

Rotterdam School of Management,
Erasmus University

Hoe kan een vermindering van de eilandencultuur binnen Maersk Line in Rotterdam worden ondersteund?

Irene van den Burg,
26 Augustus 2015

Afstudeerscriptie in het kader van de parttime Master Bedrijfskunde
Rotterdam School of Management,
Erasmus Universiteit



Rotterdam School of Management,
Erasmus University

Gegevens opleiding:

Instituut: RSM Erasmus University

Opleiding: Parttime Master Bedrijfskunde

Major: Management van Verandering

Afstudeercommissie:

Coach: Ton Roodink

Meelezer: Lucas Meijs

Student:

Student: Irene van den Burg

Studentnr: 403442

Email: irene.burg83@gmail.com

© 2015 Irene van den Burg. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën of op andere manier, zonder voorafgaand schriftelijke toestemming van de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan waarnaar wordt verwezen in de tekst en worden genoemd in de referenties. De inhoud van deze scriptie is geheel voor de verantwoordelijkheid van de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.



Voorwoord

Toen we vorig jaar in het college van Veranderingsmanagement met een afgestudeerde student spraken, kon ik me niet goed voorstellen hoe dat in zijn werk ging. Dat je sommige zaken pas in de uitvoering zou leren, vond ik vreemd klinken. Wellicht was hij niet goed voorbereid, dacht ik toen. Dat ik uiteindelijk zelf tot drie keer toe van onderwerp zou veranderen, had ik niet kunnen denken. Het is wel exact wat dit vak zo interessant maakt. Het gaat er niet om in één keer te laten zien wat je kan, het gaat erom te laten zien wat je met de leerpunten doet. Dat maakt mijn afstudeerperiode ook meteen het meest waardevolle van de opleiding. De volledige motivatie moet vanuit je zelf komen en vergt het uiterste, ook voor je omgeving.

Ik wil daarom Frans bedanken mij de ruimte te geven om het onderzoek door te lopen en te luisteren naar mijn soms eindeloze verhalen. Daarnaast ben ik Luc erg dankbaar voor zijn kritische vragen vanuit de organisatie en zijn taalcontroles.

Zonder Ton had ik nooit zo'n grote leercurve van dit proces kunnen maken; van begeleider tot sparringpartner, zijn blauwe commentaar was onmisbaar. Ook Lucas was erg betrokken, zijn vragen deden me vaak knarsetanden maar zetten aan tot bewust nadenken over keuzes en inhoud.

Wat me gedurende het hele proces bleef motiveren was het enthousiasme van de mensen binnen de organisatie. Er was grote interesse voor mijn opleiding, en het onderzoek. Betrokkenen namen de tijd om met mij in gesprek te gaan en ik ben hen daarvoor erg dankbaar.



Inhoudsopgave

VOORWOORD	1
SAMENVATTING	4
1. INLEIDING	5
1.1 PROBLEEMSTELLING	5
1.2 DOELSTELLING	6
1.3. VRAAGSTELLING	7
1.4 ONDERZOEKSMETHODE	7
2. METHODOLOGIE	9
2.1. INLEIDING	9
2.2. METHODOLOGIEKEUZE	9
2.3. RESPONSIEVE METHODOLOGIE	11
2.4. VERHALENDE METHODE	11
2.5. BETROUWBAARHEID	12
3. INTERVIEWS	15
3.1. INLEIDING	15
3.2. SAMPLING (WIE)	15
3.3. DOEL (WAAROM)	16
3.4. METHODE (HOE)	16
3.5. CONCLUSIES BETREFFENDE DEZE INTERVIEWMETHODE	17
3.6. LEERPUNTEN.....	18
3.7. DE ROL VAN DE INTERVIEWER	19
4. OBSERVATIES	20
4.1. INLEIDING	20
4.2. DOEL (WAAROM)	20
4.3. SAMPLING (WIE)	20
4.4. METHODE (HOE)	20
4.5. CONCLUSIES BETREFFENDE DEZE OBSERVATIEMETHODE	22
5. VERHALEN	23
5.1. INLEIDING	23
5.2. KEUZES BIJ HET SCHRIJVEN VAN DE VERHALEN	23
5.3. REFLECTIE OP HET SCHRIJVEN VAN VERHALEN.....	25
6. INTERVENTIES	26
7. VERHALENWORKSHOP	27
7.1. INLEIDING	27
7.2. WORKSHOP	27



8. WETENSCHAPPELIJKE TOEVOEGING	32
8.1. INLEIDING	32
8.2. INTERVIEWEN ALS METHODE VAN DATACOLLECTIE	32
8.3. OBSERVEREN ALS METHODE VAN DATACOLLECTIE	33
9. UIT DE LITERATUUR.....	35
9.1 BEDRIJFSKUNDIGE LITERATUUR.....	35
9.2. RELATIE TOT MIJN ONDERZOEK.....	37
9.3 CONCLUSIE VANUIT LITERATUUR.....	39
REFLECTIE.....	41
LITERATUURLIJST	48
BIJLAGE 1 INTERVIEWS.....	50
BIJLAGE 2 OBSERVATIES.....	51
BIJLAGE 3 VERHALEN	52
VERHAAL 1	52
VERHAAL 2	55
VERHAAL 3	58
BIJLAGE 4 EERSTE VERSIE VERHAAL.....	61



Samenvatting

Ik heb tijdens dit onderzoek bekeken hoe ik ondersteuning kon bieden voor het verbeteren oftewel verminderen van de problemen ten gevolge van de eilandencultuur. Het onderzoek werd uitgevoerd bij Maersk Line in Rotterdam. Maersk Line is een Deense containerrederij waarvan het kantoor in Rotterdam een regiokantoor is. De uitvoering van het onderzoek heb ik gedaan vanuit het sociaal constructionistisch paradigma, wat betekent dat de waarheid wordt gevormd door betrokkenen in interactie. Ik koos voor de responsieve methodologie van Abma en Widdershoven, waarin je als onderzoeker samen met betrokkenen probeert onderling begrip te creëren en zodoende probeert een praktijkverbetering te initiëren. Centraal hierbij staan de verhalen van mensen in en rond de organisatie. Kenmerkend is ook de emergentie van het onderzoek. Het probleem is bij aanvang niet bekend maar wordt gaandeweg en samen gevonden. Bij Maersk Line heb ik interviews uitgevoerd en observaties gedaan, waarna ik de verhalen van de organisatie heb proberen te herkennen en op te schrijven. Daaruit kwam de eilandencultuur, en de manier waarop de gevolgen hiervan door betrokkenen worden ervaren, naar voren. Deze verhalen waren tevens de input voor de verhalenworkshop die ik heb georganiseerd. De verhalenworkshop is volledig voorbereid en zal op een later tijdstip plaatsvinden. Daarnaast heb ik een aantal interventies uitgevoerd, waarbij de interviews tevens als interventies gekenmerkt kunnen worden.



1. Inleiding

“There is no burden of proof.

There is only the world to experience and understand.’

Halcolm

Kiezen voor de major Management van Verandering (MV) was voor mij niet makkelijk. Dat het mijn interesse had stond buiten kijf, maar de aandacht op en daarmee de kwetsbaarheid van de onderzoeker tijdens het afstudeerproces deden mij twijfelen. Ik heb nooit spijt gehad van mijn keuze in het diepe te springen en te gaan voor datgene waar ik zonder twijfel het meeste van zou leren.

Afstuderen is een proeve van bekwaamheid waarin we laten zien in staat te zijn hetgeen in de opleiding naar voren kwam middels een wetenschappelijk onderzoek te kunnen toepassen. Met name het begrip ‘kunnen toepassen’ is hierbij van belang. Hetgeen in een boek beschreven is, is in geen enkele vorm gelijk aan het in de praktijk ervaren van dit proces. Met vallen en opstaan, trial en error, heb ik de afgelopen maanden doorlopen. Ik heb daarbij meer van Management van Verandering maar vooral meer over mijzelf geleerd dan ik ooit had kunnen vermoeden.

1.1 Probleemstelling

Naar aanleiding van opmerkingen betreffende vrouwelijke leiders in mijn organisatie was mijn interesse gewekt om verder in te gaan op interactiepatronen binnen teams waarvan de leider mannelijk danwel vrouwelijk is. Ik ben daarom oriënterende gesprekken gaan voeren. Daaruit bleek dat het onderwerp gevoelig ligt; betrokkenen hadden moeite met antwoorden en lieten in hun non-verbale communicatie ongemak zien. Zij zagen weinig verschil of gaven aan dat de persoon bepalend is, en niet het geslacht. Gezien de opmerkingen betreffende vrouwelijke leiders in onze organisatie had ik zelf niet het idee dat zij weinig verschil zagen, bovendien was ook het non-verbale gedrag opvallend. Er werd bijvoorbeeld veel bewogen op de stoel, oogcontact werd verbroken en woorden werden niet vloeiend gesproken. Wellicht dat er sprake was van



een taboe, iets waar Abma (2006) ook al eens aandacht aan had besteed. Toch koos ik er voor om van het onderwerp leiderschap te divergeren. Doordat in alle oriënterende gesprekken over een op handen zijnde systeemimplementatie werd gesproken, had ik het gevoel dat de mensen in de organisatie duidelijk aan mij vroegen aandacht te besteden aan implementaties. Er werd ook gesproken over eerdere implementaties. Met name de teams die niet met het nieuwe systeem gaan werken maar wel een impact verwachten, lijken aandacht te behoeven.

Dat deze implementatie afzonderlijk in meerdere gesprekken wordt genoemd terwijl de vragen geenszins dat onderwerp hadden, wilde ik niet negeren. Ik koos er daarom voor om verder in te gaan op de implementatie van dit nieuwe systeem in mijn organisatie. Wat zijn, binnen de context van de organisatie, de problemen precies? Wat kan worden geleerd uit eerdere implementaties? Hoe kan ik dan in de organisatie een verandering teweeg brengen die de situatie verbetert?

Eenmaal bezig met het collecteren van data door middel van interviews en observaties, bleek dat de implementatie niet het probleem maar het symptoom was. Het probleem lag in de eilandencultuur van de organisatie, waarvan onder andere bij systeemtechnische- dan wel organisatorische implementaties de problemen die een eilandencultuur geeft, naar voren kwam. Mijn onderzoek kreeg daarbij opnieuw een andere richting. Wat is exact de context van de eilandencultuur? Welke verhalen horen daarbij? En wat kunnen we doen om in de organisatie een verandering teweeg te brengen die dit probleem zou kunnen verbeteren?

1.2 Doelstelling

Het is mijn doelstelling om dit veranderproces onderzoeksmatig te benaderen en op basis van de bevindingen te ondersteunen en te verbeteren. Waar van toegevoegde waarde zal ik adviseren en/of een interventie organiseren. Ik richt me in eerste instantie op betrokkenen bij deze verandering, grotendeels van binnen mijn organisatie. Ik wil een beter beeld vormen van de manier waarop de mensen in mijn organisatie veranderprocessen ervaren en deze kennis gebruiken om hen ten positieve te ondersteunen en/of te adviseren op basis van mijn rol als onderzoeker.



Daarnaast is er een belangrijk leerdoel van mijn zijde. Ik wil leren een verhalende methode te gebruiken en toe te passen. Ik zal daarbij gedurende het hele onderzoek tijd en aandacht besteden aan het bewustzijn en minimaliseren van mijn vooringenomenheid. Het is daarbij belangrijk een neutrale positie in te nemen. Ik ben tevens onderdeel van het onderzoek als dusdanig.

Een derde doelstelling is om een toevoeging te kunnen geven aan de wetenschap. Dit zal gaan om de toepassing van methodologie van interviewen en observeren. Zou ik wellicht een aanpassing of toevoeging aan een methode kunnen beschrijven?

1.3. Vraagstelling

Het onderzoek zal worden uitgevoerd bij de organisatie waar ik werkzaam ben. Ik werk bij Maersk Line, een Deense containerrederij. Ik heb verschillende functies bekleed en werk inmiddels als manager van de afdeling customer service bij de Europese tak genaamd Seago Line.

Al het voorgaande in acht nemend, kom ik tot de volgende onderzoeksvraag:

Hoe kan een vermindering van de gevolgen van de eilandencultuur binnen Maersk Line in Nederland worden ondersteund?

Om tot het beantwoorden van de onderzoeksvraag te komen wil ik de volgende deelvragen behandelen.

- a. Hoe wordt een eilandencultuur binnen Maersk Line ervaren?
- b. Welke problemen als gevolg van de eilandencultuur binnen Maersk Line worden door betrokkenen ervaren?
- c. Welke veranderingen zijn volgens betrokkenen nodig om deze problemen te verhelpen?

1.4 Onderzoeksmethode

Ik wil tijdens dit onderzoek ingaan op de details en de context van wat betrokkenen ervaren. Het gaat hierbij om een gelimiteerde groep waarbij ik de mogelijkheid heb om in diepte en detail in te gaan op hun ervaringen. Ik heb het probleem niet van tevoren gedefinieerd. Ik voer dit onderzoek uit binnen de organisatie, het is geen doel om mijn onderzoeksbevindingen te generaliseren. Ik kies daarom voor een kwalitatieve



onderzoeksmethode. Waar je bij kwantitatieve onderzoeksmethoden afstand moet nemen van de data, ben je als onderzoeker in een kwalitatief onderzoek zelf het instrument (M.Q. Patton, 1990). Dat vind ik vanuit mijn eigen leerdoel tevens interessanter.

De lezer zal het onderzoek kunnen gebruiken ter inspiratie van keuzes en methodologie in zijn of haar eigen onderzoek. Het gaat er in het onderzoek om in welke context een situatie zich afspeelt of waarin iemand zijn verhaal vertelt.

In dit onderzoek erken ik een meervoudige werkelijkheid. De waarheid bestaat zoals die door iemand wordt ervaren en daar kan tussen personen een groot onderscheid in zijn. Ik zal in hoofdstuk 2 kort uitleggen welke methodologische keuzes ik heb gemaakt.

Vervolgens ga ik dieper in op het interviewen in hoofdstuk 3, waarna ik in hoofdstuk 4 meer uitleg geef over de observaties die ik tijdens dit onderzoek deed. In hoofdstuk 5 zal ik de verhalen uit de organisatie toelichten. De interventies worden in hoofdstuk 6 uitgezet. Hoofdstuk 7 gaat dieper in op de verhalenworkshop die ik heb voorbereid. In hoofdstuk 8 geef ik feedback op de gebruikte methodologie. Vervolgens geef ik in hoofdstuk 9 toelichting op de bestaande literatuur over eilandencultuur. Ik sluit af met de evaluatie op dit onderzoek.



2. Methodologie

*'Qualitative inquiry cultivates the most useful of all human capacities
- The capacity to learn from others.'*

Halcolm

2.1. Inleiding

Het gaat in mijn onderzoek om de context waarbinnen een veranderingsproces binnen de organisatie zich afspeelt. Er is geen sprake van één enkele waarheid, de waarheid wordt bepaald en gevormd door de mensen en de definitie die zij aan de situatie geven. Ik erken een meervoudige werkelijkheid. Ik geloof niet dat er een enkele, op zichzelf staande, waarheid bestaat die we als personen moeten vinden of ontdekken. Ik geloof dat de werkelijkheid samen wordt gevormd en ontstaat in interactie tussen mensen. Ik hanteer daarmee een sociaal-constructionistisch wetenschapsparadigma.

Vanuit dit paradigma gaat het erom te leren over de betekenisgeving die door personen gegeven wordt en de werkelijkheid die samen gecreëerd wordt. Binnen de organisatie zal ik binnen dit paradigma tevens Gestalten proberen te herkennen. Gestalten zijn beelden van de werkelijkheid die door meerdere mensen herkend worden als hun verhaal.

