

Rotterdam School of Management

Erasmus University



Failliet. Start van papierwerk of mensenwerk?

*De verhalen van tuinders en medewerkers van
Rabobank Westland Bijzonder Beheer*

Afstudeerscriptie als onderdeel van het doctoraal bedrijfskunde
Door Shakti Lalay, oktober 2015
Foto: ©Rabobank

Rotterdam School of Management

Erasmus University

Algemene gegevens opleiding

Instituut RSM Erasmus University
Opleiding Parttime opleiding MScBA / drs. Bedrijfskunde
Major Management van Verandering

Afstudeercommissie

Coach Ir. A.J. Roodink
Meelezer Prof. Dr. L.C.P.M. Meijs

Student

Naam S.P.J. Lalay
Studentennr. 404343
e-mail slalay@hotmail.com

© 2015 Het auteursrecht van deze thesis berust bij de auteur.

Dit gepresenteerde werk is origineel, waarbij geen andere bronnen gebruikt zijn dan waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden in de literatuurlijst.

De inhoud van deze thesis 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

Dit is het onderzoeksverslag naar aanleiding van mijn afstudeeronderzoek voor Rabobank Westland Bijzonder Beheer. Dit onderzoek heb ik gedaan in het kader van de major Management van Verandering van de Parttime Opleiding Bedrijfskunde aan de RSM Erasmus Universiteit te Rotterdam.

Voordat ik begon aan deze studie had ik met mezelf afgesproken dat niet meer op reis zou gaan, in ieder geval niet zoals ik dat gewend was te doen. Al snel bleek dat ik het had ingeruild voor een andere mooie reis, die twee jaar heeft geduurd. Deze reis was beter dan ik had verwacht en bood mij de verbreding die ik zocht. Een major die mij enorm aan het denken heeft gezet op een manier die ik nooit voor mogelijk had kunnen houden en mij heeft bijgebracht te blijven verwonderen in het dagelijks leven. De woorden: betekenis, context en meervoudige werkelijkheden zijn door dit onderzoek voor mij gaan leven.

Deze scriptie is mede ontstaan dankzij mijn coach Ton Roodink en meeleezer Lucas Meijs. Dank beiden voor jullie luisterend oor en dat jullie mij ter zijde stonden in mijn zoektocht gedurende de opzet van mijn onderzoek én vooral tijdens mijn onderzoek. Een coach die mij iedere keer weer aan het denken zette tijdens mijn onderzoek, mij het ook eerst zelf liet uitzoeken om vervolgens met zijn verhalen anders liet kijken naar mijn onderzoek en wat ik reeds op papier had gezet. Een meeleezer die mij op een andere manier aan het denken zette door te vragen: “Wat maakt jouw scriptie nou interessant?” Het heeft ervoor gezorgd dat ik verder keek dan ‘alleen’ een onderzoek doen. Een onderzoek dat niet mogelijk zou zijn geweest zonder de openhartigheid van de klanten die ik heb mogen spreken tijdens mijn onderzoek. Bij wie ik soms letterlijk aan de eettafel mocht plaatsnemen om hun ervaringen te horen. Ook een woord van dank aan de medewerkers van Rabobank Westland, de afdeling KRM Bijzonder Beheer, met name het team Insolventie voor hun medewerking aan dit onderzoek. Daarnaast wil ik Rabobank Westland bedanken dat ik deze studie mocht volgen. Als laatste een woord van dank aan mijn familie en vrienden voor hun enorme geduld met mij de afgelopen twee jaar.

Ik wil dit voorwoord graag afsluiten met een uitspraak van *Nelson Mandela*, omdat deze zo treffend is na alles wat ik heb gehoord van de betrokkenen tijdens dit onderzoek:

“De betekenis van ons leven ligt in het verschil dat we maken in de levens van anderen”

Inhoudsopgave

VOORWOORD

SAMENVATTING..... 1

HOOFDSTUK 1 INTRODUCTIE..... 2

| | |
|--|----|
| 1.1 RABOBANK WESTLAND BIJZONDER BEHEER | 3 |
| 1.1.1 RABOBANK NEDERLAND BIJZONDER BEHEER | 4 |
| 1.2 RABOBANK WESTLAND | 4 |
| 1.3 MAATSCHAPPELIJKE CONTEXT..... | 5 |
| 1.3.1 INVLOED MAATSCHAPPELIJKE CONTEXT OP DE RABOBANK EN GLASTUINBOUW..... | 6 |
| 1.4 MIJN ROL | 7 |
| 1.4.1 VOORONDERSTELLING..... | 8 |
| 1.5 AFM ONDERZOEK | 9 |
| 1.6 WIJZE VAN ONDERZOEK..... | 10 |
| 1.6.1 AFBAKENING ONDERZOEK | 10 |
| 1.6.2 DOELSTELLING..... | 10 |
| 1.6.3 ONDERZOEKSVRAAG EN DEELVRAGEN..... | 11 |
| 1.7 RELEVANTIE | 11 |
| 1.7.1 PRAKTISCHE RELEVANTIE..... | 11 |
| 1.7.2 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE | 12 |
| 1.8 OPBOUW | 12 |

HOOFDSTUK 2 LITERATUUR VERANTWOORDING..... 13

| | |
|--|----|
| 2.1 TOELICHTING THEORIE..... | 14 |
| 2.1.1 ONTOLOGIE | 14 |
| 2.1.2 EPISTEMOLOGIE..... | 14 |
| 2.1.3 METHODOLOGIE..... | 15 |
| 2.2 PARADIGMA'S | 15 |
| 2.2.1 MODERNISME | 15 |
| 2.2.2 POSTMODERNISME..... | 16 |
| 2.3 SOCIAAL CONSTRUCTIONISME..... | 16 |
| 2.4 RESPONSIEVE METHODOLOGIE..... | 17 |
| 2.4.1 VERHALEN | 18 |
| 2.4.2 VERHALENWORKSHOP..... | 19 |
| 2.5 SOORTEN VERANDERING..... | 20 |
| 2.6 ORIËNTATIES..... | 21 |
| 2.7 AFM ONDERZOEK BIJZONDER BEHEER | 22 |
| 2.7.1 AANLEIDING EN ONDERZOEKSOPZET DOOR DE AFM..... | 22 |
| 2.7.2 UITKOMSTEN AFM ONDERZOEK | 23 |

