taalspel’, zoals Adolphsen en Nørreklit of het formuleren oftewel een dialoog, waarin sociale en organisationele werkelijkheden worden geconstrueerd (Jørgensen, 2004:87). Samenwerken kan dan worden teruggebracht tot de simpele vragen hoe mensen communiceren, elkaar begrijpen en op welke manier ze gezamenlijke doelen coördineren en bereiken? De regels van het samenwerken zijn impliciet verscholen in de gezamenlijke activiteiten van mensen. Door de samenwerking worden sociale en organisationele werkelijkheden geconstrueerd, onderhandeld, gedeeld en veranderd in een wisselwerking of spel met veel verschillende actoren met verschillende interesses en in verschillende posities. Taal wordt gezien als spel. Het is een lokaal en contextueel fenomeen, dat kan worden begrepen in relatie tot de andere actoren, technologieën, instituties en de geschiedenis. De focus ligt niet op de taal zelf maar op hoe deze werkt in het sociale leven. Deelnemers in het ‘taalspel’ spreken vanuit verschillende machtsposities met argumenten en meningen die verschillende kans hebben om te worden gehoord. Macht is, volgens Foucault in de tekst van Jørgensen, op deze manier, de naam die men geeft aan een complexe strategische situatie in de organisatie (Jørgensen, 2004: 87). De regels van het samenwerken en de verschillende machtsposities van de deelnemers zullen in het onderzoek worden meegenomen.

De laatste indicatoren met betrekking tot samenwerking welke zullen worden meegenomen in dit onderzoek zijn de rol van conversatie en collectieve identiteit. Hardy, Lawrence en Grant hebben een theorie over effectieve samenwerking geformuleerd vanuit een discourse georiënteerd perspectief (2005: 58). Effectieve samenwerking wordt hierbij gedefinieerd als *“een coöperatieve (inter)organisationele actie welke innovatieve en synergetische oplossingen voortbrengt en de balans vindt tussen divergente stakeholders”*. Zij beweren dat effectieve samenwerking voortkomt uit een twee stadia tellend proces. In dit proces brengt de conversatie uiteenlopende bronnen voort, welke een collectieve identiteit creëren die vertaald kan worden in effectieve samenwerking. In hun studie verkondigen ze dat de effectieve samenwerking afhankelijk is van de relatie tussen de verschillende participanten. *“Collaboration represents a complex set of ongoing communicative processes among individuals who act as members of both the collaboration and of*

the separate organizational hierarchies to which they are accountable” (Hardy, Lawrence en Grant: 2005:59).

Kort samengevat wordt bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag gehandeld vanuit het sociaal constructionisme. De reden hiervoor is dat ‘betekenisgeving’ hierbij benaderd wordt vanuit een breed perspectief waarbij rekening wordt gehouden met bijvoorbeeld het sociale proces, de omgeving en het verleden. Belangrijk hierbij is dat het sociaal constructionisme bij het beantwoorden van wetenschappelijke vragen rekening houdt met de context en verschillen in percepties. De context van dit onderzoek is onder andere een organisatieverandering. In dit theoretische kader zijn verschillende organisatieveranderingsstijlen besproken die tijdens het onderzoek van belang kunnen zijn om het proces van de veranderingen te kunnen volgen en begrijpen. De aard van de organisatieverandering is een co-locatie. Het doel van deze co-locatie is het verbeteren van de samenwerking. Het begrip ‘samenwerking’ wordt tijdens dit onderzoek in kaart gebracht aan de hand van de volgende indicatoren: afhankelijkheid en autonomie, de regels van het samenwerken en machtsposities en de rol van conversaties en de collectieve identiteit.

Om het complexe geheel van communicatieve processen in kaart te brengen zal tijdens dit onderzoek gebruik worden gemaakt van tekstanalyse. Hierbij is het nodig data te verzamelen die belangrijke inzichten verschaffen, veel tekstueel detail geven. Het gaat er niet om een representatief overzicht te geven van verschillende meningen, maar te laten zien hoe bepaalde houdingen worden gevormd, gereproduceerd en legitiem gemaakt worden door taalgebruik. Data zullen worden georganiseerd in centrale categorieën van interesse, thema en terminologie. Vervolgens wordt gezocht naar patronen binnen de tekst zoals repeterende metaforen, termen en interne tegenstellingen.

Bij het onderzoek naar ontwikkeling in de betekenisgeving ten aanzien van samenwerking wordt gezocht naar gedeelde centrale begrippen. Deze begrippen zullen het concept samenwerking verder concretiseren vanuit de beleving van de makelaars en adviseurs.

DE CONTEXT

INLEIDING

In dit hoofdstuk wordt op beschrijvende wijze een beeld geschetst van de omgeving waarin de betekenisgeving van samenwerking van de makelaars en financiële adviseurs zich ontwikkelt. Het beeld is gevormd op basis van uitspraken over de feitelijke veranderingen tijdens de interviews met de verschillende respondenten. In de eerste paragraaf, het veranderingsproces, wordt antwoord gegeven op de vraag ‘Hoe wordt het veranderingsproces in de praktijk aangestuurd?’. In de tweede paragraaf, de inhoud van het veranderingsproces, wordt antwoord gegeven op de vraag ‘Welke praktische veranderingen doen zich voor in de administratieve ondersteuning?’.

HET VERANDERINGSPROCES

De eerste deelvraag die wordt gesteld naar aanleiding van de centrale vraag is: ‘Hoe wordt het veranderingsproces in de praktijk aangestuurd?’ Om deze deelvraag te kunnen beantwoorden is een aantal operationele vragen geformuleerd (zie bijlage 5), welke hebben bijgedragen aan de beantwoording van de deelvraag. Aan de hand van de hierna volgende topics zijn de feitelijkeheden met betrekking tot de aansturing gegroepeerd.

De stakeholders

In de gesprekken met de aansturing worden de volgende stakeholders benoemd:

- De staf bestaande uit het hoofd Makelaardij, het hoofd Financiële Diensten, de manager Intern en Algemeen Beleid en de algemeen directeur;
- De Raad van Commissarissen;
- De kantoorhoofden;
- De afdelingen;
- De klanten, o.a. particulieren en projectontwikkelaars;
- Het projectteam, bestaande uit de manager Intern en Algemeen Beleid, de financiële administrateur en de directiesecretaresse.

Wanneer er wordt gekeken naar de verschillende rollen van deze stakeholders, dan is de staf bij deze reorganisatie het beslissingsorgaan. De algemeen directeur en de manager Intern en Algemeen Beleid lijken de initiatiefnemers te zijn van de reorganisatie. De algemeen directeur heeft in alle beslissingen een extra stem. Het hoofd Makelaardij en het hoofd Financiële Diensten zijn verantwoordelijk voor het communiceren van de beslissingen binnen de staf aan de kantoorhoofden. De Raad van Commissarissen heeft een adviserende rol en beslissingen moeten uiteindelijk altijd goedgekeurd worden door de Raad van Commissarissen. Een van de leden van de Raad van Commissarissen heeft een bijzonder belang bij de reorganisatie, aangezien hij de eigenaar is van het nieuw te betrekken pand in Maastricht. De kantoorhoofden zijn het doorgeefluik van de beslissingen aan de afdelingen. Zij hebben de rol van informant. De afdelingen worden niet of nauwelijks betrokken in het beslissingsproces. Zij worden alleen op de hoogte gehouden van de genomen beslissingen, maar hebben verder geen inspraak. Een van de medewerkers verwoordt het als volgt: *“Er is begin vorig jaar verteld dat we gingen verhuizen en voor de rest is er tussentijds niet zo heel veel verteld. Alleen is na de zomer ergens een indeling neergelegd zo van, ‘daar komen jullie te zitten’, daar houdt het ook wel bij op. Voor de rest is er niet veel over verteld of aan gedaan”*. De rol van de klanten wordt alleen bekeken vanuit het eindresultaat. Men is ervan overtuigd dat klanten voordelen zullen ondervinden van de huidige reorganisatie. Er wordt niet gekeken naar of gedacht over eventuele nadelige gevolgen voor de klant. De geplande uniformiteit moet zorgen voor een serviceverbetering naar de klant toe. *“We hebben met name gekeken naar de klant, in hoeverre deze beter en sneller geholpen kan worden”*, aldus de algemeen directeur.

Het veranderingsproces in plan en praktijk

Er bestaan binnen de organisatie businessplannen uit 1998 en 1999, waarin staat dat er moet worden gecentraliseerd. Dat is er nooit van gekomen, mede omdat de organisatie te maken heeft met lopende huurcontracten op de huidige locaties. Deze con-

tracten lopen in 2004 en 2005 ten einde, zodat de organisatie is gaan kijken naar mogelijkheden om te centraliseren. Het blijkt op de huidige locaties onmogelijk om, gelet op eventuele groei, de centrale administratie van de Makelaardij en de gehele afdeling Financiële Diensten te huisvesten. De aansturing, bestaande uit de directeur en het managementteam is op zoek gegaan naar een alternatief.

In een memo aan de Raad van Commissarissen (Facilitaire kengetallen, 18-03-2004, Hamers en Leenen) wordt gesproken over 'Het afstemmen van de huisvestingsstrategie op het organisatiebeleid'. *"Hiermee kan"*, aldus de aansturing, *"sturend en coördinerend worden opgetreden bij reorganisatie, samenvoeging en verandering"*, wat vervolgens *"grote impact kan hebben op het bedrijfsresultaat"*. In deze memo wordt het strategische huisvestingsmanagement bekeken vanuit een aantal invalshoeken:

- het 'forecasten' van huisvestingsbehoeften in relatie tot krimp of groei, concentratie of deconcentratie van de organisatie;
- het bereiken van cultuurverandering of cultuurintegratie door middel van fysieke integratie; hierbij kunnen ook aspecten van kantoorinnovatie een grote rol spelen zoals het onafhankelijk van plaats en tijd, zelfstandig en transparant werken;
- het nastreven van een 'best-fit-performance' van de huisvesting met het oog op het managen (en eventueel drukken) van de huisvestingskosten;
- het flexibiliseren van de 'fixed assets' om snel te kunnen reageren op veranderingen in de bedrijfsvoering.

De Raad van Commissarissen komt, in reactie op de memo van de directeur midden maart 2004, met het voorstel de organisatie centraal te vestigen in een pand aan de Leidenlaan te Maastricht, in eigendom van een van de leden van de Raad. *"Een locatie waarin een groot deel van de medewerkers kan worden gehuisvest en waarin de organisatie in de toekomst kan groeien"*, aldus de algemeen directeur. Het managementteam heeft vervolgens het pand bezocht en de voor- en nadelen besproken. De manager Algemeen en Intern Beleid verduidelijkt: *"We hebben dus samen besloten dat we het gaan doen. Toen heb ik met de algemeen directeur een stuk geschreven voor de Raad van*

Commissarissen, met als uitgangspunt 'we willen het best doen, maar dan moeten de huidige huisvestingslasten zoals we die nu hebben niet hoger worden'. Daarna is door het management en de Raad van Commissarissen definitief *ja* gezegd. Er is eind maart 2004 door de algemeen directeur een mail verstuurd naar alle medewerkers, waarin medegedeeld is dat een groot deel van de organisatie uiterlijk medio oktober 2004 zou gaan verhuizen naar het pand aan de Leidenlaan.

In deze mail is aangegeven wat de hoofddoelstelling van de herhuisvesting is, namelijk 'Het verbeteren van aspecten als kwaliteit, serviceniveau, efficiency, kostenbeheersing en synergie'. Daarnaast wordt benadrukt dat het *"niets te maken heeft met een personele reorganisatie"*, aldus de algemeen directeur.

In de semi-gestructureerde interviews met de algemeen directeur en de manager Intern en Algemeen Beleid komen verschillende doelen van de reorganisatie aan de orde:

- de totale administratie bij elkaar zetten;
- uniformiteit in de benadering van klanten en relaties;
- een open structuur;
- meer emotie in het kantoor;
- vernieuwing van de automatisering;
- mensen efficiënter inzetten om personeelskosten zo laag mogelijk te houden;
- Verzekeringen moet gaan samenwerken met Hypotheken, en Hypotheken moet gaan samenwerken met Makelaardij.

Een hoofddoelstelling met veel nevendoelestellingen, die ze willen realiseren met de herhuisvesting en door middel van vernieuwing van het automatiseringssysteem.

Hoewel in de verschillende uitingen de doelen verschillend worden omschreven, komen enkele gestelde doelen toch met elkaar overeen. Bijvoorbeeld wanneer men in de memo aan de Raad van Commissarissen spreekt over 'cultuurintegratie door middel van fysieke integratie' en in de memo aan de medewerkers praat over 'synergie', dan heeft men het in beide gevallen over het verbeteren van de samenwerking door co-locatie.

Wat in de gesprekken verder opvalt, is dat verwacht wordt dat veel van de huidige knelpunten in de organisatie op te lossen

zijn door vanuit de nieuwe locatie te gaan werken. Er wordt gesproken over allerhande problemen, die men verwacht op te kunnen lossen. Bijvoorbeeld een gebrek aan sterke mensen in de organisatie, het moeten handelen naar aanleiding van incidenten, hanengedrag binnen de verschillende kantoren, enzovoort.

Daarnaast valt op dat bij de uitvoering van de reorganisatie vooral vanuit een technische invalshoek wordt gehandeld. Er wordt gesproken over een actieplan waarin staat welke partijen er allemaal bij betrokken worden. Hoe het gebouw wordt ingedeeld, wat de eisen zijn met betrekking tot die indeling, met betrekking tot de materiaalkeuze en dergelijke. Bestudering van het plan van aanpak (Plan van aanpak Maastricht Leidenlaan, mutatie datum 23-07-2004, Hamers) laat zien dat zaken als; bestellen van meubilair, kopieerapparaten en raamaankleding, het aanleggen van netwerkbekabeling, elektro en serverruimte en het regelen van een loodgieter, verhuizer en adreswijzigingen in het plan voorkomen. Hoe taken verdeeld worden in de nieuwe situatie en hoe de informatiestromen gaan lopen zijn in het gehele plan niet terug te vinden.

Over het eigen functioneren tijdens de reorganisatie is de aansturing kritisch. De algemeen directeur zegt hier bijvoorbeeld over: *“Het communiceren van de besluiten laat ik over aan het staflid van Financiële Diensten en het staflid van de Makelaardij. Die moeten dat verder in de organisatie gaan doen. En dat is niet altijd goed gegaan. Men is niet duidelijk genoeg naar de mensen, de mensen vragen maar een ding en dat is duidelijkheid. Achteraf gezien had ik het misschien zelf moeten doen, want je moet de autoriteit van een directeur ook wel eens laten zien”*.

Over de uitvoering van de plannen hebben de medewerkers verschillende meningen en visies. Toch is ook hier een lijn te ontdekken. Tijdens de eerste ronde gesprekken met de makelaars en adviseurs is er veel onduidelijkheid. *“Tja, wilden ze intensievere samenwerking tussen de afdelingen of tussen de mensen, dat vraag ik me wel eens af, wat willen ze eigenlijk?”*, zegt een van de administratieve medewerkers. Verder blijkt tijdens de interviews dat er sprake is van een bepaalde mate van onrust. Uitspraken over de aansturing van de reorganisatie zijn

veelal negatief en worden toebedeeld aan een gebrek aan communicatie. *“Er wordt nooit eens concreet gezegd, we hebben deze plannen en dat willen we doen en dat is onze visie. Ja, dat vind ik gewoon echt een gebrek aan communicatie”*, aldus een van de adviseurs.

Tussen de eerste en tweede interviewronde besluit de directeur individuele gesprekken te voeren met medewerkers. Naar aanleiding hiervan is een extra interview ingelast om toe te lichten welke signalen hem ertoe bewogen hebben deze gesprekken te voeren, wat de inhoud van de gesprekken is geweest en welke conclusies hij voor zichzelf heeft getrokken ten aanzien van het vervolg van het veranderingsproces. Uit dit gesprek blijkt dat hij de gesprekken is gaan voeren omdat er onrust was, die in de stafvergadering tot uitdrukking kwam. Een van de stafleden heeft hem geadviseerd zelf met de mensen te gaan praten. De onrust blijkt samen te hangen met vier zaken. Allereerst met de communicatie. De directeur geeft aan dat de meest vreemde verhalen de ronde deden en vergelijkt dit met een spelletje van vroeger waarbij je met meerdere mensen in een kring zit en een verhaaltje door moet fluisteren: *“Als die boodschap bij de vijfde man is, dan is het een heel andere boodschap als dat oorspronkelijk werd ingefluisterd”*. Daarnaast blijkt de onrust voort te komen uit het gevoel bij de medewerkers dat ze gecontroleerd worden. Bijvoorbeeld het internet gebruik, het telefoongebruik en de kilometerdeclaratie. De directeur geeft toe dat dit aspecten zijn die ze controleren, maar heeft tijdens de gesprekken ook aangegeven waarom het wordt gecontroleerd. De reden is dat sommige medewerkers de diensten misbruiken. Er zijn mensen die structureel vergeten internet af te sluiten op vrijdagmiddag waardoor de organisatie hoge rekeningen krijgt van weekendgebruik. Verder zijn er mensen die, volgens de directeur, structureel € 200,00 meer met de gsm bellen dan de directeur; hij vindt dat onacceptabel en diefstal. Een derde factor voor de onrust blijkt een gemis aan waardering te zijn: *“En dan nog niet eens in geld uit gedrukt, maar een aai over de bol hebben we allemaal wel eens nodig en dat miste men”*, zegt de directeur hierover. De laatste reden voor onrust speelt bij de medewerkers van administratie van de Makelaardij. Zij kregen het werk niet af. Met deze medewerkers heeft hij geen individueel gesprek gevoerd. Ze mochten samen komen omdat hij van mening was dat ze zich samen sterker zouden voelen en eerder

tegas zouden geven. De medewerkers hebben onderbouwd waarom ze graag een extra kracht erbij wilden hebben en hebben de goedkeuring van de directeur gekregen om iemand te zoeken die bij het team past.

Door het initiatief van de directeur om deze gesprekken te voeren is volgens hem de onrust weggenomen. Tijdens het vervolg van het veranderingsproces wil hij anders gaan communiceren. Daarnaast wil hij de mensen wat vaker zijn waardering tonen door eens op vrijdagmiddag een pilsje met ze te gaan drinken, door ze eens een cadeaubon te geven of te trakteren op een etentje. De grootste verandering die hij gaat doorvoeren is dat hij het hoofd Makelaardij een andere functie geeft binnen de organisatie. Twee van de huidige kantoorhoofden zullen nu samen de groep gaan aansturen. Het andere kantoorhoofd van Heerlen gaat naar Eindhoven om daar de zaak leven in te blazen. De bedoeling is dat Ruijters een zelfsturende makelaardij krijgt: *“Ze moeten zelfsturend zijn, we hebben hoogopgeleide mensen in dienst die vaak meer hebben geleerd dan ik, die zijn zelfstandig genoeg om dat zelf op te lossen”*, aldus de directeur.

Tijdens het bovenstaande gesprek blijkt dat hij alleen heeft gesproken met medewerkers van de tak Makelaardij omdat er naar zijn mening bij Financiële Diensten geen tekenen van onrust waren.

Besluitvorming tijdens het veranderingsproces

In de gesprekken met de aansturing blijkt dat het initiatief en de besluitvorming liggen bij de staf, waarbij de stem van de algemeen directeur dubbel telt. Tijdens de gesprekken met medewerkers wordt een aantal voorbeelden aangehaald waaruit blijkt dat beslissingen uiteindelijk vaak nog wijzigen omdat de Raad van Commissarissen niet akkoord gaat met een bepaald voorstel. Beslissingen op het gebied van beleid en bedrijfsvoering moeten te allen tijde worden voorgelegd aan de Raad van Commissarissen. Medewerkers hebben soms het gevoel dat de staf danst naar de pijpen van de Raad van Commissarissen. Een van de adviseurs zegt hierover: *“Tja, wat heet aansturing? Je krijgt soms het idee dat ze maar wat doen. Kijk dat dit kantoorpand leegstond, het kan beter iets opleveren dan niets en dat is dan het belang van de belegger wat we goed kennen en wij hebben daar ook wel belang bij, dus dan wordt naar de kosten*

gekeken zo van dat is een besparing dus gaan we met zijn allen naar Maastricht”. In de gesprekken met de medewerkers blijkt dat ook zij geen stem hebben in de besluitvorming ten aanzien van de veranderingen. Dat zij het daar niet altijd mee eens zijn blijkt uit de volgende opmerking van een van de adviseurs: *“Iedereen bij alles betrekken werkt niet, maar in een bedrijf waar het om omzet genereren gaat, vind ik dat mensen die daar direct verantwoordelijk voor zijn, dus de makelaars en adviseurs, dat die meer inspraak zouden moeten krijgen, dus de mensen die er direct bij betrokken zijn”*. Opvallend hierbij is de discrepantie tussen de beleving van de algemeen directeur en de beleving van de medewerkers. De directeur ziet graag dat de disciplines ‘zelfsturend’ zijn. Hij geeft daarbij aan dat ze hoogopgeleide mensen in dienst hebben die vaak, een betere opleiding hebben genoten dan hij en dus in staat moeten zijn zelf problemen op te lossen. Echter in het handelen lijkt hij, in de ogen van de adviseurs, zijn medewerkers de vrijheid van het ‘zelfsturen’ te ontnemen door ze niet te betrekken bij de besluitvorming.

Communicatie van de besluitvorming

Uit de subparagraaf ‘Het veranderingsproces in plan en praktijk’, blijkt dat communicatie een grote rol speelt in de reorganisatie. Zowel aansturing, als medewerkers geven aan dat dit niet altijd even soepel verloopt. *“Vanuit de staf is dus niet goed naar de kantoorhoofden gecommuniceerd en de kantoorhoofden hebben het daardoor ook niet door kunnen geven naar de rest van de medewerkers”*, zegt de manager Intern en Algemeen Beleid. Medewerkers bevestigen dit: *“Ik kan niet zeggen dat het duidelijk gecommuniceerd is van nu gaan we het zo en zo doen en dit en dat zijn we van plan. Nee, in elk geval niet van bovenaf”*.

Verder blijkt de communicatie veelal eenrichtingsverkeer te zijn vanuit de directie. Medewerkers hebben nauwelijks inspraak in de besluiten over de verandering en worden per mail op de hoogte gehouden van de verandering. Ook dit gebeurt minimaal. Pas als alle knopen zijn doorgehakt en er een datum gepland staat voor de verhuizing ontvangen de medewerkers hier eenmalig een mail over van de algemeen directeur. Praktische zaken met betrekking tot de verhuizing, zoals een draaiboek van de verhuisdagen, worden ook per mail gecommuniceerd. Deze methode wordt door de medewerkers niet geapprecieerd.

Tijdens de reorganisatie wordt dit probleem al gesignaleerd door de aansturing en bevestigd tijdens individuele gesprekken met medewerkers binnen de Makelaardij. De directeur besluit hierna de communicatie meer rechtstreeks te laten verlopen. Dit wordt tijdens de tweede ronde gesprekken met de medewerkers bevestigd: *“De aansturing van het veranderingsproces is veranderd, in elk geval een stuk verbeterd nadat de directeur met iedereen gesprekken is gaan voeren. De directeur heeft de communicatie iets meer rechtstreeks laten verlopen”*.

Implementatie van het veranderingsproces

De co-locatie

In een mail verstuurd aan de medewerkers op vrijdag 26 maart 2004 is duidelijk gemaakt dat ‘zo spoedig als mogelijk, doch ultimo oktober 2004’ de verhuizing moet hebben plaatsgevonden. Op maandag 27 september 2004 volgt er een tweede mail waarin de definitieve data van de verhuizing bekend worden gemaakt. In deze mail verzoekt de directie secretaresse de medewerkers ‘om op donderdag 14, vrijdag 15 en zaterdag 16 oktober ter beschikking te staan voor de verhuizing naar de Leidenlaan in Maastricht’. Tevens vindt dan de verhuizing plaats van de makelaars in Heerlen naar de nieuwe vestiging in Heerlen. Op dinsdag 28 september 2004 ontvangen de medewerkers dan een definitief draaiboek over de verhuizing met tijdstippen van laden en lossen en dergelijke.

Na de verhuizing volgen binnen de Makelaardij enkele besprekingen met betrekking tot de nieuwe werkstructuur. Er is veel onduidelijkheid over de taakverdeling tussen de centrale administratie, de administratieve krachten op de nevenvestigingen en de medewerkers aan de telefooncentrale. De eerste bespreking vindt plaats op 26 oktober 2004. Aanwezig zijn de manager Intern en Algemeen Beleid, het hoofd Makelaardij, een makelaar uit Maastricht en de coördinator van de centrale administratie. Uit de notulen blijkt dat de taakverdeling binnen de administratie en tussen de administratie en de makelaars is besproken. Verder zijn de bevindingen na een week werken in de nieuwe opzet besproken. Het blijkt zo te zijn dat de drie kantoren in het verleden een totale andere manier van werken hebben gehad. Bovendien ervaren de administratieve krachten in de nieuwe opstelling een hogere werkdruk dan voorheen. Op 5 november

2004 vindt een tweede bespreking plaats. Uit de notulen blijkt dat het doel van de bespreking was te komen tot nadere afspraken over aanleveren werk, plaats waar werkzaamheden worden verricht, etcetera. Aanwezig zijn de manager Intern en Algemeen Beleid, het hoofd Makelaardij, de kantoorhoofden van Sittard en Heerlen, de coördinator van de centrale administratie en een van de medewerkers van de telefooncentrale. Voor de bespreking is aan twee administratieve medewerkers en een medewerker van de telefooncentrale gevraagd wat hun bevindingen zijn met betrekking tot de nieuwe werksituatie. Hieruit blijkt dat ze de nieuwe werksituatie nog niet ideaal vinden. Er is veel onduidelijkheid over de taakverdeling. Een medewerker zegt hier het volgende over: *“Verder heb ik het gevoel dat er gewoon geen structuur is; we zijn in het diepe gegooid en moeten er uit zien te komen. Een goede voorbereiding is het halve werk, en dat ontbreekt er. Er had veel beter nagedacht moeten worden over de workflow”*. Bij de telefooncentrale ervaart men een gebrek aan bereikbaarheid van de makelaars, een medewerker geeft aan: *“Er komen klachten van mensen over de moeilijke bereikbaarheid van de makelaars, men wil de directie spreken en ze zeggen dat er meer makelaarskantoren zijn dan de fa. Ruijters alleen”*. Tot slot is er op korte tijd een grote werkachterstand ontstaan: *“Het zijn ook heel veel bijkomstigheden die ik niet kan benoemen. Ik heb namelijk hier momenteel nog tien af te handelen dossiers van nieuwe panden liggen waar ik gewoon niet aan toekom. Het is de bedoeling dat ik X en Y help in de buitendienst, maar ik denk dat, dat op deze manier zeker niet zal lukken”*, aldus een van de medewerkers. Ze hebben wel allemaal goede hoop dat het na verloop van tijd goed zal komen zoals blijkt uit de volgende opmerkingen: *“De werkdruk is groot, maar ik denk dat dit vooral door het chaotische van het moment komt, en dat als alles eenmaal loopt, het ook wel goed zal lopen. Het heeft gewoon zijn tijd nodig”* en *“Ik denk dat als alles helemaal goed functioneert, dat dit voor mij wel goed komt en zich oplost”*.

Bij de andere disciplines hebben dit soort besprekingen niet plaatsgevonden. Aannemelijke redenen hiervoor is dat er bij deze disciplines geen veranderingen zijn geweest qua functie inhoud van medewerkers.

De automatisering

Het automatiseringssysteem van de afdeling Makelaardij is geïnstalleerd in januari 2005. Alle medewerkers binnen deze discipline, dus de kantoorhoofden, de makelaars en de leden van de administratie, hebben in februari 2005 een eendaagse training gehad over de werkwijze van het programma. In de praktijk werken in de periode van het onderzoek alleen de administratieve medewerkers met het programma. Dit omdat het een door NVM nieuw ontwikkeld programma is waar veel kinderziektes in blijken te zitten, hetgeen de gebruiksvriendelijkheid in de introductiefase niet ten goede komt. De vele mogelijkheden die het programma biedt, zoals het agendabeheer van de makelaars en het opstellen van koopcontracten en dergelijke worden de eerste tijd uit veiligheidsoverwegingen nog niet gebruikt.

Het automatiseringssysteem voor de hypotheekafdeling is geïnstalleerd eind november 2004. De bedoeling was dat in januari 2005 iedereen, dus de adviseurs en de administratieve krachten, er definitief mee zou gaan werken. Doordat het programma bepaalde rekenmodules die de adviseurs vaak gebruiken niet bevat, blijkt echter dat in januari en februari 2005 de meeste adviseurs nog met het oude programma werken.

Het tijdsbestek

Wanneer er in het interview met de manager Intern en Algemeen Beleid wordt gevraagd naar het verwachte tijdsbestek van de gehele reorganisatie wordt geredeneerd vanuit technisch oogpunt. *“Als je nu vraagt, wanneer is het traject afgelopen, puur bouwkundig en op het gebied van automatisering, telefonie, de systemen werken, dan verwacht ik dat we daar 1 januari 2005 mee klaar zijn”*.

Tijdens gesprekken met de medewerkers wordt duidelijk dat ze verbaasd zijn over het tijdsbestek waarbinnen de veranderingen hebben plaatsgevonden. Een adviseur zegt hier het volgende over: *“Het zal kostentechnisch voordelig zijn om hier te komen zitten, maar ik heb niet het idee dat daar heel lang over is nagedacht. Als je de organisatie Ruijters door de jaren heen gewend bent, dan weet je dat dit soort veranderingen, daar zou normaal gesproken drie jaar over worden vergaderd. En nu wordt opeens een dergelijke drastische verandering, de verhuizing, kantoor Heerlen naar een nieuwe locatie, de wisseling binnen*

de Makelaardij, dat heeft zich allemaal afgespeeld binnen een halfjaar. Ja, dat is on-Ruijters, dan ga je nadenken zijn er geen andere belangen”.

De implementatie van het veranderingsproces heeft achteraf gezien tot medio 2005 gespeeld, echter gedurende het veranderingsproces zijn de beoogde veranderingen op veel plaatsen aangepast en gewijzigd. Voornamelijk binnen de afdeling Makelaardij zijn veel zaken anders gelopen dan verwacht of gepland. Zoals de onverwachte individuele gesprekken die zijn gevoerd. De functiewisseling van het hoofd Makelaardij en de kantoorhoofden en het vertrek van een makelaar in Maastricht.

DE INHOUD VAN DE VERANDERING

De tweede deelvraag die wordt gesteld naar aanleiding van de centrale vraag is: ‘Welke praktische veranderingen doen zich voor in de administratieve ondersteuning?’. Om deze deelvraag te kunnen beantwoorden zijn een aantal operationele vragen geformuleerd (zie bijlage 5) welke hebben bijgedragen aan de beantwoording van de deelvraag. Aan de hand van de hierna volgende topics zijn de feitelijkheden met betrekking tot de daadwerkelijke veranderingen binnen de administraties gegroepeerd.