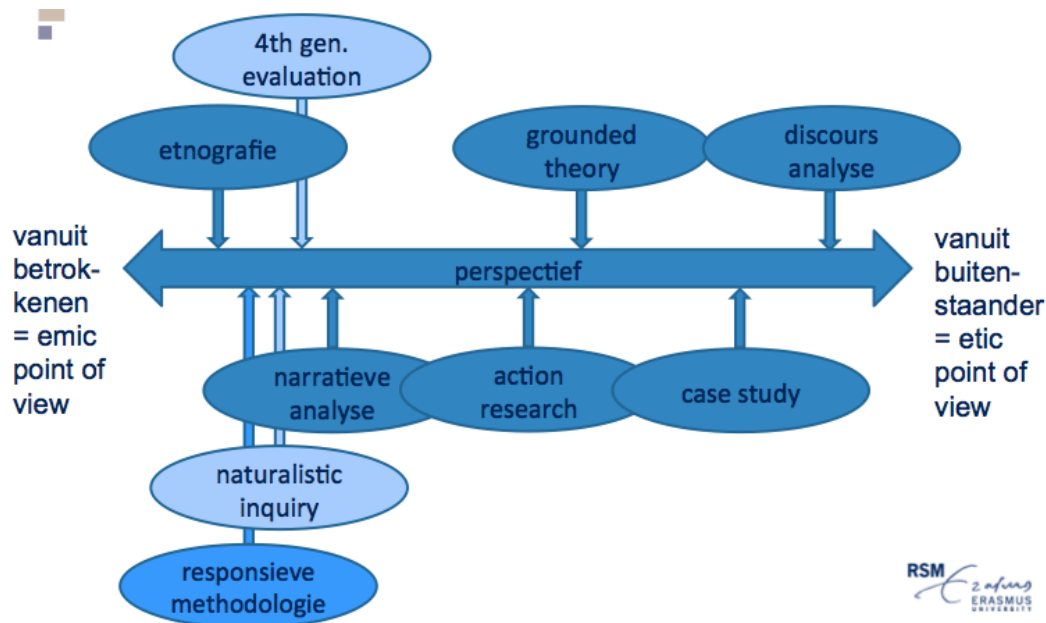
Bij dit paradigma past de eerder genoemde kwalitatieve onderzoeksmethode. Ik heb interviews gedaan met verschillende personen werkzaam in de organisatie. Daarnaast deed ik ook observaties bij situaties waar personen van binnen de organisatie bij betrokken waren. In dit hoofdstuk zal ik mijn methodologische keuze uitzetten en toelichten.

2.2. Methodologiekeuze

Binnen de kwalitatieve onderzoeksmethoden zijn een aantal methodologieën mogelijk. In het volgende overzicht, dat ik uit een college mocht lenen, zijn deze methodologieën geordend vanuit het perspectief van waaruit men het onderzoek uitvoert. Probeer je als onderzoeker volledig vanuit een buitenstaander te kijken, dan past discours analysis daar bijvoorbeeld bij. Gebruik je etnografie voor je onderzoek, dan ga je als onderzoeker



zoveel mogelijk op in de kijk van betrokkenen en beschrijf je ervaringen vanuit hen gezien, onderwijl je vanuit het perspectief van de onderzoeker probeert patronen aan te duiden.



Afbeelding 1: Onderzoeksmethoden Ton Roodink, Methodologie Seminar 3, Management van Verandering, 12/09/2014

Ik kijk in dit onderzoek naar de situatie zoals die door de betrokkenen wordt ervaren en verteld, vanuit hun emic point of view. Bij aanvang van het onderzoek was voor mij als onderzoeker het probleem nog onbekend, er verscheen een probleem naar aanleiding van de verhalen van de betrokkenen. Daarnaast lopen de verzameling van data en de analyse ervan in elkaar over. Omdat ik vanuit betrokkenen beschrijf en als doel heb hun werkelijkheid te omschrijven zijn Discours analysis, case study en grounded theory wat mij betreft minder geschikt. Deze methoden beschrijven de situatie meer van buitenaf. Daarnaast heb ik niet direct het idee om met betrokkenen in gesprek tot actie te komen en is action research niet mijn keuze.

Vanuit de emic point of view zijn er een aantal methodes waar ik voor kan kiezen. In eerste instantie wil ik de waarheden zoals die door betrokkenen worden verteld en gedeeld beschrijven. Het gaat hierbij om de ervaringen binnen de huidige vorm van organiseren.



Naturalistic inquiry gaat om de instandhouding van de natuurlijke setting of omgeving en heeft als doel de situatie of een proces te beschrijven en zodoende de betekenisgevingen te ontdekken. Omdat ik zelf werkzaam ben bij de organisatie waarbinnen ik onderzoek doe leek me dat een efficiënte keuze. Daarnaast wist ik bij aanvang niet of, en wat voor probleem ik zou vinden en had ik dus vooral behoefte aan een beschrijvende methodologie.

Gedurende mijn afstudeerproces heb ik binnen de organisatie problemen als gevolg van de eilandencultuur gezien en gehoord. Daarnaast gaf ik bij de doelstellingen (hoofdstuk 1.2) al aan dat ik graag een verhalende methode wilde gebruiken.

2.3. Responsieve methodologie

Responsieve methodologie is een methodologie waarbij de emic point voorop staat. De responsieve methodologie kenmerkt zich doordat de manier waarop het onderzoek wordt uitgevoerd ontstaat in een overleg met, een onderhandeling met en tussen betrokkenen (T. Abma & G.A.M. Widdershoven (2006)). De onderzoeker is geen expert, maar iemand die van betrokkenen probeert te leren en fungeert als facilitator van de dialoog en het proces. Deze methodologie heeft een emergente opzet, het probleem wordt gaandeweg samen met de betrokkenen herkend.

Responsief onderzoek heeft als doel het onderlinge begrip tussen belanghebbenden te verhogen om zodoende een praktijkverbetering te initiëren (T. Abma & G.A.M. Widdershoven, 2006).

2.4. Verhalende methode

Binnen de responsieve methodologie hoort het gebruik van narratief, dat vanuit de taal 'vertellen' betekent. Er zijn verschillende vormen van vertellen, bijvoorbeeld door middel van een metafoer of door middel van een foto. Ook een verhaal is een vorm van het narratief (T. Abma & G.A.M. Widdershoven, 2006). Door de verhalen van betrokkenen uit te werken en te delen houden we betekenissen in stand. Daarnaast kunnen zij dienen om begrip voor elkaars waarheden te laten ontstaan.

Veranderen kunnen we uitleggen door het te zien als het sociale proces van het creëren en vertellen van nieuwe verhalen. Als onderzoeker kan je ervoor kiezen een omgeving te creëren waarbij ervaringen kunnen worden uitgewisseld tussen betrokkenen.



Deze methode heeft de volgende onderliggende uitgangspunten:

- Veranderen door vertellen is een zich ontwikkelend proces;
- Veranderen door vertellen is een selectief en interpretatief proces;
- Veranderen door vertellen is een gezamenlijk proces;
- Veranderen door vertellen is een dialogisch proces;
- Veranderen door vertellen vereist meervoudigheid.

De bijbehorende werkwijze bestaat uit 4 stappen, die niet per se, zelfs bij voorkeur niet, chronologisch plaatsvinden.

Stap 1 – Sociale condities creëren

Het gaat hier om het vertrouwen van betrokkenen waardoor zij zich betrokken voelen en eigenaarschap nemen omdat zij geloven in de waarde die zij toevoegen.

Stap 2 – Verhalen verzamelen

Het schrijven van verhalen op basis van de gesprekken met betrokkenen. Daaruit moet je als onderzoeker gestalten gaan herkennen om vervolgens de verhalen te schrijven.

Stap 3 & 4 – Dialoog betrokkenen gelijkgerichte en uiteenlopende belangen

Dit is de zogenaamde verhalenworkshop waarin een omgeving wordt gecreëerd, een platform wordt gemaakt, wat de mogelijkheid geeft voor betrokkenen om hun verhalen te delen en naar elkaars verhalen te luisteren.

2.5. Betrouwbaarheid

Om tot vertrouwenswaardige bevindingen in sociaal-constructionistisch onderzoek te komen, noemt Erlandson et al. (1993) tien technieken. Ik zal allereerst de gebruikte technieken toelichten binnen mijn eigen onderzoek. Vervolgens noem ik de niet-gebruikte technieken en zal ik toelichten waarom ik deze niet relevant achtte.

Gebruikte technieken

- Peer debriefing -

Ik heb intern een coach. Hij is eerder betrokken geweest bij de opdrachten die ik tijdens de colleges van Management van Verandering aan de Erasmus Universiteit heb uitgevoerd en dient voor mij als gesprekspartner. Omdat hij tevens werkzaam is binnen de organisatie, is hij in staat inhoudelijk kritische kanttekeningen te plaatsen



die de kwaliteit van het onderzoek verbeteren.

Ik heb binnen de universiteit een afstudeercoach, die me van feedback voorziet over de manier waarop ik onderzoek doe. Hij heeft voldoende afstand van de inhoud en van de organisatie om het leerproces kritisch te volgen en mij door middel van vragen te laten nadenken over gemaakte of te maken keuzes.

- Reflexive Journal –

Gedurende het hele onderzoek heb ik een dagboek bijgehouden. Dit helpt om de belangrijkste observaties te onthouden en notities te maken, maar bovenal geeft het de mogelijkheid mijn observaties te evalueren. Het dagboek is er om dagelijks, of vaker, te evalueren hoe de dag is verlopen en daarvan te leren. Het geeft ook de mogelijkheid aan de coach om het verloop van mijn onderzoek maar vooral mijn ontwikkelingen en leerpunten te volgen.

- Prolonged engagement -

Om een situatie van binnenuit te beschrijven en bekend te zijn met de cultuur zonder dat de aanwezigheid van een onderzoek te grote invloed uitoefent op de situatie, moet men lange tijd aanwezig zijn binnen de organisatie. Omdat ik zelf werkzaam ben binnen de organisatie ben ik als dusdanig geen 'nieuw gezicht' en ik ben bekend met de cultuur. Dat is tevens een valkuil omdat mijn vooringenomenheid mijn neutraliteit als onderzoeker kan aantasten.

- Member checks –

Ik heb betrokkenen gevraagd de uitgewerkte interviews en observaties, die in verhalen beschreven zijn, na te lezen en hun feedback te geven.

- Triangulation –

Ik heb data geverifieerd door het gebruik van de combinatie van interviews en observaties.

- Purposive sampling -

Bij de selectie van personen die ik wilde interview heb ik gekozen voor een combinatie van purposive en snowball sampling (zie ook paragraaf 3.2). Zodoende kon ik inzicht krijgen in meerdere realiteiten. Purposive sampling past ook bij de emergentie van mijn onderzoek.



- Persistent observation –
Deze techniek zou de diepgang van interviews vergroten. Naar mijn mening is dit een techniek die de kwaliteit van je onderzoek vergroot en daarmee bijdraagt aan de betrouwbaarheid van het onderzoek.
- Thick description –
Thick description zou de overdraagbaarheid van een onderzoek vergroten doordat het meer inzicht geeft in de omgeving, de situatie. Ik voer dit onderzoek binnen mijn eigen organisatie en ten behoeve van de mensen binnen de organisatie uit. Wat binnen dit paradigma relevant kan zijn voor onderzoekers is om de volledige context van mijn onderzoek in detail te begrijpen zodat zij kunnen oordelen wat voor hen en hun eigen onderzoek relevant kan zijn. Dat is de overdraagbaarheid in mijn onderzoek. Ik geef daarom een uitgebreide toelichting op mijn keuzes in dit onderzoek.
- Audit Trail -
Ik hou wel degelijk een volledige documentatie bij en zal een deel van de documentatie in de bijlage van dit verslag plaatsen.

Niet gebruikte technieken

- Referential Adequacy materials -
Het is in het gebouw waar ik werkzaam ben niet toegestaan beeldmateriaal te maken zonder daarvoor expliciet toestemming te krijgen. Omdat toestemming verkrijgen lange tijd zal duren kies ik ervoor om deze techniek niet te gebruiken.



3. Interviews

'The art of hearing data'

Rubin & Rubin

3.1. Inleiding

Ik gaf al eerder aan dat ik binnen het sociaal-constructionistisch paradigma voor het kwalitatief onderzoek koos. Als methoden heb ik interviews en observaties uitgevoerd. In dit hoofdstuk zal ik in detail toelichten welke keuzes ik maakte bij de uitvoering van de interviews. Ik ga verder in op de sampling (3.2), het doel (3.3) en de methodische stappen (3.4). Vervolgens beschrijf ik de conclusies die ik deed naar aanleiding van het gebruik van deze methode in paragraaf 3.5 en heb ik in 3.6 mijn leerpunten uitgewerkt. Tot slot mijn kijk op de rol van onderzoeker in paragraaf 3.7.

3.2. Sampling (Wie)

In totaal heb ik 11 interviews met medewerkers van de organisatie gehouden. De details van de uitgevoerde interviews zijn te lezen in bijlage 1. Ik ben begonnen met het interviewen van twee personen die nauw betrokken zijn bij een systeemimplementatieproject dat in de periode van mijn afstudeeronderzoek liep. Ik vroeg hen op het einde wie ik volgens hen nog zou moeten interviewen en er wellicht hele andere gedachten op na zou houden. Zo kwam ik de hele organisatie door. Het is zodoende een combinatie van snowball en purposive sampling (Erlandson, 1993). Daar zaten ook genoeg mensen bij die wel onderdeel van de organisatie zijn maar niet direct met de systeemimplementatie bezig zijn. Ik was uiteindelijk ook met betrokkenen in gesprek die geen enkele impact ondervinden van de op hande zijnde implementatie. Dit sluit ook aan bij de bevinding dat de systeemimplementatie uiteindelijk een symptoom bleek van het probleem.

Dat was geen toeval. Als betrokkenen naar elkaar verwijzen zijn ze niet op de hoogte of houden op zijn minst geen rekening met wat ik als onderzoeker dacht dat het probleem was. Zo sloot mijn groep van respondenten op 'natuurlijke' wijze aan bij een echt ervaren probleem.



3.3. Doel (Waarom)

Omdat ik vanuit de methodologie koos voor het verhaal van de mensen in de organisatie wilde ik interviews gaan doen. Dat zou me de mogelijkheid geven het echte verhaal te horen. Waar bij een enquête de onderzoeker de definities bepaalt en veel afstand heeft van zijn onderzoeksonderwerp, wilde ik juist dichtbij zijn. Om het verhaal vanuit de emic point of view te kunnen vertellen moest ik in gesprek met mensen binnen de organisatie. Ik heb dat binnen mijn eigen organisatie gedaan om meerdere redenen.

1. Vanuit praktisch oogpunt: omdat ik er zelf werkzaam ben, is het makkelijker mensen te benaderen en te plannen.
2. Vanuit ervaringsoogpunt: omdat ik zelf werkzaam ben binnen de organisatie heb ik al een kennisniveau opgebouwd van de cultuur en de organisatie. Dit is tevens een valkuil omdat mijn eigen vooringenomenheid wellicht wat moeilijker te herkennen is omdat die mogelijk al meerdere jaren bestaat. Daarnaast is er kans dat ik bepaalde informatie op basis van mijn eigen ervaringen invul en ik niet bekend raak met de situatie zoals die door de betrokkenen wordt ervaren.

3.4. Methode (hoe)

Een kort uitleg van de methode van interviewen:

Vorbereiding

1. Ik heb mensen die ik wilde interviewen persoonlijk benaderd en hen gevraagd of ze mee wilde werken aan mijn afstudeeronderzoek.
2. Vervolgens heb ik in overleg 1,5 uur in onze kalenders geblokkeerd en een meeting room geboekt. De betrokkenen hoefden zich verder niet voor te bereiden. Ik heb hen gezegd meer te willen horen over hun ervaringen in de organisatie.
3. De avond voor het interview nam ik mijn aantekeningen en reflectie uit het vorige interview door. Ik keek naar de thema's en dacht alvast na over mijn doel van het gesprek.
4. 20 minuten voor het interview was ik in de meeting ruimte. Ik zorgde voor wat drinken, nam mijn dagboek door, zorgde dat de opname apparatuur in orde was, maar nam vooral even rust om mijn rolwissel van deelnemer aan de organisatie



naar de rol van onderzoeker te laten doordringen. Ik gebruikte daarvoor een roze etui en roze pen. Als ik met die pen schreef had ik de rol van onderzoeker.

Uitvoering

5. Bij aanvang vroeg ik betrokkenen of ik het gesprek mocht opnemen. Ik gaf aan dat de inhoud volledig anoniem was en dat hun naam nergens voor zou komen.
6. Ik begon met een brede, algemene vraag en liet vervolgens het gesprek op zijn beloop. (zie ook leerpunten later in dit hoofdstuk) Tijdens het gesprek maakte ik soms een aantekening van items die ik echt heel belangrijk vond om te onthouden.
7. Wanneer ik voor mijn gevoel voldoende uit het interview had gehaald, vroeg ik de betrokkenen wat het belangrijkste was dat ze nog wilden vertellen. Daarna vroeg ik wie ik nog meer zou moeten interviewen of wie een heel ander verhaal zou hebben. Als afsluiting bedankte ik hen en vroeg ik of ik contact mocht opnemen als ik verdere vragen had. Ik gaf ook aan dat zij altijd contact met mij mochten opnemen.