HOOFDSTUK 3 METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING..... 25

| | |
|--|----|
| 3.1 NATURALISTIC INQUIRY | 25 |
| 3.2 KWALITEITSCRITERIA..... | 26 |
| 3.3 DATA VERZAMELING | 27 |
| 3.3.1 (ORIËNTERENDE) GESPREKKEN/INTERVIEWS | 27 |
| 3.3.2 OBSERVATIE..... | 29 |
| 3.3.3 DOCUMENTENSTUDIE | 30 |

| | |
|--|------------|
| 3.4 DATA ANALYSE | 30 |
| HOOFDSTUK 4 DE PRAKTIJK | 32 |
| 4.1 AANPAK | 32 |
| 4.2 DATA VERZAMELING | 33 |
| 4.2.1 DE AFTRAP EN START VAN DE INTERVIEWS | 33 |
| 4.2.2 ONDERZOEKSVRAAG | 36 |
| 4.2.3 MEMBER CHECKS | 36 |
| 4.2.4 OBSERVATIE | 38 |
| 4.3 DOCUMENTATIESTUDIE | 38 |
| HOOFDSTUK 5 VERHALEN | 40 |
| 5.1 VERHAAL 1 - WELKE RICHTING? | 42 |
| 5.2 VERHAAL 2 - HET IS OVER TWAALVEN | 45 |
| 5.3 VERHAAL 3 - GAAN WE ECHT ZO VERDER? | 49 |
| 5.4 VERHAAL 4 - HET HART VAN ONS BESTAAN | 52 |
| 5.5 VERHAAL 5 - AANDACHT | 56 |
| 5.6 THEMA'S | 59 |
| HOOFDSTUK 6 VERHALENWORKSHOP | 67 |
| 6.1 VOORBEREIDING VERHALENWORKSHOP | 67 |
| 6.1.1 DIALOOG | 68 |
| 6.1.2 OPZET VERHALENWORKSHOP | 68 |
| 6.2 UITLEG MEERVOUDIGE WERKELIJKHEDEN | 69 |
| 6.3 UITWISSELEN VAN ERVARINGEN | 70 |
| 6.3.1 VERLOOP VERHALENWORKSHOP | 71 |
| 6.4 WAT HALEN DE DEELNEMERS UIT DE VERHALENWORKSHOP? | 73 |
| 6.5 HOE VERDER | 74 |
| 6.6 AANPAK VERHALENWORKSHOP - TOEKOMST | 74 |
| HOOFDSTUK 7 CONCLUSIE EN DISCUSSIE | 79 |
| 7.1 BEANTWOORDING ONDERZOEKSVRAAG | 79 |
| 7.2 AANVULLING OP DE METHODOLOGIE | 85 |
| 7.3 AANBEVELING VOOR VERVOLGONDERZOEK | 90 |
| HOOFDSTUK 8 REFLECTIE | 92 |
| 8.1 RELEVANTIE | 92 |
| 8.2 METHODOLOGIE | 92 |
| 8.3 INTERVIEWS | 93 |
| 8.4 OBSERVATIES | 95 |
| 8.5 INTERVENTIES | 96 |
| 8.6 VERHALEN SCHRIJVEN | 97 |
| 8.7 VERHALENWORKSHOP | 98 |
| 8.7.1 MOGELIJKE AANVULLING OP VERHALENWORKSHOP | 100 |
| 8.8 MULTIPELE INCLUSIE | 100 |
| 8.9 EIGEN LEERPROCES | 100 |
| LITERATUURLIJST | 105 |
| BIJLAGE I | 108 |
| BIJLAGE II | 111 |

BIJLAGE III 112
BIJLAGE IV 114

Samenvatting

Wat gebeurt er als klanten van Rabobank Westland Bijzonder Beheer hun klachten uiten in de media? Het was voor mij een aanleiding om te onderzoeken wat er leeft onder de betrokkenen van Rabobank Westland. De betrokkenen voor dit onderzoek waren klanten uit de glastuinbouw en medewerkers van het team Insolventie van Rabobank Westland Bijzonder Beheer. Aangezien dit team directe of indirecte contacten heeft met verschillende betrokkenen uit de organisatie en Rabobank Nederland zijn ook zij benaderd voor het onderzoek.

Eind maart publiceerde de AFM de resultaten van een onderzoek onder de bijzonder beheerafdelingen van een aantal banken. Een modernistisch onderzoek waarvan het eindoordeel luidde: *“Betere communicatie nodig om misverstanden over bijzonder beheer te voorkomen.”* Dit onderzoek - opgezet vanuit de postmodernistische wetenschapsparadigma - is uitgevoerd volgens het sociaal constructionisme met behulp van de responsieve methodologie. De data zijn verzameld op kwalitatieve wijze, waarbij gezocht is naar de meervoudige werkelijkheden van de betrokkenen ten aanzien van Rabobank Westland Bijzonder Beheer. Naar aanleiding van de gesprekken met de betrokkenen zijn vijf verhalen tot stand gekomen. De analyse op de gesprekken en de verhalen hebben de volgende thema's opgeleverd: 1) zorg om klanten, 2) klantbelang, 3) bankbelang, 4) samenwerken en 5) processen. De verhalen zijn vervolgens door een aantal deelnemers voorgedragen in een verhalenworkshop, waarna de deelnemers met elkaar in dialoog zijn gegaan op basis van hun ingebrachte ervaringen. Dit onderzoek heeft meer inzichten opgeleverd voor de betrokkenen dan de conclusie uit het AFM onderzoek. Zo is door een deelnemer aangegeven: *“Het besef dat er wat gebeurt met klanten, om te zien dat bepaalde beslissingen bepaalde emoties met zich meebrengen. Je probeert je wel in te leven, maar het is toch anders wanneer je op 1 of 2 meter afstand zit van de mensen bij wie het gebeurt.”*

De medewerkers van Rabobank Westland Bijzonder Beheer hebben het verzoek gedaan om meer verhalenworkshops te houden met de overige betrokkenen van Bijzonder Beheer. Het onderzoek van de AFM, dit onderzoek én het verloop van de verhalenworkshop hebben geleid tot nog meer vragen. Die zijn terug te lezen in hoofdstuk 7.

Hoofdstuk 1 Introductie

“Begin maar gewoon,” dat waren de woorden van mijn coach en meezer toen ik met hen, afzonderlijk, mijn afstudeervoorstel besprak. Welke kant kon ik opgaan, wat was goed genoeg voor een wetenschappelijk onderzoek en passend voor de afstudeerrichting Management van Verandering (MV)? Zo maar een paar vragen waar ik mee zat om mijn afstudeervoorstel af te ronden. Pas daarna kon ik van start met mijn onderzoek, zo had ik het bedacht. Deze laatste zin zegt al voldoende over mijn oriëntatie aan het begin van mijn onderzoek, namelijk een rationele oriëntatie. In hoofdstuk 2 zal ik hier verder op ingaan.