Veranderingen in de taakstelling van de administratieve ondersteuning

In de oorspronkelijke situatie zijn er drie soorten administratieve ondersteuning: de ondersteuning van de makelaars, de ondersteuning van de hypotheekadviseurs en de ondersteuning van de verzekeringsadviseurs. Binnen de administratieve ondersteuning van de makelaars is nog een opsplitsing naar kantoor: een administratie werkt voor en vanuit kantoor Sittard, een administratie werkt voor en vanuit kantoor Heerlen en een administratie werkt voor en vanuit kantoor Maastricht. Het takenpakket van de administratie Makelaardij bestaat uit de administratieve verwerking van de verkoop van bestaande bouwen nieuwbouwprojecten en het uitwerken van taxatierapporten. Het takenpakket van de administratie Hypotheken bestaat uit het verwerken van particuliere hypotheekaanvragen en het verwerken van pensioenverzekeringen en zakelijke financieringen.

De administratie van de afdeling Verzekeringen tot slot zorgt voor de administratieve verwerking van schade- en levensverzekeringen voor zowel particuliere, als zakelijke klanten.

In de nieuwe situatie hebben zich slechts enkele wijzigingen voorgedaan in de taakstelling. Allereerst zijn de drie administraties van Makelaardij gecentraliseerd, waarbij een administratieve kracht de coördinerende rol voor de afdeling heeft gekregen. Naast de gebruikelijke administratieve taken is zij nu ook verantwoordelijk voor de werkverdeling binnen de afdeling. Alle werkzaamheden komen via e-mail bij haar binnen, waarna zij ze verdeelt over de aanwezige medewerkers. Op de vraag of er in de nieuwe situatie werkzaamheden bij zijn gekomen die ze voorheen op de administratie niet hadden is het antwoord: *“In feite niet. Het is een andere werkwijze maar het werk op zich is hetzelfde”*.

Twee leden van de administratie Makelaardij hebben een nieuwe functie gekregen binnen de nevenvestigingen in Heerlen en Sittard. Voorheen hielden ze zich bezig met het uitwerken van koopaktes, taxatierapporten en nieuwbouwprojecten, in de nieuwe situatie zijn ze eerder gastvrouw/heer van het kantoor. Ze nemen de telefoon waar, brengen koffie bij interne afspraken, plastificeren raampresentaties, binden koopaktes in en doen het agendabeheer van de makelaars. In een gesprek met een van hen wordt duidelijk dat deze functie niet conform de verwachtingen en beloftes van de reorganisatie is veranderd. De functie werd eerder voorgespiegeld als zijnde een commerciële binnendienst functie waarbij contact met de klant centraal zou komen te staan.

Bij de hypotheekadministratie is in de taakstelling een activiteit daadwerkelijk veranderd. De administratieve verwerking van het product ‘levensverzekeringen’ is geheel onder hun supervisie gekomen. Dit is meteen de verandering in taakstelling voor de administratie van verzekeringen, ‘levensverzekeringen’ is weggevalen uit hun takenpakket. Beide administraties zien dit als een voordelige verandering, omdat het product ‘levensverzekering’ beter aansluit bij de hypothecaire dienstverlening.

Verandering in organisatie van het werk

De verandering in de werkwijze van de administratie Makelaar-

dij komt neer op het centraal en digitaal aangeleverd krijgen van documenten en het minder hebben van contact met de makelaars en de klanten. De klanten communiceren rechtstreeks met de makelaar en de makelaars leveren de informatie vervolgens digitaal aan. Een medewerker zegt hierover: *“Het traject is langer, doordat je het heen en weer mailt, heen en weer stuurt, ik vind het bewerkelijker geworden daardoor”*. Concreet komt het erop neer dat panden in de oorspronkelijke situatie binnen een werkdag meestal verwerkt waren, terwijl hier nu twee tot drie werkdagen overheen gaan afhankelijk van het feit of het materiaal goed en volledig aangeleverd wordt.

De verandering in de organisatie van het werk van de hypotheekadministratie komt deels voort uit de invoering van een nieuw automatiseringssysteem. De algemene gegevens van een klant worden nu door de adviseurs zelf ingevoerd, waarna de administratie de gegevens verder kan verwerken. De invoering van dit programma loopt naar eigen zeggen *“nog niet zo soepel”*. Als reden wordt genoemd: *“Je weet niet hoe het systeem in elkaar zit en dan kun je ook geen gebruik maken van de voordelen van het systeem”*, aldus een van de medewerkers van de administratie. Wat verder is veranderd in de organisatie van het werk, is het feit dat gegevens van de afdelingen Makelaardij en Verzekeringen makkelijker bereikbaar zijn. Voorheen lag die informatie vaak op een andere locatie. Medewerkers geven aan dat deze verandering een stuk prettiger en sneller werkt.

De verandering in de organisatie van het werk van de verzekeringsafdeling heeft vooral te maken met het uit elkaar halen van de adviseurs en de administratie. In de oorspronkelijke situatie werkten zij nauw met elkaar samen vanuit het kantoor in Maastricht, op dezelfde verdieping met werkruimtes naast elkaar. In de nieuwe situatie zitten de adviseurs op de derde verdieping en de administratie zit op de vierde verdieping. Zowel de adviseurs, als de administratieve krachten ervaren dit als een nadelige verandering. Wat de administratie als positief ervaart, is de komst van de telefooncentrale. Dat maakt dat de organisatie van het werk rustiger kan verlopen omdat men niet onnodig een klant aan de lijn krijgt.

Invoerig ICT Programma's

Bij de afdeling Makelaardij is men gaan werken met het pro-

gramma 'Realworks'. Realworks is een database programma waar NVM-leden (Nederlandse Vereniging van Makelaars) gebruik van kunnen maken. Het programma is gekoppeld aan de landelijke website Funda. Op Funda kunnen woningzoekenden het aanbod van alle NVM Makelaars in Nederland terugvinden. Het programma maakt het voor een organisatie mogelijk om alle gegevens van een woning, de verkoper, de notaris, de eigen site en de makelaar aan elkaar te koppelen. Wanneer het programma volledig geïnstalleerd en bijgewerkt is, kan alle communicatie via dit programma verlopen. Dus van het toesturen van een brochure naar een geïnteresseerde, tot een kopie van het koopcontract naar de notaris. Ook functies als agendabeheer en e-mail zijn in het programma geïntegreerd. Op dit moment heeft Ruijters Makelaardij ervoor gekozen om deze laatste koppeling nog niet te maken. Dit maakt de organisatie namelijk ook erg kwetsbaar. Als er een storing is in het programma van NVM kan een makelaar zijn afspraken voor die dag niet inzien.

Bij de hypotheekafdeling is het programma 'Assis' geïnstalleerd. Assis is een database en rekenprogramma waarin zowel de algemene persoonsgegevens van een klant kunnen worden ingevoerd, als berekeningen kunnen worden uitgevoerd met betrekking tot hypotheek, pensioen of verzekering. De afdeling Verzekeringen werkt al met Assis. Door het programma ook in gebruik te nemen op de hypotheekafdeling zouden gegevens van klanten die zowel een verzekering, als een hypotheek hebben lopen bij Ruijters in een database dossier worden vermeld. Dit voorkomt dat klanten dubbel in file staan en dus tot vervelens toe ook dubbel benaderd kunnen worden, bijvoorbeeld bij het versturen van verhuisberichten, kerstkaarten en dergelijke. Daarnaast zorgt het programma ervoor dat ook binnen de afdeling Hypotheken geen dubbel administratief werkt hoeft te worden verricht. Tot op heden werkten de adviseurs met een apart rekenprogramma en moesten de medewerkers van de administratie alle gegevens uit het rekenprogramma vervolgens weer opnieuw invoeren in hun administratief systeem. Dit zorgde niet alleen voor dubbele handelingen, maar ook voor een ver grote kans op fouten bij de invoer.

Invloed co-locatie en automatisering op samenwerking

Veel van de hiervoor beschreven veranderingen in samenwerking komen voort uit de co-locatie. De co-locatie zorgt voor

nieuwe afstanden tussen collega's hetgeen resulteert in een andere manier van samenwerken. Bij de afdeling Makelaardij mist men het persoonlijke contact maar, ziet men wel de voordelen van de centrale administratie. Bij de hypotheekafdeling ziet men alleen maar voordelen. De adviseurs moeten zelfstandiger gaan werken en de andere diensten zitten in hetzelfde gebouw waardoor veel informatie snel voor handen is. De verzekeringsafdeling ondervindt hinder van het scheiden van de adviseurs en de administratie, maar de administratie bevestigt de contacten met de administratie van de overige financiële diensten makkelijker en vlugger verlopen. Je zou kunnen stellen dat de co-locatie ten dele heeft gezorgd voor een eenvoudigere en frequentere interactie tussen leden van de verschillende afdelingen, echter het affectieve en gedeelde element van samenwerking, het persoonlijke contact lijkt zowel bij de afdeling Makelaardij, als bij de hypotheek- en verzekeringsafdeling afgenomen.

De veranderingen in de automatisering spelen zowel op de afdeling Makelaardij als bij Financiële Diensten. Tijdens de gesprekken bij zowel de afdeling Makelaardij, als bij de Financiële Diensten blijkt dat automatisering alleen voor vooruitgang kan zorgen als het programma voldoende mogelijkheden biedt en er daarnaast tijd en kennis beschikbaar is om alle gegevens in te voeren en goed te onderhouden. Daar schort het bij beide nieuwe programma's nog aan. Een medewerkster zegt hierover: *"Een systeem is mooi, maar het komt op mensen neer die vervolgens de informatie moeten invoeren. Ik denk dat ze daar in de organisatie wel eens snel overheen stappen. We hadden een nieuw systeem en als je nu terugkijkt zie je dat er geen onderhoud is gedaan en dat je dan een gigantische vervuiling krijgt in het systeem"*. De invloed van de automatisering op de samenwerking komt pas tot zijn recht als iedereen weet hoe het programma werkt en als alle bestaande gegevens correct in de databases zijn ingevoerd, waarbij iedereen een zelfde methode van invoeren hanteert. Aan de technische kant van samenwerken zorgt dit voor een betere informatievoorziening. De sociale kant van samenwerken zou er echter onder kunnen lijden, al blijkt tijdens de interviews dat niemand daar gevaren in ziet. Zelfs op het sociale gebied ziet men nog wel vooruitgang: *"Het andere systeem leverde veel ergernis op, dus dat is niet positief voor het met elkaar omgaan"*, verklaart een van de medewerkers.

Verandering in samenwerking tussen administratieve ondersteuning en makelaars en adviseurs

Wat binnen de afdeling Makelaardij opvalt, is dat zowel de administratie als de makelaars zelf in de gesprekken aangeven dat het contact een stuk minder persoonlijk is. Alle contacten lopen per mail of per telefoon. Een uitspraak van de makelaar is: *“We kennen je alleen nog maar als mailadres, het persoonlijke is gewoon weg”*. Dat de samenwerking minder persoonlijk is geworden lijkt echter geen effect te hebben op de samenwerking zakelijk beschouwd. De veranderingen in de administratieve ondersteuning worden als positief ervaren, vooral de centrale aanlevering en de standaardisering.

De administratieve ondersteuning van de hypotheekadviseurs beschouwt de huidige verandering, waarbij de adviseurs op een andere verdieping zitten, als een verbetering, omdat adviseurs zelfstandiger moeten gaan werken. Bovendien werkt het minder hectisch. De adviseurs zelf maken zich bij de veranderingen ook het minste zorgen over de veranderingen op de administratie, ze geven aan dat er in de manier van werken van de administratie eigenlijk niets veranderd is. Op de vraag of het een verschil is dat ze eerst met de administratie op een afdeling zaten en nu niet meer, wordt het antwoord gegeven: *“Nee, dat is geen verschil. We doen nu meer per mail, maar dat is geen slechte verandering en dat zijn zulke minimale veranderingen dat ik nauwelijks kan zeggen dat je daardoor efficiënter of minder efficiënt werkt”*.

Op de afdeling Verzekeringen speelt die scheiding van administratie en adviseurs wel een belangrijke rol. Zowel de adviseurs, als de administratie beschouwen het als een achteruitgang, omdat ze gewend zijn heel intensief samen te werken binnen een afdeling en nu zijn ze verdeeld over twee verdiepingen. Hierdoor lopen ze soms informatie mis, hetgeen tot verwarrende situaties kan leiden bij het contact met de klant.

Gevolgen voor makelaars en adviseurs

Samenvattend kunnen uit bovenstaande operationele vragen de gevolgen voor de makelaars en adviseurs worden gefilterd.

Voor de makelaars is een van de gevolgen dat ze hun documenten digitaal moeten aanleveren. Dit houdt in dat daar waar

de makelaar normaal gesproken zijn geschreven notities tijdens het bezoek aan een pand direct aan de administratieve kracht kon geven om uit te werken, hij deze nu eerst in een digitaal invulformulier moet overnemen en dit vervolgens naar de administratie moet mailen, waar ze via de coördinator op tijd van binnenkomst worden gesorteerd waarna de medewerkers ze verder verwerken.

Wanneer de administratie onderdelen van een pand heeft verwerkt worden deze opgeslagen binnen het administratieve mappensysteem in Windows. Hoewel het voor mensen die dagelijks met dit mappensysteem werken een logisch systeem is, blijkt dat de makelaars soms een hoop speurwerk moeten verrichten voordat ze het juiste document te pakken hebben. Ze geven echter wel toe dat de indeling overzichtelijker is geworden.

Hoewel de administratieve krachten met Realworks werken op het moment dat de interviews plaatsvinden, hebben de makelaars er tijdens de gesprekken nog geen ervaring mee. Er kunnen dan ook nog geen uitspraken worden gedaan over de gevolgen van Realworks voor de makelaars. De hypotheekadviseurs hebben wel kennis kunnen maken met het programma Assis. De meningen over dit programma zijn erg verdeeld en weinig positief. Berekeningen en programma's waaraan ze gewend zijn kunnen niet worden gebruikt. Daarnaast is het gebruik van het programma op dit moment erg tijdrovend. Het kost nu meer tijd om de klant een keer in Assis in te voeren en een goede berekening uit te voeren, dan het voorheen kostte om een berekening te maken voor een klant in het vertrouwde programma waarna hij werd ingevoerd in Assis. Gevolg is dat de adviseurs het kostbare programma, dat al sinds november 2004 operationeel is, niet gebruiken. In de uitspraken over de nieuwe werkmethode zit een duidelijke discrepantie tussen de administratieve medewerkers en de hypotheekadviseurs. Adviseurs beschouwen het feit dat ze gegevens in Assis moeten invoeren als een extra administratieve last die niet op hun schouders zou moeten rusten omdat ze daar een administratieve afdeling voor hebben. Terwijl de administratieve krachten het zien als 'het opvoeden van' de adviseurs, in hun eigen bewoording: *“De heren willen daar nu nog onderuit, dus die komen dan met hun pakketje en zeggen voer het even in, en dat moet er nog uit”*.

Een gevolg dat voor iedereen geldt is, dat het werk op een andere manier georganiseerd moet worden. Adviseurs sparen dossiers op om deze vervolgens te bespreken met de administratie. Administratieve medewerkers krijgen opdrachten van makelaars en adviseurs via de mail in plaats van face-to-face. Daar tegenover staat dat het contact met andere administratieve afdelingen nu eerder face-to-face is dan via telefoon, mail of fax.

HET BEGRIP SAMENWERKEN

INLEIDING

In dit hoofdstuk wordt een beeld geschetst van de ontwikkeling in de betekenisgeving van het begrip samenwerking van de makelaars en financiële adviseurs in de periode van oktober 2004 tot en met januari 2005. Er wordt antwoord gegeven op de volgende vragen: ‘Welke centrale betekenissen geven de makelaars en de adviseurs aan het begrip ‘samenwerken’, gegeven de praktijk van de aansturing van het veranderingsproces en de praktijk van de daadwerkelijke verandering in de administratieve ondersteuning in oktober 2004?’, ‘Welke centrale betekenissen geven de makelaars en de adviseurs aan het begrip ‘samenwerken’, gegeven de praktijk van de aansturing van het veranderingsproces en de praktijk van de daadwerkelijke verandering van de administratieve ondersteuning in januari 2005?’ en ‘Wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen de antwoorden van de voorgaande twee vragen?’.

In de eerste paragraaf wordt aandacht besteed aan de perceptie van de makelaars en adviseurs ten aanzien van de praktijk van de aansturing van het veranderingsproces en de praktijk van de daadwerkelijke verandering in de administratieve ondersteuning. In het theoretische kader is uitgelegd dat de context waarbinnen het menselijk handelen plaatsvindt bepalend is voor de betekenis die dit handelen krijgt. Daarnaast is uitgelegd dat de betekenis van een woord nooit vaststaat. Om inzicht te krijgen in de betekenisgeving ten aanzien van het begrip ‘samenwerken’ zal stil worden gestaan bij de context en hoe deze wordt ervaren door de mensen die erin acteren. Het beeld dat in deze paragraaf wordt geschetst met betrekking tot de veranderingen is gevormd op basis van evaluatieve of beoordelende uitspraken tijdens de interviews met de verschillende respondenten.

In de daarop volgende paragrafen worden de bevindingen weergegeven met betrekking tot het begrip ‘samenwerken’. In de tweede paragraaf wordt beschreven hoe de makelaars en adviseurs aankijken tegen de werkelijke samenwerking. In de

derde paragraaf wordt beschreven hoe de makelaars en adviseurs het begrip goede samenwerking formuleren. In de vierde paragraaf wordt stil gestaan bij het belang dat makelaars en adviseurs hechten aan samenwerking.

DE PERCEPTIE MET BETREKKING TOT DE VERANDERINGEN

De centrale vraag geeft aan dat er tijdens dit onderzoek rekening wordt gehouden met de praktijk van de aansturing van het veranderingsproces en met de praktijk van de daadwerkelijke veranderingen van de administratie. In deze paragraaf zal een beeld worden geschetst van de beleving van de makelaars en adviseurs met betrekking tot deze twee onderwerpen op basis van een aantal operationele vragen (zie bijlage 5). Allereerst wordt binnen een interviewronde gekeken naar de cognitieve uitspraken (hoe iets is of zal zijn), vervolgens naar de normatieve uitspraken (of iets goed is of zal worden) en tot slot naar de emotionele uitspraken (welk gevoel heeft men daarbij). Vervolgens worden uitspraken van de eerste en de tweede interviewronde op deze drie gebieden vergeleken. Er wordt gekeken naar verschillen en overeenkomsten.

Oktober 2004

Normatieve uitspraken met betrekking tot de aansturing van het veranderingsproces tijdens de eerste interviewronde zijn redelijk pessimistisch. De aansturing wordt omschreven als ‘amateuristisch’. Een makelaar zegt: *“We gaan reorganiseren, en daar zit best wel een logische kern in, alleen de manier waarop! Ik werk nu bijna vijf jaar bij de organisatie, de manier is amateuristisch”*. Een adviseur zegt hierover: *“Je krijgt soms de indruk dat ze maar wat doen...ik denk niet dat als je naar de eerste etage gaat en vraagt, wat is nu de strategie voor de komende tijd? Waar moeten we over vijf of tien jaar staan? Dan kan niemand je dat vertellen”*.

De veranderingen zijn op zeer korte tijd doorgevoerd wat sommigen verwondert, een adviseur zegt hierover: *“Als je Ruijters door de jaren heen gewend bent, dan weet je dat dit soort veranderingen, daar zou normaal gesproken drie jaar over vergaard worden”*. Verder vindt men dat er te veel gewijzigd wordt, zonder dat er een duidelijke lijn wordt uitgestippeld. Een makelaar verwoordt het als volgt: *“Wij zijn overal aan het klussen. We zitten op de badkamer, dan op de zolder en vervolgens ligt alles overhoop”*.

De communicatie met betrekking tot de veranderingen loopt moeizaam. *“Ik vind dat tussen de directie en medewerkers, dat daar te weinig communicatie tussen is. Ik ervaar dat eigenlijk wel als een gebrek. Dat er heel vaak besluiten worden genomen, schijnbaar, maar dat je dat pas hoort als je toevallig met de juiste persoon praat. Ik vind dat zaken intern veel breder bekend gemaakt moeten worden. Dan creëer je ook niet zo veel vragen bij de medewerkers, dan ben je opener en transparanter”*, zegt een van de makelaars.

Makelaars en adviseurs spreken tijdens de eerste ronde verrassend open over hun gevoelens over de aansturing. Een makelaar zegt bijvoorbeeld: *“De mensen die boven ons staan, gaan steeds meer boven ons staan. Althans dat gevoel heb ik, die wereld hebben ze gecreëerd”*. Een adviseur zegt: *“Kijk, er wordt van alles gezegd en gedaan, en het zal met een goede intentie zijn, maar vaak blijkt het niet te werken. Misschien als ze eens links en rechts een oor te luister hadden gelegd, hadden ze al wat aanwijzingen gehad”*.

De daadwerkelijke veranderingen zorgen voor verschillende gevoelens. Bij kantoor Sittard lijkt een gevoel van verlatenheid te spelen. Een makelaar zegt: *“We blijven over als de laatste der Mohikanen in Sittard”*. Een andere makelaar van dit kantoor zegt: *“We kunnen natuurlijk nog altijd goed met zijn zessen werken, maar het is toch heel anders als dat je een kantoor binnen loopt waar dertig man werken”*. Vooral het sociale aspect van even een praatje maken over het weekend en dergelijke lijken ze te missen. In Heerlen vinden ze het feit dat ze nog maar met een zeer kleine club achter zijn gebleven eerder prettig. *“Ik denk dat door de veranderingen de samenwerking alleen maar intenser is geworden. Het wordt nog gemakkelijker, wat korter,*

wat directer omdat je met een kleinere groep zit”, aldus een van de makelaars. De hypotheekadviseurs voelen de afstand vooral tussen de adviseurs en de administratie, maar zien dat niet direct als een gemis: *“Waar je voorheen makkelijk riep, nu moet je mailen of bellen of even naar boven lopen. Ik denk dat je daar gewoon even je eigen weg in moet vinden”*.

Januari 2005

De aansturing heeft tussen de eerste en de tweede ronde een tweetal stappen gezet. Allereerst zijn er individuele gesprekken gevoerd met de medewerkers van de makelaardij. Ten tweede is de aansturingstructuur van de makelaardij gewijzigd. Bij de makelaars zorgde dit voor meer inzicht in de situatie: *“Naderhand werden me veel zaken duidelijker omdat er toen ook echt over werd gesproken”*. Een makelaar welke door de verandering in aansturingstructuur een andere functie heeft gekregen bekijkt het aansturingproces nu ook anders: *“In het begin denk je wel eens waarom is dit nog niet geregeld en waarom is dat nog niet geregeld. Op het moment dat je dus zelf in de aansturing zit leer je dat zaken gewoon meer tijd kosten”*.

Bij de tweede interviewronde werken zowel de administratie van de makelaardij, als de administratie van de hypotheekafdeling met de nieuwe computerprogramma's. Voor de makelaars heeft dit geen impact op hun eigen werkzaamheden. Zij werken er niet zelf mee omdat het programma nu gebruikt wordt om de panden te koppelen aan de Funda website, hetgeen geheel wordt verzorgd door de administratieve medewerkers. De hypotheekadviseurs werken wel zelf met het nieuwe programma Assis. De invoering van het programma zorgt voor vertraging in het uitbrengen van advies omdat bepaalde rekenprogramma-tuur waar de adviseurs gewend zijn mee te werken ontbreekt.

Bij de tweede interviewronde is vooral de visie van de makelaars een stuk positiever geworden. Ze ervaren het individuele gesprek met de algemeen directeur als zeer positief. De adviseurs blijven enigszins pessimistisch. Het gebrek aan inspraak lijkt hier oorzaak van te zijn. Een adviseur zegt hierover: *“Iedereen bij alles betrekken werkt niet. Maar in een bedrijf waar het om omzet genereren gaat, vind ik dat de mensen die daar direct verantwoordelijk voor zijn, dus de makelaars en adviseurs, dat die meer inspraak zouden moeten krijgen”*. Een ver-

zekeringsadviseur zegt: *“Kijk zoals wij zitten, dat werkt voor geen meter. Dat heb ik aangegeven voor we gingen verhuizen. Dat heb ik aangegeven twee dagen nadat we verhuisd waren en daarna heb ik het nog een keer aangegeven. Ik houd er nu maar mee op, maar blijf erbij dat het voor geen meter werkt”*.

Over de daadwerkelijke veranderingen van de administratie zijn de meningen verdeeld. Binnen de makelaardij wordt positief gereageerd op de centralisatie. Het zorgt volgens de makelaars voor uniformiteit. De centralisatie heeft als nadeel dat de verwerkingstijd is toegenomen. Voor de makelaars op de vestigingen in Sittard en Heerlen zit er ook een andere negatieve kant aan, namelijk het feit dat persoonlijk contact is veranderd in contact via telefoon of mail.

Bij de hypotheekafdeling hebben de veranderingen zich voornamelijk op het gebied van automatisering voorgedaan. In de eerste interviewronde is het automatiseringssysteem nog niet geïmplementeerd. Men ervaart geen veranderingen. Bij de tweede interviewronde is het nieuwe systeem wel actief. Het automatiseringssysteem is voor de adviseurs zo gebruiksonvriendelijk dat het vertragend werkt, *“In de praktijk werkt het allemaal lang niet zo mooi als het wordt voorgespiegeld”*. Hierdoor wordt er nauwelijks tot geen gebruik gemaakt van het nieuwe systeem, *“Tja, als de stapel dossiers steeds groter wordt, dan val je terug op de vertrouwde methode”*. Daarnaast vinden de adviseurs dat met het nieuwe systeem te veel administratieve taken bij henzelf komen te liggen. De veranderde afstand tussen de adviseurs en de administratie wordt door de adviseurs als vervelend ervaren, maar ze geven ook aan dat het waarschijnlijk een kwestie van wennen is.

Bij de verzekeringsafdeling wordt de scheiding tussen de adviseurs en de administratie als negatief ervaren. De afdeling is gewend heel nauw met elkaar samen te werken, een adviseur legt uit: *“We hebben altijd bij elkaar gezeten, je wist precies wat je aan elkaar had, je kreeg veel meer mee, de afdeling draaide goed. Een stuk van die kracht hebben ze er nu uit gehaald en dat vind ik heel jammer”*.

Overeenkomsten en verschillen

Een vergelijk van de eerste met de tweede interviewronde levert

de volgende bevindingen op. Tijdens de eerste interviewronde in oktober zijn de meningen met betrekking tot de aansturing gelijk voor zowel de makelaars, als de adviseurs. Beiden praten veelal negatief over het feit dat ze weinig inspraak hebben in de veranderingen en dat beslissingen slecht worden gecommuniceerd. De daadwerkelijke veranderingen van de administratie zijn voor de makelaars groter dan voor de adviseurs. Binnen de verschillende kantoren worden de veranderingen ook anders ervaren.

Tijdens de tweede interviewronde, in januari, blijkt de visie met betrekking tot de aansturing bij de makelaars sterk te zijn veranderd in positieve zin. De adviseurs ervaren echter nog steeds een gebrek aan inspraak en een gebrek aan communicatie. De veranderingen in automatisering hebben voor de makelaars weinig impact en voor de hypotheekadviseurs grote impact. Voor de verzekeringsadviseurs verandert er niets in de automatisering. Zij ervaren het feit dat verzekeringsadviseurs en administratie niet meer bij elkaar zitten echter wel als een groot gemis. Het lijkt de werkzaamheden te bemoeilijken. Bij de makelaardij en hypotheek is er ook een scheiding tussen hen en de administratie, maar daar lijkt het alleen maar invloed te hebben op de sociale contacten en niet op de werkzaamheden.

Samenvattend is de perceptie van de makelaars en adviseurs met betrekking tot de aansturing en de daadwerkelijke veranderingen verschillend. Het moment waarop er gesproken wordt over de veranderingen (oktober of januari), de gebeurtenissen die zich tussentijds hebben afgespeeld (gesprek met directeur) en de discipline waarbinnen iemand werkt lijken hier invloed op te hebben.

WERKELIJKE SAMENWERKING

In deze paragraaf wordt aan de hand van een aantal operationele vragen (zie bijlage 5) een beschrijving gegeven van de betekenisgeving ten aanzien van de werkelijke samenwerking. Allereerst wordt binnen een interviewronde gekeken naar de cognitieve uitspraken, vervolgens naar de normatieve uitspraken en tot slot naar de emotionele uitspraken. Vervolgens worden uitspraken van de eerste en de tweede interviewronde op

deze drie gebieden vergeleken. Er wordt gekeken naar verschillen en overeenkomsten.

Oktober 2004

Bij de betekenisgeving van de werkelijke samenwerking is gekeken naar samenwerking *binnen* de eigen discipline (dus bijvoorbeeld de makelaars onder elkaar) en de samenwerking *tussen* disciplines. Tijdens de eerste interviewronde wordt duidelijk dat de samenwerking *binnen* disciplines zowel voor de makelaars, als de adviseurs niet echt wordt ervaren als samenwerken. Een makelaar zegt hierover: *“Echt samenwerken daar kun je eigenlijk niet van spreken”*, de makelaars en adviseurs worden geacht zelfstandig te werken. Samenwerken *“komt vooral neer op kennis en informatie uitwisselen”*, zegt een van de hypotheekadviseurs. Uitspraken zoals *“Je hebt je eigen collega’s nodig om op de hoogte te blijven van wat er speelt”*, en *“Het gaat om achtergronden uitwisselen en van elkaar leren”* worden door zowel makelaars, als adviseurs gedaan. Er is bij de makelaardij een groot verschil in het contact en de samenwerking met mensen *binnen* de eigen discipline op de *eigen vestiging* en met mensen *binnen* de eigen discipline maar werkzaam op *andere vestigingen*. Regelmatig komt tijdens de interviews de term ‘hokjesdenken’ aan de orde. De makelaars geven hiermee aan dat iedere vestiging zijn eigen werkterrein heeft en eigenlijk van de andere vestigingen weinig weet. Een makelaar verwoordt het als volgt: *“Op het moment dat een klant zich meldt in Beek bij een appartement, en die zegt, dit is het niet maar het mag ook in de regio Parkstad liggen, dan moet ik hem het advies schuldig blijven. Ik weet echt niet wat daar leeft”*. Bij de hypotheek- en verzekeringsadviseurs speelt dit niet. Aannemelijke verklaring hiervoor is dat alle hypotheekadviseurs gevestigd zijn op het kantoor in Heerlen en alle verzekeringsadviseurs op het kantoor in Maastricht. Daarnaast zou een verklaring kunnen zijn dat het advieswerk van de hypotheekadviseurs en verzekeringsadviseurs niet regio-gebonden is.

Als er wordt gekeken naar de huidige samenwerking *tussen* de disciplines valt het volgende op: wanneer er wordt gesproken over samenwerken dan gaat het meestal alleen over doorverwijzen en terugkoppelen. Onder doorverwijzen wordt verstaan dat een discipline binnen de organisatie een andere discipline introduceert bij de klant en dat dit resulteert in een afspraak tus-

sen klant en de andere discipline. Onder terugkoppelen wordt verstaan dat de verschillende disciplines elkaar op de hoogte houden over het vervolg van de doorverwijzingen. Dat doorverwijzen gaat volgens een vast stramien. Een makelaar legt uit: *“Wij verwijzen door naar de hypotheekafdeling en zij verwijzen door naar de verzekeringsadviseur”*. Op de vraag of dit ook in een andere volgorde kan, wordt door de meeste geïnterviewden twijfelend geantwoord. Het kan wel, maar het blijkt niet logisch te zijn. De overlapping tussen de makelaardij en hypotheek is groter dan tussen makelaardij en verzekeringen. Daarnaast is de overlapping tussen hypotheek en verzekeringen wel aanwezig. Een hypotheekadviseur geeft aan: *“Het is voor een hypotheekadviseur belangrijk dat er genoeg voeding is en die voeding die komt met name uit de makelaardij”*. De losstaande disciplines kunnen hun eigenlijke taken uitstekend met de klant afhandelen zonder tussenkomst van een andere discipline. Een makelaar vertelt: *“Ik werk vrij weinig samen met andere mensen binnen de organisatie, je hebt wat contact met mensen van de administratie omdat zij jou zaken uitwerken en je hebt wat contact met de hypotheekadviseur omdat je er een vervolgsprek wilt proberen te regelen, maar dat zijn allemaal doorverwijscontacten”*.