Afloop

8. Direct na het interview schreef ik in mijn dagboek op hoe ik me voelde. Hoe was het gegaan, welke gedachtes had ik? Daarnaast schreef ik kort op wat me op was gevallen.
9. Thuis werkte ik binnen enkele dagen het interview uit. Door het gesprek vertraagd af te spelen op de recorder, kon ik meeschrijven. Naast het gesprek werkte ik bij ieder interview een evaluatie document uit. Daarin schreef ik de conclusies van het interview en de leerpunten die ik als interviewer had ervaren.

3.5. Conclusies betreffende deze interviewmethode

Terugkijkend op mijn interviews, heb ik het volgende ervaren:

- Je krijgt nooit antwoord op je vraag. Zelfs bij doorvragen of herhaling van de vraag krijg je geen antwoord;
- Soms is er onderscheid tussen hoe iemand zou willen zijn en hoe hun gedrag werkelijk is. Door middel van het vragen naar voorbeelden ontstond meerdere malen een reflectie aan de zijde van de betrokkene;



- Betrokkenen hadden een voorkeur voor algemene termen en hadden moeite om specifiek te zijn;
- Er werden veel metaforen gebruikt met uiteenlopende betekenissen.

3.6. Leerpunten

Ik heb geleerd mezelf niet zo serieus te nemen. In de eerste interviews voelde ik vaak het ongemak van de ander. Ik reageerde daarop door gesloten vragen te stellen waardoor het volledige interview vastliep. Doordat ik mezelf steeds herinnerde dat het niet nodig is om mezelf zo serieus te nemen, ging het steeds beter.

Leg alles van onder de oppervlakte op tafel. Zie je gedrag? Benoem het. Voel je iets? Vraag ernaar. Loop je vast? Spreek het uit! Het helpt al het stof uit de verhalen te kloppen en het geeft ruimte aan de puurheid van het verhaal.

De lijn tussen onderzoeker en collega is moeilijk. Het feit dat je collega bent, geeft praktisch een voordeel maar heeft ook beperkingen. Wanneer iemand termen noemde die voor een onderzoeker van buitenaf onbekend zouden zijn, heb ik er toch naar gevraagd. Dat te herkennen was moeilijk en heeft wat oefening gekost.

Ik heb geprobeerd voor mezelf duidelijk de rol van onderzoeker aan te nemen door middel van de roze pen, die stevast aan de rol van onderzoeker was verbonden, te gebruiken. Dat was met name tijdens de eerste interviews erg belangrijk, daar ik emotioneel nog geen onderzoeker was. Dat merkte ik ook aan mezelf en daarmee aan betrokkenen. Ze zagen mij soms praten als collega en reageerden vervolgens ook op die manier. Later in de interviews merkte ik dat ik me meer onderzoeker ging voelen, dat was ook te merken tijdens de interviews. Het leek voor betrokkenen niet meer verwarrend wie er nou tegenover hen zat. Ik raakte meer geïncorporeerd in de functie van onderzoeker. De rol van onderzoeker veranderende langzaam in de inclusie van onderzoeker.

Interviewen is een leerproces. Doordat ik na ieder interview reflecteerde en die leerpunten meenam in het volgende interview, kon ik mijn eigen leercurve volgen. Ik merkte steeds meer hoezeer ik zelf bepalend was voor de informatie die tijdens het interview werd gedeeld. Had ik eerst nog het idee dat het aan de betrokkene lag of hij goed kon vertellen, merkte ik later dat het mijn methode was die een platform neerzette waardoor iemand goed kon vertellen.



3.7. De rol van de interviewer

Het belangrijkste aspect van interviewen is vanuit mijn ervaring de rol van de onderzoeker. Naast dat je de helft van de participanten bent, ben je als interviewer cruciaal. Daarmee bedoel ik vooral niet alleen de woorden die je kiest. Ik heb ervaren dat het juist alle andere aspecten zijn die bepalen hoe een interview verloopt. Het platform is bepalend. Daarmee bedoel ik alles wat er gaande is zoals bijvoorbeeld de omgeving, het licht, de temperatuur, de sfeer, je toon, je snelheid, je reacties, je non-verbale communicatie en je kleding. Als de ruimte in orde is, geven zo min mogelijk woorden het grootste effect en de mooiste verhalen. Het platform moet zo groot mogelijk zijn, omdat je er ruimte mee wilt geven. Daarnaast moet je als onderzoeker wel bepaalde sturing kunnen geven om je onderzoek uiteindelijk wel te kunnen afbakenen. De exacte afbakening is wel emergent. Verhalen hebben ruimte nodig. Als interviewer is het daarom belangrijk de controle los te laten.



4. Observaties

4.1. Inleiding

Naast interviews heb ik tevens observaties uitgevoerd. Ik zal in dit hoofdstuk het doel (4.2.), de sampling (4.3.) en de methode (4.4.) toelichten. De conclusies die ik deed naar aanleiding van het gebruik van deze methode zijn uitgewerkt in paragraaf 4.5, waarna ik in 4.6. mijn leerpunten beschrijf.

4.2. Doel (Waarom)

Het doel van de observaties was toetsing met de interviews, in twee richtingen. Zie ik wat ik hoor en hoor ik wat ik zie? Enerzijds wilde ik de informatie en verhalen die tijdens de interviews waren gedeeld kunnen toetsen aan hetgeen ik observeerde. In hoeverre strookt dat met elkaar? Anderzijds wilde ik ook hetgeen ik geobserveerd heb gebruiken tijdens de interviews, ter reflectie. Heb ik dat goed gezien, gehoord? Wanneer ik iemand afwijkend gedrag hoorde beschrijven of een andere situatie schetste, legde ik hem of haar uit wat ik had waar genomen en vroeg ik zijn of haar gedachten daarover.

4.3. Sampling (Wie)

In eerste instantie wilde ik meetings observeren over de systeemimplementatie. De eerste twee observaties waren bij een overleg van het projectimplementatieteam. Een aantal deelnemers had ik reeds geïnterviewd, met anderen had ik wel een interview gepland maar nog niet uitgevoerd. Nadat gedurende het proces duidelijk werd dat de systeemimplementatie een symptoom was voor het onderliggende probleem, de eilandencultuur, heb ik de mogelijke situaties voor observaties verbreed. Ik koos daarbij voor zowel meetings binnen een afdeling als voor meetings waar mensen van meerdere afdelingen aanwezig waren. Ik heb in totaal bij 4 situaties geobserveerd. De details zijn in bijlage 2 te vinden.

4.4. Methode (hoe)

Ik heb de observaties op de volgende manier uitgevoerd:

Vorbereiding

1. Ik heb in eerste instantie de projectleider van de systeemimplementatie gevraagd of ik een meeting mocht bijwonen. Ik heb daarbij niet uitgelegd wat mijn doel was, enkel dat ik graag wilde observeren ten behoeve van mijn afstudeeronderzoek. Daarnaast



legde ik uit geen deelnemer aan de vergadering te zullen zijn. Vervolgens stuurde de projectleider mij een uitnodiging zodat ik wist wanneer, waar en met wie de meeting zou plaatsvinden. Toen ik verder in mijn onderzoek de implementatie als symptoom herkende, heb ik zelf betrokkenen gevraagd wat voor overleg er plaatsvond waarbij zij aanwezig waren en of ik deel kon nemen. Ook dan benaderde ik de manager zodat die geïnformeerd was over mijn aanwezigheid.

2. De avond voor de meeting nam ik wat opdrachten door die we tijdens de opleiding hebben gedaan ten behoeve van het oefenen van observeren. Daarnaast nam ik de evaluatiedocumenten van eerdere observaties door.
3. Een half uur voordat de meeting plaats zou vinden, zorgde ik dat mijn agenda leeg was. Ik zonderde me af, nam wat drinken en bereidde me in rust voor op de meeting. Ik nam wat aantekeningen door en bedacht rustig wat mijn doel was. Ook probeerde ik na te denken over mijn verwachtingen, vooral om mij bewust te zijn van mijn vooringenomenheid en die zodoende proberen te beperken.

Meeting

4. Bij aanvang van de meeting heb ik de betrokkenen kort uitgelegd dat ik aanwezig was ten behoeve van mijn afstudeeronderzoek. Omdat ik me grotendeels op non-verbaal gedrag zou richten, heb ik de meetings waarbij ik observeerde niet opgenomen.
5. Tijdens de meeting heb ik grotendeels gelet op non-verbale communicatie maar ook geluisterd naar woordkeuzes en toon.
6. Nadat de meeting was afgerond heb ik alle aanwezigen bedankt voor het aanvaarden van mijn aanwezigheid.

Afloop

7. Direct na de meeting nam ik nog wat tijd voor mezelf. Ik noteerde mijn gedachten. Wat heb ik gezien?
8. Kort na de observatie werkte ik de situatie verder uit. Wat vond er plaats, wat gebeurde er? Hoe verhoudt zich dat tot hetgeen ik tot nu toe in interviews heb gehoord? Daarnaast schreef ik na iedere observatie een evaluatie. Daarin stonden mijn conclusies en leerpunten.



4.5. Conclusies betreffende deze observatiemethode

Mijn belangrijkste conclusies uit deze observaties waren als volgt:

- Je aanwezigheid heeft sowieso invloed. Ook al geef je aan dat betrokkenen vooral niet op je moeten letten, toch maakt je aanwezigheid een verschil;
- Doordat je niet actief deelneemt aan het gesprek is het heel moeilijk te laten zien in welke hoedanigheid je aanwezig bent. Als je tevens werknemer bent binnen de organisatie, zal het idee dat je als collega aanwezig bent deels in stand blijven waardoor je een zekere invloed uitoefent op de situatie;
- Waar betrokkenen tijdens interviews nog enigszins bewust een situatie kunnen schetsen die anders is dan zij werkelijk ervoeren, is observeren puurder. De situatie wordt niet beschreven door iemand, je bent er zelf bij aanwezig. Wanneer iemand zich anders probeert te gedragen zou dat ook aan de reactie van de andere aanwezigen te zien zijn.

4.6. Leerpunten

Ik heb vooral geleerd dat echt observeren ontzettend veel van de onderzoeker vereist. In de eerste situaties was ik weinig met observeren bezig. Ik was bezig met inhoud, met mijn gedachten bij privé zaken en trok veel te snel conclusies. Het kost veel energie om zo min mogelijk te denken, maar dat is wel nodig om zoveel mogelijk te kunnen zien en ervaren. Ook moest ik echt oefenen om het analyseren te bewaren voor na de meeting. Ik heb wederom veel gehaald uit het maken van evaluaties. Op basis van de genoteerde leerpunten wist ik waar ik bij een volgende situatie op moest letten.

Het kostte me heel veel moeite aan betrokkenen te laten zien dat ik niet als collega aanwezig was. Ik had wederom de roze pen in gebruik voor mezelf maar moest nu ook aan aanwezigen laten zien dat ik geen collega was. Dat deed ik door op een andere manier te gaan zitten, weinig oogcontact te maken en vooral nergens op te reageren. Niet spreken leerde ik al snel maar het niet reageren met lichaamstaal heb ik echt moeten oefenen. Zelfs een kleine frons kan aanwezigen toch laten denken dat je deelnemer bent.



5. Verhalen

5.1. Inleiding

Binnen de responsieve methodologie heb ik voor het verwerken en analyseren van de vergaarde onderzoeksdata een verhalende methode gebruikt. Op basis van de interviews en observaties heb ik gestalten herkend en uitgewerkt in verhalen. Het gaat hierbij om het in kaart brengen van de verschillende manieren van betekenisgeving die betrokkenen hanteren. Ik heb dan ook geprobeerd de gebruikte taal van betrokkenen in stand te houden. De verhalen dienen tevens als input voor de verhalenworkshop die ik heb georganiseerd. In hoofdstuk 7 zijn de details van de workshop uitgewerkt. Het is de bedoeling dat de verhalen algemeen genoeg zijn zodat meerdere betrokkenen zich erin herkennen en specifiek genoeg om de herkenning te laten plaatsvinden. De verhalen zijn te lezen in bijlage 3.

5.2. Keuzes bij het schrijven van de verhalen

Vanuit de interviews ben ik begonnen met het proberen te herkennen van gestalten. In gesprek met mijn coach en met mijn begeleider ben ik begonnen met twee Gestalten, die ik een eerste naam gaf. Ik begon een Gestalt te zien dat het vooral belangrijk vond dat de mensen in de organisatie het samen moesten doen. Hieronder enkele quotes uit interviews vanuit dit Gestalt:

‘Als er een klant belt, dan help ik die gewoon. Het maakt toch niet uit of ie in mijn portefeuille zit of wel dan?’

‘Marieke was echt not-amused toen ze haar vroegen voor het projectteam. Beetje mosterd na de maaltijd.’

‘Ik probeer wel zoveel mogelijk rond te lopen maar dat doet niet iedereen. Van sales zie ik ook nooit iemand beneden’

‘Ik doe mijn ding wel hoor. Ik leer dan misschien wat minder snel, maar ik vind het echt leuk om ergens mijn tanden in te zetten en het probleem op te lossen’

Vervolgens herkende ik tevens een Gestalt dat de resultaten het belangrijkste vindt.

Enkele uitspraken vanuit dit Gestalt:

‘Vroeger kon alles hier, maar in deze tijd draait alles om volumes.’



‘Ik wilde direct uit de meeting lopen om zelf de actie uit te voeren en te zien of het resultaat had’.

Vervolgens deed ik er een geruime tijd over om een derde Gestalt te herkennen. Dit is een verhaal van een Gestalt dat aangeeft dat verzetten geen zin heeft, dat je beter mee kan gaan in verandering.

Enkele uitspraken:

‘Toen werd me gezegd dat ik het project tegenwerkte. Ze zagen niet dat ik juist helemaal voor was’

‘Tegenwoordig hoor je het meeste bij de koffiemachine’.

Ik ben me er van bewust dat het schrijven van de verhalen uiteindelijk door mij als onderzoeker is gedaan. Natuurlijk heb ik veel invloed gehad maar door middel van het doorspreken van de Gestalten met mensen in de organisatie, reflectie op de methode en het member checken van de verhalen heb ik getracht de betrouwbaarheid van de verhalen te vergroten. De verhalenworkshop is daarbij tevens een goede check.

De volgende notities zijn daarbij nog relevant:

- Voor het doel van de verhalen is het niet relevant aan te duiden of een Gestalt een vrouw of een man betreft. Het laat de lezer of luisteraar van het verhaal vrij zich in te beelden hoe de persoon uit het verhaal eruit ziet. Die verbeelding zal per persoon verschillen, afhangen van hun ervaringen of vooringenomenheden. Mocht ik ervoor kiezen het verhaal door een vrouw te laten vertellen, dan is het tevens moeilijker voor een man om zich te herkennen. Die beperking wil ik niet maken.
- Uit de verhalen komen echte ervaringen naar voren, om het voor de lezer beeldender te maken. Wanneer het verhaal beschrijft wat er gebeurt, zal dat kunnen worden herkend. De lezer kan daarbij aan een eigen ervaring denken. Vervolgens hoor je hoe iemand zo’n situatie beleeft, ervaart. Dat is voor de lezer wederom relevant, om mee te kunnen ervaren.
- Elk verhaal is ongeveer van gelijke tekstlengte. Dat is in eerste instantie niet bewust maar een langer verhaal kan onbewust belangrijker overkomen. Het belangrijkste is dat ieder verhaal gelijke kracht, zwaarte krijgt.



- De verhalen laten de emotie van de Gestalt voelen, maar moeten niet oordelen. Je merkt wat iemand voelt of denkt naar aanleiding van wat men ziet gebeuren. Wanneer het oordelend zou zijn, hou je daarmee de afstand in stand terwijl juist het doel van de verhalen en de workshop is om naar elkaar te luisteren en meer begrip te creëren.

5.3. Reflectie op het schrijven van verhalen

Zo simpel als het klinkt, zo moeilijk is het schrijven van een goed verhaal. Ten eerste moest ik afstappen van het idee dat je een verhaal in één keer goed moet kunnen schrijven. Net zoals bij interviewen en observeren is het schrijven van een verhaal een proces van trial en error. Ik heb voor geïnteresseerden in bijlage 4 een eerste versie van verhaal 1 toegevoegd.