Wat wel voor mij duidelijk was; ik wilde mijn onderzoek doen voor de afdeling Bijzonder Beheer van Rabobank Westland. Wat precies dan het onderwerp moest worden, daar was ik nog niet over uit. Om daarachter te komen, heb ik begin januari oriënterende gesprekken gevoerd met een enkele medewerkers van Bijzonder Beheer. Deze gesprekken hadden voor mij als doel meer te weten komen over hoe de afdeling Bijzonder Beheer georganiseerd is, wat de medewerkers precies doen en wat zij als mogelijke onderwerpen voor een onderzoek zagen. Een paar keer kreeg ik de suggestie om ‘samenwerken’ binnen Bijzonder Beheer als onderwerp te nemen. Dat kon namelijk wel beter, vonden sommigen.

Waarom ik mijn onderzoek wilde doen voor Bijzonder Beheer? In één van de MV-opdrachten in het derde semester merkte ik op dat klanten van Rabobank Westland steeds vaker de weg naar de media wisten te vinden om hun klachten te uiten. Deze klanten, voornamelijk tuinders, zitten of hadden gezeten bij Bijzonder Beheer. Onderstaand zijn twee krantenkoppen te zien, in bijlage I en II zijn de artikelen te lezen.

Liefde tussen Rabobank en tuinders is voorbij



15/01/15 07:00 Rabobank heeft zijn krediet bij tuinders verspeeld. Agrariërs klagen dat de voormalige boerenleenbank hun het vel over de oren trekt en ...



Binnen Rabobank Westland hielden deze berichten onder andere de medewerkers van Bijzonder Beheer bezig. Sommigen kenden de klanten, of de situaties die geschetst werden in de media kwamen hen bekend voor. Van Dinten en Schouten zouden de boven beschreven situatie - in de tijd dat ik mijn afstudeervoorstel schreef - omschrijven als de ‘definitie van de situatie’ (Van Dinten en Schouten, 2011: 31). Het was voor mij een aanleiding om uiteindelijk ervoor te kiezen ook klanten van Bijzonder Beheer bij mijn onderzoek te betrekken en wel uit

de glastuinbouw, specifiek de tuinders. Een voorlopige onderzoeksvraag had ik inmiddels ook. Ik was er nog niet helemaal zeker van, maar het gaf me een richting. Aangezien mijn onderzoek toch ‘emergent’ zou zijn - wat erop neerkomt dat onder andere de onderzoeksvraag en literatuur concreter zouden worden afhankelijk van wat ik gedurende mijn onderzoek zou tegenkomen - hoefde de onderzoeksvraag in ieder geval niet vanaf het begin definitief te zijn.

1.1 Rabobank Westland Bijzonder Beheer

Om te beginnen bij het begin: wat is nou precies Bijzonder Beheer en wanneer krijgt een ondernemer ermee maken? Om dit duidelijk te maken, citeer ik enkele paragrafen uit de brochure “Rabobank Bijzonder Beheer, Werken aan een financieel gezond bedrijf”:

“Als ondernemer heeft u soms te maken met tegenslag. Daardoor kan de financiële gezondheid van uw onderneming in gevaar komen. Als dit gevaar te groot wordt en het kredietrisico voor de bank toeneemt, kan de Rabobank kiezen voor begeleiding door Bijzonder Beheer. Het herstel van het continuïteitsperspectief van uw onderneming en verlagings van het kredietrisico staan daarbij centraal.”

“Wanneer start de begeleiding door Bijzonder Beheer?

Bijzonder Beheer start een begeleidingstraject met u als de continuïteit van uw onderneming in gevaar dreigt te komen. Er zijn verschillende situaties die deze dreiging kunnen aangeven. Hieronder enkele voorbeelden:

- 1) u kunt uw verplichtingen niet nakomen uit uw krediet- en/of leningsovereenkomst met de bank;*
- 2) u heeft minstens één of meerdere jaren verlies maakt;*
- 3) u heeft naast een verliesgevend jaar ook onvoldoende vermogen en/of liquiditeit;*
- 4) uw kredietrisico is te hoog voor de (zekerheids)positie van de bank.”*

“Als de inspanning vergeefs is...

Het is mogelijk dat uw onderneming, ondanks alle acties, onvoldoende toekomstperspectief houdt. In dat geval zegt de Rabobank de financieringen op. Meestal gaan we dan in samenwerking met u over tot onderhandse verkoop van aan de bank verstrekte zekerheden. Als allerlaatste maatregel kan een gedwongen verkoop van de zekerheden aan de orde zijn. Dat is echter een maatregel die we zoveel mogelijk proberen te voorkomen.”

(https://www.rabobank.nl/images/brochure_bijzonder_beheer_22_april_2015_29711887.pdf)

Voor Rabobank Westland houdt bovenstaande in dat wanneer een onderneming financieel slechter presteert zij van Commercie naar Recovery gaat (een van de twee teams binnen

Bijzonder Beheer). De medewerkers van Recovery hebben als doel de onderneming financieel weer op orde te brengen, zodat zij terug kan naar Commercie. Als dat niet is gelukt, dan gaat de onderneming van Recovery naar Insolventie (het tweede team binnen Bijzonder Beheer). Alhoewel het niet gebruikelijk is, kan het ook voorkomen dat een bedrijf rechtstreeks van Commercie naar Insolventie gaat. Wanneer een onderneming eenmaal bij Insolventie zit, gaat men over tot bedrijfsbeëindiging. Dit kan een faillissement zijn of eventueel een doorstart van (een gedeelte van) de onderneming. De beslissing ligt bij de accountmanager en de leidinggevende, maar ook de ondernemer kan deze beslissing nemen. De accountmanagers binnen het team Insolventie hebben naast klantcontact ook contact met advocaten, makelaars of een curator om het bedrijf en/of de woning van de ondernemer te verkopen. De werkwijze van Commercie naar Bijzonder Beheer Rabobank Westland is weergegeven in figuur 1.



figuur 1: werkwijze van Commercie naar Bijzonder Beheer

1.1.1 Rabobank Nederland Bijzonder Beheer

Wanneer een klant overgaat van Commercie naar Recovery en van Recovery naar Insolventie kan het voorkomen dat de medewerkers van Rabobank Westland samenwerken met de medewerkers van Rabobank Nederland Bijzonder Beheer. Afhankelijk van het obligo speelt de afdeling BBR van Rabobank Nederland Bijzonder Beheer een rol in de advisering naar de klanten van lokale banken. Reden voor deze manier van werken is dat de lokale banken - waaronder Rabobank Westland - die moeten afschrijven op de bedrijfsinvesteringen van hun klanten, hier niet alleen aansprakelijk voor zijn. Alle lokale banken dragen gezamenlijk het verlies. Dit heeft ertoe geleid dat Rabobank Nederland een beslissende rol speelt bij ondernemingen boven een bepaald obligo, zodat eventuele verliezen snel worden gesignaleerd en beperkt blijven voor alle lokale banken. Wanneer klanten binnen Rabobank Westland Bijzonder Beheer overgaan van het team Recovery naar het team Insolventie krijgen zij een andere accountmanager. Hetzelfde gebeurt ook binnen Rabobank Nederland, van BBR naar IBR.