Wanneer wordt gekeken naar uitspraken op normatief niveau valt op dat samenwerking binnen de discipline als heel positief wordt ervaren mits er gesproken wordt over de samenwerking op de eigen vestiging. Een makelaar zegt hierover: *“De lijnen zijn heel kort, je zit naast of tegenover elkaar en dan is de samenwerking makkelijk”*. De term ‘hokjesdenken’ zoals deze bij het cognitieve gedeelte al ter sprake kwam, heeft vaak geen betrekking op de negatieve kant van het samenwerken *binnen* de eigen discipline maar wel op die *tussen* de kantoren. Makelaars weten weinig tot niets over de activiteiten van hun collega-makelaars op andere vestigingen en dit wordt niet door iedereen als positief ervaren. Een makelaar zegt hierover het volgende: *“In de makelaardij onderling merk ik dat we drie of vier eilandjes hebben, dat bedoel ik ook met geen eenheid, daar moet echt iets aan gebeuren”*. Als reden voor deze slechte samenwerking geeft deze makelaar aan dat de kantoren alleen aan hun eigen productie denken.

Aan de samenwerking *tussen* de disciplines valt volgens de ge-

interviewden nog veel te verbeteren. Over de doorverwijzing *tussen* de disciplines worden de volgende uitspraken gedaan: *“Het gebeurt wel, maar ik denk dat het meer is op basis van toeval, er zit niet echt structuur in”* en *“De manier van introduceren is erg bepalend. Soms kom ik bij mensen binnen en dan sta ik al met 1-0 achter”* of *“Ik probeer wel, zeker op het gebied van kruisbestuiving elkaar te informeren, dat is ook wel belangrijk maar het gebeurt veel te weinig”*.

De gevoelens over de huidige samenwerking *binnen* de disciplines zijn positief. Samenwerken wordt ervaren als informeel, vriendschappelijk, prettig, intensief en ongedwongen. Men geeft als redenen dat het een jonge groep medewerkers is, dat er regelmatige contact tussen elkaar is en dat men dicht bij de directe collega's zit.

Hoewel er aan de samenwerking *tussen* de disciplines nog veel kan verbeteren wordt over het gevoel bij de samenwerking *tussen* de disciplines niet minder positief gesproken. Omschrijvingen als ‘vriendschappelijk’, ‘plezierig’ en ‘fijn’ komen regelmatig voor. Er is een open contact en er is geen haat en nijd tussen de disciplines. Wat echter als gemis wordt ervaren is het gevoel dat ze samen voor een zelfde doel gaan. Een adviseur zegt hierover: *“Dat je er samen voor gaat, dat gevoel moet je creëren denk ik, en dat is er nu niet”*. Bovendien hebben de makelaars het gevoel dat hun discipline wordt gebruikt als buffer waar alle doorverwijzingen vandaan moeten komen. Tijdens overleg tussen makelaars en adviseurs over de kruisbestuiving is het volgens een van de makelaars *“altijd eenrichtingsverkeer, verwijtend richting de makelaardij”*.

Januari 2005

De bevindingen uit de eerste gespreksronde worden in de tweede gespreksronde meegenomen. Er wordt gecontroleerd of de veronderstelling klopt dat samenwerken *binnen* disciplines neerkomt op kennis en informatie uitwisselen en samenwerken *tussen* disciplines neerkomt op doorverwijzen en terugkoppelen. Dit wordt door zowel de makelaars, als de adviseurs in beide gevallen bevestigd. *“Je directe collega's heb je nodig voor kennis en ervaring. Soms als je met een post zit waar het niet rechttoe rechtaan werk is, dan heb je elkaar nodig voor feedback”*, aldus een hypotheekadviseur. De makelaars en adviseurs

geven aan dat ze voor het uitvoeren van hun werkzaamheden de andere disciplines eigenlijk niet nodig hebben. Een adviseur zegt: *“Je kunt een klant van A tot Z helpen voor de hypotheek en de pensioenen, daar heb je de anderen niet voor nodig, dat gaat volkomen los van elkaar”*. Dat er toch een afhankelijkheids-situatie kan ontstaan, blijkt uit de volgende anekdote van een van de makelaars: *“Als ik iemand een optie geef en die persoon zegt: “ik weet niet zeker of ik het kan betalen”, dan zeg ik, “X kom eens even erbij zitten”, ik maak altijd de afspraak dat we een keer in de week, of in de 10 dagen, kijken naar de status van het hele verhaal. Als die mensen zeggen van: “Ja, ik weet echt überhaupt niet of ik het kan betalen” en die vragen dan naar onze hypotheekadviseur, en dan wacht ik op X, dan kan ik natuurlijk, als ze na drie weken van hem nog geen offerte hebben ontvangen, onmogelijk zeggen van “god meneer, mevrouw ik haal jullie van de optie lijst af”. Want dan zeggen ze, “wacht eens even”, want Ruijters is Ruijters voor hen en of dat nu X of Y is, zal ze helemaal niets uitmaken”*.

Op de vraag: *“Hoe vinden de doorverwijzingen plaats?”*, wordt door een makelaar de volgende toelichting gegeven: *“Normaal kaart ik het bij het eerste gesprek aan. Ik leg dan de voordelen uit van wat wij eventueel extra zouden kunnen doen als wij ze financieren. Ik leg de nadruk op het feit dat het ze niks kost alleen maar een half uurtje van hun tijd, en als we niets beters kunnen bieden dat ze dan ook niets verloren hebben”*. De hypotheekadviseur verwoordt het doorverwijzingproces als volgt: *“Doorverwijzingen krijg ik als ik hier op kantoor ben, of ze bellen als ze bij een klant zijn geweest. Een derde mogelijkheid is nog dat als ze een afspraak voor nieuwbouw hebben, dat ze daar van te voren al een gesprek met de financiële adviseur aan koppelen. Ik denk dat die afspraken worden ingepland bij onze administratie”*. Over de frequentie van doorverwijzingen is iedereen erg vaag. Bijna niemand kan de frequentie concreet benoemen. Volgens eigen zeggen is dat te wisselend. Eén adviseur geeft aan dat ze het wel bijhouden, hij geeft een frequentie van ongeveer 30% voor Sittard waarvan zij er vervolgens ongeveer 15% gefinancierd krijgen.

Na van iedereen de bevestiging te hebben gekregen dat samenwerking *binnen* disciplines neerkomt op kennis en informatie uitwisselen en samenwerken *tussen* disciplines neerkomt op

doorverwijzen en terugkoppelen, wordt gekeken naar het normatieve aspect van deze bevinding. Hoe wordt de informatie-uitwisseling binnen de discipline beoordeeld? En wat vinden de makelaars en adviseurs van het proces van doorverwijzen?

Tijdens een gesprek met een van de makelaars blijkt dat de organisatieverandering negatieve impact heeft op de informatie-uitwisseling met directe collega's. Hij ervaart dat gebruikelijke informatie-uitwisseling met zijn kantoorhoofd minder plaatsvindt nu hij in zijn nieuwe functie minder op kantoor is. "Hierdoor worden", aldus de makelaar, "werkzaamheden bemoeilijkt".

Voor de hypotheekadviseurs lijkt er in de samenwerking binnen de discipline nauwelijks iets veranderd. Ze zaten voorheen samen in Heerlen en momenteel samen in Maastricht. De gewijzigde locatie heeft geen invloed op de informatie-uitwisseling met de directe collega's.

Voor de verzekeringsadviseurs geldt dat de adviseurs op dezelfde verdieping werken. De onderlinge informatie-uitwisseling is niet veranderd. Alleen de voor hen belangrijkere informatie-uitwisseling met de administratie is verslechterd, doordat deze een verdieping hoger zit.

Het doorverwijzen en terugkoppelen tussen de disciplines blijkt een issue te zijn waar men al jaren niet tevreden over is. Ondanks dat er herhaaldelijk aandacht aan wordt besteed, verbetert het niet. Een hypotheekadviseur geeft toe: "Zoals de makelaar te weinig aan ons doorverwijst, verwijzen wij te weinig door aan de assurantie adviseur". De makelaars vinden over het algemeen van zichzelf dat ze voldoende en goed doorverwijzen: "Ik denk dat ik alles wat ik kan doorverwijzen, doorverwijs en op het moment dat ik iets doorverwijs hou ik ook heel netjes in de gaten wie met wie gesproken heeft". De adviseurs vinden dat de kwaliteit van de doorverwijzingen wisselt: "Het is heel afhankelijk van welke collega je doorverwijst, de ene kan het nu eenmaal beter dan de ander", aldus een adviseur. De gedachten over de kwaliteit van de doorverwijzing lijken ook te wisselen doordat de verschillende disciplines verschillend aankijken tegen het begrip 'doorverwijzing'. Voor de makelaar is het doorgeven van een contactpersoon met telefoonnummer

een doorverwijzing. De adviseur ziet echter liever dat hij concreet met de mensen aan tafel zit: "Kijk, als ik ze aan tafel heb gezet dan vind ik het een doorverwijzing". Dat opvolging ook belangrijk is, blijkt tijdens het gesprek met een van de verzekeringsadviseurs. Hij heeft in de praktijk ervaren dat twee van zijn doorverwijzingen door de andere discipline niet naar behoren zijn opgevolgd, waardoor hij vervolgens bij zijn klanten een slechte indruk achter laat. Hij zegt: "Dan zijn het er twee waar gewoon geen opvolging aan wordt gegeven, wat mij weer in de kijker zet bij die klant. De volgende keer denk ik er nog wel eens goed over na voordat ik een doorverwijzing geef".

Een typisch gevoel dat doorschemert tijdens de gesprekken is een gevoel van gelatenheid. Er blijkt in het verleden al heel veel gesproken te zijn over het verbeteren van de samenwerking tussen de disciplines maar in praktijk lijkt er nooit iets te veranderen. Een mooie anekdote hierover komt van een van de hypotheekadviseurs: "Ik werk nu vier jaar bij Ruijters, er is al heel veel over gezegd, maar er is nog nooit iets aan gedaan, in die vier jaar nog helemaal niets, en het leuke eraan is dat, als ik dat tegen het hoofd financiële diensten zeg, dat hij zegt, ik zit al tien jaar bij Ruijters, het is al tien jaar hetzelfde. En dan denk ik, ja, jij zit verdomme in de positie om er iets aan te doen!".

Overeenkomsten en verschillen

Een vergelijking van de eerste met de tweede interviewronde levert de volgende bevindingen op. In de tweede ronde lijkt er voor de samenwerking *binnen* de disciplines weinig te zijn veranderd in de nieuwe situatie. Een makelaar zegt hierover: "In de samenwerking met directe collega's is eigenlijk niets veranderd". Een hypotheekadviseur geeft aan: "In de samenwerking met directe collega's is eigenlijk weinig veranderd, dat zit net zoals in het verleden allemaal bij elkaar". Waar wel over wordt gesproken is de veranderde rol van het hoofd makelaardij en kantoorhoofd; een makelaar in Sittard geeft aan: "Ons kantoorhoofd is veel minder operationeel", een makelaar in Maastricht legt uit: "Voor mij zijn er eigenlijk twee collega's weggefallen, X heeft ontslag genomen en Y heeft een nieuwe functie gekregen".

Ook in de samenwerking *tussen* disciplines lijkt geen verbetering of verslechtering te hebben plaatsgevonden door de orga-

nisatieverandering. Een makelaar zegt: *“Er is nog niets veranderd in de samenwerking met mensen van de andere disciplines, dat moet nog komen”*. Een andere makelaar zegt: *“Met verzekeringen heb ik in principe nog altijd geen contact en met hypotheekadviseurs doe ik dat nog altijd telefonisch, of die telefoon nu een verdieping hoger staat of in Heerlen staat, dat maakt geen verschil”*.

De contactmomenten tussen makelaars en adviseurs blijken wel te zijn veranderd door de organisatieverandering. Een makelaar licht toe: *“In het proces van doorverwijzen is nog niet zoveel veranderd, maar wel de contactmomenten die je van persoon tot persoon hebt met de jongens van hypotheek, het persoonlijke contact is een stuk minder geworden, die zie je een stuk minder en tja, dan merk je toch dat, zeker met het elkaar op de hoogte houden, dat dit een bepaalde discipline vergt om elkaar telefonisch op de hoogte te houden, dat gaat moeilijker dan wanneer je elkaar de hele dag ziet”*.

Over de kwaliteit van doorverwijzen hebben de meeste makelaars en adviseurs op- en aanmerkingen. In de volgende paragraaf, waarin wordt geprobeerd in termen van de makelaars en adviseurs een definitie te geven voor ‘goede samenwerking’, zal hier verder bij worden stilgestaan.

GOEDE SAMENWERKING

In deze paragraaf zal de nadruk liggen op het beantwoorden van een aantal operationele vragen (zie bijlage 5) met betrekking tot het ideaalbeeld van samenwerken. Wederom wordt gekeken naar de cognitieve uitspraken, vervolgens naar de normatieve uitspraken en tot slot naar de emotionele uitspraken binnen een interviewronde. Vervolgens worden uitspraken van de eerste en de tweede interviewronde op deze drie gebieden vergeleken. Er wordt gekeken naar verschillen en overeenkomsten.

Definiëring

Om het begrip ‘goede samenwerking’ te kunnen definiëren in de termen van de makelaars en adviseurs is hen de vraag gesteld: *“Wat versta jij onder goede samenwerking?”*.

Voor de makelaars blijkt ‘vriendschap’ een belangrijke term te zijn. Een makelaar zegt: *“Je hebt zakelijke samenwerking en je hebt vriendschappelijke zakelijke samenwerking en ik denk dat het een kracht van het bedrijf is dat we vriendschappelijk met elkaar kunnen communiceren”*. Een andere makelaar zegt ongeveer hetzelfde hierover: *“Bij samenwerken vind ik het persoonlijk als eerste belangrijk dat je goed met elkaar overweg kunt en meteen daarna, werken we ook daadwerkelijk als collega’s goed samen”*.

Respect en inlevingsvermogen hebben, lijkt ook een aspect van ‘goede samenwerking’ te zijn: *“Ieder heeft zijn eigen manier van samenwerken. Dat is ook weer afhankelijk van een stukje mensenkennis. De ene vindt het prettig om elkaar elke dag te spreken, een ander heeft daar veel minder behoefte aan. Het een is niet beter dan het ander, het heeft gewoon te maken met wie je bent en met respect. Als je elkaar respecteert in wie je bent, dan moet je, je aan elkaar aanpassen en dan werk je ook goed samen”*, aldus een van de makelaars.

Eerlijkheid verbetert de samenwerking ook, aldus een makelaar: *“Als je altijd open en eerlijk naar elkaar bent, ben ik er van overtuigd dat de samenwerking het langste en het beste verloopt”*.

Tot slot vinden de makelaars communicatie en informatie-uitwisseling noodzakelijk bij goede samenwerking. Ze zeggen hier het volgende over: *“Ik denk een goede informatie en uitwisseling van gegevens dat we het daar in moeten zoeken”* en *“Goede samenwerking, dan denk ik dat ik een woord kan noemen, dat is communicatie”*.

De hypotheekadviseurs lijken ook veel waarde te hechten aan informatie-uitwisseling en communicatie. Een adviseur zegt: *“Ik denk dat een goede samenwerking begint met een goede introductie van iemand die je meeneemt naar een afspraak. En verder, ja, elkaar goed op de hoogte houden van de zaken en goed communiceren”*.

Verder hechten de hypotheekadviseurs waarde aan een uniforme uitstraling bij de samenwerking: *“De makelaar, de hypotheekadviseur en andersom, die moeten hand in hand lopen”*.

om de klant te bedienen. Het zijn wel twee gezichten omdat die disciplines tegenwoordig niet meer zoals vroeger te combineren zijn, maar voor de klant moet Ruijters een gezicht zijn”.

De adviseurs vinden het daarnaast belangrijk dat de verschillende disciplines zich interesseren in de prestaties van elkaar. *“De makelaar moet zich afvragen wanneer ik een gesprek heb gehad, waarom ik de financiering niet heb gekregen en andersom ook. Zodat hij het gevoel krijgt dat ik er alles aan doe om samen de omzet te verhogen. Dat is goede samenwerking denk ik”*, aldus een hypotheekadviseur.

Tot slot lijkt voor de hypotheekadviseurs de lijfelijke afstand een rol te spelen: *“De ene discipline moet zich niet afvragen wanneer die andere discipline nog eens met een opdracht voor hem komt. Die disciplines moeten zo dicht bij elkaar zitten dat als de ene een telefoontje krijgt de ander zich afvraagt waar het gesprek over gaat”.*

Voor de verzekeringsadviseurs geldt dat ook zij veel waarde hechten aan communicatie en informatie uitwisseling: *“Ik probeer wel, zeker op het gebied van kruisbestuiving, elkaar te informeren”.*

Daarnaast lijkt vriendschap ook voor hen als bepalende factor voor goede samenwerking te gelden. *“Ik denk dat je in ieder geval collegialiteit moet zien te creëren...dan gaan ze voor elkaar en dan komt de rest vanzelf”.*

Tot slot vinden de verzekeringsadviseurs, net zoals de hypotheekadviseurs, dat het belangrijk is dat de verschillende disciplines zich interesseren in de prestaties van elkaar: *“Je moet binding met elkaar hebben om zaken voor elkaar te willen doen”.*

In de gevoerde gesprekken komen de volgende kernwoorden terug: doorverwijzen en terugkoppelen, interactie, kennis en informatie uitwisselen, feedback, vriendschappelijk, open, informeel, communiceren, collegialiteit en respect.

Deze kernwoorden kunnen worden gezien als de gedeelde betekenisgeving van het begrip ‘goede samenwerking’. Het zijn

woorden die binnen elke discipline worden genoemd om het begrip ‘goede samenwerking’ te formuleren.

Oktober 2004

Uit de normatieve uitspraken blijkt dat bij de samenwerking binnen disciplines, zowel bij de makelaars als de adviseurs, de huidige situatie dicht in de buurt komt van de ideale situatie. Mensen communiceren gemakkelijk met elkaar, het samen werken gaat op een vriendschappelijke en open manier. En er wordt gebruik gemaakt van elkanders kennis bij het oplossen van problemen. Een makelaar zegt over de samenwerking binnen zijn eigen discipline met collega’s van zijn eigen locatie: *“De belangrijkste zaken bespreek je iedere week met je directe collega’s in de makelaardij, ik denk dat dit redelijk goed gaat”.*

De huidige samenwerking tussen disciplines wijkt meer af van het ideaal beeld van goede samenwerking. *“Er zou veel meer contact moeten zijn tussen de makelaars en de adviseurs, een wekelijks of maandelijks overleg. Zodat op het moment dat een huis wordt verkocht, er ook meteen wordt gedacht aan de verzekeringen en de hypotheek”*, aldus een adviseur. De verschillende disciplines moeten meer worden gezien als een totaalpakket. Er is een wekelijks overleg van de makelaars waar een hypotheekadviseur normaliter bijzit. Deze vorm van overleg blijkt niet toereikend omdat er te weinig gedeelde informatie wordt besproken. Een adviseur legt uit: *“Nu heb je overleg met makelaars, en dan worden wat advertenties doorgenomen en ik zit er een beetje bij als ‘doellie’. Dan word er gezegd: “Doorverwezen dit, en dat niet omdat hij een adviseur bij zich had”. Ja, bullshit!”.* Men kijkt nog teveel naar de eigen productie en over het aantal doorverwijzingen en de mate van terugkoppeling is niet iedereen even tevreden. Een adviseur zegt: *“Over en weer elkaar informeren en introduceren, het gebeurt veel te weinig. Maar dat is iets wat tussen de oren zit, daar hoeft je niet per se voor bij elkaar te gaan zitten. Dat heb je, of dat heb je niet. Dat heeft te maken met een stuk commercie”.*

Goede samenwerking houdt voor velen in dat het prettig moet voelen. Als het persoonlijke contact goed is, als de lijnen kort zijn en wanneer je elkaar goed op de hoogte houdt, bevordert dit volgens de geïnterviewden een prettige samenwerking. Goede samenwerking blijkt sterk samen te hangen met het emotionele

aspect. Een adviseur zegt: *“Je moet binding hebben met elkaar om zaken voor elkaar te willen doen”*. Een andere adviseur zegt: *“Je moet een gevoel creëren dat je er samen voor gaat”*. Een goede verstandhouding blijkt een belangrijke factor bij het doorverwijzen.

Januari 2005

In de tweede gespreksronde lijkt er niet veel veranderd te zijn in het ideaalbeeld van samenwerken. Dezelfde kernwoorden zoals informeren en terugkoppelen, communiceren, open, informeel en vriendschappelijk worden genoemd. Een makelaar zegt: *“Ik blijf bij mijn eerdere standpunt, dat je vriendschappelijk met elkaar moet kunnen communiceren”*. Een adviseur zegt: *“Mijn visie over goede samenwerking is niet veranderd. Ik denk dat in zoverre wat ik vorige keer zei en wat ik nu denk of voel of zie, dat daar niets in veranderd is”*.

Een normatieve vraag is of men door de veranderingen dichter bij het ideaalbeeld van samenwerken is gekomen of dat de veranderingen de samenwerking *binnen* of *tussen* de disciplines juist bemoeilijkt hebben. Binnen de makelaardij blijkt, zoals we in de eerste paragraaf al hebben kunnen lezen, dat door de gewijzigde functie van het kantoorhoofd de gebruikelijke informatie-uitwisseling wordt bemoeilijkt. Een makelaar licht toe: *“Als hij drie dagen in Maastricht bezig is met de aansturing dan bellen de opdrachtgevers hem in Maastricht. Vaak krijg ik ze dan in tweede of derde instantie op mijn bureau te liggen en dan gaan ze inhoudelijk op een aantal afspraken in, waar ik gewoon niet van op de hoogte ben, omdat hij dan nog geen tijd heeft gehad om mij daarover bij te praten”*. Voor de makelaars in Sittard is de samenwerking met de leden van de administratie veranderd, maar daardoor niet beter of slechter dan de oorspronkelijke situatie: *“De afgelopen vier jaar ben je gewend het bij X neer te leggen, nu moet je het per mail doen, dat komt toch op hetzelfde neer. Ik vind het best goed, we zijn er onder-tussen ook behoorlijk aan gewend”*.

Ook bij de hypotheekafdeling is de samenwerking binnen de discipline niet dichter bij het ideaalbeeld gekomen. *“We zijn gewoon verhuisd en we zijn met zijn allen verder gegaan”*, de adviseur licht verder toe *“De vragen die je hebt, die stel je, maar er is in samenwerking niets veranderd”*. De administratie

van de hypotheekadviseurs zat voor de verandering op dezelfde afdeling, nu zit zij een verdieping hoger. Op de vraag of er iets veranderd is in hun samenwerking antwoordt een adviseur: *“Tja, wat is samenwerking? Zij plannen de afspraken voor ons in en wij doen het advieswerk en op het moment dat de offerte getekend is, dan wordt het door de administratie, als het goed is, afgehandeld”* even later zegt hij: *“Maar je vraagt dus naar een verandering, of er iets veranderd is, nee, dit was al zo en dat is nog altijd zo. Je hebt met dezelfde mensen te maken en de werkwijze verander je niet door in Maastricht te gaan zitten”*.

De verandering in betekenisgeving ten aanzien van de samenwerking tussen de disciplines verschilt. De verschillen hangen meestal samen met de locatie waar de geïnterviewde werkt. Makelaars in Sittard en Heerlen merken dat de hypotheekadviseurs minder op kantoor zijn. Dit zorgt voor een verandering in contactmomenten, ze zijn sporadisch. Dit bemoeilijkt de kruisbestuiving en het daarmee samenhangend feedback-proces. *“Met de hypotheekadviseurs merk ik dat het persoonlijke contact een stuk minder geworden is, dus die zie je een stuk minder en ja, dan merk je toch dat zeker, met het elkaar op de hoogte houden, dat dit een bepaalde discipline vergt, en dat het moeilijker gaat”*. Ook de hypotheekadviseurs merken dat het doorverwijzen alleen dan gedaan wordt wanneer ze daadwerkelijk op het kantoor aanwezig zijn: *“Die indruk heb ik wel, dat als je fysiek aanwezig bent in Sittard, dat het dan meer is, maar in totaal is het gewoon dramatisch slecht”*. Voor makelaars en adviseurs in Maastricht geldt het tegenovergestelde. De adviseurs zitten op dezelfde afdeling als de makelaars waardoor de frequentie van contact toeneemt. Dit vergemakkelijkt de kruisbestuiving en het feedback-proces. De hypotheekadviseurs geven aan dat het contact eenvoudiger is en dat je in Maastricht elkaar makkelijker even herinnert aan de doorverwijzingen. *“Ik sta zelf vaker aan het bureau bij de makelaar maar dat is ook omdat het gemakkelijker is om er naar toe te lopen. Als je voorheen moest bellen en zeggen: “denken jullie nog aan me”, tja dan leg je de telefoon neer en klaar, nu zie je elkaar op de afdeling dus dat aan elkaar denken word makkelijker gemaakt”*. Ook in de samenwerking met de verzekeringsadviseur lijkt dit een verbetering te worden, al geven de adviseurs aan dat het nog lang niet optimaal is: *“Het is goed dat we nu bij elkaar zitten want laatst zei X tegen me, “Hey heb je nog aan me gedacht!”, en meteen*

nadat hij het zei bedacht ik me, "ik ben je al zes keer vergeten", toen heb ik hem een aantal klanten doorgegeven".

Wanneer we kijken naar het gevoel dat de makelaars en adviseurs hebben over goede samenwerking in de tweede ronde vallen een aantal verschillen op. Bij de makelaardij wordt in vergelijking met de eerste interviewronde een stuk positiever tegen de situatie aangekeken. Men begrijpt meer van de veranderingen en men neemt bepaalde nadelen op het gebied van samenwerken voor lief omdat er ook voordelen voor in de plaats zijn gekomen. Een makelaar zegt over de samenwerking met de administratie: *"Eerst liep ik gewoon naar de kamer naast me, en nu gaat dat gewoon heel anders. Het is vooral anders aanleveren, niet beter of slechter".* Verder zegt hij nog: *"Als je weet dat de organisatie zich per jaar 50.000 euro kan besparen aan huur, dan vind ik het een kleine opoffering als je daarvoor twee dagen langer moet wachten op je opdrachten".* Duidelijk wordt dat de positievere instelling voor een groot deel samenhangt met de individuele gesprekken met de algemeen directeur. Ze zeggen hierover het volgende: *"Hij heeft de communicatie iets meer rechtstreeks laten verlopen"* en *"Dat er dus wel op een gegeven moment het idee wordt gegeven dat ze er serieus mee omgaan, dat er een oor is, en dat er ook iets gedaan wordt met de zaken die aangekaart worden, dus in die zin vind ik dat alleen maar positief"*.

Bij de adviseurs zijn geen individuele gesprekken met de directeur gevoerd. Hier is het gevoel met betrekking tot de veranderende samenwerking minder positief. Dit blijkt uit opmerkingen zoals: *"Je gaat verhuizen om er beter van te worden toch? Om 'synergie' met een mooi woord te bewerkstelligen, nou dat zie ik dus echt niet van de grond komen"* en *"Je mag niet verwachten dat, als de doorverwijzingen op een moment dat we daar met zijn allen zitten, niet bijster goed zijn, nu we daar nog maar met drie of vier man zitten, dat het dan opeens super gaat"*.

Overeenkomsten en verschillen

Gekeken naar de ontwikkeling in de betekenisgeving ten aanzien van het begrip 'goede samenwerking', dan lijkt deze niet concreet veranderd. De definiëring blijft voor veel mensen hetzelfde. Het antwoord op de vraag of de nieuwe situatie dichter bij het ideaalbeeld van samenwerking is gekomen is verschillend en afhankelijk van waar de persoon zich bevindt in de con-

text. Met andere woorden: de locatie van waaruit men werkt en het wel of niet hebben gevoerd van een individueel gesprek met de algemeen directeur lijken van invloed te zijn.

BELANG SAMENWERKING

Bij de betekenisgeving welke de makelaars en adviseurs geven aan het belang van samenwerken is de volgende operationele vraag gesteld: *"Hoe zien de makelaars en adviseurs hun belangen ten aanzien van de onderlinge samenwerking?"*. Ook hier wordt gekeken naar de cognitieve uitspraken, vervolgens naar de normatieve uitspraken en tot slot naar de emotionele uitspraken binnen een interviewronde. Daarna worden uitspraken van de eerste en de tweede interviewronde op deze drie gebieden vergeleken. Er wordt gekeken naar verschillen en overeenkomsten.

Oktober 2004

Bij vragen over het belang van samenwerken wordt door de meeste geïnterviewden meteen gedacht vanuit de samenwerking *tussen* de disciplines. Het belang van samenwerken wordt door de meeste geïnterviewden heel groot geacht. Daarbij kijkt men meestal meteen naar het belang voor de organisatie. Een adviseur legt het uit: *"Voor een bedrijf als Ruijters is het belang van samenwerking ontzettend groot, omdat de disciplines natuurlijk heel nauw op elkaar aansluiten. Nogmaals, dat heeft te maken met verdien-momenten en dat je de transacties aan elkaar hangt. Dan is het ontzettend belangrijk dat die disciplines op elkaar afgestemd zijn"*. Een enkeling kijkt bij het belang van samenwerken ook naar het eigen belang, omdat men met een doorverwijzing een hogere omzet kan genereren, waar men vervolgens voor wordt beloofd: *"Je eigen belang is tevens het belang van de organisatie, als ik een doorverwijzing krijg en ik sluit die post, dan heb ik zelf een leuke omzet, maar het feit is dat de organisatie dan ook een leuke omzet heeft"*.

Er zijn weinig gebieden waarop de verschillende disciplines samen hoeven te werken, maar het belang van die minimale samenwerking is dusdanig groot, dat ze het beter zouden moeten doen. Een makelaar zegt: *"Ik denk dat onderlinge samenwerking heel belangrijk is, we hoeven eigenlijk maar weinig samen*

te werken maar we moeten het wel beter doen". Een adviseur zegt hierover: "Als je dat laat liggen ben je een dief van je eigen portemonnee. Voor dit bedrijf is het onontbeerlijk dat die disciplines met elkaar samenwerken. Daar zitten dus ook de verbeteringsmogelijkheden". Volgens een adviseur wordt er door de directie te weinig aandacht besteed aan het belang van samenwerken. Hij vindt dat er bij Ruijters op managementniveau teveel naar de kosten wordt gekeken: "Kosten wegen veel te zwaar, de omzet die moet je aanpakken, niet de kosten, daar kun je wel iets op knibbelen, maar daar zit de winst uiteindelijk niet in. De omzet, daar moet je uitbouwen, daar moet je groeien, dat is volgens mij al jaren niet meer gebeurd".