Het was nuttig voor mij om het proces te zien als een toneelstuk waarin ik alle rollen speelde. Zo probeerde ik me zo goed mogelijk in de gestalten in te leven om hun verhaal te kunnen verwoorden en daarbij hun eigen taal in stand te houden. Zodoende moest ik steeds tijd laten tussen het wisselen van de verhalen, om me in de andere rol in te leven. Bij het schrijven had ik veelal de neiging het verhaal naar binnen te trekken en dus vooral gedachtes voorbij te laten gaan. Het gaat echter om de ervaringen die iemand heeft. Ik moest me richten op de dingen die de personage van de Gestalt ziet gebeuren, ervaart. Het moeilijkste daaraan vond ik dat je daarbij moet proberen niet over andere gestalten te oordelen. Je ziet dingen gebeuren, je ervaart de gevolgen op een bepaalde manier maar in zo'n verhaal is het juist de bedoeling zo min mogelijk een oordeel te vellen over anderen. Toch moet het verhaal wel gevoel overbrengen; de lezer moet gevoelens zoals emotie, frustratie kunnen ervaren tijdens het lezen ervan.



6. Interventies

Als ik nadenk over het begrip interventie kan dat op veel verschillende manier begrepen worden. Ik zie een interventie zelf als een actie of gesprek dat een verandering in de manier van denken en/of doen van een persoon of meerdere personen teweeg brengt. Gedurende het onderzoek hebben er verschillende interventies plaatsgevonden, zowel met die intentie als zonder.

Ik had bij de uitnodiging voor het gesprek bij betrokkenen aangegeven dat voorbereiding niet nodig was. Een aantal betrokkenen gaf aan nagedacht te hebben over het gesprek. Daarnaast waren er ook drie personen die tijdens het interview aangaven bij anderen feedback te hebben gevraagd. Zo zei Sophie: 'ik heb toch nog even bij Marieke nagevraagd wat ik moest verwachten. Die zei dat het vooral heel reflecterend was en dat ze dacht dat ze er zelf meer aan had gehad dan jij'. Tijdens een ander interview: 'dit is heel confronterend'.

Daarnaast zag ik dat direct na een interview een actie plaatsvond, geïnitieerd door de geïnterviewde, die wellicht beïnvloed werd door het gesprek. Zo ontving ik een uur na het gesprek met Arjen een uitgebreid bericht aan de organisatie met een update over een geplande verandering. In het gesprek was het over communicatie binnen de organisatie gegaan.

Daarnaast was ook het member checken een vorm van interventie. Dat bleek uit reacties zoals 'goh', 'interessant' en 'leerzaam'. Soms ontstonden er bij de member check ook weer nieuwe gesprekken over de manier van organiseren.

Daarnaast organiseerde ik een verhalenworkshop als interventiemethode binnen de responsieve methodologie. Die interventie zal ik verder toelichten in hoofdstuk 7.



7. Verhalenworkshop

7.1. Inleiding

Vanuit de verhalen zagen we al eerder dat betrokkenen als gevolg van de eilandencultuur problemen ervaren. Ik koos voor de responsieve methodologie, die een verhalende methode onderkent om alle inzichten en waarheden in stand te kunnen houden.

Gezien de problematiek van de eilandencultuur die ik tijdens het onderzoek hoorde, zie ik nut in het gebruik van een verhalenworkshop zoals die binnen Responsieve Methodologie wordt gebruikt om begrip te creëren (T. Abma & G.A.M. Widdershoven, 2006).

Deze workshop zal binnen dit onderzoek het volgende als doel hebben:

- Creëren en verhogen van wederzijds begrip;
- Inzage in elkaars waarheden en erkenning dat meerdere waarheden naast elkaar kunnen bestaan;
- Reflectie op de huidige manier van organiseren.;
- Gezamenlijk zoeken naar mogelijkheden tot praktijkverbetering.

Dit hoofdstuk over de verhalenworkshop is grotendeels in de tegenwoordige tijd geschreven. Binnen het tijdsbestek van het afstudeerproject was het niet mogelijk de workshop daadwerkelijk tot uitvoering te brengen. Ik licht daarom in dit hoofdstuk de planning en keuzes toe van de workshop.

7.2. Workshop

De workshop zal ik binnen de responsieve methodologie uitvoeren. Er zijn in de planning een aantal zaken die daarbij belangrijk zijn.

Allereerst moeten we bepalen wie er uitgenodigd worden. Uiteraard wil ik dat alle gestalten gerepresenteerd worden, maar omdat er in de workshop wel genoeg tijd moet zijn voor de verhalen en om naar elkaar te luisteren, dacht ik aan een groep van 12 personen. Lettend op eventuele uitval door ziekte en/of drukte op kantoor verwacht ik dan dat er 10 aanwezig zijn.

Hierin wil ik naast de verschillende gestalten ook verscheidene achtergronden aanwezig laten zijn. Denk hierbij aan vrouw, man, jong, oud, senioriteit, opleiding, functie. Ik denk



dat de aanwezigheid van het managementteam mensen teveel weerhoudt tot vrij spreken en wil hen daarom niet uitnodigen voor deze workshop. Het lastige is wel dat, indien er gezamenlijke acties uit deze workshop komen de ondersteuning van het managementteam daarin wel nodig is. Als de deelnemers aan de workshop bijvoorbeeld graag het vloerplan zouden veranderen, kan dat niet beslist worden zonder managementteam enz. Toch heb ik in meerdere meetings ervaren hoeveel remming er ontstond door de aanwezigheid van een lid van het management team. Dat risico wil ik niet lopen. Ik nodig het management team daarom niet uit, maar ik wil vanuit de eerste workshop een vervolg plannen. Dat vervolg kan ik in de workshop met betrokkenen bespreken. We kunnen bijvoorbeeld een vervolgworkshop met management team aanwezig afspreken.

Planning

- Ik bepaal de locatie van de workshop. Omdat binnen het kantoorpand alles dezelfde kleuren en opzet heeft, denk ik dat een locatie buiten kantoor nieuwe energie kan geven. Er is een vaste restaurantlocatie die wordt gebruikt voor trainingen, maar daar is de inrichting exact zoals het pand en dus is het gedrag ook al snel gelijk. Ik wil daarom een locatie kiezen die ongewoon is, anders dan wat mensen verwachten. Het zal wellicht helpen mensen uit de neiging tot denken te halen, te luisteren en open te staan voor iets anders dan ze gewend zijn. Daarnaast wil ik dat er licht is, zodat er meer energie vrij komt. Ik zoek een open ruimte, zonder tafels, waar we in een kring kunnen zitten. Dat kan bijvoorbeeld in de dierentuin zijn, waar ze ruimtes verhuren langs het aquarium en je dus de vissen ziet zwemmen. Ik heb nagedacht over een locatie buiten maar dat is wellicht te gehorig en niet afgesloten genoeg voor mensen om kwetsbaar te durven zijn. Wellicht is een ruimte bovenin de Euromast interessant. Ik ga locaties zelf bekijken alvorens ik reserveer.
- Ik zet een datum. In de zomer zijn altijd erg veel mensen afwezig in verband met vakantie. Ik wil de workshop daarom na de zomer plannen. Dat is vaak ook het moment dat mensen wat tijd hebben gehad om na te denken over hun werk en ik heb het gevoel dat ze dan openstaan voor nieuwe zaken. Bovendien begint het drukke seizoen voor de scheepvaart rond oktober. Ik zou daarom de workshop in augustus willen plannen.



- Wie wil ik uitnodigen? Zoals gezegd gaat het me om diversiteit en de aanwezigheid van gestalten. Ik wil de workshop in het Nederlands doen om de taalfinesse in stand te houden en moet daarom ook de mensen uitsluiten die geen Nederlands als moedertaal hebben. Ook is er een groep van ongeveer 4 meiden, werkzaam op verschillende afdelingen, die erom bekend staan veel te roddelen. Zij zullen, indien allen aanwezig, mensen beperken in het delen van hun verhalen en voegen wat mij betreft niet genoeg waarde toe om dat te faciliteren. Ik nodig twee van hen uit omdat zij naar mijn idee geen aanstichters zijn en het voor hen en anderen in de organisatie wel waarde toevoegt deel te nemen.

De volgende namen heb ik genoteerd:

Marius

Hans

Mirjam

Peter

Danielle

Ton

Erik

Arie

Anita

Ellen

Rutger

Arjen

- De uitnodiging. Ik wil allen persoonlijk uitnodigen. Ik zal daarbij niet toelichten wat de inhoud van de workshop is omdat ik daarmee wellicht een vooringenomenheid toesta of creëer. Ik wil hen uitleggen dat ik overtuigd ben van de toegevoegde waarde voor hen. Bij het deel van de mensen die ik gesproken heb, zal ik ook verwijzen naar het gesprek; bij de anderen zal ik uitleggen dat ik in interviews dingen heb gehoord en situaties heb waargenomen waarbij ik tot de conclusie ben gekomen dat een workshop waardevol zou kunnen zijn voor betrokkenen.

Daarnaast zal ik met Anita en Arie een voorbespreking plannen. Anita heeft een



duidelijke mening en schuwt niet om die te delen. Ik wil daarover met haar praten, omdat ze invloed kan hebben op de groep. Wellicht durven mensen door haar dominantie minder te delen. Ik wil haar daarvan bewust maken. Daarnaast wil ik een voorbespreking met Arie. Ik ken hem met een negatieve houding en ik wil vragen of hij openstaat voor deelname aan de workshop.

Uitvoering

Ik zal 2 uur plannen voor de workshop. Ik verwacht dat de workshop ongeveer 1,5 uur duurt maar ik wil wat uitloop kunnen toelaten. Ik zal zelf eerder aanwezig zijn om te zorgen dat de ruimte in orde is. Daarnaast schrijf ik in mijn dagboek en neem ik een moment van rust. Wat wil ik vandaag faciliteren?

In de eerste 5 minuten neem ik het doel van de workshop nog eens door en vraag ik toestemming om de workshop op te nemen.

Daarna vraag ik iedereen zichzelf kort voor te stellen en één ding te noemen dat de rest niet van hen weet. (10 minuten) De meesten zullen elkaar al enigszins kennen en dit kan een andere insteek geven.

Iedereen ontvangt vervolgens een verhaal, willekeurig uitgedeeld. Ik geef iedereen tijd om te lezen en vraag vervolgens van ieder verhaal minstens één persoon om het verhaal in zijn/haar eigen woorden na te vertellen. Ik vraag iedereen zijn mening nog niet te delen, maar na te denken over hun eigen versie van het verhaal als zij het moeten na vertellen. Er kan eventueel kort gereageerd worden. Dit deel zal naar schatting ongeveer 15 minuten duren.

Vervolgens hang ik de verhalen in hoeken en vraag ik deelnemers plaats te nemen bij het verhaal waarin zij zichzelf het meeste herkenden, waar ze zich het meest verbonden mee voelden. Per verhalengroep wordt hier kort over gesproken. Ik vraag hen te kijken wie er bij hen staat. Had je dat verwacht?

Wellicht is er iemand, of zijn er meerdere mensen die niet bij een verhaal aansluiten. Die vraag ik hun verhaal, of verhalen, te delen. (20 minuten)

In het volgende deel, dat rond de 45 minuten duurt, zullen verhalen en ervaringen worden gedeeld. Iedereen neemt weer plaats in de cirkel. Indien het gesprek moeilijk op



gang komt, stel ik open vragen. Waar dacht je aan tijdens het lezen van dit verhaal of erna. Kan je die situatie beschrijven? Wat gebeurde er daar?

Vervolgens is het de bedoeling dat betrokkenen elkaar kunnen vragen naar dingen die hen vreemd klinken, die zij lastig begrijpen of zich moeilijk konden voorstellen. Ik geef aan dat het hierbij om open vragen gaat die als doel hebben meer van elkaar te begrijpen. Het gaat dus om interesse in elkaar en het is belangrijk niet te oordelen. In deze fase is het dus ook belangrijk dat ik deelnemers ondersteun om niet te oordelen of hun mening te delen.

In het laatste deel van deze fase vraag ik de groep of zij naar aanleiding van deze workshop dingen hebben gezien die we samen kunnen doen of veranderen?

Ik wil daarbij ook met hen bespreken hoe we dat kunnen doen. Wellicht is voor sommige acties bevoegdheid nodig die niet aanwezig is. Hoe willen we daarmee omgaan? Is er een vervolgworkshop nodig, die ik kan faciliteren?

In de afsluiting vraag ik om feedback. Wat heb je geleerd?

Evaluatie

Na de workshop blijf ik nog in de ruimte om te evalueren. Wat gebeurde er, wat heb ik gezien, wat vond ik ervan, wat voel ik? Ik maak notities in mijn dagboek en ik noteer de afspraken naar aanleiding van deze workshop.



8. Wetenschappelijke toevoeging

8.1. Inleiding

De toevoeging aan de literatuur binnen Management van Verandering is de feedback op het gebruik van een of meerdere methodologieën. In dit hoofdstuk zal ik mijn ervaring delen met interviewen en observeren als methode van datacollectie en daarbij reflecteren op bestaande methodologieën over het uitvoeren van interviews en observaties.

8.2. Interviewen als methode van datacollectie

Zoals door Rubin & Rubin (2011) wordt gezegd, draait interviewen niet om een set van vaardigheden maar om een filosofie, met een focus op leren. Die filosofie bestaat uit 3 componenten. De eerste component is het verhaal begrijpen door betrokkenen aan te sporen tot het beschrijven van hun wereld in hun eigen termen. De tweede component draait om de relatie tussen de interviewer en de geïnterviewde die voor beiden verantwoordelijkheden geeft. De laatste component gaat om de beoordeling door de onderzoeker. Wat is interessant, wat is ethisch verantwoord, hoe bepaal je de kwaliteit van het onderzoek en hoe accuraat is de uitwerking (Rubin & Rubin, 2011).

Ik ben het eens met de conclusie van Rubin & Rubin dat interviewen een kunst is en je dus geen model kunt creëren voor het doen van interviews.

Kvale (1996) deed een poging een specifiek 6 stappenplan aan te bieden voor het doen van interviews. Op basis van mijn ervaring is mijn mening dat een model geenszins waarde toevoegt voor het doen van interviews. Wat dat betreft sluit ik me aan bij de mening van Rubin & Rubin (2011), dat interviewen meer een paradigma benodigd. Zoals gezegd gaat het naar mijn mening minimaal om de vragen die gesteld moeten worden maar vooral om alles eromheen. Er moet in eerste instantie vooral ruimte zijn voor het verhaal. Als interviewer moet je geen controle willen hebben over hetgeen verteld wordt. Dat is ook de reden waarom een model of stappenplan geen waarde toevoegt in mijn ogen. De aanvang gaat dus om een open, brede vraag.

Je kan het interview niet alleen maar ruimte geven. Als onderzoeker wil je wel relevante informatie. Ook al weet je bij aanvang van onderzoek niet exact wat relevante informatie voor jou is, toch moet je wel een bepaalde afbakening in gedachten houden. Die moet dan wel weer flexibel zijn. Het gaat erom dat je als onderzoeker dus een wat softe



richting kan geven aan het interview. Je vragen hebben wel een onderwerp en wanneer je woorden uit antwoorden herhaalt, zijn dat geen willekeurig gekozen woorden. Het zijn de herhaalde woorden en de softe sturingen die de finesse van het interviewen bepalen en ook zo moeilijk maken. Zoals je ziet is het onmogelijk uit te werken wat je zou moeten doen om een goed interview te doen. Zelfs de definitie van goed interview is afhankelijk van de context. Het succes ligt wat mij betreft op de focus op leren. Door steeds te evalueren wat voor jou beter kan en dat op te schrijven, wordt interviewen een leerproces waarbij je uiteindelijk het gevoel krijgt voor die ruimte en je comfortabeler voelt met de finesses van interviewen.

8.3. Observeren als methode van datacollectie

Zoals Patton (1996) zo mooi omschreef, zit er een beperking aan wat mensen kunnen vertellen. Om echt inzicht te krijgen in de complexiteit van situaties is observeren de beste onderzoeksmethode.

Ik heb in mijn onderzoek inzicht willen krijgen in de verschillende verhalen en daarom de waarheid van de betrokkenen in stand willen houden, willen herkennen. Observeren gaf extra kracht aan hetgeen ik hoorde tijdens interviews en andersom. Dat iemand iets op een bepaalde manier ervaart, kan je als onderzoeker niet ter discussie stellen. Echter, ik heb ook ervaren dat mensen hun eigen gedrag soms anders beschrijven. Dat was in sommige gevallen misschien wel met opzet. We zullen wellicht allemaal wel eens verhalen horen die wat aangedikt zijn. Dat is exact waarbij het observeren een grote ondersteuning bleek. Het was voor mij een manier van reflecteren, bij betrokkenen gebruikte ik het ook om te reflecteren. Ik gaf hen daarmee de mogelijkheid na te denken over hetgeen door hen beschreven was en wat door mij geobserveerd was.