1.2 Rabobank Westland

Al schrijvende besef ik dat Rabobank Westland al een paar keer voorbij is gekomen, zonder

dat ik wat over deze organisatie heb verteld. Rabobank Westland maakt - als lokale bank - onderdeel uit van de Rabobank Groep. Met 440 medewerkers (Rabobank Westland HRM, 2015) is zij een van de grotere lokale banken - van de in totaal 113 lokale banken (<https://www.rabobank.com/nl/images/jaarverslag-2014-rabobank-groep.pdf#page=9>) - van de Rabobank. De bank heeft zich rond 1895 gevestigd in het gebied en uit verschillende fusies is vervolgens Rabobank Westland ontstaan.

Als lokale bank heeft Rabobank Westland een toebedeeld aandachtsgebied, bepaald door Rabobank Nederland, waarbinnen zij haar werkzaamheden uitoefent. Dit gebied betreft de volgende plaatsen: Maasdijk, Maasland, Hoek van Holland, Maassluis en de gemeente Westland. Om het overzichtelijk te houden, zal ik vanaf nu de term ‘werkgebied’ aanhouden voor deze plaatsen. Het werkgebied van Rabobank Westland staat voornamelijk bekend om de glastuinbouw, waar Rabobank marktleider is met een marktaandeel van 84% (AgriDirect, 2014) in de glastuinbouw. Zoals aangegeven in de inleiding richt ik mij voor dit onderzoek op de glastuinbouw, specifiek de tuinders. Deze zijn hoofdzakelijk gevestigd in de gemeente Westland. Vandaar dat ik in deze paragraaf alleen de gemeente Westland toelicht. Deze gemeente - bestaande uit 11 dorpskernen, zoals Naaldwijk en De Lier - ligt tussen Rotterdam en Den Haag. Het Westland heeft het grootste aaneengesloten glastuinbouwgebied ter wereld en is bekend om de productie van groente- en sierteelt. De sector is een belangrijke werkgever voor de regio. Ongeveer 47.000 mensen zijn werkzaam in de Westlandse glastuinbouw (<https://www.gemeentewestland.nl/ondernemen/glastuinbouw/#content>).

1.3 Maatschappelijke context

In welke context acteren klanten en de medewerkers van Rabobank Westland op dit moment en waarom is het van belang om dat hier op te nemen? Deze twee vragen wil ik in deze paragraaf behandelen.

Zoals bekend, is de wereldwijde crisis van de afgelopen jaren van invloed geweest op diverse sectoren. Verschillende gevolgen van de crisis werden zichtbaar, zoals: 1) de daling van de aandelenmarkt en de export, 2) banken die elkaar onderling geen geld meer uitleenden en zelf in financiële nood raakten, 3) banken gingen een strenger beleid voeren in het verstrekken van kredieten aan het bedrijven en 4) een toename van het aantal faillissementen van (familie)bedrijven. Nederland kwam in 2008 in een recessie terecht. De Nederlandse regering moest een aantal banken nationaliseren om te voorkomen dat zij zouden omvallen, maar kon niet voorkomen dat enkele financiële instellingen daadwerkelijk omvielen. De financiële sector had als gevolg van de crisis te maken met een vertrouwenscrisis van klanten en

niet-klanten.

De wereldwijde financiële crisis trof ook het bedrijfsleven. Nog steeds ervaart het bedrijfsleven een strenger bankenbeleid ingegeven door de crisis en gestuurd vanuit de politiek, door diverse aanpassingen in de wetgeving. Ook de bouwfraude, die een paar jaar voor de crisis plaatsvond, is van invloed geweest op het huidige bankenbeleid. Extra papieren moeten worden ingevuld door de eigenaar, zoals bijvoorbeeld het bepalen van de waarde van het bedrijfspan, waardoor de eigenaar een taxateur moet inschakelen en zelf deze kosten moet betalen. Ook al heeft de taxatie een jaar geleden plaatsgevonden, de eigenaar ontkomt er niet aan om deze opnieuw te laten uitvoeren. Dit is één van de vele regels waar het bedrijfsleven mee te maken heeft gekregen.

De crisis heeft ervoor gezorgd dat het toezicht op de financiële instellingen is opgevoerd door politici. Elk jaar worden de financiële instellingen onderworpen aan een stresstest om te bepalen of zij voldoende eigen middelen hebben, mocht zich weer een crisis voordoen. Ook worden hogere kapitaaleisen gesteld aan de financiële instellingen. Door diverse aanpassingen in de wet- en regelgeving zijn financiële instellingen genoodzaakt de reeds beschikbare klantinformatie aan te vullen met extra informatie of verplicht deze nu wel op te nemen in hun eigen systemen. Al voor de crisis - ingegeven door de woekerpolisaffaire en de vraag van consumenten - waren financiële instellingen bezig om financiële producten begrijpelijker te maken. De crisis heeft het belang van eenvoudige en begrijpelijk financiële producten nog duidelijker gemaakt voor de politiek en de financiële instellingen.

1.3.1 Invloed maatschappelijke context op de Rabobank en glastuinbouw

De maatschappelijke ontwikkeling en de maatregelen die genomen zijn door diverse (politieke) bestuurders zijn van impact op de financiële instellingen, waaronder ook op de Rabobank. Alle commerciële afdelingen binnen Rabobank Westland met klantcontact worden beoordeeld op het op orde hebben van de klantdossiers, opgelegd door de huidige wet- en regelgeving. Dit houdt in dat de klantgegevens correct weggeschreven moeten zijn in de systemen en welke klanttoetsen zijn uitgevoerd en wanneer. Ook moeten de juiste (wettelijke) papieren opgevraagd zijn bij de klanten en in het systeem zijn gezet. Of de controle - zoals het bepalen van de waarde van het bedrijfspan - is opnieuw gedaan om de juiste papieren te verkrijgen en op te nemen in het systeem. Deze definitie van de situatie (Van Dinten en Schouten, 2011: 31) is bepalend voor de aansturing binnen een financiële instelling. Voor Rabobank Westland geldt dat de leidinggevendenden hierop worden gestuurd door de directieleden van Rabobank Westland en Rabobank Nederland. Deze sturing geven de

leidinggevend op hun beurt door aan de medewerkers onder hen en is mede van invloed op de dagelijkse werkzaamheden.