Het belang van samenwerken tussen de disciplines is voor iedereen duidelijk. Bij dat belang spelen ook emoties een rol. Zowel makelaars, als adviseurs geven aan dat men een goed gevoel moet hebben in het contact met de andere disciplines omdat dit de samenwerking vereenvoudigt. De volgende twee opmerkingen verduidelijken dit: "Dat je voelt dat je collega's van elkaar bent en dat je elkaar de business gunt, dat is heel belangrijk" en, "Je moet open naar elkaar zijn omdat je in een vak werkt waar je gemakkelijk verwijten naar elkaar kunt maken". Het doel van samenwerken is het verhogen van de omzet en wanneer de verschillende disciplines elkaar tegenwerken of het gevoel hebben dat medewerkers elkaar tegenwerken gaat dit ten kosten van het totale bedrijfsresultaat.

Januari 2005

Tijdens de tweede interviewronde blijkt dat er, ondanks de veranderingen in de organisatie, voor de meeste geïnterviewden niets is veranderd in het belang om samen te werken. Het belang om samen te werken is gelijk gebleven. Een adviseur licht toe: "Het belang om samen te werken om naar een bepaalde omzet te groeien, dat is ons gezamenlijk belang. Daar worden we ook op beoordeeld, en in dat belang is niets veranderd, dat is net zo belangrijk als van te voren". De personen die tijdens de reorganisatie van functie zijn veranderd ervaren wel een veranderd belang. Een van de hoofden makelaardij zegt hier het volgende over: "Als je geen commitment hebt van de rest kun je het shaken. De mensen moeten meewerken anders heb je een zware dobber". Uit deze opmerking wordt duidelijk dat hij kijkt vanuit een leidinggevende positie. Zijn belang is ver-

anderd omdat hij andere doelstellingen moet realiseren waarbij hij de hulp van de andere medewerkers nodig heeft. Hij praat niet over 'samenwerken' maar over 'meewerken'.

Doordat in het belang van samenwerken niets is veranderd worden er ook geen verrassende uitspraken gedaan op normatief en emotioneel niveau. Het belang is niet groter of kleiner geworden. De wil om samen te werken is er nog steeds.

Overeenkomsten en verschillen

Er zijn nauwelijks verschillen te noemen tussen de uitspraken met betrekking tot het belang van samenwerken in de eerste en tweede ronde. Een opvallende constatering is dat iedereen praat over het collectieve belang van samenwerken en nauwelijks iemand praat over het individuele belang van samenwerken. Alleen bij medewerkers met een veranderde functie lijkt het individuele belang een rol te spelen; zij kijken echter niet naar het belang van 'samenwerken', maar eerder naar het belang van 'meewerken'.

CONCLUSIES

INLEIDING

In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de onderzoeksvraag en worden de gevonden onderzoeksresultaten gekoppeld aan de theorie. In de eerste paragraaf wordt de onderzoeksvraag per deelvraag beantwoord. In de tweede paragraaf vindt de terugkoppeling naar de literatuur plaats. Er wordt ingegaan op de onderzoeksresultaten, waarna deze vergeleken worden met theorieën over organisatieveranderingen, betekenisgeving, colocatie en samenwerken. In de derde paragraaf wordt een beschouwing gegeven door de onderzoeker. In de vierde en laatste paragraaf worden op basis van de bevindingen in paragraaf een, twee en drie enkele aanbevelingen geformuleerd.

ALGEMEEN

De vraag, die aan het begin van dit onderzoek is gesteld, luidde als volgt:

Welke ontwikkelingen doen zich voor in de betekenisgeving ten aanzien van de onderlinge samenwerking van de makelaars en adviseurs van Ruijters BV, in de periode van oktober 2004 tot januari 2005, enerzijds gegeven de manier waarop het veranderingsproces wordt aangestuurd en anderzijds gegeven de daadwerkelijke veranderingen in de administratieve ondersteuning? Met behulp van het beantwoorden van de deelvragen wordt een antwoord geformuleerd op de hoofdvraag.

Beantwoorden van de deelvragen

De eerste deelvraag is: “Hoe wordt het veranderingsproces in de praktijk aangestuurd?”. De gesprekken met de leden van de aansturing, de leden van de administratieve ondersteuning en de makelaars en adviseurs hebben aangetoond dat er sprake is van een top-down aansturing. Zowel het opstellen van het raamwerk voor de verandering, als de uitvoering heeft plaatsgevonden binnen de directie. Medewerkers hebben weinig tot geen inspraak gehad in de plannen en uitvoering. De organisatiever-

andering wordt rationeel aangepakt, zoals blijkt uit interviews en het plan van aanpak (Hamers; 23-07-2004). Aandachtsgebieden zijn inrichting van het kantoor, regelen van voorzieningen en bestellen van drukwerk en verhuisberichten. In de ogen van de aansturing heeft iedereen nagenoeg een zelfde belang bij de reorganisatie.

Er is een duidelijke contradictie tussen de beleving van de aansturing door de directie en de ervaren aansturing door de medewerkers. De leden van de aansturing hebben het idee dat ze genoeg mensen betrekken bij de besluitvorming en dat afdelingen zelfsturend kunnen zijn. Echter, de medewerkers ervaren een gebrek aan inspraak. Verder lijkt de aansturing van mening dat alle stakeholders dezelfde belangen hebben bij de verhuizing. Medewerkers vermoeden dat er andere belangen in het spel zijn dan die welke de directie aangeeft. Ze vinden dat de reorganisatie in een te kort tijdsbestek is doorgevoerd en dat er weinig is nagedacht over de gevolgen van de herhuisvesting.

De tweede deelvraag is: “Welke praktische veranderingen doen zich voor in de administratieve ondersteuning?”. Er hebben zich verschillende veranderingen voorgedaan. Allereerst zijn de drie administraties van de makelaardij gecentraliseerd. De taakstelling van de medewerkers is niet veranderd. Ten tweede zijn de administraties van hypotheek en verzekeringen samengebracht op een afdeling. Ook hun taakstelling is nagenoeg hetzelfde gebleven, alleen de administratieve verwerking van het product levensverzekeringen is verplaatst van de administratie van verzekeringen naar de administratie van hypotheek.

Met betrekking tot de wijze waarop het werk georganiseerd wordt zijn ook een aantal zaken gewijzigd. Bij de afdeling makelaardij worden alle documenten digitaal en centraal aangeleverd. In vergelijking met de oorspronkelijke situatie hebben de administratieve medewerkers minder persoonlijk contact met zowel de makelaar, als de klant. Het contact via e-mail en telefoon is toegenomen. Met de nieuwe werkwijze is de verwer-

kingstijd van opdrachten toegenomen van één werkdag tot twee of soms drie werkdagen. Bij de afdeling hypotheek komen de veranderingen in de organisatie van het werk voornamelijk voort uit de invoering van het nieuwe automatiseringssysteem. Adviseurs moeten nu zelf meer administratieve handelingen verrichten. Daartegenover staat dat men geen gegevens dubbel hoeft in te voeren. Daarnaast zijn gegevens van de afdelingen makelaardij en verzekeringen makkelijker bereikbaar, omdat deze zich nu op dezelfde locatie bevinden. Bij de verzekeringsafdeling is de organisatie van het werk gewijzigd nu de adviseurs en de administratieve medewerkers niet meer op eenzelfde verdieping zitten. Ze moeten op zoek naar een andere werkwijze om te voorkomen dat er een informatiekloof ontstaat.

De derde deelvraag is: “Welke centrale betekenissen geven de makelaars en de adviseurs aan het begrip ‘samenwerken’, gegeven de praktijk van de aansturing van het veranderingsproces en de praktijk van de daadwerkelijke verandering in de administratieve ondersteuning in oktober 2004?”.

Samenwerken *binnen* de discipline betekent voor zowel de makelaars als de adviseurs kennis en informatie uitwisselen. Ze ervaren dit echter niet als samenwerken, omdat ze ieder geheel individueel hun dienst kunnen leveren. Binnen de makelaardij heeft samenwerken *binnen* de discipline ook nog een andere betekenis wanneer men kijkt naar de *eigen vestiging* of naar de *andere vestigingen*. Samenwerken met collega’s van andere vestigingen komt niet of nauwelijks voor omdat er een hokjescultuur heerst. Dit lijkt voort te komen uit het feit dat de kantoren afzonderlijk worden beoordeeld op hun prestaties.

Samenwerken *tussen* de disciplines betekent voor zowel de makelaars als de adviseurs doorverwijzen en terugkoppelen. Dit gebeurt via een vast stramien. De makelaar verwijst door naar de hypotheekadviseur en deze verwijst vervolgens door naar de verzekeringsadviseur. Over de kwaliteit van deze samenwerking klagen zowel de makelaars, als de adviseurs. Er wordt te weinig doorverwezen en de kwaliteit van de doorverwijzingen is niet altijd even goed. Daarnaast wordt er te weinig en niet volledig teruggekoppeld.

Het gevoel bij de werkelijke samenwerking *binnen* en *tussen* de

disciplines is goed. Men spreekt over vriendschappelijk, open en informeel contact wat de werksfeer ten goede komt.

Aan de hand van de kernwoorden welke uit de interviews voort zijn gekomen zou de volgende definiëring kunnen worden gegeven voor het begrip: ‘goede samenwerking’.

Goede samenwerking *binnen* disciplines houdt in: op een open en informele manier kennis en informatie uitwisselen, waarbij respect en collegialiteit gewaarborgd zijn. Goede samenwerking *tussen* disciplines houdt in: op een open en informele manier doorverwijzen en terugkoppelen, waarbij respect en collegialiteit gewaarborgd zijn.

De werkelijke samenwerking *binnen* de disciplines op de eigen locatie komt dicht in de buurt van de definiëring. De werkelijke samenwerking *binnen* de disciplines, maar *tussen* de verschillende locaties lijkt minder dicht bij het ideaalbeeld te staan. Ook de werkelijke samenwerking *tussen* de disciplines wijkt meer af van het ideaalbeeld. Een reden hiervoor lijkt de beloningsstructuur binnen de organisatie te zijn. Bij de verschillende makelaarskantoren in Sittard, Heerlen en Maastricht wordt iedere week gekeken naar de productie per vestiging. Bonussen voor de makelaars worden gebaseerd op deze productie. De hypotheekadviseurs en verzekeringsadviseurs worden individueel beloond op basis van de eigen behaalde omzet en gedeeltelijk op basis van de totale omzet van de eigen discipline. Het eigen belang om samen te werken is hierdoor niet groot. In de gesprekken over het belang van samenwerken kijken de makelaars en adviseurs naar het belang van samenwerken *tussen* de disciplines. Daarbij kijken ze niet naar het eigen belang, maar naar het organisatiebelang. In hun ogen heeft de organisatie groot belang bij een betere samenwerking *tussen* de disciplines, omdat dit de omzet ten goede komt.

De vierde en vijfde deelvraag worden samen beantwoord. De vierde deelvraag is: “Welke centrale betekenissen geven de makelaars en de adviseurs aan het begrip ‘samenwerken’ gegeven de praktijk van de aansturing van het veranderingsproces en de praktijk van de daadwerkelijke verandering van de administratieve ondersteuning in januari 2005?”. De vijfde deelvraag is: “Wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen de antwoorden van vraag drie en vraag vier?”

In de tweede interviewronde is de stelling dat samenwerken *binnen* de disciplines neerkomt op kennis en informatie uitwisselen en de stelling dat samenwerken *tussen* de disciplines neerkomt op doorverwijzen en terugkoppelen, bevestigd.

De herhuisvesting en de veranderingen in de makelaardij hebben geen verandering teweeg gebracht in de betekenisgeving ten aanzien van de werkelijke samenwerking. Het draait *binnen* de disciplines nog altijd om kennis en informatie uitwisselen en *tussen* de disciplines om doorverwijzen en terugkoppelen. De manier waarop kennis en informatie wordt uitgewisseld is deels veranderd. Voor de reorganisatie was het contact *binnen* de disciplines vooral face-to-face. Het contact tussen bijvoorbeeld de makelaars onderling en het contact met hun administratie verliep op basis van mondelinge gesprekken en geschreven notities. Na de reorganisatie is het contact van de makelaars onderling nog steeds face tot face. Het contact met de administratie gaat nu voornamelijk per e-mail en soms telefonisch. Deze verandering heeft zich ook voorgedaan bij de andere twee disciplines. Het face-to-face contact *tussen* de disciplines is in Maastricht toegenomen. Daar staat tegenover dat het face-to-face contact *tussen* de disciplines in Heerlen en Sittard is afgenomen.

Of deze veranderingen resulteren in een verbeterde kennis- en informatie-uitwisseling en resulteren in een toename van de doorverwijzingen zou een vervolgonderzoek moeten uitwijzen. In de gevoerde gesprekken kwam dit niet tot uiting.

De ideeën over wat goede samenwerking is, zijn gegeven de veranderingen hetzelfde gebleven. In de beleving van zowel de makelaars, als de adviseurs is de werkelijke samenwerking *binnen* de disciplines na de verhuizing niet dichterbij het door hun geschetste ideaalbeeld gekomen. Functiewijzigingen welke na de herhuisvesting hebben plaatsgevonden lijken er zelfs voor te zorgen dat de samenwerking *binnen* een discipline verder van het ideaalbeeld af komt te staan. De beleving van de werkelijke samenwerking *tussen* de disciplines na de verhuizing is in sommige gevallen dichterbij het ideaalbeeld gekomen en in sommige gevallen niet. De verschillen hangen samen met de locatie waar de geïnterviewde werkt. Voor de makelaars en adviseurs in Maastricht is de werkelijke samenwerking verbeterd. Voor de makelaars van Heerlen en Sittard niet.

De betekenisgeving ten aanzien van het belang om samen te werken is voor de meeste geïnterviewden in de tweede interviewronde gelijk gebleven. Wanneer geïnterviewden tussen de eerste en de tweede ronde van functie zijn veranderd, wijzigt de betekenisgeving ten aanzien van het belang van samenwerken ook.

TERUGKOPPELING NAAR DE LITERATUUR

Sociaal constructionistisch onderzoek

Dit onderzoek is een sociaal constructionistisch onderzoek omdat niet is gezocht naar DE betekenis van het begrip samenwerken, maar omdat een beeld is geschetst van de verschillende betekenissen welke verschillende mensen aan het begrip samenwerken geven. Daarnaast is gekeken of deze betekenis zich ontwikkeld binnen een bepaalde periode met een veranderende context.

Tijdens dit onderzoek is weergegeven hoe medewerkers aankijken tegen het begrip samenwerken binnen verschillende omgevingen (Maastricht, Heerlen, Sittard), met verschillende functies (manager, makelaar, adviseur), met verschillende contacten (binnen de eigen discipline of tussen de disciplines). Het sociaal constructionisme spreekt hierbij ook wel over het sociaal construeren van een werkelijkheid. De beeldvorming lijkt vaak niet gebaseerd op feiten maar eerder gebaseerd op meningen en veronderstellingen. Sociaal constructionisten noemen dit subjectieve beeldvorming.

Hoewel bij dit onderzoek niet is gekeken naar oorzakelijke verbanden lijkt het erop dat de beeldvorming van de medewerkers, zoals het sociaal constructionisme ook verondersteld, af hangt van de perceptie van een medewerker en de context waarbinnen de beeldvorming plaatsvindt. Bij de andere paragrafen van deze terugkoppeling zal dit ook meerdere malen zichtbaar zijn.

Soort organisatieverandering

In het theoretisch kader worden vier stromingen besproken van organisatieverandering. Het organisatieontwerp, de cultuurverandering, de organisatie-ontwikkeling en de emergente ontwikkeling. Wanneer we kijken naar de reorganisatie bij Ruijters zien we de volgende kenmerken. De organisatie wordt door de

aanstuurders van de verandering beschouwd als een te hervormen gemeenschap. Ze zien Ruijters als een familiebedrijf en de medewerkers hebben een 'Ruijters'-hart of zouden dat moeten hebben. Ook de medewerkers kenmerken de organisatie als een familiebedrijf. Het proces van de organisatieverandering wordt door de aansturing omschreven als afgebakend en lineair. Medewerkers ervaren het proces eerder als ongepland. Ze missen een duidelijke strategie. De aanpak is matig rationeel en zeker niet planmatig. Er wordt veel aandacht besteed aan de technische en financieel economische aspecten. De veranderingen lijken te worden doorgevoerd op basis van aannames of veronderstellingen. Er is nauwelijks onderzoek gedaan om de plannen van de reorganisatie te onderbouwen. Er is alleen gekeken naar de financiële haalbaarheid. De aansturing is top-down. De aansturing streeft naar eigen zeggen naar zelfsturing en decentralisatie en heeft het gevoel dat iedereen binnen de organisatie dezelfde belangen nastreeft. De medewerkers ervaren een gemis aan participatie. Er is geen gemeenschappelijke reflectie en ze vermoeden dat er sprake is van belangentegenstellingen. Bij aanvang van het onderzoek werd er van uitgegaan dat de organisatieverandering viel binnen de theoretische stroming van organisatieontwerp. Terugkijkend naar de theoretische stromingen wordt duidelijk dat er kenmerken van organisatie-ontwerp voorkomen, maar ook van de stroming cultuurverandering. Zowel de aansturing, als de medewerkers denken en handelen vanuit het familiebedrijf. Het wordt beschouwd als een gemeenschap met haar kracht en haar zwaktes. Het veranderingsproces dat feitelijk in lijn ligt van het organisatieontwerp komt in de beleving uit op een cultuurverandering, waarbij de organisatie wordt gezien als een sociale gemeenschap.

Verder wordt duidelijk dat de belevingen van de medewerkers en die van de aansturing niet altijd overeenkomen. Dit bevestigt de sociaal constructionistische stelling dat er niet een werkelijkheid is, maar dat deze wordt gevormd als menselijk construct, waarbij de betekenisgeving, die mensen aan een situatie geven, van belang is.

Co-locatie

De organisatieverandering van Ruijters is een herhuisvesting, verschillende afdelingen laten samenwerken vanuit een vestiging om makkelijkere en frequentere interactie tussen de

verschillende afdelingen te bevorderen. Uit dit onderzoek kan worden geconcludeerd dat de medewerkers die werkzaam zijn op de nieuwe locatie in Maastricht inderdaad ervaren dat het contact met mensen op dezelfde locatie makkelijker is en frequenter voorkomt. Daarentegen ervaren zowel de medewerkers op de andere locaties, als de medewerkers in Maastricht dat de interactie met de andere locaties juist minder frequent is en daardoor ook minder makkelijk. Wanneer er wordt gekeken naar de interacties op het gebied van samenwerken gekoppeld aan de beweringen van Kahn (1997) valt het volgende op: er is een verschil in samenwerking op individueel en groepsniveau. Op individueel niveau kijken de geïnterviewden naar de sociale kant van samenwerken, de wil om samen te werken in de termen van Kahn. Op groepsniveau kijken de medewerkers meer naar de informatie uitwisseling, de 'interdepartmental interaction' (Kahn e.a., 1997: 163). De beweringen van Kahn worden bevestigd als het gaat om de functionele afstanden. Hij beweert dat door het bij elkaar brengen van individuen de functionele barrières tussen de verschillende afdelingen worden doorbroken, waardoor nauwe interactie gestimuleerd wordt. Dit zou betekenen dat het omgekeerde ook geldt: zodra de afstanden groter worden bemoeilijkt dit de interactie. Tijdens de interviews geven meerdere mensen aan dat grote afstand goede samenwerking bemoeilijkt.

Betekenisgeving

De betekenisgeving in dit onderzoek is benaderd en beoordeeld vanuit de visie van Karl E. Weick (1995). Wanneer de bevindingen van dit onderzoek worden gekoppeld aan de zeven kenmerken van betekenisgeving kan hier het volgende over worden gezegd.

Volgens Weick begint betekenisgeving met de betekenisgever. De betekenisgevers in dit onderzoek zijn de makelaars, de hypotheekadviseur en de verzekeringsadviseurs. Hij veronderstelt dat hoe iemand de buitenwereld definieert afhangt van hoe iemand is en vice versa. De onderzoeksresultaten laten zien dat makelaars en adviseurs een verschillende betekenis kunnen geven aan eenzelfde concept of situatie en dat dit afhangt van bepaalde acties. Bijvoorbeeld het individuele gesprek dat de directeur heeft gevoerd met leden van de makelaardij. Deze actie resulteerde in een veel positievere beeldvorming ten aanzien

van de reorganisatie door de makelaars. Adviseurs hebben dit gesprek niet gehad en bij hen bleef de beeldvorming van de reorganisatie in de tweede gespreksronde dan ook redelijk negatief.

Weick veronderstelt ook dat een actie pas onder de aandacht komt nadat deze heeft plaatsgevonden. De betekenisgeving vindt dus plaats aan de hand van gebeurtenissen uit het verleden. Hij noemt dit kenmerk van betekenisgeving retrospectiviteit. Bij het onderzoek zijn we dit aspect op meerdere plaatsen tegen gekomen. Bijvoorbeeld bij de houding die de geïnterviewden aannamen met betrekking tot de problematiek van de doorverwijzingen. Het is een probleem dat al jaren speelt, waar al jaren over wordt gepraat, maar dat nooit verbetert. Een ander voorbeeld komt specifiek uit een interview. Een van de nadelige gevolgen voor deze geïnterviewde was dat hij door de herhuisvesting langer in de file stond en meer tussen de verschillende kantoren moest pendelen, waardoor hij efficiënte werktijd verloor. Dit was een probleem waar hij vóór de herhuisvesting niet bij had stilgestaan en wat pas ná de verhuizing duidelijk werd. De veranderde situatie beïnvloedde zijn betekenisgeving ten aanzien van de nieuwe samenwerking. Voor medewerkers die voorheen in bijvoorbeeld Heerlen werkzaam waren, maar woonachtig zijn in Maastricht zal de beleving hierover anders zijn. De context, in dit geval de woon- en werkplaats zorgt voor een verschil in betekenisgeving. Dit refereert meteen aan een andere bewering van Weick.

Weick beweert dat betekenisgeving wordt bepaald door de omgeving. Deze bewering wordt ook bevestigd bij de betekenisgeving van samenwerking binnen en tussen disciplines. Binnen disciplines gaat het om de kennisuitwisseling. Over deze samenwerking zijn alle disciplines tevreden, alleen binnen de makelaardij niet wanneer het gaat om de samenwerking binnen de discipline tussen de locaties. Tussen disciplines gaat het om doorverwijzingen, hierover zijn de verschillende disciplines niet allemaal even tevreden. Deze verschillende handelingen zijn cruciaal voor betekenisgeving, er worden immers ook verschillende betekenissen aan ontleend.

De veronderstelling van Weick dat betekenisgeving een sociaal proces is valt ook te herleiden uit het onderzoek. De persoon, actie, interactie, interpretatie, betekenis en gedeelde actie vor-

men cruciale elementen in de bepaling van de betekenisgeving. Een voorbeeld hiervan is het verschil in visie tussen makelaars en adviseurs over hoe ze klanten moeten benaderen. De makelaar vindt dat de adviseur klanten te lang laat wachten op een advies. Hij wil graag dat de adviseur ze afhandelt naar binnenkomst. De adviseur benadert het vanuit een ander standpunt. Hij kijkt naar de slagingskans van zijn hypotheekvoorstel. Wanneer hij het gevoel heeft dat hij een opdracht wel binnen kan halen geeft hij deze prioriteit boven een andere opdracht waar hij minder kans heeft, maar die misschien wel al langer ligt te wachten. Het verschil in interpretatie van de actie zorgt voor een andere betekenisgeving.

Volgens Weick is betekenisgeving voortdurend: stromen van problemen, oplossingen, mensen en keuzes vloeien door een organisatie en convergeren en divergeren onafhankelijk van menselijke intenties. De realiteit van de stromen wordt het meest duidelijk wanneer de stroom wordt onderbroken. De herhuisvesting kan worden beschouwd als onderbreking van de stroom. Zij heeft gezorgd voor emotionele reacties. Bij de personen die een andere 'hogere' functie hebben gekregen zorgt dit voor positieve emoties. Bij personen die zich bedreigd voelen in hun positie zorgt dit voor negatieve emoties.

Vaste structuren kunnen volgens Weick eveneens voeding zijn voor mensen om een bepaald beeld te vormen. Structuren zorgen voor betekenisgeving. Een voorbeeld hiervan binnen de organisatie is de structuur van de doorverwijzingen. Bij het doorverwijzen wordt gebruik gemaakt van een vaste structuur: de makelaar verwijst door naar de hypotheekadviseur en deze verwijst weer door aan de verzekeringsadviseur. Doordat dit de vaste structuur is die de makelaars en adviseurs gebruiken ziet men doorverwijzing ook alleen vanuit deze vaste structuur, het is voor medewerkers moeilijk dit op een andere manier te beschouwen.

Het laatste kenmerk van betekenisgeving is dat deze eerder wordt gedreven door plausibiliteit, dan door accuraatheid. Tijdens de interviews blijkt dat een beredenering bestaat uit assumpties, gevormd door onvolledige informatie. Een voorbeeld hiervan komt uit een gesprek met een van de makelaars tijdens de tweede interviewronde. Deze makelaar geeft aan dat na het gesprek met de algemeen directeur duidelijk is geworden dat

deze reorganisatie een flinke kostenbesparing voor de organisatie oplevert. Nu de makelaar dit weet is hij bereid bepaalde negatieve gevolgen van de reorganisatie voor lief te nemen. Zijn eerdere betekenisgeving ten aanzien van de reorganisatie was gebaseerd op informatie die niet compleet was. Het geven van andere informatie zorgt voor een wijziging in de betekenis.

Samenvattend kan worden geconcludeerd dat alle kenmerken welke Weick geeft aan betekenisgeving terug worden gevonden in de betekenisgeving van de makelaars en adviseurs.

Samenwerken

In het theoretische kader zijn een zestal indicatoren gegeven op het gebied van effectief samenwerken. Hierna worden deze indicatoren gekoppeld aan de bevindingen van het onderzoek.

De eerste twee indicatoren zijn afhankelijkheid en autonomie (Molleman, 2002:257). Dat deze twee indicatoren van belang zijn bij de samenwerking tussen de makelaars en de adviseurs is duidelijk naar voren gekomen. Er is sprake van een hoge mate van autonomie en een lage mate van afhankelijkheid. Een makelaar kan zonder tussenkomst van hypotheekadviseur of verzekeringsadviseur zijn dienst leveren. Dit geldt ook voor de hypotheekadviseur en de verzekeringsadviseur. Het feit dat alle disciplines heel autonoom werken en de afhankelijkheid tussen de disciplines minimaal is lijkt ervoor te zorgen dat het samenwerkingsproces moeilijk te bevorderen is. Een derde indicator is de set van regels en routines van samenwerken. De regels en routines worden gevormd in een 'taalspel' waarin deelnemers spelen met verschillende machtsposities, met argumenten en meningen die verschillende kansen hebben om te worden gehoord. Deze machtsposities vormen meteen de vierde indicator. Binnen de groep van makelaars en adviseurs wordt het functieniveau als gelijk beoordeeld. Makelaars en adviseurs nemen hiermee allemaal eenzelfde positie in binnen de organisatie. Tijdens de interviews laten ze zich snel vallen in een positie waarin ze nauwelijks macht kunnen uitoefenen. Ze geven ideeën over hoe de samenwerking kan worden bevorderd, maar leggen de verantwoordelijkheid voor het doorvoeren van de ideeën bij het management. Duidelijk wordt ook dat er op dit moment geen set van regels en routines bestaat betreffende de doorverwijzingen. Doorverwijzingen vinden plaats op ba-

sis van toeval, als je elkaar toevallig tegen komt. Er zijn geen regels vastgesteld en niemand werkt bij het doorverwijzen volgens een vaste routine.

De laatste twee indicatoren zijn de rol van conversatie en die van de collectieve identiteit. Conversatie brengt, volgens Hardy, Lawrence en Grant (2005:59), uiteenlopende bronnen voort welke een collectieve identiteit creëren die vertaald kan worden in effectieve samenwerking. Hoewel er bij de makelaars en adviseurs geen gebrek lijkt te zijn aan conversaties over het verbeteren van de onderlinge samenwerking lijkt er nog geen collectieve identiteit te zijn gecreëerd. Ze bekijken het vraagstuk nog altijd vanuit een disciplinair en niet vanuit een multidisciplinair oogpunt. Doorverwijzen en terugkoppelen kost blijkbaar veel tijd die ze beter in hun eigen klanten kunnen steken, omdat ze daar aan het eind van de rit ook op worden afgerekend en voor worden beloond. De uitdaging is om op basis van dit onderzoek een sessie te organiseren waarbij de conversatie een nieuwe collectieve identiteit zal creëren.

Een vergelijking van de uitkomsten uit het empirische en theoretische onderzoek leidt tot de volgende conclusies. Verschillende, in de theorie omschreven, factoren lijken van invloed op de betekenisgeving van de makelaars en adviseurs. Uit de theorie afgeleide indicatoren voor goede samenwerking lijken ook mee te spelen bij de samenwerkingsverbanden binnen de organisatie. Echter de ontwikkeling in betekenisgeving ten aanzien van het begrip 'samenwerken' lijkt binnen een tijdsbestek van vier maanden ondanks de gewijzigde context weinig te veranderen.

BESCHOUWING

Hoewel het een beschrijvend onderzoek is waarin is gestreefd een beeld te schetsen van de betekenisgeving van de makelaars en adviseurs op het gebied van samenwerken zal in deze paragraaf de betekenisgeving van de onderzoeker voorop staan. Er wordt beschouwend gekeken naar de onderzoeksperiode en de onderzoeksresultaten.

Terugblikkend op de onderzoeksperiode bij de organisatie en de

analyse van het materiaal zijn een aantal zaken opgevallen. Allereerst is duidelijk geworden dat het karakter van de organisatie, het familiebedrijf, voor zowel medewerkers als aansturing een belangrijke pijler is voor betekenisgeving. In het denken en handelen van iedereen lijkt eerder te worden geredeneerd vanuit een familiair oogpunt, dan vanuit een zakelijk oogpunt. Het niet verschijnen op een bedrijfsborrel staat gelijk aan het niet verschijnen op de verjaardag van je schoonmoeder, oftewel buitengewoon onbeleefd. De directie wil veranderingen doorvoeren, maar daarbij niemand persoonlijk voor het hoofd stoten. Wanneer bijvoorbeeld blijkt dat een persoon binnen een bepaalde functie niet functioneert, wordt er voor hem/haar een nieuwe functie gecreëerd. Om niemand te passeren wordt de vrijgekomen functie vervolgens opgevuld door twee personen. De directie wordt door de medewerkers bestempeld als afstandelijk en onvoldoende transparant, maar op het moment dat de 'Padre della Famiglia' oftewel 'de algemeen directeur', persoonlijk spreekt met de medewerkers verdwijnt deze kritiek als sneeuw voor de zon. De medewerkers vinden de hiërarchie in de organisatie vervelend, maar gedragen zich vaak als kinderen wachtend op een schouderklopje van papa. Ze hebben veel ideeën over hoe het allemaal anders kan, maar laten de uitvoering over aan de directie. Eigen initiatief wordt door de algemeen directeur toegejuicht, maar de medewerkers vinden liever een gespreid bedje. Samenwerken is vooral een sociaal proces waarbij vriendschap en informaliteit voorop staan. Ook wanneer men praat over goede samenwerking lijkt het persoonlijke contact en de binding met elkaar meer van belang te zijn dan de functionaliteit van samenwerken. Er wordt bij de gewijzigde samenwerking meer gelet op het gewijzigde sociale contact, dan op verbeterde resultaten. Wat bovendien opvalt is dat de medewerkers liever praten over het organisatie belang, dan dat ze hun eigen belang uit durven te spreken. Het lijkt niet gepast om binnen de 'familie' je eigen belang voorop te stellen.