Voor mij is observeren vooral waarde toevoegend in combinatie met andere onderzoeksmethoden, bij voorkeur dat van interviewen. Observeren op zichzelf brengt wat mij betreft een grote valkuil met zich mee. Er vindt geen gesprek plaats en dus wordt de situatie enkel beïnvloed door de biases en de vooringenomenheid van de onderzoeker. Observeren an sich is daarom naar mijn mening vrij risicovol, ondanks de mogelijkheid je notities uit observaties te member checken. Toch zou je iets kunnen concluderen dat afstaat van de werkelijkheid zoals die door anderen werd ervaren. Er is, behalve een methode zoals member checken, maar weinig reflectie of confrontatie tijdens het onderzoeksproces. Je ziet dus alleen je eigen werkelijkheid en die neiging had



je als onderzoeker toch al. Ik heb observeren, in combinatie met interviewen, als ontzettend waardevol ervaren. Beide methoden gebruiken gaf mijn onderzoek extra kracht en nuances.



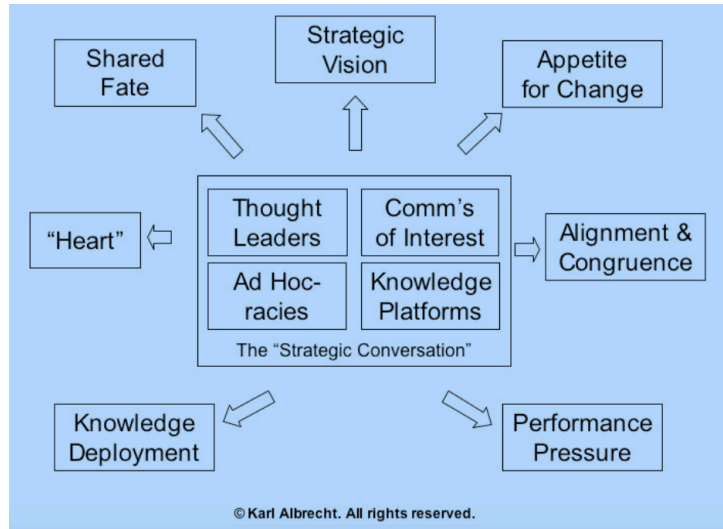
9. Uit de literatuur

9.1 Bedrijfskundige literatuur

In bestaande literatuur wordt de term eilandencultuur, ook wel SILO thinking genoemd, vooral als oorzaak van bepaalde problemen genoemd. De beschreven gevolgen zijn soms niet gering. Zo wordt door Marcus, Dorn & Henderson (2006) het voorbeeld van 9/11 aangehaald. Er was tijdens deze terroristische aanval geen communicatie tussen de brandweer en de politie. Toen de politie vanuit een helikopter het instorten van het WTC aan zag komen, werden alle politie eenheden teruggetrokken. Met de brandweer was geen communicatie, met een groot aantal overleden brandweerlieden tot gevolg. Sindsdien zijn er significante verbeteringen in hun systemen doorgevoerd, maar 9/11 blijft een veelal aangehaald voorbeeld voor de desastreuze gevolgen van het gebrek aan coördinatie.

Marcus et al. (2006) zien, samen met de verandering van systemen, een veranderende vraag van leiderschap. Zij zeggen dat SILO thinking overkomelijk is door een nieuwe manier van leiderschap, genaamd meta-leiderschap. Deze leider is overkoepelend, slaat bruggen en heeft de kwaliteiten cross-functioneel te denken en uit te voeren.

Ook Ashkenas (1995) spreekt over de voordelen van een organisatie zonder grenzen. Hij stelt dat alle traditionele manieren waarop managers hun werk definiëren en controleren niet meer relevant is. Het draait er nu om om de beste mensen in je organisatie zo effectief mogelijk te laten samen werken (Ashkenas, 2005). Ook hier wordt gesproken over een nieuwe manier van leidinggeven die nodig is om aan eilandencultuur een einde te maken. Albrecht (2002) noemt het ook wel het SILO-syndroom. Denken vanuit het individu of vanuit een eigen groep is zo veilig en geïntegreerd dat het bijna een instinct is geworden. (Albrecht, 2002) Hij ontwikkelde een model dat de eilandencultuur tegen moet gaan. Het model heeft een 7 tal indicators waarmee organizational intelligence (OI) te meten is. Daarbinnen beschrijft hij 4 enablers die kunnen helpen het OI niveau omhoog te brengen en daarmee het SILO denken te verminderen en te elimineren. Zie onderstaand het model zoals door Albrecht (2002) gepubliceerd.



Figuur 1 - herdrukt van Organizational intelligence & knowledge management: Thinking outside the silos by K. Albrecht, 2002, retrieved from <http://www.karlalbrecht.com>.

De 7 indicatoren in de buitenste cirkels zijn items die de executives helpen bepalen wat de huidige Organisational Intelligence (OI) is van hun organisatie. Deze zijn niet bedoeld als zwart wit benaderbare items en de bedoeling is tevens niet om per item een (gemeten) score te geven. Wel is het de bedoeling dat de lezer over elk van de 7 items in zijn organisatie nadenkt. Hij zal proberen te beoordelen in hoeverre elk punt van toepassing is in de organisatie, om vervolgens een totaalbeeld te krijgen van de OI status.

Daarnaast staan er in het midden van het model 4 enablers. Deze 4 enablers hebben volgens Albrechts (2002) positieve invloed op de OI status. Werken aan een of meerdere van deze enablers zou dus de OI in een organisatie verhogen.

Het model heeft als bedoeling meer vragen te doen oproepen dan het antwoorden geeft. Een executive kan het gebruiken als perspectief. Een eilandencultuur is niet per definitie de vriend of de vijand van de executive. Door het combineren van een zo compleet mogelijk beeld van de OI met een sterk vermogen tot situationeel leiderschap, kunnen executives hun organisatie helpen om hun missie te bereiken. (Albrecht, 2002) Deze balans tussen chaos en control is exact de uitdaging van het model.

Doorgaans wordt in literatuur over eilandencultuur een koppeling gemaakt met leiderschapsstijlen. De traditionele organisatie, vaak bureaucratisch, heeft een verticale opzet waarvan de eilandencultuur het gevolg lijkt. De leider heeft controle en is specifiek verantwoordelijk voor een onderdeel van de organisatie. In artikelen worden veel



voorbeelden beschreven van de negatieve gevolgen die een gebrek aan coördinatie kan hebben. In de moderne organisatie ontstaat een behoefte aan leiderschap met een meer coördinerende rol, iemand die in staat is een helikopter view aan te nemen en mensen dichter bij elkaar te brengen. Marcus et al (2006) noemen dat meta-leiderschap. Workforces of projectgroepen zijn niet de oplossing omdat ze geen structurele veranderingen brengen. Een meta-leider verbindt SILO's door het herkennen en samenbrengen van overlappende doelen en motivaties. In andere woorden, iedere groep herkent zijn bijdrage als onderdeel van het succes van het geheel. (Marcus et al, 2006).

9.2. Relatie tot mijn onderzoek

In de basis zien we in de conventionele literatuur al grote verschillen met mijn onderzoek. Allereerst wordt er in deze literatuur uitgegaan van een ander paradigma. Ik koos in mijn onderzoek voor een benadering vanuit sociaal constructionisme terwijl de door mij geraadpleegde literatuur vanuit het positivisme kijkt. De auteurs gaan uit van een enkele waarheid die objectief vastgesteld kan worden. We zien dus eigenlijk een benadering van twee uiteenlopende perspectieven. Ik ben met betrokkenen in de organisatie gaan spreken, heb hun ervaringen en verhalen gehoord. Vervolgens kwam daaruit voort dat de betrokkenen problemen ervaren die als facetten van een eilandencultuur herkend kunnen worden. In de literatuur start men met het probleem van de eilandencultuur en gaat vanuit daar kijken naar een oplossing. Ik kies ervoor betrokkenen te ondersteunen in een mogelijke verandering en samen oplossingen te vinden. De literatuur is overwegend op management gericht. Zij worden vaak gezien als de partij die organisatorisch de juiste is om een verandering door te voeren. We zien dus al in de basis uiteenlopende benaderingen. Ook inhoudelijk zien we een onderscheid in de benadering van het probleem. In de literatuur is de eilandencultuur de start, of zelfs de reden, van het onderzoek. In mijn onderzoek wordt vanuit de context gekeken en het probleem wordt pas later in het onderzoek als dusdanig herkend. Daarnaast zien we een verschil in focus op betrokkenen. In de literatuur richten de auteurs zich op de persoon met de autoriteit om (organisatorisch) veranderingen door te voeren, zoals de executive of de directeur. Mijn onderzoek gaat ervanuit dat verandering vanuit betrokkenen begint en is vanuit alle hoeken van de organisatie benaderd. Dat brengt tevens een ander niveau van kijken met zich mee. De betrokkenen



waar ik mee heb gesproken denken in beperkte mate na over het grotere geheel. Ze kijken vanuit hun eigen perspectief en vanuit hun eigen taken en ervaringen.

Zij noemden bijvoorbeeld zelf niet de eilandencultuur als mogelijk probleem. Ik heb de eilandencultuur als probleem herkend op basis van de verhalen en ervaringen vanuit hun eigen kijk op de organisatie. In de literatuur spreekt men mensen aan op een hoger niveau in de organisatie, die meer ervaring zouden moeten hebben met een helikopter view, of in ieder geval vanuit een breder perspectief kijken. Dat betekent niet dat de executive ook de juiste beslissingen neemt. Albrechts (2002) schrijft dat we allen van nature vanuit het individu of onze eigen groep denken. Dat komt zowel uit mijn onderzoek als uit de geraadpleegde literatuur naar voren.

Leiderschap kwam in mijn onderzoek niet naar voren als onderwerp van gesprekken. Betrokkenen dachten niet na over de vorm van leiderschap die zij ervaren of een behoefte aan een stijl die zij onderkenden. Er werd wel gepraat over management, maar meer als abstract begrip dat bij doorvragen geen stand hield. Eén betrokkene sprak bijvoorbeeld met mij over haar idee dat verandering bij het management moest starten om vervolgens het begrip management niet duidelijk betekenis te kunnen geven en te concluderen dat verandering bij haarzelf zou moeten beginnen. Het onderwerp van leiderschap in de literatuur wordt veelvuldig verbonden aan de eilandencultuur, maar was in mijn onderzoek niet als dusdanig aanwezig. Vanuit mijn benadering was het daarom niet relevant. De uiteenlopende benaderingen van onderzoek brengen de verschillende perspectieven dus ook later in het onderzoek niet nader tot elkaar. Ze blijven verschillende richtingen bewandelen.

Laten we nu wat dieper ingaan op het model van Albrechts (2002), dat we in de literatuur zagen. Vanuit de conventionele literatuur zien we veelal modellen, die worden gepresenteerd als toepasbaar op alle organisaties. Dat is vanuit het sociaal constructionisme anders. Daar kijken we eerst naar de context, bepalen we wat het probleem zou kunnen zijn om vervolgens een model als tool of handvat te gebruiken als ondersteuning in de methodologie. Een model is nooit een leidraad in dat opzicht. Daarnaast is een onderscheid te maken in het perspectief waarvanuit onderzoek wordt gedaan. Mijn onderzoek is geschreven vanuit de ervaringen zoals die door betrokkenen werd gedeeld, vanuit de emic point of view. Bij een onderzoek vanuit de etic point of view wordt geschreven vanuit de ervaring van de onderzoeker.



Het model van Albrechts (2002) wordt als oplossing naar voren gebracht voor iedere organisatie waar de eilandencultuur als probleem wordt gezien. Bij de inhoudelijke uitleg zijn er facetten die goed passen bij een sociaal constructionistisch onderzoek. Zo wordt er uitgelegd dat de OI status subjectief wordt bepaald, het is geen absolute score en het model wordt meer als aanzet tot denken uitgelegd.

Een model zoals deze hoeft bij sociaal constructionistisch niet per se uitgesloten te zijn. Het model zou dus in een bepaald scenario wel relevant kunnen zijn voor mijn organisatie. In mijn onderzoek heb ik voor een andere methode gekozen, maar het is wel interessant dit model eens te bekijken op basis van mijn organisatie.

Een OI indicator van Performance Pressure wordt positief beoordeeld als performance breeduit, overkoepeld, wordt gemeten. Mijn organisatie lijkt in het kader van Performance Pressure juist het SILO denken te onderhouden. Afdelingen hebben hun eigen KPI's en worden daarop afgerekend. Er zijn cross functionele werkgroepen die gepresenteerd worden als oplossing om de afdelingen meer geïntegreerd te laten werken. Deelnemers worden niet gemeten of beoordeeld op hun deelname aan de werkgroep. Als zij goed willen presteren zouden ze dus eigenlijk geen tijd aan de werkgroep moeten besteden. De indicator 'Alignment and Congruence' verraden ook een organisatorische set-up die de eilandencultuur lijkt te voeden. Afdelingen zijn fysiek uit elkaar geplaatst en er wordt vervolgens gezegd dat medewerkers elkaar meer persoonlijk moeten spreken. Er staan afscheidingsschermen en er zijn veel kantoren. Procedures zijn niet op elkaar afgestemd waardoor men vanuit eigen perspectief irritatie krijgt. Bovenstaand in overweging nemend zou ik ook deze indicator niet positief willen beoordelen.

Omdat dit model niet aansluit bij mijn onderzoek zal ik het model niet volledig toepassen. Wellicht kan het in ander onderzoek relevant zijn het model volledig toe te passen en op basis daarvan veranderingen te adviseren.

9.3 Conclusie vanuit literatuur

Nu we kort hebben gekeken naar de indicatoren en die in relatie brengen tot mijn eigen onderzoek en organisatie, valt me op dat lijkt alsof ikzelf, en medewerkers van Maersk Line met mij, niet in staat ben het een aan het ander te koppelen. We zijn overwegend rationeel van aard maar weten oorzaken en gevolgen niet goed te herkennen of we denken er niet over na. We volgen, wellicht onbewust, de paden die organisatorisch



worden opgelegd. Ik koos in mijn organisatie bijvoorbeeld voor een mentor die door HR was bepaald. Ik heb er niet over nagedacht welke mentor het beste bij mijn situatie zou passen en die persoon als mijn mentor aangewezen. Daarnaast zie je in de verhalen in mijn onderzoek irritatie naar voren komen die op mensen en persoonlijkheden worden afgeschreven. Er wordt geenszins gereflecteerd op de mogelijke (organisatorische) oorzaken. Als men fysiek op verschillende verdiepingen wordt geplaatst, waarom zouden betrokkenen elkaar dan meer gaan zien?

Zodoende is de eilandencultuur een begrip dat vanuit meerdere paradigma's anders wordt gezien, beleefd, benaderd en hele andere conclusies zal brengen. Er is geen goed of fout, het gaat om de keuzes die je in het onderzoek maakt. Wat in alle onderzoeken waar eilandencultuur bij betrokken is belangrijk is, is dat een eilandencultuur niet de vijand is. De 'natuurlijke wrijving' die ontstaat door bijvoorbeeld een organisatorische opzet van uiteenlopende prestatiedoelen kan ook positief uitwerken, mits de juiste balans ontstaat. Het is voor betrokkenen daarbij goed, om die organisatorische invloeden te leren herkennen zodat de frictie kan worden omarmd als een factor die afstand zou kunnen verkleinen.



Reflectie

In dit laatste hoofdstuk wil ik reflecteren op het algehele afstudeerproces, dieper ingaand op specifieke elementen zoals het onderzoek, de gebruikte methodologie en mijn eigen leerproces.

Onderzoeksproces

In Veranderingsmanagement is een gedetailleerde planning niet mogelijk, je kunt enkel de voortgang bewaken door te meten hoeveel tijd je wekelijks aan je onderzoek besteedt. Nadat ik de laatste colleges had gevolgd, ontstond er een vals idee van vrijheid. Ik moest tenslotte nog steeds een flink aantal uur per week aan mijn onderzoek besteden, maar dat kwam nu wel op mezelf neer. Die eerste weken kostten daarom extra moeite.