De wereldwijde economische crisis heeft ook de glastuinbouwsector getroffen en deze is daarnaast gevoelig voor externe omstandigheden, zoals ziektes aan gewassen, of een productboycot uit het buitenland. In beide gevallen maken zij de gewassen onverkoopbaar met alle (financiële) gevolgen van dien. Grote en kleine bekende glastuinbouwbedrijven hebben het niet gered de afgelopen jaren in het werkgebied. Onzeker is nog wat de komende jaren staat te gebeuren in deze sector.

1.4 Mijn rol

Nu zou ik vanuit mijn functie als marketingadviseur Particulieren bij Rabobank Westland met de laatste twee zinnen uit de vorige paragraaf gewend zijn om cijfers op te nemen in mijn onderzoek, ter ondersteuning van mijn bevindingen en de conclusie. In het geval van mijn onderzoek gericht op Rabobank Westland Bijzonder Beheer had ik bijvoorbeeld de cijfers van het aantal failliete bedrijven in de regio kunnen opnemen, afgezet tegen de landelijke cijfers. Of ik had de cijfers kunnen vermelden van het aantal bedrijven die het afgelopen jaar een doorstart hebben gemaakt, afgezet tegen het jaar daarvoor. Maar wat vertellen die cijfers ons eigenlijk? In feite kun je alleen zien of er een stijging of daling heeft plaatsgevonden van het aantal failliete of doorgestarte bedrijven, ten opzichte van het voorgaande jaar. Kunnen we iets leren van deze cijfers? Bieden deze cijfers voldoende informatie om zaken inzichtelijk te maken voor een organisatie, vertelt het de medewerkers van een organisatie en diens klanten iets over de omstandigheden waarin zaken worden gedaan?

Niet alleen de klachten van de tuinders in de media het afgelopen jaar waren een aanleiding voor mijn onderzoek. Ik wilde ook weten hoe de afdeling Bijzonder Beheer van Rabobank Westland nu precies werkt. In mijn huidige functie sta ik redelijk ver van deze afdeling, omdat het zakelijke klanten betreft en ik juist werkzaam ben voor de particuliere klanten. Met dit onderscheid besef ik dat ook hier Van Dinten en Schouten zouden zeggen dat binnen Rabobank Westland klanten gezien worden als een ‘datastring’ (Van Dinten en Schouten, 2011: 112) en ik er in mijn dagelijkse werkzaamheden voor de bank ook zo naar handel. Ik had wel gehoord dat soms medewerkers van Rabobank Nederland samenwerken met de medewerkers Rabobank Westland in ‘klantdossiers’, maar dan vroeg ik me wel af hoe dat werkt, wanneer gebeurt dat en hoe ervaren klanten én medewerkers die samenwerking? En hoe werkt het binnen Rabobank Westland eigenlijk als een klant naar Bijzonder Beheer gaat en binnen deze afdeling ook nog eens naar een ander team kan gaan?

Tijdens het schrijven van mijn afstudeervoorstel had de AFM vorig jaar aangekondigd een onderzoek te doen onder de Bijzonder Beheer afdelingen van een aantal banken. Deze beslissing had zij genomen na het ontvangen van signalen van onder andere klanten die bij Bijzonder Beheer zaten. De resultaten van dat onderzoek maakte de AFM eind maart van dit jaar bekend. Mijn gesprekken met de betrokkenen van Bijzonder Beheer voor mijn onderzoek waren toen al opgestart. Een paar keer is dit onderzoek aangehaald in de gesprekken, wat mij heeft doen besluiten het rapport te lezen. Naarmate mijn gesprekken met de verschillende betrokkenen vorderden, kreeg dit onderzoek voor mij meer betekenis. In paragraaf 1.5 zal ik kort ingaan op het AFM onderzoek.

1.4.1 Vooronderstelling

Ook al ben ik niet werkzaam voor Rabobank Westland Bijzonder Beheer en werk ik vanuit mijn functie als marketingadviseur Particulieren niet voor deze afdeling, ik ben wel een medewerker van deze bank. Ik kan dus niet zeggen dat ik geen beeld heb gevormd van de klanten, de afdeling, de medewerkers et cetera. Onbewust heb ik dat wel gedaan. Ik kwam hierachter tijdens één van mijn gesprekken met een klant. Ik merkte op dat er nog volop bedrijvigheid was in de tuin. Tegelijkertijd besepte ik dat mijn beeld voortkwam uit mijn vooronderstelling. Ik ging ervan uit dat klanten bij Insolventie eigenlijk al gestopt waren. Tevens besepte ik later dat klanten ook een doorstart met hun bedrijf, of een onderdeel daarvan, konden maken.

In mijn functie als marketeer wilde ik eerst voor dit onderzoek de dienstverlening vanuit de medewerkers van de bank naar klanten toe onderzoeken en waar er mogelijke verbeteringen liggen. Zou ik dan niet hetzelfde doen als wat ik in mijn dagelijkse werkzaamheden doe? Wat voor meerwaarde zou dit onderzoek - als ik de bedrijfsmatige kant van een organisatie wilde leren kennen - bieden? En had het ook toegevoegde waarde voor de afdeling Bijzonder Beheer? Moest misschien niet eerst in kaart worden gebracht hoe de organisatieprocessen lopen en hoe deze ervaren worden door klanten en medewerkers van Bijzonder Beheer, voordat er wordt overgegaan tot een volgende stap?

Een van mijn taken als marketingadviseur is het signaleren van trends in de markt waarop Rabobank Westland zou kunnen inspelen. Maar ook het klantbeeld 'van buiten naar binnen brengen', zoals bijvoorbeeld wat klanten ons teruggeven over de dienstverlening van de medewerkers van de bank. Deze bevindingen halen wij op uit vaak kwantitatieve onderzoeken of door gesprekken aan te gaan met klanten, altijd uitbesteed aan en begeleid door een extern bureau. Tevens besepte ik bij het lezen van het boek van Van Dinten en Schouten dat ik

klanten zie als een ‘datastring’ (Van Dinten en Schouten, 2011: 112). Ik als marketeer bepaal welke klanten voldoen aan een door mij bedacht profiel, meest lijkende op een groep klanten die inmiddels een bepaald product hebben afgenomen. Die klanten komen vervolgens in aanmerking om uitgenodigd te worden voor het bijwonen van een bijeenkomst over dat specifieke financiële product. Deze datastring wordt nog meer vormgegeven dankzij de technische mogelijkheden om databases te bouwen en nog meer elementen toe te voegen aan het profiel om vooral die klanten ‘grijpbaar’ te maken.