Daarnaast is duidelijk dat het een echte 'Limburgse' organisatie is. Alle medewerkers komen uit Limburg en zijn woonachtig in Limburg. Hoewel er door iedereen veel geklaagd wordt over wat er allemaal mis is leveren ze geen echte onderbouwde kritiek. Mensen zeggen liever 'ja' en 'misschien' dan dat ze eerlijk zijn en 'nee' zeggen. Beslissingen worden liever morgen dan vandaag genomen. Dus op het moment dat een verandering snel

wordt doorgevoerd wordt er meteen getwijfeld aan de motivatie voor de verandering. Verder wordt er veel verteld, maar dringen ze niet vaak door tot de kern van de zaak. Meer dan 300 pagina's aan uitgetypte interviews leverde ongeveer 30 pagina's concreet analysemateriaal op. Kenmerken waarvan men ook wel eens zegt dat ze Limburgers typeren.

Een ander kenmerk van de organisatie dat veel invloed heeft op het denken en handelen is de hiërarchie. Er zitten veel lagen in de organisatie, terwijl de uiteindelijke beslissingsbevoegdheid alleen lijkt te liggen bij de algemeen directeur en de Raad van Commissarissen. De algemeen directeur ziet graag dat er eigen initiatief wordt genomen en dat zelfsturende teams ontstaan. Echter, risico van de huidige hiërarchische verhoudingen is dat medewerkers gelaten en initiatiefloos worden. Ze zullen zich niet verder ontplooien, raken afgestompt en voelen zich niet verantwoordelijk. Een belangrijk aspect dat ontbreekt binnen deze structuur is inspraak. Met inspraak bevorder je draagvlak voor hervorming. Er zit een rijk potentieel aan goed opgeleide mensen binnen de organisatie, mensen die geprikkeld kunnen worden door naar ze te luisteren en van ze te leren.

Bovenstaande in ogenschouw nemend kunnen er twee hypothesen worden gesteld welke basis kunnen zijn voor vervolgonderzoek binnen de organisatie.

Ondanks dat een van de hoofddoelen van de reorganisatie was de samenwerking tussen de makelaars en adviseurs te versterken lijkt de samenwerking niet daadwerkelijk verbeterd en heeft ook de verwachte verandering in betekenisgeving ten aanzien van het begrip samenwerken niet plaatsgevonden. Stelling is dat de reorganisatie geen effectieve verandering in de samenwerkingsstructuur teweeg heeft gebracht en dat het belang om samen te werken ook niet is veranderd omdat de beloningsstructuur nog altijd hetzelfde is. De structurele factoren voor het samenwerkingsproces zijn niet veranderd dus wat is het belang van de verschillende disciplines om toch door te verwijzen?

Een andere hypothese kan worden gesteld naar aanleiding van de opvallende familiekenmerken van de organisatie. Het familie karakter lijkt ertoe te leiden dat de koe niet bij de hoorns wordt gevat. Vader wil zijn kinderen koesteren en beschermen.

Het praten over samenwerken lijkt meer op het praten over familiebanden en de stelling hierbij is dat men zich af kan vragen of de co-locatie als doel heeft de samenwerking te bevorderen of als doel heeft de familiebanden te versterken?

AANBEVELINGEN

Dit is een beschrijvend onderzoek met het doel inzicht te krijgen in de ontwikkeling van de betekenisgeving op het gebied van samenwerken. Het is niet uitgevoerd met het doel de samenwerking effectief te verbeteren of concrete verbeterpunten aan te leveren. Toch kunnen op basis van de bevindingen enkele aanbevelingen worden gedaan.

Het feit dat de organisatie door zowel management als medewerkers wordt beschouwd als een gemeenschap heeft voor- en nadelen. Vanuit sociaal oogpunt is het een rijkdom dat mensen rekening houden met elkaar, respect hebben voor elkaar en dat competitie niet aan de orde is. Vanuit financieel-economisch oogpunt is het echter soms noodzakelijk beslissingen te nemen waarbij niet met iedereen rekening wordt gehouden. Bovendien kan competitie zorgen voor gedrevenheid waardoor omzetre-sultaten kunnen verbeteren. De organisatie moet zich bewust worden van de sterktes en zwaktes van een familiebedrijf om hiermee kansen voor de toekomst te kunnen creëren.

Het Limburgse karakter van de organisatie is iets waar ze erg trots op zijn. Het is ook niet direct aan te bevelen hier iets aan te veranderen. Wel moet in ogenschouw worden genomen dat diversiteit, ook van culturele achtergrond van medewerkers, vaak zorgt voor creativiteit en ontwikkeling.

In de beschouwing is al duidelijk geworden dat de ‘personal touch’ van de directeur een belangrijk element lijkt te zijn dat effect heeft op de beleving en betekenisgeving van de medewerkers. De verklarende en lovende woorden van de algemeen directeur lijken noodzakelijk voor medewerkers om te kunnen functioneren binnen de veranderende organisatie. Voor de organisatie is het aan te bevelen dit instrument te gebruiken op de momenten dat wijzigingen moeten worden doorgevoerd of dat prestaties moeten verbeteren. Echter moet men zich, zeker met betrekking tot de hiërarchische verhoudingen afvragen of

de stem van de directeur het enige en juiste instrument is. Wanneer alleen de directeur in staat is beslissingen te nemen en over te brengen komt dit de verhoudingen in de organisatie niet ten goede.

DANKWOORD

Dit onderzoek had ik niet kunnen uitvoeren zonder de enthousiaste medewerkers van Ruijters. Ik ben gecharmeerd over de bereidwilligheid en de openhartigheid waarmee iedereen mij te woord heeft gestaan. Daarvoor hartelijke dank.

Mijn dank gaat daarnaast uit naar Ger Leenen en Frank Hamers die mij goedkeuring hebben gegeven dit onderzoek binnen de organisatie uit te voeren. In het bijzonder Frank voor de begeleiding tijdens de onderzoeksfase.

Een speciaal woord van dank gaat uit naar mijn begeleider Hans Siebers. De gesprekken die wij voerden waren altijd buitengewoon interessant en motiverend. Bovendien heb ik erg veel waardering voor zijn gave om positieve en opbouwende kritiek te geven.

Tot slot wil ik alle mensen in mijn naaste omgeving bedanken die mij tijdens mijn studie en afstudeerperiode hebben gesteund en interesse hebben getoond in mijn werk en vorderingen. Luc Thissen bedank ik voor zijn taalkundige adviezen. In het bijzonder bedank ik Paul, Marianne en Rob.

LITERATUUR

- Attaran, M. (2004). Exploring the relationship between information technology and business process reengineering. *Information & Management*, 41 (2004), 585-596.
- Baker, T.L. (1999). *Doing Social Research*. Singapore: McGraw-Hill.
- Barret, F.J. Thomas, G.F. Hocevar, S.P. (1995). The Central Role of Discourse in Large-Scale Change: A Social Construction Perspective. *Journal of Applied Behavioural Science*, 31 (1995), 352-372.
- Boonstra, J.J. (2000). Lopen over water: over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren. http://www.sioo.nl/sioo/upload/724_boonstra33.htm
- Boonstra, J.J. (2004). *Dynamics of Organizational Change and Learning*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Cassel, C. Symon, G. e.a. (1994). *Qualitative Methods in Organizational Research: a practical guide*. London: Sage Publications Inc.
- Cherrington, D. J. (1994). *The management of individual and organizational performance*. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Cohen, S.G. Bailey, D.E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 23 (1997), 239-290.
- Collins, D. (2004). *Organizational Change: Sociological Perspectives*. London: Routledge.
- Deal, T.E. Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures: The rites and Rituals of Corporate Life*. Addison – Wesley: Reading MA.
- Dunbar, R.L.M. (1981). Designs for organizational control. *Handbook of organizational design*, 2 (1981), 85-115.
- Ellis, S. Dick, P. (2003). *Introduction to organizational behaviour: second edition*. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Gelder de, A. (2004). Grote verhuizing. Sittard: Ruijters Makelaardij en Financiële diensten.
- Gelder de, A. (2004). Verhuizing 14 en 15 oktober 2004. Sittard: Ruijters Makelaardij en Financiële diensten.
- Goleman, D.(1985). *Vital lies, simple truths: The psychology of self-deception*. New York: Simon & Schuster.
- Greenberg, J. (1996). *Managing Behaviour in Organizations*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Hamers, F. (2004). Plan van aanpak Maastricht Leidenlaan. Sittard: Ruijters Makelaardij en Financiële diensten.
- Hamers, F. Leenen, G. (2004). Facilitaire kengetallen. Sittard: Ruijters Makelaardij en Financiële diensten.
- Hardy, C. L. Lawrence, T.B. Grant, D. (2005). Discourse and collaboration: The role of conversations and collective identity. *Academy of Management Review*, 30-1 (2005), 58-77.
- Hosking, D.M. (2002). Constructing changes: a social constructionist approach to change (and beetles and witches). www.geocities.com/dian_marie_hosking/PapersandPresentations.htm
- Hosking, D.M. (2002). Constructing changes in relational processes: Introducing a social constructionist approach to change work. www.geocities.com/dian_marie_hosking/changeworks/whirlfin.htm

- Jørgensen, K.M. (2004). Creating Value-Based Collaboration: Life Forms and Power in a Change Project. *M@n@gement*, 7-3 (2004), 85-107.
- Kahn, K.B. McDonough, E.F. (1997). An empirical study of the relationships among co-location, integration, performance and satisfaction. *Journal of Product Innovation Management*, 30 (1997), 161-239.
- Leenen, G.(2004). Nieuwe kantoorlocatie. Sittard: Ruijters Makelaardij en Financiële diensten.
- Legard, R. Keegan, J. Ward, K. (2003). In-depth interviews. J.Ritchie & J. Lewis (Eds.), *Qualitative research practice: a guide for social science students and researchers* (2003) 138-169.
- Louis, M. (1980). Surprise and sensemaking: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25 (1980) 226-251.
- Mintzberg, H. Ahlstrand, B. Lampel, J (2001). *Op strategiesafari: een rondleiding door de wildernis van strategisch management*. Schiedam: Scriptum.
- Molleman, E. (2002). Samenwerken: tussen afhankelijkheid en autonomie. Over de kenmerken van teamwerk. *Gedrag en Organisatie*, 15-4 (2002) 255-272.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. California: Sage Publications Inc.
- Nistelrooij, van A.T. M. (2004). Sociale perceptie als insteek voor systeembrede organisatieverandering: veranderen volgens een sociaal – constructionistische strategie. *Gedrag en Organisatie*, 17 (2004) 242-251.
- Peters, T.J. Waterman, R.H. (1982). *In search of excellence: lessons from Americas best-run companies*. New York: Harper and Row Publishers Inc.
- Peters, V. (1995). Case-study. H.Huttner & K. Renckstorf & F. Wester (Eds.), *Onderzoekstypen in communicatiewetenschap*, (1995) 586-607.
- Provan, K.G. Milward, H.B. (2001). Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks. *Public Administration Review*, 61 (2001) 414-423.
- Rohs, A. (2004). Notulen overleg 26 oktober 2004. Maastricht: Ruijters Makelaardij en Financiële diensten.
- Rohs, A. (2004). Notulen overleg 5 november 2004. Maastricht: Ruijters Makelaardij en Financiële diensten.
- Starbuck, W.H. Milliken, F.J. (1988). Executives' perceptual filters: What they notice and how they make sense. *The executive effect: concepts and methods for studying top managers*, (1988) 35-65.
- Swanborn, P. (1994). Het ontwerpen van case studies: enkele keuzen. *Mens en Maatschappij*, 3 (1994) 322-335.
- Thomas, J.B. Clark, S.M. Gioia, D.A. (1993). Strategic sense-making and organizational performane: Linkages among scanning, interpretation, action and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36 (1993) 239-270.
- Verlinde, V.M.M. Luijten, J.A.J. (2002). *Op weg naar excellentie: zingeving als sleutel tot resultaatgericht veranderen*. Amsterdam: Dutch University Press.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. California: Sage Publications Inc.
- Weiss, C.H. (1998). *Evaluation: second edition*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Wester, F. Smaling, A. Mulder, L. (2000). *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek*. Bussum: Uitgeverij Coutinho

Wiertz, C. de Ruyter, K. Keen, C. Streukens, S. (2004). Cooperating for service excellence in multichannel service systems: an empirical assessment. *Journal of Business Research*, 57 (2004) 424-436.

Yin, R.K. (1994). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1 • TOPIC LIJST AANSTURING REORGANISATIE

Nummer	Topic	Subtopic
1	Persoonsgegevens	
1.1		Leeftijd/geslacht
1.2		Opleiding
1.3		Werk, aard en omvang verleden
1.4		Werk, aard en omvang huidig
1.5		Waarom werken bij Ruijters
2	De organisatie	
2.1		Inrichting primair proces
2.2		Personeelsmanagement
2.3		Communicatieconcept
2.4		Gedrag
2.5		Machtsuitoefening
3	Inhoud veranderingsproces	
3.1		Doel verandering
3.2		Type verandering
3.3		Strategie verandering
3.4		Implementatie verandering
4	Rollen Stakeholders	
4.1		Wie initieert en / of voert uit?
4.2		Wie heeft inspraak?
4.3		Wie wordt betrokken?
4.4		Wie heeft belang?
5	Besluitvorming verandering	
5.1		Wat wordt besloten?

5.2		Door wie wordt besloten?
5.3		Wie wordt erbij betrokken?
5.4	Hoe wordt besluit gecommuniceerd?	
6	Implementatie verandering	
6.1		Begin/ einde verandering
6.2		Begeleiding traject
6.3		Wanneer verandering voltooit?

BIJLAGE 2 • TOPICLIJST ADMINISTRATIE

Nummer	Topic	Subtopic
1	Persoonsgegevens	
1.1		leeftijd
1.2		hoogste opleiding
1.3		functie
1.4		duur arbeid bij Ruijters
2	Verandering taakstelling	
2.1		vorige taken
2.2		bijgekomen taken
2.3		weggevalen taken
3	Verandering organisatie van werk	
3.1		organisatie werk
3.2		verandering in organisatie werk
4	Verandering samenwerken	
4.1		samenwerking met de makelaars voorheen
4.2		samenwerking met de makelaars nu
4.3		verbeteringen/verslechtingen
4.4		samenwerking met de financiële adviseurs voorheen
4.5		samenwerking met de financiële adviseurs nu
4.6		verbetering / verslechting
5	Invloed herhuisvesting op samenwerking	
5.1		verbeteringen informatie uitwisseling en motivatie

5.2		voor samenwerking verslechtingen informatie uitwisseling en motivatie voor samenwerking
6	Invloed automatisering op samenwerking	
6.1		verbeteringen informatie uitwisseling en motivatie voor samenwerken
6.2		verslechtingen informatie uitwisseling en motivatie voor samenwerken

BIJLAGE 3 • TOPICLIJST BETEKENISGEVING SAMENWERKEN RONDE 1

Nummer	Topic	Subtopic
1	Persoonsgegevens	
1.1		Leeftijd/geslacht
1.2		Hoogste opleiding
1.3		Functie
1.4		Waarom werken bij Ruijters?
1.5		Hoelang werkzaam?
2	De organisatie	
2.1		In trefwoorden
3	Samenwerken	
3.1		Hoe ziet de huidige samenwerking eruit?
4	Betekenisgeving samenwerken	
4.1		Wat verstaat u onder goede samenwerking?
4.2		Hoe verhoudt zich dat tot de huidige manier van samenwerken?
5	Belang	
5.1		Belang onderlinge samenwerking?
6	Gevoelswaarde	
6.1		Hoe ervaart u de huidige samenwerking met uw collega's?

7	Relatie verandering en samenwerking	
7.1		Welke invloed heeft de huidige organisatieverandering op de samenwerking met collega's

BIJLAGE 4 • TOPICLIJST BETEKENISGEVING SAMENWERKEN RONDE 2

Nummer	Topic	Subtopic
1	Veranderingen	
1.1		Hoe kijkt u aan tegen het veranderingsproces?
1.2		Hoe kijkt u aan tegen de aansturing van het veranderingsproces
1.3		Hoe kijkt u aan tegen daadwerkelijke veranderingen van administratieve ondersteuning?
1.4		Ben je daar de afgelopen maanden anders tegen aan gaan kijken
2	Samenwerken	
2.1		Hoe ziet de nieuwe samenwerking eruit met collega's van eigen discipline?
2.2		Hoe ziet de nieuwe samenwerking eruit met collega's van administratie?
2.3		Hoe ziet de nieuwe samenwerking eruit met collega's van andere disciplines?
2.4		Ben je daar de afgelopen maanden anders tegen aan gaan kijken
3	Betekenisgeving samenwerken	
3.1		Wat is de huidige kijk op goede samenwerking?
3.2		Hoe verhoudt zich deze (veranderde) kijk tot de nieuwe manier van samenwerken?
3.3		Ben je daar de afgelopen maanden anders tegen aan gaan kijken
4	Belang	
4.1		Is het belang in de samenwerking met collega's van eigen discipline verandert?
4.2		Is het belang in de samenwerking met collega's van administratie verandert?
4.3		Is het belang in de samenwerking met collega's van

4.4		andere discipline verandert? Ben je daar de afgelopen maanden anders tegen aan gaan kijken
5	Gevoelswaarde	
5.1		Hoe ervaart u de nieuwe samenwerking met collega's van eigen discipline?
5.2		Hoe ervaart u de nieuwe samenwerking met collega's van de administratie?
5.3		Hoe ervaart u de nieuwe samenwerking met collega's van andere disciplines?
5.4		Ben je daar de afgelopen maanden anders tegen aan gaan kijken
6	Relatie verandering en samenwerking	
6.1		Wat zijn de gevolgen van het veranderingsproces voor je ideeën over samenwerking?
6.2		Wat zijn de gevolgen van de daadwerkelijke verandering op administratieve afdelingen voor je ideeën over samenwerking?

BIJLAGE 5 • OPERATIONELE VRAGEN PER DEELVRAAG

Hoe wordt het veranderingsproces in de praktijk aangestuurd?

1. Wie zijn de stakeholders en welke rollen spelen de verschillende stakeholders bij het veranderingsproces?
2. Waaruit bestaat het veranderingsproces in plan en praktijk?
3. Hoe vindt de besluitvorming plaats tijdens het veranderingsproces; wat wordt besloten en wie wordt erbij betrokken?
4. Hoe worden de beslissingen met betrekking tot het veranderingsproces gecommuniceerd?
5. Hoe wordt het veranderingsproces geïmplementeerd?

Welke praktische veranderingen doen zich voor in de administratieve ondersteuning?

1. Welke veranderingen doen zich voor in de taakstelling van de administratieve ondersteuning?
2. Welke veranderingen doen zich voor in de organisatie van het werk op de administratieve afdelingen?
3. Welke veranderingen doen zich voor in de manier van samenwerken tussen de administratieve ondersteuning en de makelaars en adviseurs?
4. Welke invloed hebben de co-locatie en de verandering in het automatiseringssysteem op deze verandering in samenwerking?
5. Wat zijn de gevolgen van deze veranderingen voor de makelaars en adviseurs?

Hoe beleven de makelaars en adviseurs de aansturing van het veranderingsproces en de daadwerkelijke verandering binnen de administraties?

1. Hoe kijken de makelaars en adviseurs aan tegen het veranderingsproces?

2. Hoe kijken de makelaars en adviseurs aan tegen de daadwerkelijke veranderingen van de administratieve ondersteuning?
3. Hoe waarderen de makelaars en adviseurs het veranderingsproces?
4. Hoe waarderen de makelaars en adviseurs de daadwerkelijke verandering in de administratieve ondersteuning?
5. Welke gevoelswaarde hechten de makelaars en adviseurs aan het huidige veranderingsproces?
6. Welke gevoelswaarde hechten de makelaars en adviseurs aan de daadwerkelijke veranderingen in de administratieve ondersteuning?

Welke centrale betekenissen geven de makelaars en de adviseurs aan het begrip samenwerken gegeven de praktijk van de aansturing van het veranderingsproces en de praktijk van de daadwerkelijke verandering in de administratieve ondersteuning in oktober 2004 en in januari 2005?

Met betrekking tot de werkelijke samenwerking:

1. Hoe beschouwen de makelaars en adviseurs de verandering in de onderlinge samenwerking?
2. Op welke punten blijft de onderlinge samenwerking gelijk en op welke punten verandert deze samenwerking in de ogen van de kelaars en adviseurs?
3. Welke gevolgen heeft het veranderingsproces volgens de makelaars en adviseurs voor hun ideeën over samenwerking?
4. Welke gevolgen heeft de daadwerkelijke verandering in de administratieve ondersteuning voor hun ideeën over samenwerking?
5. Welke gevoelswaarde hechten de makelaars en adviseurs aan de verandering in onderlinge samenwerking?

Met betrekking tot goede samenwerking:

1. Wat verstaan de makelaars en adviseurs onder effectief samenwerken?
2. Hoe verhouden hun ideeën over effectief samenwerken zich tot de veranderingen die zich voordoen op het gebied van samenwerken?
3. Wat zijn de voordelen van de verandering in samenwerking?
4. Wat zijn de nadelen van de verandering in samenwerking?

Met betrekking tot het belang van samenwerken:

Hoe zien de makelaars en adviseurs hun belangen ten aanzien van de onderlinge samenwerking?

BIJLAGE 6 • EERSTE ANALYSE EERSTE RONDE

<i>Topic</i>	<i>Subtopic</i>	<i>Uitspraak: Cognitief; hoe iets is of zal zijn</i>
Huidige samenwerking	eigen discipline	met eigen collega's echt samenwerken, daar kun je eigenlijk niet van spreken, we worden ook geacht zelfstandig te kunnen werken
	andere discipline	samenwerken met de andere disciplines, dat betekent samenwerken met name met makelaardij en in mindere mate met assurantien
	andere discipline	je kunt geen huis kopen zonder hypotheek en andersom
	andere discipline	in principe heb je niemand nodig
	andere discipline	ik denk dat je mensen vooral nodig hebt voor terugkoppeling
	eigen discipline	het is logisch dat je je directe collega's nodig hebt om op de hoogte te blijven van wat er speelt
	andere discipline	het is prettig van ontwikkelingen op rente gebied en zo op de hoogte te blijven maar detailinformatie hoef ik niet, wil ik ook niet, want als ik er alles van weet dan gaan klanten er ook naar vragen en ben ik tijdens mijn werk alleen nog maar bezig met financieel advies
	andere discipline	ik geef door aan de hypotheekadviseur en zij spelen het balletje vervolgens door aan de verzekeringsadviseur
	andere discipline	Ik werk vrij weinig samen met andere mensen binnen de organisatie, je hebt wat contact met de administratie omdat zij je zaken uitwerken, en je hebt wat contact met de hypotheekadviseur omdat je er een vervolg gesprek wil proberen te regelen, maar dat zijn allemaal doorverwijscontacten.
	eigen discipline	ze willen volgens mij nu nog meer toe naar specialisatie wat betekent dat je minder hoeft samen te werken
	andere discipline	Ik denk dat er op dit moment heel veel mensen zijn die niet van elkaar weten waar ze nu precies mee bezig zijn
	andere discipline	samenwerking met de makelaar betreft als zij een financiële adviseur nodig hebben of als ze er met hun vaste adviseur niet uitkomen dan komt het wel bij mij terecht. Dus dat is dan de samenwerking met de makelaardij.
	andere discipline	voor verzekeringen is het sporadisch maar voor pensioenen lukt het wel om elkaar her en der aan te vullen
	andere discipline	het is voor een hypotheekadviseur belangrijk dat er genoeg voeding is, en die voeding die komt met name uit de makelaardij
	andere discipline	ik ken inmiddels de karakters van de hypotheekadviseurs en als ik bij iemand zit dan kan ik vaak inschatten welke adviseur daar goed zal vallen en dus ook daar het beste kan scoren en dan heb ik eigenlijk nooit mee gemaakt dat het op die manier niet werkt
	andere discipline	makkelijker kun je het eigenlijk niet hebben, want alle disciplines hebben we in huis
	andere discipline	Mensen hebben tegenwoordig ook al vaak eerst naar hun hypotheek laten kijken voordat ze naar huizen gaan kijken
	andere discipline	is het ook zo dat de mensen negen van de tien keer hun hypotheek al geregeld hebben op het moment dat ze bij een woning komen
	andere discipline	in het eerste gesprek kaart ik het aan, in het tweede gesprek plan ik er een hypotheekadviseur achter, en als ze dan nog zeggen van ik heb geen beslissing genomen dan zorg ik dat ik hun bel

	<i>eigen discipline</i>	<i>de lijnen zijn heel kort, je zit tegenover of naast elkaar en dan is de samenwerking makkelijk.</i>
	<i>andere discipline</i>	<i>je legt er iets neer en je hoort er verder niets meer van</i>
	<i>andere discipline</i>	<i>het heeft niet alleen met doorverwijzing te maken maar ook met terugkoppeling</i>
	<i>andere discipline</i>	<i>daarbij zijn het allemaal mensen die min of meer dezelfde gedachte hebben over hoe je in een zakelijke omgeving zou moeten functioneren. En dat geeft dat je samen dezelfde mindset hebt daarin en dat je er dus ook op dezelfde manier mee omgaat.</i>
	<i>andere discipline</i>	<i>Wat dat betreft denken we allemaal in ons eigen hokje</i>
	<i>andere discipline</i>	<i>Het zijn nog te veel eilandjes en dat komt ook omdat de kantoren aan hun eigen productie denken</i>
	<i>andere discipline</i>	<i>De manier van introduceren is heel erg bepalend. Soms kom ik bij mensen binnen en dan sta ik al met 1-0 achter alleen door de manier waarop ik geïntroduceerd ben. Wordt je goed geïntroduceerd, dan is het vaak nog maar inkoppen. Dat is heel erg bepalend, en daar moet je mensen dus op trainen.</i>
	<i>andere discipline</i>	<i>We moeten het bij onszelf zoeken, bij de collega's onderling, zo van; hoe kunnen we nu samen meer een team vormen? Qua automatisering hebben we middelen genoeg, het ligt puur aan de personen in kwestie.</i>
	<i>andere discipline</i>	<i>We hebben een keer in de week overleg met de makelaars, een hypotheekadviseur en de administratieve kracht van kantoor. Puur om de zaken van de klanten, hoe het pand loopt, andere lopende zaken en projecten hier op kantoor. Gewoon om die even met elkaar uit te wisselen en daar hou ik ook krampachtig aan vast. Er zijn stemmen om dat af te schaffen, maar hier gebeurt dat zeker niet.</i>
	<i>eigen discipline</i>	<i>Wat dat betreft is het me heilig, een keer in de week bij elkaar zitten. het gaat juist om achtergronden uit te wisselen en van elkaar te leren. Misschien zeg je wel...hier loop ik altijd tegen aan en heeft en tweede daar ook last van, dan kun je samen naar een oplossing zoeken. En daar is het nuttig voor puur om van elkaar te leren.</i>
	<i>eigen discipline</i>	<i>Op het moment dat een klant zich meldt uit Beek bij een appartement, en die zegt dit is het niet maar het mag ook in de regio parkstad liggen, dan moet ik hem het advies schuldig blijven. Ik weet echt niet wat daar leeft.</i>
	<i>andere discipline</i>	<i>kijk als ik ergens ben geweest en ik heb een doorverwijzing gegeven en ik weet dat adviseur x daar is geweest, dan krijg je wel geregeld een terugkoppeling. Dus in die zin gebeurt het wel maar ik denk dat het meer is op basis van toeval, er zit niet echt een structuur in.</i>
	<i>eigen discipline</i>	<i>Hoe wisselen jullie onderling informatie uit? Meestal als je iemand ziet of je belt iemand maar dan is het vaak van toeval afhankelijk of je iemand ziet op kantoor of niet.</i>
	<i>andere discipline</i>	<i>Je hebt twee soorten klanten; de mensen die veranderen aan de woningen, dan kun je de makelaar inschakelen voor taxaties en er zijn natuurlijk bestaande klanten die interesse hebben in een ander pand en dan kun je ze doorverwijzen naar de makelaars als begeleider bij de aankoop van een ander pand en de verkoop van hun huidige woning</i>
	<i>andere discipline</i>	<i>Als je kijkt naar verzekeringen, kunnen zij als bron van klanten iets voor jullie betekenen? Ja, mijn ervaring tot nu toe is dat ik ernaar toe ga met het oog op penioenen. Voor de makelaardij zal dat niet zo vaak gelden, denk ik.</i>

	<i>andere discipline</i>	<i>gebeurt het vaak dat iemand van verzekeringen je benaderd? Ja dat gebeurt, het is niet dagelijks of zo en het zou natuurlijk beter kunnen maar het gebeurt wel.</i>
	<i>andere discipline</i>	<i>De financiële heeft nog een tak, verzekeringen, werken jullie daar mee samen? Weinig, nogmaals uit commercieel oogpunt geef je het wel aan, maar ik denk dat de samenwerking tussen de afdeling hypotheek en verzekeringen veel dichterbij elkaar ligt, die vullen elkaar aan.</i>
<i>Goede samenwerking</i>		<i>haha goede samenwerking..tja er is een verschil tussen puur op persoon of op het groepsgebeuren, want daar zijn verschillen in. Ik merk bijvoorbeeld bij financiële diensten van; goed,er zijn minder afspraken dus de makelaar levert te weinig aan. Ja goed, dan zouden we beter moeten samenwerken. In principe denk ik dan van we leveren voldoende aan. Het kan natuurlijk niet zo zijn dat als het in jou discipline niet zo goed gaat dat je dan zegt; jullie leveren te weinig aan en vervolgens zelf met je armen over elkaar gaat zitten.</i>
		<i>Je hebt zakelijke samenwerking en je hebt vriendschappelijke zakelijke samenwerking en ik denk dat het een kracht van het bedrijf is dat we vriendschappelijk met elkaar kunnen communiceren</i>
		<i>Bij samenwerken vindt ik het persoonlijk als eerste belangrijk dat je goed met elkaar overweg kunt en meteen daarna, werken we ook daadwerkelijk als collega's goed samen.</i>
		<i>Je merkt nu ook dat mensen zich aan elkaar storen maar daar niet over praten. Dat werkt niet dan krijg je wrijving</i>
		<i>Als afstanden groot zijn, dan wordt goede samenwerking een stuk lastiger; vanwege het werk denk je dat komt nog wel, maar dan komt het er toch vaak niet van in de praktijk</i>
		<i>Die persoon die je introduceert moet je goed informeren en daarna moet jij vervolgens weer goed terugkoppelen</i>
		<i>Tja, in de praktijk als je bijvoorbeeld een makelaar en financieel adviseur pakt. De makelaar hoort iets van een klant en dat wordt vervolgens niet teruggekoppeld naar ons en dat geldt andersom ook. Het wordt niet centraal bijgehouden wat er gebeurt met de klant of wat met de klant wordt gedaan.</i>
		<i>Een systeem is mooi maar het komt op mensen neer die vervolgens de informatie moeten invoeren. Ik denk dat ze daar in de organisatie wel eens snel overheen stappen. We hadden een nieuw systeem, en als je nu terugkijkt zie je dat er geen onderhoud is gedaan en dat je dan een gigantische vervuiling krijgt in het systeem.</i>
		<i>Het zou misschien een oplossing zijn als je twee makelaars en een adviseur bij elkaar zet en ze vervolgens als team gaat beoordelen, zodat als een telefoontje gaat ik me moet afvragen waarom jij dat pand niet in de verkoop krijgt en jij je moet afvragen waarom ik de financiering niet krijg. Dan krijg je veel meer interactie, dat zou, denk ik een betere samenwerking teweeg brengen</i>
		<i>Nu heb je overleg met makelaars, en dan worden wat advertenties doorgenomen en zit ik er een beetje bij als doellie, en dan wordt gezegd, doorverwezen dat, en dat niet omdat ie een adviseur bij zich had. Ja bullshit</i>
<i>Belang van samenwerking</i>		