Voor het inplannen van interviews was ik in eerste instantie wat nerveus. Ik bleef daarom veel te lang op het mogelijke probleem hangen. Ik ging op zoek naar literatuur en was uren bezig met de voorbereiding van interviews. Onbewust was ik het doen van de interviews aan het uitstellen. Toen ik na een gesprek met mijn meezeer toch gesprekken ging voeren, werd ik enthousiast en kon ik in korte tijd meerdere interviews doen. Achteraf had ik sneller moeten beginnen met de uitvoering. Het is goed om van tevoren vast over het een en ander na te denken maar het overgrote deel leer je gaandeweg en uit de praktijk. Wat je bij aanvang op papier hebt staan is niet overbodig, maar zal waarschijnlijk wel meermaals veranderen.

Over het onderzoeksproces ben ik over het algemeen tevreden. Vooral de interviews waren voor mij een hoogtepunt, omdat de leercurve daarbij het grootste was. Ik was in het begin nerveus en haalde weinig uit zo'n interview. Bij ieder interview veranderde dat een beetje, en kreeg ik meer zekerheid. Uiteindelijk was ik in staat exact uit een interview te halen wat ik voor ogen had. Ik was in staat mensen vrij te laten vertellen, het proces te sturen. Ook het observeren was erg leerzaam. Vooral het negeren van de inhoud was erg moeilijk maar uiteindelijk zag ik meer dan ik ooit in een meeting had waargenomen. Ik had daarnaast erg graag de verhalenworkshop willen doen binnen het tijdsbestek van het onderzoek maar dat was helaas niet mogelijk, zelfs als ik zaken eerder of anders had gedaan. De workshop zal helaas pas in een later stadium



plaatsvinden. Ik vind het jammer in dit verslag niet over de workshop te kunnen schrijven maar ik ben vastberaden de workshop wel uit te voeren. Ik zie het als een heel groot leermoment, ook al ben ik er erg zenuwachtig voor.

In de organisatie

Ik verwacht dat de verhalenworkshop wat verandering gaat brengen maar ik merk ook nu al enige verandering. Ik zie hier en daar ander gedrag of een andere manier van communiceren. Soms kan ik niet eens direct beschrijven wat er veranderd is, maar het feit dat iets me opvalt, zegt wel dat er iets gaande is. Er zijn ook meerdere partijen teruggekomen op het interview, soms in een kort gesprek. Het is nog steeds moeilijk los te laten dat je niet per se meteen een lawine ziet, maar dat ik trots moet zijn op het rollende steentje. Daardoor ben ik geneigd te concluderen dat ik niet voldoende verandering heb gebracht met mijn onderzoek. Als ik er kritisch over nadenk, ben ik wel degelijk trots. Ik word anders behandeld, er wordt veel teruggekomen op mijn onderzoek en betrokkenen willen nog steeds graag met me praten over de manier van organiseren. Ze lijken een voorkeur te hebben om te praten met de onderzoeker. Ik vermoed dat dat is omdat die geen oordeel geeft. Ik geef geen mening en ik vertel niet wat ze moeten doen. Alles komt vanuit henzelf en ik heb persoonlijk geen voorkeur voor een bepaalde uitkomst van het gesprek.

Theorie en methodes

In hoofdstuk 8 heb ik in detail doorgenomen wat mijn ervaring is bij de gebruikte methodes. In sommige methodologische literatuur mis ik de nadruk op de invloed van jezelf als persoon. In het algemeen mis ik een evaluatieproces. Ik zou graag zien dat meer methodes een vorm van permanente evaluatie inbouwen, zodat de lezer het belang van oefenen inziet maar ook focus houdt op de leercirkel die daaraan verbonden hoort te zijn. Het gaat hierbij om een parallel proces, dat ook de gelijke doorlooptijd heeft, waarin iemand zijn belangrijkste conclusies maar vooral zijn leerpunten noteert. Die notities moeten dan ook weer doorlinken naar de voorbereiding op een volgende actie.



Onderzoeksmethode

Omdat iedereen in de peer groep vrij snel voor responsieve methodologie koos, wilde ik daar juist niet voor gaan. Ik koos in eerste instantie voor naturalistic inquiry en ben uiteindelijk gewisseld. Ook al paste de responsieve methodologie wellicht vanaf het begin het beste, ik denk niet dat het beter was geweest als ik daar vanaf het begin voor had gekozen. Het maakte me heel bewust van mijn keuze en de argumentatie daarbij.

Literatuur

Het overgrote deel van de gebruikte literatuur was methodisch. Dat hoort ook bij de aard van dit vak. In eerste instantie had ik het gevoel wat te vroeg met de literatuur begonnen te zijn, maar achteraf was de timing goed. Ik kende de basis, en bij aanvang van een nieuwe fase ging ik gedetailleerder lezen. Inhoudelijke literatuur heb ik pas aan het einde gelezen. Het is belangrijk te weten wat er over eilandenculturen is geschreven maar aan mijn onderzoek voegt het geen waarde toe. Ik heb de inhoudelijke literatuur daarom enkel een reflecterende rol gegeven.

De opleiding gaf een goede basiskennis aan literatuur. Toch had ik wellicht literatuur over interviewen zoals 'The art of reading data' graag al tijdens de opleiding gelezen, omdat dat uiteindelijk een heel groot deel van mijn onderzoek beïnvloedde. Sowieso is dit boek erg relevant tijdens het afstudeerproces van iedere student bij Management van Verandering. Over de vraag of het boek ook tijdens de colleges moeten worden uitgereikt zullen de meningen uiteenlopen. In detail was het boek voor mij het meest nuttig tijdens het afstuderen maar ik had het ook waardevol gevonden het boek reeds globaal gelezen te hebben als ondersteuning tijdens colleges of wellicht een opdracht waarin we interviewen konden gaan oefenen.

Wij zijn de eerste lichting waarin werd gekozen voor 2 verdiepvakken waardoor ieder vak zijn aangeboden inhoud moest halveren. Ik ben absoluut niet enthousiast over deze keuze. De vakken sluiten niet goed bij elkaar aan en hebben verschillende pieken. Ik had me liever volledig op Management van Verandering gericht, dat had ook de ruimte gegeven meer literatuur te behandelen. Nu had ik het gevoel dat we soms gehaast door onderwerpen heen moesten lopen en minder de kans kregen te oefenen, zoals met het doen van een interview.



Leerproces

Zowel tijdens de opleiding als tijdens het onderzoek heb ik altijd veel focus gelegd op het zoveel mogelijk leren. Dit was een unieke kans om in een bedrijfskundige omgeving al het tot nu toe geleerde toe te passen en daarbij nog meer op te steken. Omdat we tijdens eerdere opdrachten altijd gevraagd werden te reflecteren, koos ik er voor om na ieder interview en na iedere observatie, maar ook na iedere versie van de verhalen een reflectie te schrijven. Dat gaf me de mogelijkheid steeds de ervaring van een interview te gebruiken bij het volgende gesprek. Achteraf gaf het daarnaast een heel duidelijk inzicht in mijn leerproces. De evaluaties hebben daarom voor mij extra kracht aan het onderzoek gegeven en ik zou toekomstige afstudeerders hetzelfde aanraden. Schrijf na ieder interview of observatie op wat je belangrijkste conclusies zijn en evalueer hoe je het zelf deed. Noteer daarnaast waar je op wilt letten bij een volgend interview of bij een volgende observatie. Als voorbereiding daarop lees je dit document nog eens. Zo heb je een duidelijke focus op je leerpunten, maar kan je alle evaluaties achteraf ook doornemen om het gehele proces te kunnen beoordelen.

Mijn doelstelling van dit onderzoek was drieledig. Ik wilde inzicht in de manier waarop betrokkenen in mijn organisatie veranderingen ervaren. Met name de verhalen hebben me ontzettend geholpen dit doel te bereiken. Daarnaast wilde ik een verhalende methodologie gebruiken. Ook dat is gelukt. De toegevoegde waarde van deze methode heeft me positief verrast. De Gestalten en de verhalen geven een nieuwe kijk op de organisatie. Als derde doel had ik om iets toe te voegen aan de wetenschap door middel van mijn feedback op de methodologieën. Op het moment dat ik deze doelstellingen omschreef had ik nog geen duidelijk beeld van de manier waarop je dan iets aan de wetenschap kan toevoegen. Dat is me nu duidelijker en ik geloof zeker in de toegevoegde waarde van mijn feedback in hoofdstuk 8, ook al vond ik het soms heel lastig zaken onder woorden te brengen.

In mijn onderzoeksvoorstel heb ik de intentie beschreven om kinderen een rol te laten spelen in mijn onderzoek. In algemene zin hebben ze zeker een rol gespeeld, omdat ik hun kijk op het leven als inspiratie gebruik. Het helpt me mijn aannames, verwachtingen en vooringenomenheden te herkennen. In specifieke zin is het me niet gelukt om



kinderen in mijn onderzoek te betrekken, met name omdat het me niet lukte mijn onderzoek in hun wereld te vertalen. Ik verloor daarom hun interesse.

Ik ben geen uitdagingen uit de weg gegaan, maar ik heb ze niet direct omarmd. Ik stelde ze uit. Betrokkenen waarvan ik wist dat ik ze voor mijn onderzoek moest spreken nodigde ik in eerste instantie niet uit. Met name het voelen van iemand anders zijn ongemak vond ik heel lastig. Wellicht ben ik empatischer dan ik mezelf inschatte. Pas toen mijn coach in een gesprek zei dat ik mezelf niet zo serieus moest nemen kon ik er beter mee omgaan. Dat was een cruciaal gesprek in het onderzoeksproces. Het leek me wat lucht te geven en de kwaliteit van mijn interviews ging met sprongen vooruit. Ook bij het schrijven van de verhalen deed ik er lang over om het derde Gestalt te herkennen. Het had zich al meermaals kenbaar gemaakt maar ik heb het niet herkend of willen herkennen. Wellicht probeerde ik het te ontwijken omdat dat Gestalt een sterke persoonlijkheid is. Pas toen ik het eenmaal had erkend zag ik alle signalen. Wederom door angst of zenuwen had ik het genegeerd, waarschijnlijk omdat het verhaal het verste van mijn eigen persoonlijkheid afstaat. Toen ik het verhaal eenmaal ging schrijven, was het binnen korte tijd af.

Enerzijds is het zonde van de tijd dat ik meermaals zaken heb genegeerd of uitgesteld. Anderzijds denk ik juist dat het mij juist veel positiefs heeft gebracht, misschien zelfs cruciaal was voor het onderzoek. Je leert toch uiteindelijk het meeste van je eigen fouten.

Ik heb in dit onderzoek vooral geleerd dat ik tot veel meer in staat ben dan ik vaak zelf denk. Ik vind situaties snel eng, zeker als ik buiten mijn comfort zone ben en niet de volledige controle heb maar ik heb gemerkt juist te groeien als persoon door de lastige situaties op te zoeken. Het uitspreken van dat wat me zenuwachtig maakt, geeft me veel meer ruimte en rust om mezelf te zijn. Wat dat betreft was dit onderzoek maar een begin. Ik probeer sindsdien vaker het onuitgesprokene op tafel te leggen, wellicht tot schrik van mijn omgeving maar nooit met een negatief effect.

Mijn belangrijkste leerpunt uit dit onderzoek is het besef van de enorme invloed die je zelf als persoon hebt op een situatie, een gesprek of een verandering. Het verschil tussen mijn eerste en laatste interview in dit onderzoek is grotendeels door mijzelf tot stand gekomen. Ik zou dezelfde persoon op 20 manieren kunnen interviewen, met allemaal verschillende uitkomsten. Mijn eigen invloed wordt bepaald door mijn eigen keuzes die



ik voor, tijdens of zelfs na het interview maak. Ik heb tijdens deze interviews geleerd over de grote invloed die ik heb op zo'n interactie. Toch ontstaat een interactie altijd samen en is het belangrijk de invloed van mijn gesprekspartner te onderkennen maar niet proberen te controleren.

Dat kan ik vervolgens ook op mijn persoonlijke leven en de keuzes die ik daarin maak betrekken. Al langere tijd overweeg ik een verandering van loopbaan. Ik lijk uit een functie in het bedrijfsleven niet genoeg voldoening te halen en ik denk na over keuzes in mijn carrière. Wellicht iets wat ik uit angst al langer uitstel. Maar wie zegt dat een verlegen persoonlijkheid een beperking moet zijn? De enige beperking daarin ben ik zelf.

Manier van onderwijs

Toen ik aan de opleiding aan de Erasmus begon verwachtte ik dat wat mij door vrienden was verteld: 'Je krijgt veel meer theorie dan op het HBO en de stof wordt niet in de colleges herhaald'. Dat de manier van lesgeven compleet anders zou zijn had ik niet verwacht. Voor mij bleek het een grote omslag. Op de Erasmus Universiteit werd mij niet verteld wat de waarheid is, ik moest dat zelf bepalen. We maakten kennis met theorieën, filosofen en methodologieën. In plaats van aan te nemen wat mij werd verteld, werd ik plots gevraagd mijn eigen mening te vormen. Je wordt geacht kritisch te zijn en je argumentatie op te bouwen. Voor mij was dat wennen, daarnaast bracht het ook wat onzekerheid omdat er eigenlijk geen goed of fout meer bestond.

Deze, voor mij nieuwe manier van benadering werd ook in het verdiepingsvak Management van Verandering voortgezet. De beoordeling was gericht op je leervermogen. Was je in staat te reflecteren, hoeveel had je geleerd van een opdracht? Ik herinner me dat bij de eerste opdracht mijn antwoord uit 3 pagina's bestond en de reflectie uit 4 zinnen. Bij de laatste opdracht was het omgekeerde het resultaat.

Naarmate ik meer aan deze vorm gewend raakte, vond ik het eigenlijk heel prettig werken. Ik leerde specifiek mijn eigen leerpunten uit opdrachten te halen en werd zo steeds beter in bijvoorbeeld het interviewen. Daarnaast vormde ik op basis van eigen ervaring mijn mening en maakte ik bewuste keuzes tijdens mijn afstuderen. Keuzes die ik bovendien kon onderbouwen.



Nu ik de opleiding bijna ga afronden is mij opgevallen dat het onderwijs zoals ik dat heb ervaren totdat ik aan opleiding bedrijfskunde op de Erasmus begon, werd gedomineerd door het modernisme. In het modernisme is er sprake van één enkele waarheid. Ik heb geleerd dat de docent bepaalt wat goed of fout is. Nu ik beseft dat je manier van kijken ook heel anders kan, ervaar ik dat een grote verrijking in mijn manier van leven en denken. De wereld en haar mogelijkheden is voor mij een stuk groter geworden. Toch is het ook lastiger omdat je dikwijls tegen 'de stroom' in gaat. Zo waren de afstudeerders bij Management van Verandering 'anders' dan de rest. We waren een minderheid en andere studenten hadden moeite te begrijpen wat we deden. Door de directeur van de opleiding werd mijn keuze voor deze major een pretpakket genoemd. Niet alleen ik had daar moeite mee, ook andere studenten twijfelden.

Sommige studenten kozen bijvoorbeeld voor een ander vak dan Management van Verandering omdat ze binnen 2 jaar willen afstuderen. Ze waren bang dat er vertraging zou ontstaan omdat de tijdsverloop van je onderzoek in dit vak niet van tevoren te bepalen is. Toch ben ik heel blij dat ik toch voor deze major koos. Ik kan oprecht zeggen dat ik het uiterste uit mezelf heb gehaald en heel veel heb geleerd. Ik ben trots op mijn hernieuwde blik op de wereld en ik gun ieder ander ook inzicht in nieuwe manieren van kijken. Niet omdat er 1 goede of juiste manier van kijken bestaat, maar omdat de bewustwording zoveel meer mogelijkheden in je leven geeft.