De techniek komt ook steeds meer terug in onze dienstverlening. We ‘verleiden’ klanten om online hun bankzaken te regelen. Ik ben ook iemand die de bankzaken graag op deze manier regel. Het is jaren geleden dat ik als klant een bankkantoor ben binnengelopen. De verschillende manieren waarop klanten contact (in de kantoren, aan de telefoon, via de e-mail) kunnen hebben met de medewerkers van een organisatie en de wijze waarop klanten de dienstverlening ervaren, proberen we via een andere marketingtechniek ‘customer journeys’ zoveel mogelijk uniform te maken. Alle klanten worden op dezelfde - via een van te voren bedachte en getrainde wijze - geholpen. Bij dit onderzoek schoten al deze zaken wel eens door mijn hoofd. Generalisatie is in al mijn werkzaamheden vrij gewoon gevonden door mijzelf.

1.5 AFM Onderzoek

“Een verkennend onderzoek naar de werkwijze van de afdeling bijzonder beheer van banken voor MKB kredieten”, zo heet het rapport van de AFM. In het volgende hoofdstuk ga ik in op de aanleiding en de resultaten van dat onderzoek. In deze paragraaf ga ik kort in op de bevindingen uit dat onderzoek. Ook hier citeer ik enkele paragrafen uit het rapport, te vinden op de website van de AFM:

“Betere communicatie nodig om misverstanden over bijzonder beheer te voorkomen

De Autoriteit Financiële Markten (AFM) heeft een verkennend onderzoek gedaan bij de bijzonder beheerafdelingen van banken, die kredieten voor het midden- en kleinbedrijf behandelen. Uit deze verkenning komen geen aanwijzingen naar voren dat banken MKB’ers in bijzonder beheer structureel benadelen. Wel schiet de informatie over het bijzonder beheertraject van banken vaak tekort, waardoor ondernemers onvoldoende weten wat hen te wachten staat. Het is MKB’ers niet altijd duidelijk hoe een bank rekening houdt met hun belangen bij het nemen van maatregelen. De verwachtingen van de klant en de bank over het doel van bijzonder beheer lopen uiteen.”

“Betere communicatie

Duidelijke communicatie helpt misverstanden voorkomen. Hierdoor komen ondernemers niet voor voldongen feiten te staan. Duidelijke informatieverstrekking en communicatie is daarom in het belang van de klant en van de bank.” (<http://www.afm.nl/nl-nl/professionals/nieuws/2015/mrt/bijzonder-beheer>).

1.6 Wijze van onderzoek

Zoals de titel van het AFM rapport aangeeft, is de conclusie van het onderzoek dat de ‘communicatie beter moet’. Ook al wordt op een aantal punten in het rapport toegelicht wat beter zou kunnen, toch vroeg ik mij af of de conclusie afdoende is om de signalen die de AFM had bereikt te verminderen. Of zou het blijven bij een eerste orde verandering (Boonstra, 2008: 12)?

Mijn onderzoek heb ik uitgevoerd volgens het sociaal constructionisme, waarbij ik gebruik heb gemaakt van de responsieve methodologie, zoals beschreven door Abma en Widdershoven (2006) in hun boek “Responsieve methodologie, Interactief onderzoek in de praktijk”. In het volgende hoofdstuk heb ik deze methodologie verder uitgewerkt. In het kort komt het erop neer dat gezocht is naar de verschillende betekenissen die betrokkenen aan het onderwerp geven. Context en meervoudige werkelijkheden zijn belangrijk binnen deze stroming. Het onderzoek is inductief, waarbij ik gebruik heb gemaakt van kwalitatieve data. De gebruikte methodologie van de AFM schaar ik onder een ‘modernistisch’ onderzoek. Wat zou ik in mijn onderzoek tegenkomen vanuit het sociaal constructionisme?

1.6.1 Afbakening onderzoek

In de introductie heb ik aangegeven dat ik bij dit onderzoek niet alleen de medewerkers van de Rabobank (Bijzonder Beheer) heb betrokken, maar ook een aantal klanten, namelijk tuinders. Specifiek heb ik tuinders benaderd waarbij de financiering is opgezegd, hetzij door de medewerkers van de bank, of door de klant zelf; binnen Rabobank Westland genoemd de ‘insolventieklant’. Om deze reden heb ik besloten met name de medewerkers van het Insolventieteam Rabobank Westland te betrekken bij het onderzoek. De overige betrokkenen heb ik aangesloten wanneer het noodzakelijk was voor het onderzoek.

1.6.2 Doelstelling

Voor dit onderzoek wilde ik, als onderzoeker, achterhalen hoe de werkwijze naar en binnen Bijzonder Beheer georganiseerd is. En daarnaast ervaring op doen in een andere manier van onderzoek doen. Met en voor de betrokkenen - klanten en medewerkers - wilde ik informatie

ophalen over welke betekenis zij geven aan de werkwijze binnen Bijzonder Beheer in interactie met elkaar, tot op het moment dat klanten bij het team Insolventie zitten of hebben gezeten.

1.6.3 Onderzoeksvraag en deelvragen

De informatie uit voorgaande paragrafen heeft geleid tot de onderstaande onderzoeksvraag:

Hoe ervaren de betrokkenen van Rabobank Westland Bijzonder Beheer de wijze waarop de activiteiten van deze afdeling zijn ingericht en wat betekent dat voor hen en de samenwerking tussen de betrokkenen?

De deelvragen die voor dit onderzoek zijn geformuleerd zijn:

- 1) Op welke wijze zijn de activiteiten van Bijzonder Beheer Rabobank Westland ingericht?
- 2) Welke ervaringen leven er bij de betrokkenen ten aanzien van Bijzonder Beheer van Rabobank Westland?
- 3) Hoe speelt de inrichting van de activiteiten een rol in de samenwerking tussen de betrokkenen?
- 4) Wat is het verschil tussen een modernistisch onderzoek en een onderzoek vanuit het sociaal constructionisme?

1.7 Relevantie

In deze paragraaf zal ik ingaan op zowel de praktische als de wetenschappelijke relevantie.