<i>Relatie verandering en samenwerking</i>		<i>De afstand tussen de dossiers kun je wel kleiner maken door met zijn alle in Maastricht te gaan zitten maar de informatie op zich is niet aan elkaar gekoppeld</i>
		<i>je moet nu vaker de telefoon pakken of een mailtje sturen. En vaak krijg je dan de zaken anders terug dan dat je bedoeld had. Als je samen zit heb je toch sneller dat ze naar je toe komen van klopt dit of hoe bedoel je dat en als ze verder weg zitten dan denk je..tja het zal wel goed zijn laat maar gaan.</i>
		<i>Tussen de collega's veranderd niets met deze reorganisatie. Alleen het feit dat je bij elkaar zit zal beter zijn voor de directe contacten. Maar de administratie wordt meer formeel.</i>

Topic	Subtopic	Uitspraak: Normatief; of iets goed of slecht is of zal worden
<i>Huidige samenwerking</i>	<i>andere discipline</i>	<i>met betrekking tot doorverwijzen, dat is iets wat veel beter kan</i>
	<i>andere discipline</i>	<i>financiële diensten zullen ook hun troubles hebben maar vanuit de tijd van X is dat op zich een heel ge-oliede machine. Het is een goeie groep, met name in de makelaardij kan nog het een en het ander gebeuren</i>
	<i>administratie</i>	<i>we hadden wel een voordeel voorheen omdat ook de administratie van deze jongens (de financiële adviseurs) bij ons op kantoor zat</i>
	<i>andere discipline</i>	<i>er wordt vaak over gepraat van dit moet zo en dat zo maar het blijft bij praten en er wordt geen duidelijke lijn opgesteld van boven. Op het moment dat er door het managementteam duidelijke lijnen worden aangegeven dan zou het anders of beter kunnen.</i>
	<i>eigen discipline</i>	<i>dat ze nu de afdeling uit elkaar halen, ik zit niet bij mijn afdeling dat werkt niet. Wat we in drie jaar hebben opgebouwd wordt nu in drie maanden afgebroken, dat zeg ik je dat gaat gebeuren</i>
	<i>andere discipline</i>	<i>ze hebben genoeg kansen maar laten te veel liggen</i>
	<i>andere discipline</i>	<i>je moet wel terugkoppeling krijgen he, dat is iets minder, maar goed dat zal ook wel weer komen</i>
	<i>andere discipline</i>	<i>ik vind het normaal dat je aan het eind van het gesprek even laat weten hoe het gesprek verlopen is. Dus dat probeer ik in de praktijk wel te doen.</i>
	<i>andere discipline</i>	<i>ergens is het ook goed dat we niet alleen afhankelijk zijn van de hypotheeken uit de makelaardij, je zou ook zelfvoorzienend moeten zijn</i>
	<i>andere discipline</i>	<i>Ik probeer wel, zeker op het gebied van kruisbestuiving elkaar te informeren, dat is ook wel belangrijk maar het gebeurt veel te weinig</i>
	<i>andere discipline</i>	<i>Over en weer elkaar informeren en introduceren, het gebeurt veel te weinig, maar dat is iets wat tussen de oren zit. Daar hoef je niet per se voor bij elkaar te gaan zitten. Dat heb je of dat heb je niet. Dat heeft te maken met een stuk commercie</i>
	<i>eigen discipline</i>	<i>in de makelaardij onderling merk ik dat we drie of vier eilandjes hebben, dat bedoel ik ook met geen eenheid, daar moet echt iets aan gebeuren</i>
	<i>andere discipline</i>	<i>men is te zeer met hokjes bezig</i>

	<i>andere discipline</i>	<i>over de doorverwijzingen van makelaar naar hypotheekadviseur; we willen wel maar kunnen vaak ook niet. Als er een aankopend makelaar mee komt naar de bezichtiging kan ik niet tegen de klant zeggen van...de hypotheek loopt wel via ons...dat is niet collegiaal. dat dit fenomeen er nu is, en dat er van de tien bezichtigingen bij 7 a 8 mensen iemand bij zich hebben, tja en dat zij zo, en ik kan een collega niet onder de duiven schieten, zeker niet als het een NVM-er is.</i>
	<i>andere discipline</i>	<i>hebben jullie wel eens overleg over de kruisbestuiving? Ja, maar dat is wat ik zeg, dan is het altijd eenrichtingsverkeer. Verwijtend richting de makelaardij, er wordt misschien wel en passent gezegd dat dit andersom ook zo geldt maar het problem waarvoor we hier zitten, is dat de hypotheekadviseurs te weinig werk hebben en het zijn de makelaars die daar schuldig aan zijn</i>
<i>Goede samenwerking</i>		<i>Ik denk dat op het moment dat erg goed aan elkaar wordt geïnformeerd, dat je dan je doel bereikt hebt als het gaat om de samenwerking tussen makelaars en financiële diensten</i>
		<i>Dus wat is goed? Ik denk een goede informatie en uitwisseling van gegevens dat we het daar in moeten zoeken</i>
		<i>De belangrijkste zaken bespreek je iedere week met je directe collega's in de makelaardij, ik denk dat dit redelijk goed gaat</i>
		<i>Ieder heeft zijn eigen manier van samenwerken. Dat is ook weer afhankelijk van een stukje mensenkennis. De ene vindt het prettig om elkaar elke dag te spreken, een ander heeft daar veel minder behoefte aan. Het een is niet beter dan het ander; het heeft gewoon te maken met wie je bent en met respect, als je elkaar respecteert in wie je bent, dan moet je je aan elkaar aanpassen en dan werk je ook goed samen</i>
		<i>Ik heb met iedereen een goede band, en het belangrijkste van samenwerken vind ik ook dat je heel open naar elkaar moet zijn. We hebben nu eenmaal een vak waarin je makkelijk verwijten naar elkaar kunt maken, en dan is het belangrijk dat je open bent. Kijk het moment dat het slechter gaat gaan mensen roddelen en juist dan moet je open en eerlijk zijn.</i>
		<i>Als je altijd open en eerlijk naar elkaar bent, ben ik er van overtuigd dat de samenwerking het langste en het beste verloopt</i>
		<i>In het beginsel ga ik ervan uit dat iedereen zijn best doet om goed te functioneren, pas als blijkt dat dit niet zo is ga je er melding van maken</i>
		<i>goede samenwerking? Dan denk ik dat ik een woord kan noemen, dat is communicatie. Ik denk dat wat er idealer zou kunnen is dat er beter gecommuniceerd wordt op allerlei gebied</i>
		<i>Ik denk dat door bepaalde evenementen op zakelijk gebied strakker te communiceren dat je samenwerking kunt bevorderen</i>
		<i>Er zijn momenteel te veel zaken die op verschillende plaatsen anders gedaan worden dat heeft als hoofdreden dat de communicatie niet goed is</i>
		<i>Nou er zou veel meer contact kunnen zijn tussen de adviseurs, een wekelijks of maandelijks overleg. Zodat op het moment dat een huis wordt verkocht dat ook meteen wordt gedacht aan de verzekering en de hypotheek. Het moet een totaal pakket zijn en niet zo zeer in partjes.</i>

		<i>Dus goede samenwerking houdt voor jou met name in contact met elkaar en elkaar informeren? Ja, ja en dat je verder moet kijken dan je eigen productie op vrijdag maar dat is erg moeilijk. Maar wel belangrijk.</i>
		<i>Wat versta jij onder goede samenwerking? Ja, veel communiceren he, hoe moet ik dat zeggen, wel alleen de belangrijke dingen maar veel terugkoppelen. Dat gebeurt te weinig, dat is matig.</i>
		<i>het is wel belangrijk dat je wat meer met elkaar kijkt hoe het gegaan is en waarom het zo gegaan is en of je er eventueel nog een andere draai aan kunt geven. Dat is nu niet want je weet niet wat de status is.</i>
		<i>Ik denk dat je director moet werken, hier gaat alles via de receptioniste die dan de hypotheekagenda bijhoudt, je weet dan niet wie er uiteindelijk bij de klant terecht komt. Ik kies er zelf daarom vaak voor, maar dat willen ze eigenlijk niet, om de adviseur direct te benaderen. je weet dan wie er gaat en je kunt hem er ook op aanspreken.</i>
		<i>Ik denk dat een goede samenwerking begint met een goede introductie van iemand die je meeneemt naar een afspraak. En verder, ja, elkaar goed op de hoogte houden van de zaken en goed communiceren</i>
		<i>Wat versta jezelf onder goede samenwerking? In elk geval dat het vanzelfsprekend zou moeten zijn dat, zoals het ook in de goede jaren zou moeten zijn geweest, de makelaar, de hypotheekadviseur en andersom, die moeten hand in hand lopen om de klant te bedienen. het zijn wel twee gezichten omdat die disciplines tegenwoordig niet meer zoals vroeger te combineren zijn, maar voor de klant moet Ruijters een gezicht zijn</i>
		<i>Los van de strubbelingen, die je altijd zult blijven houden omdat je met verschillende marktpartijen te doen hebt, moet het toch hand in hand gaan. Bij elke transactie zit er een financiële kant aan en een onroerend goed kant aan, we moeten een team zijn.</i>
		<i>De makelaar moet zich afvragen wanneer ik een gesprek heb gehad, waarom ik de financiering niet heb gekregen en andersom ook. Zodat hij het gevoel krijgt dat ik er alles aan doe om samen de omzet te verhogen. Dat is goede samenwerking denk ik, maar het is moeilijk te realiseren doordat je op verschillende kantoren zit, maar het zou wel zo moeten zijn</i>
		<i>Dus onder goede samenwerking versta jij een samenwerking waarbij je werkt vanuit een team met verschillende disciplines waarbij veel interactie is met elkaar en direct elkaar kunt aanspreken op zaken? Ja, want de ene discipline moet zich niet afvragen wanneer die andere discipline nog eens met een opdracht voor hem komt. Die disciplines moeten zo dicht bij elkaar zitten dat als de ene een telefoontje krijgt de ander zich afvraagt waar het gesprek over gaat.</i>
		<i>Het zijn altijd verschillende mensen die zich specialiseren op een bepaald gebied. Wil je het tot in de puntjes kunnen combineren dan zul je die verschillende disciplines bij elkaar moeten zetten in een team. En daar heeft een klant ook behoefte aan.</i>
		<i>dat vrijblijvende moet er gewoon van af, je moet naar buiten toe uitdragen dat het product wat je verkoopt, de dienst, dat je daar volledig achter staat en dat de adviseur van Ruijters, dat dat een top adviseur is. Maar nu is het veel te vrijblijvend</i>

		<i>Denk je dat je mensen kunt trainen in het doorverwijzen? Deskundigheid is een groot goed, des te meer ik weet des te beter ik de mensen kan overtuigen</i>
		<i>Hoe zou jij goede samenwerking formuleren? Ja, ik denk dat sowieso collegialiteit moet zien te creëren, dat is wat ik al eens heb gezegd. Het begint bij wat basis zaken. Maar de wijze van communicatie nu, toch ook een beetje dat hautaine gedrag, ja dat werkt averechts</i>
		<i>DE assurantieman kan bijna ieder kwartaal contact opnemen dus ik denk dat het vanuit de kant ook weer veel makkelijker is makelaardijkanten te halen. Gebeurt dat ook vaak? Euh, te weinig denk ik, het zijn er niet veel per jaar</i>
		<i>Ik denk ook wel hoever kun je nog beter samenwerken? Het gebeurt op commercieel vlak maar daarna moet je het los laten. Een stukje info uitwisselen tijdens het traject maar daarna is het af. Dan denk ik, wat moet ik dan nog meer gaan samenwerken?</i>
		<i>voor de samenwerking zou het beter zijn als je een makelaar en een adviseur tegenover elkaar zou zetten in plaats van twee makelaars. Daar ben ik van overtuigd, en dat ook van die twee geacht wordt dat ze samen voor een bepaald deel van de omzet verantwoordelijk zijn.</i>
		<i>Een centraal overleg, dat kun je wel sporadisch doen maar niet elke week. Hoogstens bijeenkomsten om algemene bedrijfsinformatie te communiceren zoals bijvoorbeeld met betrekking tot de website. Daar zijn zo 'n bijeenkomsten nuttig voor:</i>
<i>Belang van samenwerking</i>		<i>Dus voor onderwerpen die structureel voor het geheel van de organisatie gelden vind je het wel belangrijk om met verschillende mensen met verschillende visies samen te zitten? Ja, hoe meer ogen hoe meer zaken bovenkomen. Plus je creëert betrokkenheid, dus het is niet zo van ze maken daarboven maar iets en wij moeten het uitvoeren, dus het doel is tweeledig</i>
		<i>Ik heb wel eens het idee, dat men hier denkt dat alles aan de makelaardij opgehangen kan worden. Als je ze alle drie los winstgevend hebt dan volgt de kruisbestuiving en niet zo zeer van; we hebben de makelaardij en daar hangen we alles aan op. Dan maak je je ontzettend kwetsbaar.</i>
		<i>Zie je het belang in van de wisselwerking tussen makelaars en adviseur? Jazeker, jaja dat belang is er zeker. Kijk wat ik al zei, ik heb minder met verzekeringen maar wat ik ook merk, is dat die schakel gewoon goed loopt. Wij verwijzen door naar de hypotheekafdeling en zij verwijzen vervolgens weer door naar de verzekeringsadviseur. Prima toch.</i>
		<i>andere factoren die samen hangen met samenwerken, ik noem het maar even de technische kant, zoals automatisering en dergelijke, in hoeverre acht je die van belang? Telefoon, ja daar slaap ik nog net niet mee, dus ja die is zeker belangrijk, bureau, computer, ja goed kijk ik ben van mening, voor sommige zijn de computers veel te traag, ik heb daar geen last van, kijk misschien krijgen we een laptop of een i-mode, ja prima, bevordert zeker. De basis is goed, maar het kan altijd beter, drie jaar geleden werkte we nog met die gele briefjes, maar als je een stap vooruit gaat, dan werkt oude niet meer.</i>
		<i>Ik zie daar het belang van in omdat ik denk dat je door met de disciplines samen te werken je uiteindelijk een zo hoog mogelijk resultaat kunt bereiken. Dus ik acht dat wel belangrijk, ja.</i>

		<i>Ik denk dat onderlinge samenwerking heel belangrijk is, we hoeven eigenlijk maar weinig samen te werken maar we moeten het wel beter doen.</i>
		<i>Het belang van onderlinge samenwerking is heel groot, op het moment dat je van elkaar niet weet wat er gebeurt dan loopt het ook naar buiten toe soms mis</i>
		<i>onderlinge samenwerking is van wezenlijk belang. Je hebt een hele grote markt van mensen die een huis bij ons gekocht hebben, bij die klanten vindt een transactie plaats en dan is het zeker belangrijk om niet alleen in verband met de woning maar ook met andere zaken om de tafel te zitten</i>
		<i>Voor de toekomst van Ruijters is de onderlinge samenwerking ontzettend belangrijk. Ik denk dat als je onderling, als er geen cohesie is tussen de verschillende kantoren dan denk ik, kijk op het moment dat ik iemand aan de lijn krijg en die vraagt me iets over Sittard of Maastricht dan kan ik daar niets over vertellen en dat komt niet professioneel over.</i>
		<i>Het belang van onderlinge samenwerking is heel groot voor een bedrijf als Ruijters, dan is het belang van samenwerking ontzettend groot, omdat de disciplines natuurlijk heel nauw op elkaar aansluiten, nogmaals dat heeft te maken met de verdienmomenten en dat je transacties aan elkaar hangt, dan is het ontzettend belangrijk dat die disciplines op elaar zijn afgestemd, en dat je bij elk gesprek die drie disciplines aan tafel laat zitten, dat is belangrijk</i>
		<i>tuurlijk, de samenwerking is absoluut belangrijk, op het moment dat je een goede binding hebt met je klant kun je ook onze hypotheekverlening introduceren of die makelaar voorstellen. Dat is heel belangrijk</i>
		<i>het belang van onderlinge samenwerking is er zeker maar we hebben het alleen maar gehad over mijn belevingswereld met de buitendienst mensen, maar we moeten ook zeker niet het belang onderschatten van een goede binnendienst. Een buitendienst medewerker moet buiten zijn en kan dus niet zonder iemand die binnen voor hem werkt. Dat contact moet dus heel goed zijn, en daar zit ook geen probleem</i>
<i>Relatie verandering en samenwerking</i>		<i>Het samengaan van de administraties dat zal voor een groot deel al tot een betere samenwerking gaan leiden, de verschillende manieren van werken worden hiermee geelimineerd</i>
		<i>Kijk het bij elkaar gooien van diensten, dat is geen slechte zaak. In het begin was ik er op tegen omdat ik het gevoel had dat andere zich met mijn zaken zou willen bemoeien. Maar daar heb ik nu geen problemen meer mee. Alleen de manier waarop zaken worden gecommuniceerd, of liever niet gecommuniceerd, daar heb ik problemen mee.</i>
		<i>Je moet rekening houden met het geheel. Door het team boven te laten komen krijg je 1 + 1 = 3. Dat voorkomt ook afstomping en levert persoonlijke ontwikkeling van de medewerker.</i>
		<i>Vraag eerst binnen de organisatie voordat je extern gaat zoeken, passeer ze niet. Ik denk dat we daar een goed fundament voor moeten leggen.</i>
		<i>Door binnen de makelaardij te werken met disciplines nemen de contactmomenten toe, en daardoor denk ik dat dit een belangrijk iets zou zijn waardoor je de samenwerking verbeterd</i>
		<i>Het gaat erom dat het werk goed gedaan wordt en welk poppetje dat doet, dat maakt in principe niets uit. Dat was toch ook het idee achter de centrale administratie</i>

		<i>De communicatie met Maastricht wordt door de afstand een stuk moeilijker.</i>
		<i>Ik denk met name voor de mensen die naar Maastricht gegaan zijn. Die zijn, zoals ik net ook zei, samen op kantoor waardoor de samenwerking anders en beter wordt. Je ziet elkaar meer, meer contactmomenten. Voor mezelf zal de samenwerking juist misschien wat minder worden.</i>
		<i>Voor de onderlinge samenwerking is de reorganisatie goed, ik heb nu met hele andere mensen contact. Dat vind ik heel goed voor de onderlinge samenwerking. Een verbreding van de contactpersonen.</i>
		<i>Ik denk in elk geval dat de herhuisvesting positief is voor de samenwerking van de financiële afdeling als geheel.</i>
		<i>Dat zou de bedoeling moeten zijn he, om een betere samenwerking te krijgen. Ik denk dat dit op korte tot middellange termijn niet zal zijn.</i>
		<i>Dus de makelaars in Sittard, is een eiland geworden, de makelaars in heerlen is een eiland geworden, en dat moet ook natuurlijk, een makelaar moet regionaal opereren, maar de adviseurs hebben ze naar Maastricht gehaald en ik denk dat dat een verkeerde zaak is. Je moet bij elkaar zitten, maar dat is mijn opvatting, als ik een hele week niet hier ben komen er heel weinig afspraken, zit ik nu de hele dag hier dan komen de afspraken vanzelf.</i>
		<i>de samenwerking tussen de administratieve delen, die verbeterd misschien maar van de andere kant haal je de commerciële samenwerking van de makelaar en adviseur uit elkaar.</i>
		<i>De herhuisvesting is mijns inziens op gang gebracht met de gedachte de kosten verder terug te dringen en dat is denk ik niet zo.</i>
		<i>Ik vind dat ze bij Ruijters heel weinig people managers hebben, de enige people manager is X zelf, maar die wordt afgeschermd, je hebt dus als medewerker te maken met andere mensen en geen enkele van die is betrokken bij het personeel</i>
		<i>Iedereen bij alles betrekken werkt niet maar in een bedrijf waar het om omzet genereren gaat, vind ik dat mensen die daar direct verantwoordelijk voor zijn, dus de makelaars en adviseurs dat die meer inspraak zouden moeten krijgen, dus de mensen die er direct bij betrokken zijn.</i>
		<i>Het bedrijf heeft enorme potenties, dus met het bedrijf is op zich niets mis, maar de mensen zitten soms op de verkeerde plaats</i>
		<i>ik hoop dat er meer kruisbestuiving uitde reorganisatie voorkomt want dat stukje synergie is voor ons allemaal van levensbelang</i>
		<i>Ik denk ook dat het beter gaat werken nu we allemaal bij elkaar zitten. Met name dat er meer aan elkaar gedacht gaat worden, dat denk ik wel.</i>

Topic	Subtopic	Uitspraak: Emotie; hoe iets voelt, plezier
Huidige samenwerking	eigen discipline	<i>het leeftijdsniveau, je zit met een jonge groep en andere factoren samen zorgen ervoor dat de samenwerking op een prettige manier verloopt</i>
	andere discipline	<i>ik vind het fijn dat als ik iemand aandraag dat ik dan een terugkoppeling krijg, er zijn een aantal collega's die doen dat perfect geen slecht woord over.</i>
	andere discipline	<i>ik denk wel dat we aan elkaar denken maar we moeten elkaar ook informeren</i>

	<i>andere discipline</i>	<i>ik zou het niet erg vinden als je feedback krijgt</i>
	<i>eigen discipline / administratie</i>	<i>het is toch wel vervelend als je je overal moet verantwoorden, als ik een uur weg ben, en voor de afspraak stond een half uur gepland, dan wordt je in je nek aangekeken en denken ze dat je op het terras bent gaan zitten, dat gaat vervelen, die argwaan</i>
	<i>andere discipline</i>	<i>het gaat op een heel ongedwongen manier, heel informeel en daardoor vind ik heel prettig</i>
	<i>eigen discipline</i>	<i>je ziet elkaar geregeld op diverse momenten dat maakt het prettig</i>
	<i>andere discipline</i>	<i>en daarnaast vind ik het ook fijn om af en toe op de kantoren binnen te lopen om contact met de mensen zelf te hebben</i>
		<i>tja, de samenwerking is gewoon goed, iedereen is bereid elkaar te helpen. Ik ervaar daar eigenlijk geen belemmering in, in tegendeel, we zijn heel open met zijn allen</i>
	<i>andere discipline</i>	<i>Er is geen haat en nijd maar op vrijdag wordt er gebeld door de directie van hoeveel heb je en dan ga je toch kijken naar hoe je het snelst je geld verdient. Dat is dan toch meestal door het verkopen van een huis en niet door het aansturen op een hypotheek</i>
	<i>eigen discipline</i>	<i>zeker met mijn directe collega's kan ik heel fijn samenwerken</i>
	<i>eigen discipline</i>	<i>ik heb niet het gevoel dat iemand een probleem met mij heeft en ik met iemand anders</i>
		<i>Ik denk dat iedereen er voor 100% voor wil gaan en ik denk ook dat iedereen daar de laatste jaren zijn commitment heeft gegeven.</i>
	<i>eigen discipline</i>	<i>Dat woord stiekem wat je in eerste instantie noemde; belemmert dat de manier hoe je met collega's omgaat? Nee, met collega's niet.</i>
	<i>administratie</i>	<i>samenwerking met de administratieve krachten zit op een iets lager pitje alleen al om het feit dat je niet samen op een kamer zit.</i>
	<i>andere discipline</i>	<i>Ik heb wel het gevoel dat je meer het gevoel zou kunnen hebben dat we samen voor hetzelfde doel gaan en dat gevoel dat mis ik nu wel eens</i>
	<i>eigen discipline</i>	<i>Wat is jou gevoelswaarde bij de onderlinge samenwerking? Op zich goed denk ik, ja ik heb met niemand problemen. Dus dat is goed. Als ik een vijandig gevoel zou hebben dat zou helemaal niet goed zijn.</i>
	<i>andere discipline</i>	<i>Kijk, zakelijk kan het wel verbeteren maar contact onderling is wel vriendschappelijk</i>
	<i>andere discipline / eigen discipline</i>	<i>Het contact met onderlinge collega's, da's prima. Ik heb geen enkele adviseur of makelaar waar ik persoonlijk een probleem mee heb, zakelijk misschien eerder dan persoonlijk in de zin van dat ik hun werkwijze niet ok vind. Voor de uniformiteit van Ruijters zou het beter zijn als we het op dezelfde manier zouden doen maar de vrijheid van het op je eigen manier doen kan ik ook wel waarderen.</i>
	<i>eigen discipline</i>	<i>De omgang is vriendschappelijk, maar dat is ook ontstaan doordat je in Heerlen heel dicht bij elkaar zat en dan krijg je toch een andere band als dat je werkt zoals nu binnen afdelingen.</i>
	<i>eigen discipline</i>	<i>dat is een hele intensieve samenwerking op een hele natuurlijke manier, zo vind ik dat het gaat, gewoon een op een, wat je bespreekt dat gaat samen.</i>
<i>Goede samenwerking</i>		<i>Ik denk soms wel eens dat ik een vraagbaak ben maar het gaat ook om de uitwisseling van kennis en gegevens en toch ook dat we proberen op een normale en collegiale manier met elkaar samen te werken.</i>

		<i>het probleem is dat we allemaal anders zijn en 40 uur per week zijn we minimaal tot elkaar veroordeeld</i>
		<i>Dus voor jou zijn menselijke aspecten het belangrijkste? Ja</i>
		<i>Voor mij geldt dat ik prettig werk als het persoonlijk contact goed is en dan volgt daar als vanzelf een prettige samenwerking uit</i>
		<i>de hele korte lijnen waardoor de communicatie eigenlijk altijd optimaal is dat zorgt al voor een heel prettige samenwerking op kantoor. Bij de mensen die niet op je kantoor zitten is dat moeilijker omdat je niet op dezelfde locatie zit. Dan is het des te belangrijk dat de communicatie goed is</i>
		<i>ik vind het heel belangrijk dat als ik bij mensen geweest ben of bij een bezichtiging of iets dergelijks, en ik verwijs iemand door en er komt een hypotheekgesprek uit dan zou ik het prettig vinden als ik op de hoogte gehouden zou worden. Ik hoef niet alle details te weten, maar wel hoe het verlopen is...kijk dat zijn dan misschien kleine zaken maar er ontbreekt een bepaalde basis.</i>
		<i>We constateerde beide dat het triest is dat we beide binnen eenzelfde organisatie werken en dat we elkaar niet kennen. Kijk je moet binding met elkaar hebben om zaken voor elkaar te willen doen</i>
		<i>Directe collega's daar zijn geen problemen mee. Ik heb geen tramalant met niemand. Maar ik laat ze ook in hun waarde. Doordat ze zich gewaardeerd voelen zijn ze ook bereid dingen voor je te doen</i>
		<i>De ideale vorm van samenwerken, dan zou ik het prettig vinden als je meer weet van elkaars dagelijkse agenda. Dan heb je een optimale samenwerking in de zin van een team, en dat is er nu niet, of ja niet? Te weinig, laat ik het zo zeggen, dat zou de ideale manier van samenwerken, de kruisbestuiving</i>
		<i>Ik denk op het moment dat je elkaar respecteert zoals je bent, dan ben je al heel ver en dat is ook bij het functioneren van een ieder.</i>
		<i>Als je altijd open en eerlijk naar elkaar bent, ben ik er van overtuigd dat de samenwerking het langste en beste verloopt.</i>
		<i>ik zeg maar gewoon wat ik prettig vind, voor mij geldt het dat ik prettig werk, als persoonlijk contact goed is en dan volgt daar als vanzelf goede samenwerking uit.</i>
		<i>Een overleg met mensen uit Maastricht vind ik leuk maar nogmaals ik denk dat je dat gewoon lokaal moet houden want wat zegt mij een pand in Maastricht op de Bergerweg in Scharn. Dat zegt me niets, ik heb er geen gevoel bij en kan me er niet mee identificeren.</i>
		<i>Dat je er samen voor gaat. Dat gevoel moet je creëren denk ik, en dat is er nu niet. De makelaars zitten bij elkaar, en die voelen zich op sommige gebieden, zelfs als je er bijvoorbeeld van hoger hand iets over zegt, dan voelen ze zich aangegrepen in hun beschermde bedje, zorg ervoor dat je de makelaars verspreid, zet er een adviseur bij die er anders over denkt, dat zou bevorderlijk zijn in mijn ogen.</i>

		<i>Aan de ene kant is dat nauwe contact heel goed, aan de andere kant schuilt er ook een gevaar in omdat je niet eens kunt zeggen van luister, ik zie het liever anders, of nu is het afgelopen. Bij een formele contact zeg je eerder tot hier en niet verder. Maar over het algemeen vindt ik dat informele heel fijn.</i>
		<i>als je even in de kantine zit en je komt iemand tegen en dan praat je even onzin. Dat zijn misschien maar drie minuten op een dag, maar dat is wel ontspannen en daarna ga je weer door met werken.</i>
		<i>Op het moment dat er geen goede verstandhouding is, of het niet klikt tussen collega's is het zeker moeilijk om er iemand naar door te verwijzen.</i>
<i>Belang van samenwerking</i>		<i>het eerste aspect is dat je voelt dat je collega's van elkaar bent en dat je elkaar de business gunt, dat is heel belangrijk</i>
		<i>We zitten hier allemaal voor hetzelfde bedrijf te werken en niet om elkaar tegen te werken.</i>
		<i>Ik heb met iedereen een goede band, en het allerbelangrijkste van samenwerken vindt ik ook dat je heel open naar elkaar moet zijn. We hebben nu eenmaal een vak waarin je makkelijk verwijten naar elkaar kunt maken, en dan is het belangrijk dat je heel open bent.</i>
<i>Relatie verandering en samenwerking</i>		<i>We blijven over als de laatste der mohikanen in Sittard</i>
		<i>We kunnen er wel aan schaven en duwen maar hoe meer je er als organisatie aan schaaft en duwt des te ongelukkiger worden mensen en des te meer komen ze met tegenzin naar hun werk, des te minder dat ze kunnen functioneren en presteren. Kom je hier met een smile binnen en ben je bereid om iets te doen en voel je je prettig, dan gaat het je ook makkelijker af en denk ik dat je uiteindelijk daar meer winst uit kunt genereren.</i>
		<i>wel met plezier maar het plezier is groter geweest. Je komt wel met plezier werken maar dat komt omdat je je baan leuk vind, dat is anders dan met plezier komen werken</i>
		<i>ik denk dat degene die boven ons staan, dat we daar meer een zakelijke relatie mee hebben. Dat is iets wat in de organisatie is geslopen en het verschil is tussen een familiebedrijf en nu. De mensen die boven ons staan gaan steeds meer boven ons staan. Althans dat gevoel heb ik, die wereld hebben ze gecreeerd.</i>
		<i>Ik denk dat door de veranderingen de samenwerking alleen maar intenser wordt omdat je met minder mensen zit. Het wordt nog wat makkelijker, wat korter, wat direkter omdat je met een kleinere groep zit.</i>
		<i>Ik wil die acht uur per dag commercieel benutten en niet met administratieve zaken, maar goed, dat is inherent aan het systeem, het betekent voor ons gewoon dat we meer tijd kwijt zijn aan administratieve handelingen om het goed bij de administratie aan te leveren en dan ook de verwachting te mogen uitspreken dat het goed terug komt.</i>
		<i>je mist een stukje collegialiteit. Ik heb tegenwoordig meer telefoonrelaties dan iets anders. Dat is anders dan dat ik iemand in de ogen kan kijken.</i>
		<i>Gewoon het sociale aspect, zo van hoe is het en wat heb je het weekend gedaan. Wat dat betreft ben je een aantal collega's kwijt</i>