Literatuurlijst

- Abma, T. (1996). *Responsief evalueren* (Doctoral dissertation, Instituut Beleid en Management Gezondheidszorg (iBMG)).
- Abma, T. (2002). Vertellen als veranderingsstrategie. *Werkconferenties, ontmoetingsplaatsen voor verandering*. Assen: Van Gorcum, 89-102.
- Abma, T., G.A.M. Widdershoven. (2006). *Responsieve methodologie: Interactief onderzoek in de praktijk*.
- Albrecht, K. (2002). Organizational intelligence & knowledge management: Thinking outside the silos. Retrieved from <http://www.karlalbrecht.com> on August, 12, 2010.
- Ashkenas, R. (1995). *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure. The Jossey-Bass Management Series*. Jossey-Bass, Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104.
- Broeks, R. G. A. (2011). *Hoe kan het werken met zelfsturende teams een bijdrage leveren aan Brabant Water?*. Erasmus Universiteit.
- Breuer, F. (2002). Het verhaal als metafoor. *Werkconferenties, ontmoetingsplaatsen voor verandering*. Assen: Van Gorcum, 89-102.
- Dinten, W. V., & Schouten, I. (2008). *Zijn zij gek of ben ik het*.
- Dilley, P. (2004). Interviews and the philosophy of qualitative research. *The Journal of Higher Education*, 75(1), 127-132.
- Dongen, H. J., Laat, W. A. M., & Maas, A. J. J. A. (1996). *Een kwestie van verschil: conflicthantering en onderhandeling in een configuratieve integratietheorie*.
- Erlanson D.A. (Ed.). (1993). *Doing naturalistic inquiry: A guide to methods*.
- Halcolm's Evaluation Laws, in Patton, M. Q. 1990, *Qualitative Evaluation and Research*
- Kvale, S. (1996). *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*.
- Lincoln, Y.S. (1985). *Naturalistic inquiry* (Vol. 75). E.G. Guba (Ed.).
- Maas, A. J. J. A., Manschot, E., & Roodink, A. (1997). *Verandering in soorten: Bakker Mink's petit story*. Erasmus Universiteit Rotterdam, Faculteit Bedrijfskunde/Rotterdam School of Management.
- Marcus, L. J., Dorn, B. C., & Henderson, J. M. (2006). Meta-leadership and national emergency preparedness: A model to build government connectivity. *Biosecurity and Bioterrorism: Biodefense Strategy, Practice, and Science*, 4(2), 128-134



Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*.

Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2011). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*.

Watzlawick, P., Weakland, J. H., Fisch, R., & de Bruin, G. R. (1974). *Het kan anders: over het onderkennen en oplossen van menselijke problemen*.



Bijlage 1 Interviews

Naam	Datum	Afdeling
Marieke van den Berg	11 Maart	Working Capital
Arjen Langelier	12 Maart	Sales
Ellen Smits	18 Maart	Finance
Ton Remmers	30 Maart	Claims
Rutger van Geenen	8 April	Ondernemersraad
Sophie Koopmans	14 April	Invoicing
Peter van Oostendorp	17 April	Customer Service
Peter van Oostendorp	7 Mei	Customer Service
Marlies Ploeger	8 Mei	Sales
Frans Buil	22 Mei	Operations
Luc de Wilde	26 Mei	Working Capital



Bijlage 2 Observaties

Situatie	Datum	Aantal deelnemers
Overleg projectteam implementatie	1 April	8
Team meeting Finance	13 April	5
Overleg projectleider sales implementatie	16 April	6
Team meeting Customer Service	13 Mei	10



Bijlage 3 Verhalen

Verhaal 1

Het is het resultaat dat telt

Ik zit hier nog niet zolang. Het bevalt me wel goed. Ik heb een telefoon van de zaak en er zijn flexibele werktijden. Een aantal jongens ken ik nog van mijn studie. Ik werk hard, het is een snel bewegende markt en mijn klanten zijn veeleisend. Dat hoort bij deze tijd. Iedereen heeft zijn eigen targets en daar werken we voor. Ik zie weleens mensen die zich helemaal niet druk maken om die targets. Die behandelen iedere klant die ze aan de telefoon krijgen. Ergens kan ik dat wel waarderen, dat ze daar de tijd voor nemen. Ik gun mezelf die tijd niet, denk altijd weer aan mijn volgende taak of meeting. Als er een klant van iemand anders belt, dan verbind ik hem gewoon door.

Wat ik in de eerste maanden heel irritant vond, was mijn eigen draai vinden. Ik werd in het diepe gegooid. Ik heb de eerste dag mijn manager tien minuten gesproken voor hij naar een meeting moest en ik heb hem de rest van de week niet meer gezien. Ik moest het zelf maar uitzoeken. Niet echt relaxed als je daar net zit. Ik had amper een idee wat een container was. Het heeft twee weken geduurd om de juiste toegang te krijgen tot één van de vele systemen. Ik ben zeker niet de enige die tegen deze problemen aanloopt. Een aantal collega's reageerden met een toon van herkenning. Ik had het toen wel prettig gevonden als iemand me had geholpen. Nu had ik het gevoel dat ik het wiel voor de zoveelste keer moest gaan uitvinden. Dat is niet echt praktisch. Als er iemand een paar uurtjes had meegekeken, konden we ons allebei veel sneller op het echte werk richten. Ik merk wel vaker dat dingen hier beter kunnen. Als ik op zoek ben naar iemand bij een andere afdeling, kennen mijn collega's die persoon vaak niet. Ik heb geen zin om overall te gaan zoeken dus dan mail ik vaak maar even. Soms is dat niet de juiste persoon of er is iemand ziek en dan gaat die mail dus in de rondte zonder dat ik iets bereik. Dat gaat wel allemaal ten koste van mijn resultaten.

Zo ben ik soms ellenlang bezig met een in mijn ogen simpele vraag. Ik probeer nu dus maar zelf wat meer rond te lopen, op zoek naar iemand, maar zo is deze organisatie niet echt. We hebben persoonlijke prestatiedoelen en die moeten worden gehaald. Dan is een e-mail wel sneller geschreven.

We zijn ook wel enorm op onszelf gericht, er wordt maar weinig overlegd. Dat geeft echt nog weleens problemen met mijn klanten. Als ze iets willen dat afwijkt van de standaard, is dat bijna nooit haalbaar. Alles is vastgelegd in een systeem of een procedure en daar zit weinig flexibiliteit in. Eén van mijn klanten zou bijvoorbeeld heel graag een prijsopgave krijgen in excel. Wij kunnen dat alleen in PDF aanleveren. Daar



loop ik dan op vast. Soms is het echt een kleine afwijking, maar omdat wij dat niet kunnen leveren wordt het een groot issue voor mijn klant. Voor mij is dat ook frustrerend, mijn boekingen lijden eronder.

Mijn klanten hebben ook weleens vragen over zaken waar ik niks vanaf weet. Dan willen ze hun facturen anders en heb ik eigenlijk geen idee wat er allemaal mogelijk is. Dat is niet altijd makkelijk, want dan moet ik bij terugkomst weer op zoek naar iemand die daar meer van weet. Soms krijg ik dan als antwoord dat er geen tijd voor is. Prioriteiten liggen dus ook niet gelijk. En wie moet de klant uitleggen dat het twee weken duurt voordat we weten wat er mogelijk is? Ik dus. Dat komt lekker professioneel over. Die communicatie is wel vaker een dingetje hier. Een van mijn klanten krijgt bijvoorbeeld een maandoverzicht van al zijn boekingen. Een collega van de support afdeling maakt die op de laatste dag van de maand. Vorige maand kreeg ik een telefoontje van de klant dat hij het overzicht nog niet had gehad. Het klonk me vreemd in de oren. Dus ik op zoek naar Jaap. Hij nam niet op, dus ik ben naar zijn plek gelopen. Dan blijkt hij op vakantie. Niemand had deze taak overgenomen natuurlijk, want het hoort niet tot hun standaardtaken. Hoe moeilijk is dat om even door te geven dat je weg bent? Nu loop ik vast op mijn target berekening maar ook de klant heeft problemen als gevolg van deze vertraging. Hun betaling aan ons was meteen een week te laat. Ja dat krijg je dan.

Ik moet naast mijn gewone werk ook nog aan een project meewerken. Er gaat een nieuw systeem geïmplementeerd worden en ik zit namens mijn afdeling in het projectteam. Van iedere afdeling is er een vertegenwoordiger. Het is mijn verantwoordelijkheid te zorgen dat voor ons alles goed in het systeem staat. We hebben een vaste meetingdag, maandagochtend en vaak wip ik even binnen om te horen of er nog updates zijn voor mijn afdeling. Dat zet ik dan meteen in een e-mail, dan is mijn eigen team ook op de hoogte. Voor mijn gevoel werken we niet echt als een team, het is meer ieder voor zich. Daardoor werken we soms langs elkaar heen of we hebben niet de juiste info. Als iemand in mijn team een vraag heeft over de implementatie, die niet gerelateerd is aan ons stukje, dan weet ik het niet eens. Vorige week vroeg iemand me naar de facturatiemogelijkheden uit het nieuwe systeem. Ik moest toegeven dat ik geen idee had. Dat komt knullig over. Bovendien had hij er goede ideeën over die nu verloren gaan. En laatst hoorde ik dat er een wijziging in het systeem wordt gebouwd, omdat de betaling van de klant anders niet goed geboekt kan worden. Het is toevallig dat ik dat in de kantine opvang, anders weet ik daar gewoon niks van. En dat terwijl het systeem



naar verwachting wel twee dagen stil zal liggen om dit erin te bouwen. Inmiddels weet ik meer van deze fix doordat ik navraag ben gaan doen. Nu kon ik mijn testplanning er nog op aanpassen maar dat was meer geluk dan wijsheid. Een collega naast me zei nog dat hij bij een vorige implementatie ook nooit officieel van wijzigingen hoorde. Dat ving hij dan bij toeval ergens op. Blijkbaar wordt er dus ook niet echt geleerd van eerdere implementaties, want ik maak nu hetzelfde mee. Dat moet toch beter kunnen. Dat zou de resultaten zeker ten goede komen, en daar draait het toch uiteindelijk om?



Verhaal 2

We moeten het toch samen doen

We zijn de afgelopen jaren toch wel een stuk kleiner geworden. Niet qua bedrijf maar wel op kantoor. Vroeger was dit hele gebouw van ons, nu zijn we nog maar over twee verdiepingen verdeeld. Ik ben ook wel blij dat het tegenwoordig gewoon open vloeren zijn, dat vind ik veel gezelliger. Af en toe een lolletje hoort er toch bij.

Er is nog wel een verdeling, we zitten per afdeling bij elkaar. Ik vind het jammer dat het niet meer één grote groep is. Die onderverdeling is wel vaak te merken. Ik kwam op dit kantoor toen mijn oude organisatie werd overgenomen door de huidige organisatie. Het viel me toen al eens op dat er weinig heen en weer werd gelopen tussen afdelingen, de meeste mensen zag je de hele dag achter hun pc zitten. Het geeft weinig energie als je daar langs loopt. Ik kon me toen al niet voorstellen dat mensen daar gelukkig bij zijn, mij geeft het soms een eenzaam gevoel. Er is weinig verbondenheid hier.

Neem nou als voorbeeld onze nieuwe website. Ik stel me zo voor dat we dat met zijn allen zouden launchen, er enthousiasme ontstaat en je er gezamenlijk de schouders onder zet om dat vanuit alle hoeken te promoten. Maar nee, bij ons wordt er een e-mail rondgestuurd en dan moet je het zelf maar uitzoeken. Ik kan me niet voorstellen dat dat ten goede komt aan het aantal klanten dat de website actief gebruikt. Bovendien hebben we niet allemaal dezelfde info dus het werkt zelfs nog verwarrend voor sommige klanten ook. Heel die website leeft niet. Ik heb zelfs mensen verbaasd horen vragen of we inderdaad een nieuwe website hebben. Als mensen zulke vragen stellen, dan weet je dat er iets niet klopt.

Zo gaat er door de verdeeldheid heel wat informatie verloren. Ik hoorde een tijd geleden regelmatig mensen van verschillende afdelingen klagen over hetzelfde probleem, ze mailden daar vervolgens collega's van IT over. Het probleem was vrij makkelijk via de instellingen van Outlook te verhelpen, maar ze vroegen het niet aan elkaar en niemand hielp elkaar. Ik heb zelf ook geen hulp geboden hoor, naar mij wordt toch niet geluisterd. Doordat iedereen zo op zichzelf gericht is, namen ze geen tijd om elkaar te helpen. En zo gingen ze allemaal met hetzelfde probleem naar IT. Die reageerden behoorlijk gefrustreerd, en dat kan ik me best voorstellen. Als je ergens als groep in zou staan, zou je elkaar toch veel meer kunnen helpen. Dan hoeft IT ook niet honderd keer dezelfde vraag te behandelen. Overigens stuurden die uiteindelijk een procedure rond, dus die zijn zelf ook niet beter.



Toen ik wat meer ervaring in deze organisatie had opgedaan, kreeg ik een eigen klantenportfeuille. Hartstikke leuk. Ik mocht zelfs klanten gaan bezoeken. Ik koos de grootste klant in mijn portfeuille en benaderde de collega's op de andere afdelingen die deze klant ook behandelden. Met grote verbaasde ogen werd ik aangekeken. Er werd me gezegd dat hier iedereen klantmeetings plande namens zijn eigen afdeling. Ik had gehoopt zo wat te leren van iemand met ervaring, maar dat moest ik toch echt zelf uitvinden. Ik kreeg zelfs het gevoel dat ik ze lastig viel met mijn vraag. Alsof ik hier de aparte was. En zodoende ging ik, enigszins onzeker, in mijn eentje mijn klanten bezoeken. Ik kwam meermaals bij klanten die aangaven verbaasd te zijn dat ik langskwam, omdat een collega net was geweest. Eén keer reageerde een klant wat geïrriteerd omdat hij zijn verhaal dubbel moest doen. Ik snap dat best wel. Gezamenlijke bezoeken zouden dat toch voorkomen en veel nuttiger zijn. Niet alleen voor ons, maar ook voor onze klanten.

Snap je wat ik bedoel met die onderverdeling? Als we met z'n allen samen zouden werken naar onze doelen, zou het dan niet beter werken? Misschien zijn mijn gedachtes daarover ouderwets, de jonge garde lijkt dat anders te zien.

Er zit bijvoorbeeld iemand naast me en die is nogal op zichzelf. Hij praat niet zoveel. Als ik over zijn weekend vraag dan krijg ik wel antwoord, maar vaak in twee zinnen en zonder dat hij van zijn scherm opkijkt. Hij zal wel heel druk zijn, denk ik dan. Dan werk ik weer rustig verder. Ik zou het best leuk vinden als hij mij wat vaker om hulp zou vragen. Ik zit hier al even en heb ik de loop der jaren heel wat kennis opgepikt. Die kennis gaat nu verloren. Ik voel me niet echt gewild, terwijl ik best wat te vertellen heb. In plaats daarvan lijkt ik eerder te worden genegeerd omdat ik zijn snelheid niet aankan. Alsof ik achter de geraniums zou moeten zitten.

Er zijn hier wel meer van die snelle types. Voor mijn gevoel rennen die van meeting naar meeting zonder te ademen. Soms kijk ik daar zo op een afstandje naar. Er is hier op het einde een lange smalle meeting ruimte, waar ik schuin op kijk. Ik zie niet helemaal wat er binnen gebeurt, alleen de voorste helft van de groep zie ik zitten. Iedere maandagochtend is daar een meeting over de implementatie van een nieuw systeem. Iedereen komt in zijn eentje die ruimte in gelopen, voor mijn gevoel in gestormd. Klein notitieboekje en bijpassende pen met bedrijfslogo in de ene hand, in de andere hand sterke koffie die nog net niet over de rand klotst door de snelle kordate stappen van de eigenaar. Soms klemt er nog een iphone tussen oor en schouder. Zolang nog niet



iedereen binnen is, blijft de deur open dus ik probeer te luisteren wat er wordt gezegd. Er wordt naar elkaar geknikt en gevraagd wie er vandaag allemaal bij moeten zijn. Soms hoor ik 'hoe gaat het?' maar de antwoorden zijn net zo kort als die van mijn buurman. Hij is niet de enige die van efficiëntie houdt, dat blijkt wel. Enfin, zodra iedereen er lijkt te zijn, gaat de deur dicht en komt men meteen ter zake. Soms komt er nog iemand met een verontschuldigende blik binnenrennen. Ik zie nooit iemand echt opkijken. Wat me opvalt, is dat vaak meerdere mensen de meeting vroegtijdig verlaten, maar nooit tegelijk. Dan zwaait de deur open, en stapt er iemand met dezelfde kordate stappen als hij binnenkwam, die meeting room uit. De rest van de groep lijkt er geen aandacht voor te hebben. Zo is het net of iedereen daar voor zijn eigen punten zit en zodra die zijn afgewerkt, gaan ze weer weg. Het lijkt een beetje een eilandencultuur. Ik zou zelf veel liever als een groep samenwerken. Niet alleen omdat ik dat zelf gezelliger zou vinden, maar het zou ook heel wat problemen oplossen.