1.7.1 Praktische relevantie

Mijn uitgangspunt was om dit onderzoek een weergave te laten zijn van een bedrijfskundig onderzoek, gericht op de praktijk en context relevant voor klanten en medewerkers van Rabobank Westland Bijzonder Beheer. Het kan de betrokkenen helpen meer inzicht te krijgen in hun handelen en de belevingen - kijkende naar de werkwijze naar en met klanten, onderling én met Rabobank Nederland - inzichtelijk gemaakt met behulp van een andere methodologie. Waar de werkwijze ‘tot leven komt’ via de verhalen en betrokkenen met elkaar in dialoog gaan door de verhalen in een verhalenworkshop. Ondanks dat dit onderzoek grotendeels gericht is op de betrokkenen van Rabobank Westland en specifiek de glastuinbouw kunnen andere lokale banken eveneens kennisnemen van dit onderzoek, om te kijken naar hun organisatieprocessen binnen Bijzonder Beheer, met klanten en met Rabobank Nederland. Hetzelfde geldt voor Rabobank Westland waar klanten uit andere branches ook bij Bijzonder

Beheer zitten. Daarnaast geven de medewerkers van Rabobank Westland Bijzonder Beheer - uit de rol van één van de grotere lokale banken - terugkoppeling aan Rabobank Nederland hoe een proces in de praktijk ‘werkt’ en leveren zij verbeterpunten aan. Dit onderzoek kan zowel Rabobank Westland Bijzonder Beheer als Rabobank Nederland Bijzonder Beheer inzage bieden in hoe de werkwijze bedacht is, hoe de praktijk ervaren wordt door de betrokkenen en welke verbeterpunten er zijn.

1.7.2 Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is gelegen in het feit dat het kennis oplevert over Bijzonder Beheer via een andere methodologie dan gebruikt in het AFM onderzoek. Welke resultaten levert een postmodernistisch onderzoek op, gericht op hetzelfde onderwerp, vergeleken met het AFM onderzoek? Wat is de meerwaarde van het doen van een onderzoek op een andere wijze, waarbij gekeken wordt naar onder andere ervaringen en betekenisgeving, voor hetzelfde onderwerp? Wellicht kunnen ook andere banken die in het AFM onderzoek betrokken zijn deze methodologie toepassen. De verhalen zullen wellicht anders zijn, maar kunnen een aanvulling zijn op de uitkomsten van het AFM onderzoek en een andere inzage bieden.

1.8 Opbouw

In hoofdstuk 2 is een uitleg opgenomen over de gebruikte methodologie voor mijn onderzoek, gevolgd door meer informatie uit het AFM rapport zoals ik kort in dit hoofdstuk heb aangegeven. Hoofdstuk 3 is een weergave van de data verzameling en analyse ten behoeve van de vertrouwenswaardigheid van dit onderzoek. Hoe ik mijn onderzoek uiteindelijk heb uitgevoerd en met wie, is terug te lezen in hoofdstuk 4. Eén van de uitkomsten van mijn kwalitatieve onderzoek, in de vorm van verhalen, is terug te lezen in hoofdstuk 5 waar ook een analyse is opgenomen. Het verloop van de verhalenworkshop is opgenomen in hoofdstuk 6, gevolgd door hoofdstuk 7 waar de conclusie en discussie zijn opgenomen ter beantwoording van de onderzoeksvraag. Tot slot heb ik in hoofdstuk 8 mijn reflectie opgenomen naar aanleiding van dit onderzoek.

Hoofdstuk 2 Literatuur verantwoording

Bij het uitwerken van dit hoofdstuk dacht ik eigenlijk dat ik dit het minst leuke onderdeel zou vinden. Moest ik mij nou verantwoorden voor de gebruikte literatuur en zou het niet te veel theorie worden? Was het niet gewoon leuker om dit gedeelte over te slaan en je meteen te vertellen over de praktijk en de uitkomsten? Gelukkig moest ik erop terugkomen. Dit hoofdstuk is namelijk een belangrijk onderdeel binnen mijn onderzoek, bestaande uit twee delen: het literatuuronderzoek gericht op de onderzoeksopzet en het AFM onderzoek, waar ik je in het eerste hoofdstuk iets over heb verteld.

Wat mij bezighield voor dit hoofdstuk was hoe ik het je zou vertellen zonder dat het een theoretische uiteenzetting zou worden. Waarvan je na het lezen zou denken: “Had ik het maar overgeslagen.” Ik wil jou als lezer namelijk meenemen in de achtergrond en basis van mijn onderzoek. Wellicht dat ik er soms niet aan ontkom - de theoretische uiteenzetting - maar weet dat ik mijn best heb gedaan om dat te vermijden. Dit hoofdstuk is voor mij net als toen ik leerde golfen, wat ik nu al 2 jaar niet heb gedaan. Bij het volgen van de golflessen kon ik eigenlijk vanaf het begin de bal slaan, wat voor sommigen om mij heen nog een uitdaging bleek te zijn. Alleen ik wilde op een gegeven moment verder kunnen slaan om te voldoen aan de GVB vereisten. Door extra lessen te volgen, stond ik meer stil bij de techniek én kreeg ik deze beter onder de knie, met als resultaat dat ik de bal verder kon slaan. Het ging nog wel met vallen en opstaan, waarbij op zijn tijd een boom of een vogel het moest ontzien, maar zodra ik eenmaal in de gaten had hoe ik bijvoorbeeld bij het afslaan het beste - vooral ontspannen! - kon staan, des te beter het ging.

Zo is het eigenlijk ook iedere keer binnen mijn onderzoek gegaan. Dit hoofdstuk en de theorie zijn voor mij gaan leven door het onderzoek gewoon te gaan doen en soms ook te struikelen, om daarna - onder andere dankzij de theorie - weer iets wijzer overeind te krabbelen en verder te gaan. Mijn ervaringen met onderzoeken hebben tot nu toe alleen maar een modernistische insteek gekend. Het AFM onderzoek is eigenlijk niet anders, maar wat betekent nu modernistisch? Misschien stopte je heel even met lezen toen je dit woord de eerste keer las. In dit hoofdstuk komt het - samen met een ander aangehaalde term namelijk, ‘sociaal constructionisme’ - aan bod. En in hoeverre verschilt het AFM onderzoek met mijn onderzoeksopzet en waar komt die aanpak eigenlijk vandaan? Dat wil ik je allemaal in dit hoofdstuk uitleggen, gevolgd door paragraaf 2.7 waar ik dieper inga op de aanleiding en de resultaten van het AFM onderzoek. Dit hoofdstuk schrijf ik op een moment dat ik al gevorderd ben in mijn onderzoek. Waarom ik het dan nu vertel? Omdat je - als je mijn scriptie

leest van hoofdstuk naar hoofdstuk - dan weet waarom ik bepaalde stappen heb gezet en vanuit welk wetenschapsparadigma.