		<i>Dan stel ik voor laten we zoals vroeger elkaar een keer in de maand treffen en even eentje drinken. Zo van we treffen elkaar om 17.00 uur en kunnen om 19.00 uur weer naar huis. Dat hebben we in Maastricht toen ik daar werkte gedaan dat was altijd hartstikke gezellig.</i>
		<i>Ik heb het altijd leuk gevonden dat ik op een kantoor werkte waar veel mensen waren...kijk als je hier in Maastricht binnen komt dan voel je datzelfde, je denkt van potverdikke, ik werk bij een leuk bedrijf, en je ziet je collega's waar je een goed contact mee hebt, je praat wat met elkaar, dat vind ik leuk.</i>
		<i>nu na de reorganisatie zitten we in Sittard nog maar met zijn zessen, dat heeft absoluut invloed, waarom? We kunnen natuurlijk nog altijd wel goed met zijn zessen werken, maar het is toch heel anders als dat je een kantoor binnen loopt waar dertig man werken.</i>
		<i>De reorganisatie bemoeilijkt de samenwerking zeker, maar ik vindt het moeilijk daar over te oordelen nu, want het is natuurlijk ook weer even aanpassen aan de nieuwe situatie. Tja, hier wen ik wel aan hoor, daar ben ik van overtuigd maar of het beter of slechter is voor de samenwerking, dat moet de tijd uitwijzen.</i>
		<i>Ik zie de hele centralisatie als positief</i>
		<i>Naar mijn gevoel wordt het minder persoonlijk, en minder persoonlijk geeft al gauw het gevoel dat het zakelijker wordt.</i>
		<i>Heb je het gevoel dat je hebt mee kunnen praten over deze veranderingen? Nee, niet echt nee. Zou het voor jou verbeteren als je het gevoel had dat je mee had mogen praten? Ik denk het wel ja, lijkt me logisch. Kijk er wordt van alles bepaald en gedaan en het zal met de goede intentie zijn, maar vaak blijkt het niet te werken en misschien als ze eens links en rechts een oor te luister hadden gelegd hadden ze al wat aanwijzingen gehad.</i>
		<i>Wat ik de eerste twee weken merk, in heerlen zat je 2 meter van elkaar en als je iets nodig had dan riep je of ging je het pakken, nu zit er letterlijk een verdieping tussen dus ga je nadenken voordat je iets gaat vragen. Het is wennen...je hebt acht jaar op een bepaalde manier gewerkt en dat is nu anders.</i>
		<i>Ik weet niet of het veel zou verbeteren als er wisselwerking en ruggespraak zou zijn, mensen reageren per slot van rekening vaak puur op emotie.</i>
		<i>er wordt eerder aandacht besteed aan hoe kan ik je controleren dan dat ze af en toe een schouderklopje geven van "dat heb je goed gedaan"</i>
		<i>Stel je toch gewoon, zoals x dat ook doet tussen de mensen en niet op een hoger niveau. Laat niet naar buiten toe jezelf op een voetstuk plaatsen, geef de mensen waar je verantwoordelijk voor bent ook de credits.</i>
		<i>Als je je personeel niet vertrouwd, hoe kun je dan rekenen op goede samenwerking</i>
		<i>Kijk, je moet binding met elkaar hebben om zaken voor elkaar te willen doen</i>
		<i>Het bij elkaar gooien van de diensten, dat is geen slechte zaak. In het begin was ik er op tegen omdat ik het gevoel had dat roger zich met mijn zaken wilde bemoeien. Maar daar heb ik nu geen problemen meer mee. Alleen de manier waarop ze zaken communiceren of liever niet communiceren daar heb ik problemen mee.</i>
		<i>Waar je voorheen heel makkelijk riep, nu moet je mailen of bellen of even naar boven lopen. Ik denk dat je daar gewoon even je eigen weg in moet gaan vinden</i>

		<i>Het blijft natuurlijk zo dat je het niet iedereen naar de zin kunt maken. Er zullen altijd mensen zijn die zeggen halleluja geweldig en mensen die zeggen dat wil ik liever niet.</i>
		<i>Het gaat er puur om, hoe kunnen we met zijn alle zorgen dat je verder in de lift komt.</i>

BIJLAGE 7 • EERSTE ANALYSE TWEDE RONDE

Topic	Subtopic	Uitspraak: Cognitief; hoe iets is of zal zijn
<i>De Veranderingen</i>	<i>De aansturing</i>	<i>naderhand werden me veel zaken duidelijker omdat er toen ook echt over gesproken werd.</i>
		<i>in het beginsel denk je wel eens waarom is dit nog niet geregeld en waarom is dat nog niet geregeld. Op het moment dat je dus zelf in de aansturing zit leer je dat zaken gewoon meer tijd kosten.</i>
		<i>er is begin vorig jaar verteld dat we gingen verhuizen en voor de rest is er tussentijds niet zo heel veel verteld. Alleen is na de zomer ergens een indeling neergelegd zo van daar komen jullie te zitten, daar houdt het ook wel bij op voor de rest is er niet veel over verteld of aan gedaan. Is dat een gemis of een voordeel? Ik denk voor het werkgemak hadden ze er wel wat beter op mogen anticiperen. Dan was het gewenningsproces als je er eenmaal zit misschien wat gemakkelijker geweest.</i>
		<i>Hoe kijk je tegen de aansturing van het veranderingsproces aan? Tja, wat heet aansturing? Je krijgt soms het idee dat ze maar wat doen. Kijk dat dit kantoorpand leegstond, het kan beter iets opleveren dan niets en dat is dan het belang van de belegger wat we goed kennen en wij hebben daar ook wel belang bij, dus dan wordt naar de kosten gekeken zo van dat is een besparing dus gaan we met zijn allen naar Maastricht, maar dat je van de andere kant kosten moet gaan maken, bijvoorbeeld in heerlen, omdat kantoor weer op poten te krijgen, je moet nieuwe mensen aan trekken, je moet je locatie kenbaar maken. Ik kan me dan toch niet aan de indruk onttrekken dat er, ik vind dat er nauwelijks aansturing is.</i>
		<i>niet alleen maar roepen productie, productie, dat heb ik ook al eens gezegd, zo van hou op met dat productie roepen want nu heb je klanten die je ook nog goed kunt bedienen en als je alleen maar productie draait dan ben je straks net zo slecht als al die andere kantoren waarvan wij zeggen die zijn slechter dan wij zijn want wij geven meer service en u krijgt meer aandacht enzovoort.</i>
		<i>In heel veel zaken zit gewoon geen tempo</i>
		<i>Ik kan niet zeggen dat het duidelijk gecommuniceerd is van nu gaan we het zo en zo doen en dit en dat zijn we van plan. Nee, in elk geval niet van bovenaf.</i>
	<i>De administratie</i>	<i>het is een wat rommelige start geweest en dat had ik ook wel verwacht</i>
		<i>toen we een weekje of drie bezig waren zijn we bij elkaar gaan zitten om zaken te bespreken, en toen zijn er wat afspraken gemaakt en ik denk dat dit al in een eerder stadium had kunnen gebeuren, al voor de daadwerkelijke verhuizing plaats zou vinden. Maar ik moet zeggen hoe het nu loopt loopt het mijns inziens goed.</i>

		<i>als je taken doorgeeft duurt het lang voordat taken zijn uitgevoerd, te lang in eerste instantie. En wat is lang? Nou bijvoorbeeld een in verkoop name, als ik dat doorgeef ga ik ervan uit dat het de dag erna op internet staat en dat was soms een week later, dat vind ik te lang.</i>
		<i>je ziet al snel dat als je objectgegevens doormailt dat je snel een fotopresentatie hebt. Daar zie ik aan dat het geheel echt begint te lopen. Het enige waar we voor moeten waken is dat contracten niet te lang blijven zweven want daar hebben we al kritiek op gekregen, dat een contract drie weken onderweg is.</i>
		<i>met name op de administratie zie je toch dat het stukje bij beetje op zijn plaats begint te komen.</i>
		<i>de werkwijze van de administratie? Ik weet niet of die echt anders is geworden, dat kan ik niet zeggen, ik ervaar dat in elk geval niet.</i>
		<i>Nee, bij onze eigen administratie, daar is niet zo veel veranderd, zij het dat we met een ander computersysteem moeten gaan werken, wat niet werkt, dat is wel typisch Ruijters.</i>
		<i>de administratie van verzekeringen is meer gaan samenwerken met de dames van de hypotheekadministratie omdat levensverzekeringen is overgedragen. Peter heeft dat aan Myriam overgedragen en ondersteunt Myriam en Vivian daarin maar verder is er geloof ik niets veranderd. Tja, je zit bij elkaar dus je krijgt vanzelf wat meer contact enzo.</i>
		<i>Nou euhm poeh, ja wat is veranderd, er is niet zo heel veel veranderd denk ik, er is veranderd dat ik nu op een andere manier mijn documenten moet aanleveren.</i>
	<i>de makelaardij</i>	
<i>De huidige samenwerking</i>	<i>met eigen discipline</i>	<i>x is veel minder operationeel, hij is bezig met de aansturing en zit soms twee, drie dagen in de week in Maastricht. Dat houdt in dat hij hier op kantoor minder vaak is en dat hij zich dus ook hier op kantoor vaak minder met de aansturing kan bezighouden. En daar moeten we voor oppassen denk ik. Want ik ben er van overtuigd dat we een los kantoor hebben en sommige personen, ik zal niet zeggen dat ze er nu misbruik van maken mar ik denk wel dat op den duur er misbruik van zal worden gemaakt. Dat kan. Want als ze geen persoon bij zich hebben wat de boel controleert, en dat hebben ze gewoon nodig, dan ben ik bang dat het steeds meer geflierefluit gaat worden. Merk je dat nu al? Nou de een gaat wat vaker tussen de middag naar huis en de ander komt steeds wat later binnen. Dus ja, ik denk wel dat je het een beetje merkt.</i>
		<i>In de samenwerking met de directe collega's is eigenlijk niets veranderd</i>
		<i>Voor mij zijn er eigenlijk twee collega's weggevallen, x heeft ontslag genomen en y heeft een nieuwe functie gekregen. Of er iets inhoudelijk is veranderd vind ik dus een moeilijke vraag. Eigenlijk beginnen we vanaf nul he, dadelijk komt z erbij en komt q drie dagen voor kantoor Maastricht werken, dus eigenlijk kan ik daar nu nog niet heel veel over zeggen.</i>
		<i>Klopt het beeld dat de samenwerking binnen de discipline met name neerkomt op kennisuitwisseling? Ja, dat klopt.</i>
		<i>In de samenwerking met de directe collega's is eigenlijk weinig veranderd, dat zit net zoals in het verleden allemaal bij elkaar.</i>

		<i>in feiten als x dadelijk weg is dan heb je nog maar vier adviseurs over en tja, als je dan bedenkt dat we het afgelopen jaar meer hebben omgezet dan het jaar daarvoor en dat van ons verwacht word dat we het komende jaar weer een omzetsijging realiseren. De prognose ligt altijd hoger, ik kan me niet aan de indruk onttrekken dat wat je eerst met 8 mensen deed als je dat dadelijk met zijn vieren moet doen dat de werkdruk toeneemt. Merk je dat nu ook al? als je klanten niet binnen twee a drie dagen het advies stuurt dan ben je hem kwijt, dat kost geld. En soms helaas maar waar moet je gewoon prioriteiten stellen inde zin van ik heb nu twee adviezen, voor die klant heb im gisteren het gesprek eghad en de ander ligt er al drie dagen, ja dan ga je afwegen wat is de kans dat ik die klant ook binnen haal? De klant waar je de kans het hoogste acht, geef je voorrang met het risico dat die andere klant er over een week nog ligt.</i>
		<i>Wij werken van a tot z heel zelfstandig</i>
		<i>Het meeste contact is gewoon daadwerkelijk op kantoor, als je elkaar belt, dan is dat meer omdat je even met een vraag zit waar je antwoord op wil hebben, maar het echte contact is daadwerkelijk op kantoor</i>
		<i>Aan de samenwerking met directe collega's is inhoudelijk niet veel veranderd. De vragen die je hebt die stel je, maar er is in samenwerking niets veranderd.</i>
		<i>Je directe collega's heb je nodig voor kennis en ervaring. Soms als je met een post zit waar het niet recht toe recht aan werk is, dan heb je elkaar nodig voor feedback.</i>
	<i>met andere discipline</i>	<i>De samenwerking met andere disciplines is niet veranderd, maar dat zei ik de vorige keer ook al. Ik voel me zelf absoluut niet verantwoordelijk of aansprakelijk op het moment dat er een beter contact moet komen. Want puur op mezelf denk ik dat dat altijd goed is geweest.</i>
		<i>Ik denk dat ik alles wat ik kan doorverwijzen, doorverwijs en op het moment dat ik iets doorverwijs hou ik ook heel netjes in de gaten wie met wie gesproken heeft en wanneer. Ik wil dan ook graag op de hoogte gehouden of dat iets geworden is ja of nee. Kijk de een heeft dan wat meer verantwoordelijkheidsgevoel als de ander.</i>
		<i>de terugkoppeling en de afhandeling van de klanten die ik hem aandraag dat laat te wensen over. En daar heb ik hem vorige week op aangesproken want ik krijg regelmatig mensen die gewoon al twee weken op een advies zijn aan het wachten.</i>
		<i>Nu kom ik regelmatig tegen dat mensen als ik ze drie weken nadat ik ze een optie heb verstrekt bel van god hoe zit het ermee, dat ze dan nog steeds zitten te wachten op advies en die gebruiken dat excuus om een optie heel lang te verlengen. Met andere woorden er kan wel degelijk een afhankelijkheidssituatie ontstaan tussen twee disciplines? Zeker, 100% want als ik iemand een optie geef en die persoon zegt ik weet niet zeker of ik het kan betalen dan zeg ik, x kom eens even erbij zitten ik maak altijd de afspraak dat we een keer in de week of in de 10 dagen kijken naar de status van het hele verhaal als die mensen zeggen van ja, ik weet echt überhaupt niet of ik het kan betalen en die vragen dan naar onze hypotheekadviseur, en dan wacht ik op x, dan kan ik natuurlijk als ze na drie weken van hem nog geen offerte hebben ontvangen onmogelijk zeggen van god meneer, mevrouw ik haal jullie van de optie lijst af. Want dan zeggen ze, wacht eens even, want Ruijters is Ruijters voor hun en of dat nu x of y is zal ze helemaal niets uitmaken.</i>

		<i>Kun je een indicatie geven over de frequentie van doorverwijzen? Poeh, ik denk in de nieuwbouw 90% zeker, maar goed dan hebben we ook allemaal weer een heel ander idee over wat een doorverwijzing is. In de bestaande bouw denk ik dat het aantal doorverwijzingen misschien op 50% ligt. Bij bestaande bouw hebben mensen zich meestal al veel eerder laten informeren over wat ze te besteden hebben voordat ze daadwerkelijk een woning gaan bezichtigen.</i>
		<i>Hoe gaat de doorverwijzing in zijn werk? Normaal gesproken kaart ik het bij het eerste gesprek aan. Ik leg dan de voordelen uit van wat wij eventueel extra zouden kunnen doen als wij ze financieren. Ik leg de nadruk op het feit dat het ze niks kost alleen maar een half-uurtje van hun tijd en als we ze niets beters kunnen bieden dat ze dan dus ook niets verloren hebben.</i>
		<i>Kijk, als ik ze aan tafel heb gezet dan vind ik dat een doorverwijzing en wat er daarna mee gebeurt dat is niet meer in mijn hand.</i>
		<i>Iedereen, maar dan ook echt iedereen, dus zelfs de mensen die zeggen ik heb mijn financiering al geregeld zet ik bij de adviseur aan tafel.</i>
		<i>in het proces van doorverwijzen is nog niet zoveel veranderd maar wel de contactmomenten die je van persoon tot persoon hebt met de jongens van hypotheeken, het persoonlijke contact is een stuk minder geworden, die zie je een stuk minder en ja dan merk je toch dat zeker met het elkaar op de hoogte houden, dat dit een bepaalde discipline vergt om elkaar telefonisch op de hoogte te houden, dat gaat moeilijker dan wanneer je elkaar de hele dag ziet.</i>
		<i>Er is nog niets veranderd in de samenwerking met de mensen van de andere disciplines, dat moet nog komen. Dus puur gekeken na het verhuizen naar Maastricht zijn er geen noemenswaardige veranderingen? Nee, nee, daar ben ik ook niet genoeg voor hier geweest, maar ik denk het niet, gevoelsmatig.</i>
		<i>met verzekeringen heb ik in principe nog altijd zo goed als geen contact en met hypotheeken ook niet echt. Want als ik nu een afspraak voor de hypotheekadviseur doorgeef doe ik dat ook nog altijd telefonisch, en of die nu een verdieping hoger staat of dat die telefoon in Heerlen staat.</i>
		<i>Je kunt een klant van A tot Z helpen voor de hypotheek en pensioenen, ja daar heb je die andere verder niet voor nodig, dat gaat volkomen los van elkaar.</i>
		<i>klopt het dat de samenwerking tussen de disciplines met name neerkomt op kruisbestuiving? Ja, dat is zo.</i>
		<i>Voor Maastricht worden de doorverwijzingen met name bij x ingepland dus dat heeft voor mij verder geen verandering opgeleverd. Tja en in Sittard daar kom ik wel nog regelmatig en daar krijg ik dan ook wel regelmatig afspraken. Net zoals in het verleden.</i>
		<i>De frequentie van doorverwijzingen kan ik niet benoemen dat is heel wisselend, dat hangt af van de transacties bij de makelaardij en hoe vol de afspraken bij de collega's zijn. Er zit geen structuur in, het is niet zo dat ze je op maandag bellen met zo veel afspraken. Het kan variëren van geen tot twee of drie per week. Ik denk dat het gemiddeld per maand rond de vijf a zes ligt.</i>

		<i>doorverwijzingen krijg ik als ik hier op kantoor ben, of ze bellen als ze bij een klant zijn geweest. Een derde mogelijkheid is nog dat als ze een afspraak voor nieuwbouw hebben, dat ze daar van te voren al een gesprek met de financiële adviseur aan koppelen. Ik denk dat die afspraken worden ingepland bij onze administratie</i>
		<i>kijk, wat is samenwerking tussen de verschillende disciplines, wat ik goed zou vinden is dat de verschillende disciplines begrijpen wat wij doen, hoe we werken, wat het commercieel betekent voor het bedrijf, want soms heb ik de indruk dat de makelaar zich niet bewust is van wat er op een hypotheek of een lijfrente of pensioen verdient kan worden.</i>
		<i>wat de assurantie adviseurs betreft, en dat is meer ons pakkie an, dat zoals de makelaar te weinig naar ons doorverwijst, verwijzen wij te weinig door aan de assurantie adviseur.</i>
		<i>het is heel afhankelijk van welke collega je doorverwijst, de ene kan het nu eenmaal beter dan de ander.</i>
		<i>We moeten ons afvragen waarom wij als hypotheekadviseur niet in het voortraject zitten, waarom wij als Ruijters niet al bij mensen aan tafel op het moment dat ze zeggen we gaan op zoek naar iets, dat moeten we ons afvragen, niet als de mensen al alles hebben beklonken, vier of vijf gesprekken hebben gehad en drie offertes hebben liggen, nee, dan moet je hem niet de afspraak door de strot gaan duwen.</i>
		<i>In principe kunnen jullie je eigen werkzaamheden volledig uitvoeren zonder tussenkomst van een van de andere disciplines klopt dat? Ja, dat klopt.</i>
		<i>als ie geluk heeft krijgt ie vier of vijf doorverwijzingen en dan is het ook nog meestal van dezelfde adviseur en dan heeft ie het ver gehad.</i>
		<i>We houden het aantal doorverwijzingen bij he, ik hou dat bij voor Sittard. Ik zeg dus niet zomaar 15%. Van het aantal doorverwijzingen krijgen we er 15% gefinancierd, het aantal doorverwijzingen is iets meer, zeg het dubbele 30%</i>
	<i>met administratie</i>	<i>Er is wel degelijk iets veranderd in de samenwerking met de mensen van de administratie, eerst was het een op een, ja van man tot man communicatie en nu gaat alles via de digitale snelweg en gaat eigenlijk nauwelijks tot niets meer direct van persoon tot persoon, dat is duidelijk veranderd.</i>
		<i>In principe wordt alles doorgegeven aan x, x verdeeld het werk dan onder de andere collega's van de administratie. In de praktijk blijkt dan dat de spullen van Maastricht toch nog voornamelijk bij y terecht komen. Maar dat heeft enerzijds ook wel met onzelf te maken, omdat wij toch gewend zijn om alles van Maastricht bij y neer te leggen.</i>
		<i>tja, wat is samenwerking? Zij plannen de afspraken voor ons in en wij doen het advies werk. Op het moment dat de offerte getekend is dan wordt het door de administratie als het goed is afgehandeld. Maar je vraagt dus naar een verandering. Of er iets veranderd is, nee, dit was al zo en dat is nog altijd zo. Je hebt met dezelfde mensen te maken en de werkwijze verander je niet door in Maastricht te gaan zitten.</i>
		<i>Is er een verschil dat jullie eerst met de administratie op een afdeling zaten en nu niet meer? Nee, dat is geen verschil. We doen nu meer per mail maar dat is geen slechte verandering en dat zijn zo'n minimale veranderingen dat ik nauwelijks kan zeggen dat je daardoor efficiënter of minder efficiënt werkt.</i>

		<i>Aan de samenwerking met mijn eigen administratie is niets veranderd, dat was goed en dat is goed.</i>
		<i>dat contact is altijd telefonisch, dus in die zin is er niets veranderd, dat was voorheen ook zo.</i>
<i>Goede samenwerking</i>		<i>Ik blijf nog steeds bij mijn eerdere visie over goede samenwerking, er is wel iets veranderd in de manier waarop we samenwerken. Doodat er inhoudelijk zaken zijn veranderd worden ook andere dingen van je verwacht en doordat er andere dingen van je verwacht worden, werk je ook anders samen. Maar ik blijf wel bij mijn eerdere standpunt dat je vriendschappelijk met elkaar moet kunnen communiceren. Als ik puur ga kijken of dat nog steeds de kracht van het bedrijf is, dan is dat nog steeds het geval.</i>
		<i>De samenwerking wordt inhoudelijk misschien anders maar contactueel blijft het hetzelfde. Ik denk niet dat ik nu anders met iemand moet gaan samenwerken, met Axel misschien, omdat hij nu een andere functie heeft en heb je een minder direct contact en wordt het misschien iets, iets zakelijker. De paar momenten dat je de tijd hebt om met elkaar te praten wordt het directer, zo van we hebben drie uur de tijd, hoe zit het daarmee, wat gebeurt hier, tjak, tjak, tjak. Als je elkaar de hele dag ziet gaat dat wat anders maar goed dat is niet beter of slechter.</i>
		<i>mijn visie over goede samenwerking is niet veranderd, ik denk dat in zoverre wat ik vorige keer zei en wat ik nu denk of voel of zie dat daar niets in veranderd is.</i>
		<i>Is jou visie op goede samenwerking door de herhuisvesting veranderd? Nee, in totaal vind ik dat er weinig veranderd is. Het enige wat er veranderd is, is de locatie waar het bureau staat.</i>
		<i>Is jou visie op goede samenwerking door de herhuisvesting veranderd? Nee, laat ik het zo zeggen werken vanuit een multidisciplinair team zou in mijn ogen een verbetering zijn ten opzichte van de manier waarop we nu werken.</i>
		<i>Ik werk nu al 4 jaar bij Ruijters, er is al heel veel over gezegd, maar er is nog nooit iets aan gedaan, in die vier jaar helemaal niets, en het leuke eraan is dat als ik dat tegen x zeg, dat hij zegt, ik zit al 10 jaar bij Ruijters, het is al 10 jaar hetzelfde, en dan denk ik, ja jij zit verdomme in de positie om er iets aan te doen!</i>
<i>Belang van samenwerking</i>		<i>Het belang van samenwerken is nog altijd gelijk</i>
		<i>Op dit moment is er niet iets in mijn belang veranderd, het tegenovergestelde denk ik eerder. Ik heb dezelfde taak als vroeger alleen liep ik vroeger dan bij x binnen en zei van goh, jij bent bijgepraat door die en die, licht me eens even in, wat is er gebeurt. En dan wist ik het en dan kon ik die meneer wat in de spreekkamer zat of aan de telefoon was aan het wachten meteen bijpraten en nu gaat dat niet meer. Dat is gewoon het enige.</i>
		<i>het belang van samenwerken met mijn directe collega's is denk ik hetzelfde gebleven. Met de andere disciplines ook, het is niet meer of minder geworden.</i>
		<i>Er is zeker iets veranderd in mijn eigen belang om samen te werken, maar dat was bij mijn rol als kantoorhoofd van Heerlen ook al vanzelfsprekend. Als je geen commitment hebt van de rest kun je het shaken. De mensen moeten mee werken anders heb je een zware dobber.</i>

		<i>het belang van samenwerken is denk ik hetzelfde gebleven, je zult goed moeten samenwerken om een goed resultaat te halen dus in die zin is het belang hetzelfde gebleven.</i>
		<i>Het belang om samen te werken is zeker veranderd, maar misschien niet zo zeer met de verhuizing maar nog meer met het feit dat we nu ook commercieel vastgoed erbij hebben gekregen. Dat biedt meer mogelijkheden.</i>
		<i>nee, daar is geen verandering in gekomen, het belang om samen te werken om naar een bepaalde omzet te groeien. Dat is ons gezamenlijk belang, daar worden we ook op beoordeeld, en in dat belang is niets veranderd, dat is net zo belangrijk als van te voren.</i>
<i>Relatie verandering en samenwerking</i>		<i>Als je eerst op verschillende kantoren zit en je zit nu bij elkaar dan worden die contacten hechter en het werkt ook prettiger. Want als er iets is, ik heb een taxatierapport nodig of andersom heeft men een afspraak nodig met een hypotheekadviseur dan weet je elkaar makkelijker te vinden en het is dan ook sneller geregeld.</i>

Topic	Subtopic	Uitspraak: Normatief; of iets goed of slecht is of zal worden
<i>De veranderingen</i>	<i>De aansturing</i>	<i>ik denk wel dat misschien achteraf gezien van te voren dingen beter in kaart hadden kunnen worden gebracht waardoor de overgang wat soepeler had kunnen verlopen</i>
		<i>van te voren beter taken benoemen en kijken wie welke taken gaat doen in de nieuwe situatie en wat daar voor nodig is en volgens welk draaiboek je dat zou gaan doen, dat was er, althans voor mij, onvoldoende</i>
		<i>Dat er op de een of andere manier nu toch een bepaalde lijn en structuur in begint te komen. En nogmaals, je merkt dat het hele proces nog aan de gang is en dat er iedere dag nog zaken veranderen. In die zin, je moet alles een kans geven en ik heb er vertrouwen in dat het nu ook de goede kant op gaat. Het is een gigantische verbetering.</i>
		<i>Ik ben niet zo gecharmeerd over de manier van communiceren</i>
		<i>dat gesprek met x is heel positief geweest. En dat is niet alleen mijn gesprek met x geweest. Je merkte dat er op een gegeven moment veel kritiek en onvrede in het bedrijf is, en dan is er inderdaad niets beters dan te zeggen we halen alles bij elkaar en kijken hoe en wat.</i>
		<i>Ik denk dat wat de insteek was, je gaat verhuizen om er beter van te worden, om synergie met een mooi woord te bewerkstelligen, nou dat zie ik dus echt niet van de grond komen.</i>
		<i>Het zal kostentechnisch voordelig zijn om hier te komen zitten, maar ik heb niet het idee, dat daar heel lang over is nagedacht. Als je Ruijters door de jaren heen gewend bent, dan weet je dat dit soort veranderingen, daar zou normaal gesproken drie jaar over worden vergaderd, en nu word opeens een dergelijke drastische verandering, de verhuizing, kantoor heerlen naar een nieuwe locatie, de wisseling binnen de makelaardij, dat heeft zich allemaal afgespeeld binnen een half jaar. Ja, dat is onRuijters, dan ga je nadenken zijn er geen andere belangen.</i>
		<i>ik denk dat als alles vanzelf doorgaat en je erin rolt dan ervaar ik dat wel als positief.</i>
		<i>De aansturing van het veranderingsproces is veranderd, in elk geval een stuk verbeterd nadat x met iedereen gesprekken is gaan voeren. X heeft de communicatie iets meer rechtstreeks laten verlopen.</i>

		<i>dat ik nou zie van dit is strategisch bedacht, euhm, dat zie ik niet. Ik denk dat het emotionele beslissingen zijn geweest. Ik denk niet dat als je nu naar de eerste etage gaat en vraagt god, wat is nu de strategie voor de komende tijd, waar moeten wij over 5 of 10 jaar staan, dan kan je dat niemand vertellen.</i>
		<i>Hoe heb je de aansturing ervaren? Ik heb daar eigenlijk geen gevoel van ervaring bij gehad. Tja, nee, ik weet het niet, wat dat betreft is het misschien wel een positief punt als het allemaal vanzelf reilt en zeilt, maar ik heb niet het idee gehad dat er van bovenaf duidelijk veranderingen zijn kenbaar gemaakt en opgelegd. Eigenlijk is alles gewoon doorgegaan en gaandeweg gebeurt.</i>
		<i>Qua directheid was het voorheen beter, maar goed, als ik in Ger zijn schoenen zou staan zou ik precies hetzelfde gedaan hebben.</i>
		<i>Ach, en dan komen ze met hun provisie, volgens mij is gewoon mensen motiveren een veel duurzamere en effectievere oplossing. Dan krijg je minder onrust.</i>
		<i>ik vind het geen verbetering, als ik naar alle drie de oorspronkelijke kantoren kijk. Sittard is een verslechtering omdat daar de sociale controle weg is. En in Heerlen, die hebben natuurlijk de grootste verandering mee gemaakt, van een heel kantoor waar ook de hele financiële afdeling zit, naar twee mensen. Dan treed een verslechtering op en dat kan niet goed gemaakt worden door een nieuw kantoor in Maastricht te betrekken, dat maak je mij niet wijs. Maar goed daar moeten we ons bij neerleggen, het is nu eenmaal zo.</i>
	<i>De administratie</i>	<i>laat ik beginnen met de centrale administratie, dat zag ik louter als positief</i>
		<i>centrale administratie positief alleen had er misschien een iets betere voorbereiding kunnen plaatsvinden om de zaken iets soepeler te laten verlopen.</i>
		<i>in het begin waren er andere problemen, langere wachttijden, maar ik heb het idee dat het iedere week beter wordt.</i>
		<i>Als je bijvoorbeeld kijkt naar de administratie dan denk ik dat het een hele goede zet is geweest, dat je van drie kantoren samen nu een heel leuk team hebt gemaakt, dat vind ik heel wat waard.</i>
		<i>Soms ben ik documenten aan het zoeken en dan denk ik he? Waar is die nou gebleven? Dan is ie dus verplaatst maar dan zie je wel dat het verbeterd is, de indeling is overzichtelijker geworden. Dus dat is zeker een verbetering</i>
		<i>ik denk dat heel veel mensen de voordelen niet zien ten opzichte van de oude situatie</i>
		<i>Ik zelf denk dat het beter was geweest in de oude situatie, maar ik weet ook wat de voordelen zijn aan deze situatie en dan vooral financieel gezien, dus wie ben ik dan om te zeggen dat het geen goede verandering is.</i>
		<i>De centrale administratie heeft op dit moment nog niet echt voordelen, maar ook niet direct nadelen, behalve het feit dat het later word aangeleverd. Ik heb begrepen dat het achterstallig werk nu wat minder is dus dan zal de snelheid ook wel weer gaan toenemen waarmee zaken worden aangeleverd. Ik ga er vanuit dat het uiteindelijk wel allemaal op zijn pootjes terecht komt.</i>