Je moet zo'n implementatie toch samen een succes maken. Iemand vertelde me laatst nog dat ze was uitgenodigd deel te nemen aan die maandagmorgen meeting, terwijl die al drie maanden gaande is. Ze waren vergeten iemand van haar afdeling uit te nodigen. Dat komt dus omdat iedereen alleen maar aan zijn eigen team of afdeling denkt. Totdat ze op een probleem stuiten en ze beseffen dat er toch iemand nodig is. En daarvoor moet Judith haar planning omgooien, haar vakantie verzetten en extra uren gaan werken om alles af te krijgen. Ze vertelde dat ze er behoorlijk boos over was: dat had gewoon voorkomen kunnen worden. Het is bovendien echt niet de eerste keer dat ik zoiets hoor. Doordat iedereen vanuit zichzelf denkt, verliezen we het overzicht op het totale proces. De komende implementatie moeten we echt proberen samen te doen. Doordat we niet in het grote geheel lijken te denken, kunnen we niet volledig testen en komen problemen pas na de go live naar boven. Ik heb bij de laatste implementatie heel wat overuren moeten draaien om steeds alle achterstand op te ruimen als een deel van het nieuwe systeem weer niet meteen had gewerkt zoals het hoorde. Dat ben ik echt niet nog een keer van plan. Wanneer gaan we nou eens van onze fouten leren?

Ik vraag me weleens af hoe het zou zijn als we met zijn allen hetzelfde doel zouden hebben. Uiteindelijk werken we allemaal voor dezelfde klanten dus waarom kan dat niet samen?



Verhaal 3

Verzetten heeft geen zin

Ze zijn hier wel erg van de veranderingen hoor, er kan altijd wel weer wat sneller of beter. Stiekem moet het allemaal gewoon goedkoper. Dat is ook wel logisch, in deze markt. Nog niet zo lang geleden, toen kon het niet op, bleven we maar groeien en winst maken. Nu de marktprijzen zo enorm onder druk staan moeten we echt op de centen letten. Misschien niet eens zo slecht. Als je in die tijd die trainees zag, daar werd zoveel in geïnvesteerd. Kan je je Pieter nog herinneren? Die kwam hier binnen, vers uit de schoolbanken. Ik kan me een vrijdag herinneren, we waren allemaal vrolijk want het was een drukke week geweest. Buiten scheen de zon en ik keek uit naar het weekend. Plotseling sprong Pieter op zijn bureau. Hij ging rechtop staan en riep dat hij de allerbeste was. Ik heb er niet op gereageerd, we waren met stomheid geslagen. In die tijd waren echte prestaties niet zo zichtbaar, en Pieter leek met veel weg te komen. Hij was dikke vrienden met de sales manager. Toen hij ergens een beter aanbod kreeg was hij ook zo vertrokken. Blijkbaar was er dus ook geen clause die een commitment van trainees verwachtte. Ze konden weggaan, zonder dat ze iets van de investering hoefden terug te betalen.

Vroeger was er sowieso meer loyaliteit. Toen was scheepvaart nog echt scheepvaart. Alle collega's hadden net als ik altijd in de scheepvaart gewerkt, 90 procent kwam van de scheepvaartschool en kende ik nog van daar. Dat is allang niet meer. Tegenwoordig draait het om het salaris en het feit dat ze voor een grote internationale organisatie kunnen werken. Ik mis de loyaliteit van vroeger nog wel eens. Ik heb sinds een tijdje een nieuwe collega Anke. Hartstikke leuke meid. Ik heb haar wat kunnen uitleggen over de scheepvaart, hoe het er in de haven aan toe gaat. We raken aan elkaar gewend en samenwerken gaat steeds beter. Nu vertelde ze me vorige week dat ze weggaat. Ze krijgt ergens anders een hoger salaris. Dat vind ik dan zo zonde. Alle kennis en ervaring weer verloren. Dan moet ik straks weer een nieuw iemand gaan inwerken zeker. Ik geloof nooit dat dit de efficiëntie is waar ze hier zo naar op zoek zijn. Als iemand zo snel weer vertrekt, kan je nooit langdurige verbeteringen doorvoeren. Ik heb het wel eens proberen aan te kaarten hoor, dat we af moeten van die wisseling van de wacht iedere twee jaar. Er lijkt alleen niks mee gedaan te worden. Als je niet oppast wordt het nog tegen je gebruikt ook. In januari was ik nog bij zo'n strategiemeeting. Dan presenteert het management wat zij denken dat er moet gebeuren dit jaar. Nou ziet dat er al niet uit als een geheel, ze presenteren ieder voor hun eigen afdeling. Als ik dan op de rest let,



lijkt het altijd alsof ze dat voor het eerst horen. Er gaan regelmatig wenkbrauwen omhoog. Dan zie je bijvoorbeeld zowel operations als customer service een enorm project lanceren op dezelfde datum. Ze kijken elkaar verbaasd aan. Er is geen overleg geweest. In dit geval werden uiteindelijk beide projecten behouden, na veel discussie waarin niemand wilde wijken heb ik begrepen, en vorige week gelanceerd. Doordat beide extra support van IT nodig hadden in die periode, ontstond er een enorm probleem. Steven van IT zei vorige week nog dat hij gek werd van het getouwtrek. Er was blijkbaar ook niet met hen overlegd. “Ik kan niet op twee plaatsen tegelijk zijn”, zei hij nog. Met een beetje coördinatie had zo’n situatie toch voorkomen kunnen worden. Dan konden beide projecten voldoende support krijgen. Nu verlies je toch weer capaciteit omdat de operatie stilligt zolang IT het probleem niet heeft opgelost.

Enfin, die strategiemeeting. Deelnemers van de meeting mogen dan hun feedback geven. Ik vond Marloes en Dirk toen erg sterk, ze hadden opbouwende kritiek. De week erna hoorde ik dat beiden van hun manager te horen hadden gekregen dat hun kritiek niet werd gewaardeerd. Ze waren negatief en moesten meer supportieve worden als ze het nog verder wilden schoppen in deze organisatie. De meeting erna zeiden ze niks. De echte zorgen worden voortaan na afloop geuit, bij de koffie. Vaak met veel schouderophalende bewegingen. Daar zou het management team toch niet zo blij mee moeten zijn. Marloes had in januari al aangegeven dat er teveel projecten zouden lopen en dat de werkdruk daarmee een probleem zou kunnen worden. Nu kreeg ik gisteren een mail van HR dat er een urgente vergadering moest worden gepland omdat het ziekteverzuim zoveel was gestegen. Dat kan toch geen verrassing zijn. Die vergadering is dan ook weer per afdeling. Ik hoorde Marianne van de week tijdens de lunch zeggen dat je ook proactief met de Arbo arts kan overleggen. Daar hoef je niet ziek gemeld voor te zijn. Dat wist ik niet eens. Ik heb daarom bij mijn manager voorgesteld dat we de vergadering over het ziekteverzuim met meerdere afdelingen tegelijk zouden houden. Dan kunnen we wellicht de acties wat coördineren en ideeën uitwisselen, zei ik. Hij gaf aan dat dat teveel tijd zou kosten. “Wat sales met hun ziekteverzuim doet, interesseert ons toch niet.” Hij liep meteen verder. Ik had de tijd niet om te reageren. En zo leer je hier je mond wel houden. Sowieso heeft het weinig zin om je te verzetten. Je zag het voorbeeld van Marloes en Dirk al, en dat is geen uitzondering. Als je kritisch bent, wordt je als negatief bestempeld en dat is een lastige naam om te hebben. Ik was laatst een rondje lopen met Lars, die heeft al twee slechte beoordelingen gehad omdat ze hem negatief



vinden. Volgens zijn manager ondersteunt hij veranderingen niet en beïnvloedt hij het team daarmee op een verkeerde manier. En dat terwijl ik Lars ken als iemand die juist heel erg voor veranderingen is. Vorig jaar hebben ze bij zijn afdeling nog een deel uitbesteed. Hij was helemaal enthousiast en vond het wel belangrijk te communiceren welke risico's er waren en waar rekening mee moest worden gehouden, zodat het uitbesteden succesvol zou gaan. Ik zag hem met een vrolijk gezicht naar het kantoor van zijn manager lopen. Ik kreeg nog een knipoog, want ik wist wat hij ging presenteren. Er zat veel tijd in, maar dat vond hij helemaal niet erg, zei hij. Het is belangrijk dat dit succesvol verloopt. Toen hij weer naar buiten kwam na een half uur was zijn gezichtsuitdrukking totaal veranderd. Hij keek scherp, kwaad. Niemand leek iets te durven vragen. Na een paar dagen zag ik hem bij de koffieautomaat en heb ik hem gevraagd wat er nou precies was gebeurd. Hij had te horen gekregen dat hij het project tegenwerkte. Dat zijn houding niet werd gewaardeerd en hij meegaander moest worden. Dat vind ik moeilijk te begrijpen. Hij had bijvoorbeeld in de presentatie gezegd dat we een commitment uit India moesten vragen om het team minstens een jaar in stand te houden. Zodoende kon er een werkrelatie opgebouwd worden en dat zou de samenwerking bevorderen. Het was door de projectgroep niet overgenomen. Nu is de samenstelling van dat team inmiddels al zes keer veranderd en is dat ook aan de prestaties van het team te zien. Steeds moet er iemand nieuw ingewerkt worden, moet er een nieuwe relatie opgebouwd worden. Dan verlies je productiviteit. Nog niemand van het projectteam heeft er met Lars over gepraat. Nou zei hij tegen mij meteen dat hij zich niet uit het veld zou laten slaan. Ik waardeer die vechtlust, maar als ik zie hoeveel trammelant het geeft? Nee ik verzet me nergens tegen hoor. Ze veranderen maar en ik zal op alles met een glimlach ja zeggen. Gaan we voortaan zingen op maandagochtend om de motivatie te verhogen? Prima hoor, ik doe wel mee. Dat mijn halve team op maandagochtend altijd een call heeft met ons kantoor in Duitsland en dus niet mee kan doen en last zal hebben van het lawaai daar komen ze vanzelf wel achter.



Bijlage 4 Eerste versie verhaal

We moeten het toch samen doen

We zijn de afgelopen jaren toch maar een stuk kleiner geworden. Niet qua bedrijf maar wel op kantoor. Vroeger was dit hele gebouw van ons, nu zijn we over 2 verdiepingen verdeeld. Ik ben ook wel blij dat het tegenwoordig gewoon open vloeren zijn, dat vind ik veel gezelliger. Af en toe een lolletje hoort er toch bij.

Er is nog wel een verdeling, we zitten per afdeling bij elkaar. Ik vind het wel jammer dat het niet meer één groep is. Die onderverdeling is wel vaker te merken. Ik kwam op dit kantoor toen mijn oude organisatie werd overgenomen door de huidige organisatie. Het viel me toen al eens op dat er weinig heen en weer werd gelopen tussen afdelingen, de meeste mensen zag je de hele dag achter hun pc. De telefoons werden ook weinig gebruikt.

Ik hoorde bijvoorbeeld regelmatig mensen van verschillende afdelingen klagen over hetzelfde probleem, ze mailden daar vervolgens collega's van IT over. Het probleem was vrij makkelijk via de instellingen van Outlook te verhelpen maar niemand vroeg het aan elkaar en niemand hielp elkaar ermee. Dat vond ik toen al zo opvallend. Toen ik wat meer ervaring in deze organisatie had opgedaan kreeg ik een eigen klantenportfeuille. Hartstikke leuk. Ik mocht zelfs klanten gaan bezoeken. Ik wilde een planning gaan maken.

Ik koos de grootste klant in mijn portefeuille en benaderde de collega's op de andere afdelingen die deze klant ook behandelden. Met grote verbaasde ogen werd ik aangekeken. Ik werd me gezegd dat hier iedereen klantmeetings plande namens zijn eigen afdeling. Dat was veel makkelijker en onze contacten waren toch niet hetzelfde. En zodoende ging ik mijn klanten bezoeken. Het was fijn om ze te leren kennen. Toch kwam ik meermaals bij klanten die aangaven verbaasd te zijn dat ik langskwam omdat een collega net was geweest. Een keer reageerde een klant wat geïrriteerd omdat hij zijn verhaal dubbel moest doen. Wellicht dat gezamenlijke bezoeken toch wat efficiënter zouden kunnen zijn. Snap je wat ik bedoel met die onderverdeling? Als we het met z'n allen samen zouden werken naar onze doelen, zou het dan niet beter werken? Misschien zijn mijn gedachtes daarover ouderwets, de jonge garde lijkt een andere mening te hebben.

Er zit bijvoorbeeld iemand naast me en die is nogal op zichzelf. Hij praat niet zoveel. Als ik over zijn weekend vraag dan krijg ik wel antwoord maar vaak in twee zinnen en zonder dat hij van zijn scherm opkijkt. Hij zal wel heel druk zijn denk ik dan. Dan werk ik



weer rustig verder. Af en toe komt er iemand een praatje bij me maken, volgens mij vindt hij dat best vervelend. Hij eet zijn brood ook altijd heel snel, dan ben ik nog bezig mijn broodzakje te openen en is hij al klaar. Ik zou het best leuk vinden als hij mij wat vaker om hulp zou vragen. Ik zit hier al even en heb ik de loop der jaren heel wat kennis opgepikt. Soms zie ik hem ploeteren op iets waar ik de oplossing voor weet. Dan loopt hij rood aan en begint in zichzelf te mopperen. De tikken op zijn toetsenbord worden steeds luider. Ik zeg meestal maar niks, ik wil ook geen betweter zijn.

Er zijn hier wel meer van die snelle types. Voor mijn gevoel rennen die van meeting naar meeting zonder te ademen. Ik vind het knap. Soms kijk ik daar zo op een afstandje naar. Er is hier op het einde een lange smalle meeting ruimte, waar ik schuin op kijk. Ik zie niet helemaal wat er binnen gebeurt, alleen de voorste helft van de groep zie ik zitten. De rest stel ik me gewoon voor. Ik kan wel de deur zien, en de gang die ernaartoe loopt. Iedere maandagochtend is daar een meeting over de implementatie van een nieuw systeem. Het zijn een paar vaste gezichten, de rest is wisselend. Iedereen komt in zijn eentje die ruimte in gelopen, voor mijn gevoel in gestormd. Klein notitieboekje en bijpassende pen met bedrijfslogo in de ene hand, in de andere hand sterke koffie die nog net niet over de rand klotst door de snelle kordate stappen van de eigenaar. Soms klemt er nog een iphone tussen oor en schouder, of wordt er in ieder geval op getypt. Zolang nog niet iedereen binnen is blijft de deur open dus ik probeer stiekem te luisteren wat er wordt gezegd. Er wordt naar elkaar geknikt en gevraagd wie er vandaag allemaal bij moeten zijn. Soms hoor ik 'hoe gaat het' maar de antwoorden zijn net zo kort als die van mijn buurman. Hij is niet de enige die van efficiëntie houdt, dat blijkt wel. Enfin, zodra iedereen er lijkt te zijn, gaat de deur dicht en komt men meteen ter zake. Soms komt er nog iemand gehaast binnenrennen die zich met een verontschuldigende blik in de ruimte toelaat. Ik zie nooit iemand echt opkijken. Er wordt altijd veel geschreven dus nuttig zijn die meetings zeker. Wat me opvalt is dat vaak meerdere mensen de meeting vroegtijdig verlaten, maar nooit tegelijk. Dan zwaait de deur open, en stapt er iemand met dezelfde kordate stappen als hij binnenkwam die meeting room uit. De rest van de groep lijkt er geen aandacht aan te geven. Zo is het net of iedereen daar voor zijn eigen punten zit en zodra die zijn afgewerkt gaan ze weer weg. Het lijkt een beetje een eilandencultuur. Ik zou zelf veel liever als een groep samenwerken, ik hou erg van die gezelligheid. Ik weet wel dat iedereen eigen targets heeft maar je moet zo'n implementatie toch samen een succes maken. Ik hoorde iemand hier laatst nog zeggen



dat ze was uitgenodigd deel te nemen aan die maandagmorgen meeting, terwijl hij al drie maanden loopt. Ze hadden iemand van haar afdeling vergeten uit te nodigen. Dat heb ik bij de laatste implementatie ook eens gehoord. Jammer dat dat niet als leerpunt is gebruikt. De komende implementatie moeten we echt proberen samen te doen. Doordat we niet in het grote geheel lijken te denken, kunnen we niet volledig testen en komen problemen pas na de go live naar boven. Dan hebben onze klanten impact en kost het veel meer tijd en geld om een probleem op te lossen. Dat moeten we proberen te voorkomen.

Ik vraag me weleens af hoe het zou zijn als we met zijn allen hetzelfde doel zouden hebben en door elkaar zouden zitten. Dan krijg je ook meer mee wat er bij iedereen speelt. Uiteindelijk werken we allemaal voor dezelfde klanten dus waarom niet samen?