		<i>De veranderingen in de administratieve ondersteuning zijn zelfs beter dan ik verwacht had, het kan natuurlijk altijd beter, ik denk dat met name de terugkoppeling te wensen overlaat, nou ja, dat is misschien te stellig, maar er kan wel nog beter gecommuniceerd worden op het moment dat de aktes gereegd liggen of dat ze zeggen van het concept is nu de deur uit.</i>
	<i>de makelaardij</i>	<i>Het enige wat ik in eerste instantie niet zag zitten is dat er twee aanspreekpunten moesten komen, die beslissing begreep ik niet, ik kan me voorstellen dat als er twee op een schip zitten...je had liever een kapitein gehad? Ja, maar dat moet de praktijk natuurlijk ook een beetje uitwijzen. Voor ons zal het nu zoeken zijn, met welke zaken ga ik naar x en met welke zaken ga ik naar y?</i>
<i>De huidige samenwerking</i>	<i>met eigen discipline</i>	<i>dat de verzekeringsafdeling bij je zit, dat is wel een voordeel, in het verleden zat die afdeling in Maastricht, dus als je ze nu nodig hebt dan zitten ze dichterbij. Dus als je iets van x of y moet weten of afspraken door moet geven dat werkt veel prettiger, dat is een verbetering.</i>
		<i>jullie zijn van een hele grote groep naar drie mensen gegaan, hoe heb je dat ervaren? Ik heb er zelf weinig last van gehad omdat ik veel buiten de deur was en ben. Het was een heel gezellige groep maar die kleine groep heb ik nooit als negatief ervaren.</i>
	<i>met andere discipline</i>	<i>Op het moment dat ik zeg, hier is iemand en die wil een gesprek dan vind ik dt een doorverwijzing, maar de adviseurs zeggen dan van soms komt die man niet eens bij ons aan tafel. Ik vind dan det er intern bij hun iets niet goed is gegaan, dan hebben ze of te lang gewacht om te bellen of er gaat te veel tijd overheen voor dat jullie überhaupt de afspraak aangaan. Ik denk dat je het mij niet kunt aanrekenen.</i>
		<i>Ik merk wel dat het makkelijk is omdat ze nu centraal zitten, maar goed dat voordeel wat ik nu heb, hebben de makelaars in Sittard en Heerlen niet.</i>
		<i>Met de verzekering vind ik het dus duidelijk een verbetering dat je bij elkaar zit. Met de makelaardij, tja het enige dat daar veranderd is, is dat je in het verleden op het kantoor in Heerlen zat, en daardoor zag je die mensen veel, en tegenwoordig zit je in Maastricht, dus zie je de mensen van maastricht meer.</i>
		<i>de doorverwijzingen zijn niet verbeterd, je mag niet verwachten dat als de doorverwijzingen op het moment dat we daar met zijn allen zitten, dus een deel van de administratie, de directie, een stuk financieel advies en 4,5 makelaar, niet bijster goed zijn, dan mag je niet verwachten dat die doorverwijzingen nu we nog maar met vier makelaars zitten dat het dan opeens super gaat met dezelfde verantwoordelijken, dat zou niet logisch zijn. En die verantwoordelijken die veranderen ook niet van vandaag op morgen qua instelling. Die slaan niet ineens met de vuist op tafel.</i>
		<i>Als ik in Sittard ben zal er sneller een makelaar naast mijn bureau staan die zegt, je moet hem en hem eens bellen. Dus de indruk heb ik wel dat als je fysiek aanwezig bent in Sittard dat het dan meer is, maar in totaal is het gewoon dramatisch slecht. We zouden net zo goed een aparte organisatie kunnen zijn, althans daar lijkt het wel op.</i>
		<i>Sinds het afgelopen jaar zie ik de tendens ontstaan dat ze doorverwijzen om het doorverwijzen. De kwaliteit van doorverwijzen blijft dan onderbelicht. De manier van doorverwijzen is ook heel belangrijk</i>

		<i>Vorige week is er weer een bijeenkomst geweest over de kruisbestuiving tussen hypotheek en makelaardij, ik zeg waarom zit verzekeringen daar niet bij. Ja zegt x daar heb je wel gelijk in, nou en dat wordt dan weer besproken en dan wordt zo iets gezegd als ...ja maar het is toch zo dat de makelaar aan de hypotheekadviseur doorverwijst en de hypotheekadviseur vervolgens weer naar de verzekeringsadviseur doorverwijst. Ja, ik heb zo iets, dat is in mijn ogen heel dom, als je toch contact hebt met een klant, waarom zou je dan niet over verzekeringen praten zo lastig is dat niet.</i>
		<i>Hoe zou jij de kruisbestuiving verbeteren? Ik denk dat je mensen bewust moet maken naar de zaken die ze laten liggen en ze moeten meer contact krijgen met een klant, meer een band krijgen met je klant dan is het veel makkelijker om hun vertrouwen te winnen en ze ook andere diensten aan te bieden. Ze hebben geen relatie met klanten, ik denk dat een beetje een manco is snap je? Afspraak, naar de klant voorstel doen, afronden en hup naar de volgende klant.</i>
		<i>nu heeft de makelaar het huis verkocht, dat is voor hem een succes moment en dan vergeet hij wel eens om door te verwijzen, maar goed, als hij het is vergeten, dan kan ik hem eraan herinneren. Maar als ik niet weet dat iets verkocht is en pas daarna op dinsdag in de lijst, die ik sporadisch zie, zie dat het huis verkocht is. Tja, als ik nou aan dat bureau van de makelaar zit dan kan ik ze er zelf op aanspreken. dat zou voor mij een verbetering zijn.</i>
		<i>ik merk gewoon, ik sta vaker aan het bureau bij de makelaar maar dat is ook omdat het makkelijk is om er naar toe te lopen, als je voorheen moest bellen en zeggen denken jullie nog aan me, tja dan leg je de telefoon op en klaar, nu zie je elkaar op de afdeling dus dat aan elkaar denken word veel makkelijker gemaakt. Dat merk ik wel, dat is een verbetering.</i>
		<i>De doorverwijzingen naar verzekeringen, dat is veel te weinig, en dat is ook waarom het goed is dat we nu bij elkaar zitten want laatst zei roel tegen me, van hey heb je nog aan me gedacht, en meteen nadat hij het zei, bedacht ik me, ik ben je al 6 keer vergeten, toen heb ik hem een aantal klanten doorgegeven, en bij een paar heeft hij ook aan de tafel gezeten maar bij een aantal zeg, drie of vier heeft ie ook niet meer aan de tafel gezeten en dan denk ik, stomme troela, logisch, dat ben ik zelf schuld, dat is gewoon kansen laten liggen. Nu is dat goed, want door het feit dat roel me daarop aanspreekt blijft het ook hangen. Nu ben ik me ervan bewust dat ik denk shit dat heb ik niet goed gedaan, dus dat is wel een voordeel van het feit dat we nu allemaal bij elkaar zitten.</i>
		<i>de frequentie van doorverwijzen is nog veel te laag, ik kan eigenlijk geen aantal noemen en dat zou uiteindelijk de optimale samenwerking zijn, als je gelijk nadat de makelaar een gesprek heeft gehad, en of dat nu een bezichtiging is of een in verkoop name, of wat dan ook, dan zou je direct moeten zeggen, ik bel die persoon want hij hoeft jou huis niet per se te kopen, maar hij is wel op zoek naar iets anders dus het is toch een potentiële klant voor de financiering. Ik denk dat we allemaal nog veel meer gebruik moeten maken van de kansen die ons geboden worden.</i>
	<i>met administratie</i>	<i>Als ik het voor het kiezen had zou ik het liefst van persoon tot persoon communiceren maar in combinatie met dat je daar een centrale administratie voor terug krijgt vind ik het wel een voordeel.</i>

		<i>Het wegvallen van persoonlijk contact vind ik negatief maar het feit dat je daardoor centraal zaken kunt regelen en een standaard kunt aanhouden voor alle kantoren dat vind ik wel positief.</i>
		<i>de administratie van financiële diensten zat voorheen bij ons op kantoor Heerlen. En dan gingen sommige dingen wat vanzelfsprekender, makkelijker, zo van je riep om de bocht kun je me even een afspraak maken met die of met die. Dat gaat nu hoofdzakelijk telefonisch.</i>
		<i>Ik vind ook dat collega's van de binnendienst toch een stukje opleiding moeten krijgen. Geen diepgaande opleiding dat mag je niet verwachten, maar wel links en rechts iets over de producten weten. Ik vind dat bitter tegenvallen.</i>
<i>Goede samenwerking</i>		<i>Mijn kijk op goede samenwerking is niet veel veranderd. Ik zie goede informatie uitwisseling nog altijd als belangrijkste onderdeel en het op tijd aan elkaar verstrekken van de gegevens. Met de nieuwe manier van werken merk ik hier nog geen aantoonbaar verschil in.</i>
		<i>Ik denk inderdaad dat de administratie onderling, ik denk dat die samenwerking verbeterd is. Ik denk zoals het nu gaat, dus de samenwerking cq communicatie tussen de hypotheekadviseurs en de makelaars dat, dat iets minder geworden is.</i>
		<i>Open communicatie, betrouwbaarheid, daar ontbreekt het nog wel eens aan. Dus dat je kunt klankbroden en niet dat ie zegt, loop naar de pomp, betrokkenheid en flexibiliteit. Als ik hier 's ochtends om half negen aan kom dan kan ik een kanon afschieten in het gebouw, dan raak ik niemand. Dat niemand, en dan een uitzondering daargelaten, dat iedereen om 09.00 uur begint en dat niemand zich de moeite neemt om wat eerder te beginnen. dat soort zaken, dat is super negatief voor samenwerking. Op het moment dat een iemand ervoor wil gaan en drie niet, vergeet het dan maar.</i>
		<i>mijn ideaal beeld van samenwerking is wel hetzelfde gebleven</i>
		<i>Ik denk dat je eerst een goed team moet hebben en dan krijg je vanzelf een goed resultaat, terwijl x alleen maar aanstuurt op de productie, op dat resultaat. Daar ben ik wel een beetje huiverig voor, of dat straks toch niet tegen ons gaat werken.</i>
		<i>natuurlijk kun je als individu zeggen van laten we dat afspraken, maar ik denk dat je het eerder groepsgewijs moet aanpakken en kijken of iedereen daar voor in is, dan kunnen we het zo doen.</i>
		<i>Dan kun je wel zeggen we krijgen straks een systeem en dan kun je dat meten en mensen er op afrekenen, dan zeg ik nee, ga eerst eens met die mensen aan de tafel zitten en zorg ervoor dat ze er aan gaan denken, dat het wel tussen die oren zit in plaats van meteen af te gaan rekenen. Kijk want als iemand in zijn eigen discipline goed draait en goed werk levert dan wordt het toch moeilijk om hem aan te spreken op het feit dat ie misschien wat te weinig heeft doorverwezen, want zijn eigen werk doet ie wel goed.</i>
<i>Belang van samenwerking</i>		<i>je eigen belang is tevens het belang van de organisatie, als ik een doorverwijzing krijg en ik sluit die post dan heb ik zelf een leuke omzet, maar het feit is dat dan ook de organisatie een leuke omzet heeft. Het belang was er altijd alleen het invullen ervan dat zie ik wel een beetje vooruitkruipen. Maar het beklag is er altijd geweest. Alleen we hebben het toen te veel laten liggen, en de invulling ervan wordt nu langzaam maar zeker makkelijker en dus beter.</i>

<p>Relatie verandering en samenwerking</p>		<p>Ja, ik moet zeggen, kijk aan de ene kant om alles bij elkaar te brengen dat is op zich geen slechte zet geweest maar hoe de indeling is, tja dan zeg ik dat is gewoon slecht. En als ik kijk naar de huisvesting van de adviseurs, je zit er zelf dat is gewoon een zootje en dan kijk ik verder nog naar mijn eigen afdeling dat is gewoon heel onpraktisch. Kijk zoals wij zitten dat werkt voor geen meter. Dat heb ik aangegeven voor we gingen verhuizen, dat heb ik aangegeven twee dagen nadat we zijn verhuisd en ik heb het daarna nog een keer aangegeven dus ik hou er nu mee op maar blijf erbij dat het voor geen meter werkt.</p>
		<p>Ja, kijk ik vind, we hebben altijd als groepje bij elkaar gezeten, je wist precies wat je aan elkaar had, het werkte veel beter, je kreeg veel meer mee, de afdeling draaide goed, en daar een stuk van die kracht hebben ze er nu uit gehaald en dat vind ik heel jammer. Ik zeg dan wat we in drie jaar hebben opgebouwd wordt binnen een paar maanden voor een deel weer afgebroken en dat is jammer.</p>
		<p>De verandering is dat goede mensen worden verplaatst of vertrekken, minder ervaren mensen, of die beter of slechter zijn wil ik helemaal niet zeggen, komen ervoor in de plaats, dat vind ik een drastische verandering maar niet echt positief, en zeker niet voor het doorverwijzen. daar moet je toch een beetje body voor hebben.</p>
		<p>Doordat je nu bij elkaar zit kan de collegialiteit wel verbeteren. Merk je dat nu ook al? Ja, ja dat wel, maar het heeft tijd nodig, maar dat kan ook aan mij liggen. Ik was op zich geen voorstander van alles bij elkaar gooien en dan kijk je er toch in eerste instantie wat minder positief tegenaan.</p>
		<p>Datgene wat ik vreesde, namelijk dat de eigen afdeling slechter zou functioneren als dat het deed, ja dat werd bewaarheid.</p>
		<p>toen heb ik gezegd dat ik zei dat allemaal bij elkaar zitten makkelijker zou werken en dat heb ik dus nu inmiddels ook ervaren. Dus wat ik hoopte begint nu wel te komen.</p>
		<p>Met de nieuwe manier van werken merk ik nog geen aantoonbaar verschil, maar met de plannen die Ralf en ik hebben voor de toekomst hopen we hier wel verbetering in te realiseren.</p>
		<p>Kortom de samenwerking met de eigen administratie is wel intenser en beter geworden maar de samenwerking met de andere administratie is niet veranderd</p>
		<p>Kijk ik denk, sommige dingen liggen ook aan mezelf, dat ik zelf ook een verkeerde werkwijze heb waardoor ik vaak te veel tijd kwijt ben en, en, en, dus, maar dat heeft ook weer te maken met het systeem waar ik nu veel beter in kan werken. Kijk er zijn nu al een aantal zaken, daar hoef ik niemand iets voor te vragen, ik kijk gewoon in de mappen en dan kan ik kijken, en dat werkt gewoon heel goed. Als ik nu een transportdatum van een pand moet weten dan zoek ik me zelf de koopakte op, dus in die zin is dat gewoon een verbetering.</p>
		<p>Met de verzekeringsafdeling vind ik het dus duidelijk een verbetering dat je bij elkaar zit.</p>
		<p>Ik denk dat het zeker positief is als je kijkt naar de oude scheiding van hypotheek en verzekeringen, ik denk dat het zeker positief is dat daar geen verschil meer in zit. Dat het dus nu op een lokatie zit. Voor onze werkwijze ten aanzien van de makelaardij...tja, ik weet het niet, ik merk er tot nu toe weinig verschil in. Of je nu bij wijze van spreken in Sittard centraliseert of bij ons op kantoor, daar zie ik tot nu toe weinig verschil tussen</p>

		<i>Het enige wat je merkt is dat je natuurlijk minder zicht hebt op wat er op de administratie gebeurt dus over de voortgang van dossiers. In het verleden kon je dan vragen van is het afgehandeld. Als ze dan "ja" zeiden, nou dan was het afgehandeld, nu moet je daar voor gaan mailen of bellen. Je krijgt ook niet mee als zij zijn aan het bellen over een bepaald dossier.</i>
		<i>Tja, ik vind niet dat we er echt op vooruit zijn gegaan.</i>
		<i>Door de veranderingen die hebben plaatsgevonden is mijn idee over samenwerken niet veranderd.</i>
		<i>Tja doordat je nu toch bij elkaar zit kan die collegialiteit wel wat verbeteren, dat denk ik wel ja.</i>

Topic	Subtopic	Uitspraak: Emotie; hoe iets voelt, plezier
<i>De veranderingen</i>	<i>De aansturing</i>	<i>wanneer ik x confronteer met zijn negatieve houding in het eerste gesprek en zijn positieve houding nu, bevestigd hij dat dit mede te maken heeft met het feit dat hij nu zelf mee kan beslissen over de lopende veranderingen en niet meer het gevoel heeft dat hij maar een van de vele is die moet dansen naar de pijpen van het management.</i>
		<i>Ik kijk heel positief aan tegen het veranderingsproces. Met name natuurlijk omdat ik tussen het eerste en het tweede gesprek een andere functie heb gekregen. Het veranderingsproces daar kan ik nu heel erg mijn eigen stempel op drukken.</i>
		<i>De individuele gesprekken met x heb ik als positief ervaren, dat er dus wel op een gegeven moment het idee wordt gegeven dat ze er serieus mee omgaan, en dat er een oor is, en dat er ook iets gedaan wordt met de zaken die aangekaart worden, in die zin vind ik dat alleen maar positief.</i>
		<i>Ik vind niet dat we er echt op vooruit zijn gegaan. Kun je dat uitleggen? Tja, ik vind het maar een warboel, als ik dan kijk naar de makelaardij, de wisselingen die hebben plaatsgevonden, dat kan ik allemaal niet echt begrijpen, ik vind het niet echt professioneel.</i>
		<i>verzekering is een aparte tak van sport en dat word niet erkend of onderkend en dat vind ik wel jammer.</i>
		<i>ik ben niet zo gecharmeerd over de manier van communiceren</i>
		<i>Ik laat het nu eens op zijn beloop, het is een beetje moeilijk, ik heb het ook al vaak met gerover gehad maar x doet er uiteindelijk ook niets aan en dan is de vraag hoe vaak moet je je eigen kop stoten. Ik denk dan nog wel, op het moment dat wij zeggen ik zeg niets meer geven we eigenlijk op. Maar als je wel iets zegt ben je weer de zeikerd, dus dat is heel moeilijk</i>
		<i>Je bent altijd op je hoede, je durft niet alles te zeggen, dat vind ik gewoon jammer, met X heb ik dat niet, tegen X zeg ik alles. Die weet daar ook mee om te gaan.</i>
		<i>Voor mij is waardering heel belangrijk, dat is niet altijd geld, maar ook eens iets aangeven, en dat hebben wij nooit gehad.</i>

		<i>Kijk wat ik wil zeggen is, men zegt het ene maar men handelt anders. Men zegt we gaan allemaal bij elkaar zitten, dat is goed voor de kruisbestuiving en voor de betrokkenheid, en dan gaan we vervolgens in Heerlen in van der Valk overleggen. Ze hebben het over kosten besparen en vervolgens neemt X Y een hele dag mee naar Amsterdam voor een verzekering.</i>
		<i>er is een aansturing maar niet professioneel in mijn ogen.</i>
	<i>De administratie</i>	<i>ik heb niet hoeven in te grijpen omdat het allemaal nog binnen de perken was en ja voor mijn gevoel was het te laat maar gezien de situatie kon het niet sneller, althans dat dacht ik en daar heb ik verder dan ook niet naar geïnformeerd.</i>
	<i>De makelaardij</i>	<i>Dat x nu een andere functie heeft gekregen, dat is wel iets wat ik nog niet als prettig ervaar, maar ik ga er ook nog altijd vanuit dat dit twintig januari als we bij elkaar zitten, dat het rechtgetrokken gaat worden. Waarom ervaar je het als niet prettig? Zijn functiekader is nu veel meer aansturen en veel minder operationeel. Dat is niet prettig omdat hij met elke opdrachtgever nu nog rechstreeks contact heeft en dan afspraken maakt waar hij mij soms te laat van op de hoogte kan brengen en dat vind ik op zijn zachts gezegd heel slordig.</i>
<i>De huidige samenwerking</i>	<i>met eigen discipline</i>	<i>Met de financiële adviseurs is niets veranderd, want ik zie x nog net zo vaak als ik hem voorheen zag en y ook, dus daar is voor mijn gevoel totaal niets in veranderd.</i>
		<i>Doordat je met een kleinere groep zit is er wel iets veranderd in die zin dat je meer op elkaar bent aangewezen. Maar je werkt een stuk rustiger. Vroeger was het hier veel hectischer, en als mensen om je heen hectisch zijn dan wordt je daar op de een of andere manier in meegesleurd. Dus er was veel meer egschreeuw en nu heb je het in principe inhoudelijk net zo druk maar je ervaart het heel anders. Voorheen was je veel sneller afgeleid en nu ben je veel meer met je eigen werk bezig, tja dat kun je dan als positief zien.</i>
		<i>met de buitendienst is het nog even aftasten, elkaar leren kennen, het leeft ook niet echt. Als ik boven kom is haast nooit iemand daar.</i>
		<i>de gevoelswaarde ten opzichte van de samenwerking met mijn directe collega's is hetzelfde gebleven, alhoewel er is een collega waar bij dat veranderd is, maar die is weggegaan. Die heeft me gewoon teleurgesteld.</i>
	<i>met andere discipline</i>	<i>ik heb er echt geen problemen mee als ik met iemand samenwerkt en die zegt van; "ik ben gisteren bij die en die geweest, en die zou het prettig vinden als je wat vaker belt". Kijk daar heb ik absoluut geen problemen mee. Dan weet ik dat en kan ik daar rekening mee houden. Uiteindelijk komt het toch op hetzelfde neer, we moeten samen een boterham verdienen.</i>
		<i>kijk ze willen nu wel iets gaan vergaderen met de adviseurs erbij en dan nog een keer vergaderen met de administratie maar ze vergaderen zich tegenwoordig nog eens het graf in. Drie of vier vergaderingen op tijd van twee dagen, ik word er doodziek van.</i>
		<i>Tja ik zit natuurlijk wat meer bij de zakelijke klant dus krijg je ook doorverwijzingen van bedrijfspanden. Maar dat is wat ik zeg, het zit tussen de oren, ik denk dat het manco is dat men te zeer in eigen hokjes denkt.</i>
		<i>gevoelsmatig, en dan ga ik echt af op verhalen die ik links en rechts hoor, heb ik over het algemeen het idee dat er zich wel meer een eenheid aan het vormen is. Dat gevoel heb ik wel sterk.</i>

		<i>in mijn gevoelswaarde ten aanzien van de samenwerking met ander disciplines is niets veranderd.</i>
		<i>samenwerking is meer vriendschappelijk dan formeel, het is toch een familiebedrijf en dat merk je wel in heel veel zaken. Er zijn altijd wel links van die kent die en via die is die hier gekomen. Dus euh, ja daardoor denk ik wel dat het allemaal wat losser is en dat is prima.</i>
		<i>Het contact met de andere disciplines is denk ik wel goed, tja omdat je bij elkaar op de afdeling zit is het wat vriendschappelijker geworden. Niet dat dit nu zakelijk gezien zo'n meerwaarde is maar ik denk wel dat het prettig is om voor de kleine vragen bij ze terecht te kunnen en de band word gewoon heel anders.</i>
		<i>met verzekeringen, dat is gewoon anders, kijk roel zit wel bij ons op de afdeling, maar voor de rest krijg je van die tak toch nauwelijks iets mee.</i>
		<i>Ik denk dat mijn gevoelswaarde alleen maar beter geworden is, doordat je meer met elkaar te maken hebt, nee ik kan zeker niet zeggen dat het is verslechterd. Ik kom zeker niet met tegenzin, heb ook niet zo iets als ik binnekom van als ik maar niet die of die tegen het lijf loop, nee ik kom echt met plezier.</i>
		<i>Ik ga ze niet vertellen dat ze ook verzekeringen moeten verkopen, dat ze commercieler moeten zijn, met alle respect daar heb ik helemaal geen tijd voor; maar ook geen zin in.</i>
	<i>met administratie</i>	<i>je mist het persoonlijk contact maar als ik dat even uitvlak vind ik het niet minder goed of beter dan het eerst was.</i>
		<i>feitelijk is de afstand in kilometers natuurlijk wel groter geworden, want die administratie zat eerst twee meter achter me. Maar op zich heb ik niet het idee dat ik de administratie kwijt ben, nee dat gevoel heb ik niet.</i>
		<i>Met de administratie, dat klikt prima</i>
		<i>Sinds onze laatste gesprek is er niet veel veranderd in mijn gevoelswaarde, dus op individueel vlak. Ik heb bij sommige collega's zowel op de administratie als bij de andere disciplines wel een minder goed gevoel, daar zou ik zelfs bij kunnen denken dat de organisatie misschien wel beter af is zonder die mensen. Dat klinkt hard maar zo is het wel, die wekken irritatie op ook bij andere collega's en dat kan nooit productief zijn. Als collega's die hard rennen, en daar zit de irritatie in, zien dat andere collega's dat niet doen, dan krijg je dat iemand die wel hard rent zich gaat afvragen waarom eigenlijk, je krijgt dan een beetje die ambtenaren cultuur, zo van als hij het niet doet waarom zou ik dat dan doen. En dat zijn in mijn ogen rotte appels, en daar hebben we er wel een paar van binnen de organisatie.</i>
<i>Goede samenwerking</i>		<i>Een stukje extra doen is voor velen heel moeilijk en dat vind ik heel belangrijk voor samenwerking. Want als de een niet wat harder loopt waarom zou de ander dat dan doen.</i>
		<i>Ik denk dat vele denken van Ruijters is een suikeroom dus het komt wel goed, maar zo werkt het natuurlijk niet.</i>
		<i>Maar als de mensen onder je goed werken moet je ze daar ook de waardering voor geven want daar gaan ze juist allemaal voor en dat is wat ik bedoel met je moet zorgen dat er een goed team staat, dat de sfeer goed is en je iets voor elkaar over hebt want iedereen is nu toch nog altijd een beetje voor zichzelf bezig en dat doorbreken ze ook niet en dat vind ik wel jammer</i>

		<p>ik vind het jammer dat het bij een organisatie mogelijk is dat mensen weliswaar onderling over andere collega's zich mateloos irriteren, maar dat het die collega nooit eens duidelijk wordt gemaakt van zo kan het niet langer. Spreek je daar mensen zelf wel eens op aan? Nou ik voel me niet aangesproken om dat te doen want het probleem en de irritaties zijn ook bekend bij die mensen die wel of beter in de positie zitten om daar iets van te zeggen. Ik kan wel persoonlijk tegen iemand uitvallen over hoe ik persoonlijk over zaken denk maar ik denk dat, dat niet relevant is in een organisatie. Zo als met een voetbal team, het uiteindelijke doel is een goal te maken, en hoe je privé met elkaar omgaat moet eigenlijk niet relevant zijn. Maar het moet wel zijn dat als een speler binnen het team niet goed functioneert of door zijn mentaliteit andere spelers gaat irriteren, dan moet een trainer of een coach daar wat van zeggen. Snap je. En dat gebeurt hier veel te weinig.</p>
		<p>Het is een stukje betrokkenheid, dat is de basis voor een goede samenwerking.</p>
Belang van samenwerking		<p>De wil is er, dat denk ik wel, breed gedragen om er iets moois van te maken, maar ook labiel. Je hoort in de wandelgangen, niet direct, dat er toch buitendienst medewerkers in Maastricht zijn die blij zijn dat er iets gebeurt, dat er structuur komt, dat er wil is, dan is dat toch leuk om te horen. Ik denk dat de mentaliteit die met name op dit kantoor is geweest, dat die was van, ik denk niet dat er iemand was die er echt voor wilde gaan, het salaris komt toch wel binnen. En waarop baseerde je de veronderstelling dat niemand er echt voor wilde gaan? Op de potentie die er lag. Op het moment dat je de potentie hebt, je hebt bijna alle nieuwbouw, daar zou je heel veel koppels mee kunnen krijgen, al liep de nieuwbouw de laatste tijd wat minder, toch, het kantoor word uitgelachen op dit moment, de kleine kantoren staan met twee pagina's in de Maastrichtse krant en Ruijters staat erin met acht panden.</p>
Relatie verandering en samenwerking		<p>Ik voel zelf ook wel aan dat het toch wel verbeterd is door de herhuisvesting</p>
		<p>Er zitten wat meer mensen op kantoor dat is het verschil, maar dat vind ik wel leuk.</p>
		<p>mijn gevoelswaarde ten aanzien van de samenwerking en de reorganisatie is iets positiever geworden, maar ik moet het nog allemaal zien. Maar pas op, ik ben vaak heel negatief, maar dat wordt ook vaak bewaarheid.</p>
		<p>Die veranderingen hebben consequenties en in die consequenties moet je, je gewoon schicken. En sommige zaken wat je kunt oplossen door een gesprek of zo, en andere zaken ja die vallen gewoon niet te wijzigen en dan is het uittesten of het functioneert en als het functioneert ja, dit wordt een duur grapje als het niet gaat lukken, maar ik ga ervan uit dat ze dit goed uitgedokterd hebben en dat het ook, dat het straks een positief resultaat heeft en dan met name op financieel gebied, dus op omzet en afzet, of op winstpercentage wat je aan het eind van het jaar hebt. Daar ga ik op dit moment van uit. En als het niet zo is dan vraag ik me af waar we het in godsnaam voor hebben gedaan.</p>

		<p><i>Ik denk dat iedereen die in dit bedrijf werkt zich zelf moet aanpassen naar de verandering en als dan blijkt dat het niet functioneert moet je het aanpassen maar zover zijn we nog lang niet. We zijn nog met de aanloop bezig, iedereen heeft nu administratief zijn draai gevonden, straks gaat internet lopen, realworks, en er komen ook nog wat veranderingen en uiteindelijk denk ik dat we ons moeten aanpassen en daarna evalueren of het een verbetering is. Er is niets zo makkelijk om bij elke verandering te zeggen dat is niets. Ik heb er nu nog alle vertrouwen in</i></p>
		<p><i>De meeste rare dingen mail je in plaats van even te bellen. Tja en toen we erbij zaten kon je het ook zo vragen. Maar goed dat zal ook een kwestie van wennen zijn. Dat vind ik nu al, je bent nu na een maand of drie echt al wat meer gewend dan de eerste weken.</i></p>
		<p><i>En ik denk., maar dat is dus niet mijn ervaring, het zou logisch zijn dat die afdelingen nu veel prettiger werken, want en dat weet ik wel uit eigen ervaring, dat was in elk geval niet zo. Maar hoe het nu is...dat is een aanname.</i></p>
		<p><i>Ja, in feiten is het antwoord dan inderdaad al gegeven in die zin dat door het feit dat je nu bij elkaar zit het veel makkelijker is elkaar op te zoeken en daardoor dus ook meer zaken van elkaar gedaan kijkt en waardoor je dus ook in de buitendienst elkaar meer afspraken bezorgd waar we allemaal uiteindelijk beter van worden, baat bij hebben letterlijk en figuurlijk in de zin van omzet dus ik denk wel dat de verhuizing daar positief toe heeft bijgedragen.</i></p>