2.1 Toelichting theorie

In deze paragraaf wil ik je - naast het woord paradigma - nog drie andere woorden uitleggen, namelijk: ontologie, epistemologie en methodologie.

De meest eenvoudige manier om paradigma uit te leggen, is om het te zien als een manier van kijken en denken over de wereld. *“Volgens Kuhn hanteren paradigma’s deels andere criteria en hanteren die criteria anders. Criteria hebben verschillende legitimiteit, prioriteit en toepassing”* (Essers, 2015: 25). Kuhn geeft ook aan dat je een paradigma kan zien als een model, dat dienst doet als basis voor het uitvoeren van een onderzoek (Van den Bersselaar, 2011: 229).

2.1.1 Ontologie

Ontologie houdt zich bezig met de vraag wat de ware werkelijkheid is. Als we de waarheid tot ons nemen, doen we dat op een bepaalde manier. Het gaat om onze *vooronderstellingen* van de werkelijkheid. Van den Bersselaar omschrijft ontologie als: *“Wat is de aard van object van onderzoek? (Is het zintuigelijk waarneembaar? Is het een algemeen verschijnsel of een unieke gebeurtenis? Is het constant of veranderlijk? Et cetera)”* (Van den Bersselaar, 2011: 17). Eriksson en Kovalainen omschrijven ontologie als: *“What is there in the world?”* (Eriksson en Kovalainen, 2008: 13). Easterby-Smith et al. omschrijven ontologie als: *“Philosophical assumptions about the nature of reality”* (Easterby-Smith et al., 2012: 18).

Er zijn diverse ontologische vooronderstellingen hoe je de waarheid tot je neemt. Twee bekende zijn de objectieve en subjectieve ontologie. Objectieve ontologie is het geloof in een objectieve, externe werkelijkheid. Subjectieve ontologie is het geloof dat de waarheid over de wereld subjectief is en de sociale realiteit alleen bestaat wanneer we het ervaren en daar betekenis aan geven.

2.1.2 Epistemologie

Epistemologie staat voor hoe we de kennis over de werkelijkheid tot ons nemen of hoe we de werkelijkheid beschrijven. Ook hier geven verschillende auteurs hun eigen definitie aan. Van den Bersselaar omschrijft epistemologie als: *“Onder welke voorwaarden kunnen onderzoekers (subject) gegeven de aard van het object er kennis over krijgen? (Moeten zij zich als waarnemer of als deelnemer opstellen? Moeten zij het object met rust laten of ingrijpen? Et cetera)”* (Van den Bersselaar, 2011: 17). Eriksson en Kovalainen omschrijven

epistemologie als volgt: *“What is knowledge and what are the sources and limits of knowledge?”* (Eriksson en Kovalainen, 2008: 13). Easterby-Smith et al. omschrijven epistemologie als: *“A general set of assumptions about ways of inquiring into the nature of the world”* (Easterby-Smith et al., 2012: 18).

Ook hier zijn er verschillende vormen van kennis. Ik noem de twee bekende vormen, namelijk de positivistische en interpretatieve epistemologie. Positivistische epistemologie geeft aan dat de waarheid te ontdekken is door bijvoorbeeld wetenschappelijke metingen. Interpretatieve epistemologie geeft aan dat alle kennis relatief is aan de kenner en alleen begrepen kan worden vanuit de positie van de individuen, de kennis over de werkelijkheid is sociaal geconstrueerd.

2.1.3 Methodologie

Methodologie wordt door Easterby-Smith et al. omschreven als: *“A combination of techniques used to inquire into a specific situation”* (Easterby-Smith et al., 2012: 18). En door Eriksson en Kovalainen als: *“What are the specific ways of data collection and analysis that can be used?”* (Eriksson en Kovalainen, 2008: 13).

2.2 Paradigma's

Ik heb deze - toch wel enigszins theoretische - uiteenzetting moeten doen, omdat ik je wil meenemen in twee van de drie paradigma's binnen de organisatiekunde die van belang zijn voor mijn onderzoek: het modernisme, zoals het AFM onderzoek, en het postmodernisme. Het verschil wil ik je namelijk uitleggen aan de hand van bovenstaande begrippen.

2.2.1 Modernisme

“The modern perspective focuses attention on causal explanation which requires defining the antecedents and consequences of the phenomenon of interest. Its methods often rely upon mathematical reasoning” (Hatch en Cunliffe, 2013: 9).

Het modernisme komt voort uit de Verlichting, dat ook wel bekend stond als het tijdperk van de reformatie (Hatch en Cunliffe, 2013: 28). Vanuit dit paradigma wordt op voorhand de organisatie opgevat als te structureren en te modelleren door de waarnemer. Focus ligt hier op het zoeken naar universele gedragssystemen, rationele structuren en gestandaardiseerde procedures. Binnen het modernisme is het geloof in een objectieve en externe werkelijkheid (=objectivistische ontologie). De waarheid is te ontdekken door wetenschappelijke metingen en validatie van gedrag en systemen (= positivistische epistemologie). Kenmerkend voor het

modernisme is het gebruik van rede, zintuigen en rationeel proces, waar de nadruk ligt op orde. Vanuit dit paradigma gezien bestaat er maar één werkelijkheid.

De onderzoeker in dit paradigma heeft een bepalende rol: in het opstellen van de onderzoeksvraag, hoe hij het onderzoek wil gaan doen, het resultaat en de aanbevelingen. In feite houdt de onderzoeker afstand tot de onderzochten en treedt hij op als de deskundige. Binnen de modernistische wijze van onderzoek wordt gebruikgemaakt van theorieën en modellen. De uitkomst wordt vaak toegekend aan de totale onderzoeksdoelgroep (*generalisatie*).

2.2.2 Postmodernisme

“Postmodernism assumes that reality is not fully knowable and that truth is impossible to define” (Rubin en Rubin, 2012: 21).

Binnen dit paradigma wordt het denkbeeld van de Verlichting verworpen. De term postmodernisme is in 1984 geïntroduceerd door Jean-François Lyotard (Easterby-Smith et al., 2012: 31). Vanuit het postmodernisme gezien, zijn organisaties teksten en plaatsen waar machtsrelaties en marginalisaties optreden. Hier wordt tussen onderzoeker en betrokkenen gezocht naar methoden om de verschillende benaderingen die betrokkenen in én om de organisatie maken, te inventariseren, te managen en een plaats te geven. Het is een nieuwe manier van denken om de wereld waarin we leven te begrijpen. Ontologisch gezien geldt dat de wereld geschapen is door taal. Voor wat betreft het beschrijven (epistemologisch) van de werkelijkheid geldt dat de waarheid sociaal geconstrueerd is en kennis en macht verweven zijn. Kenmerkend voor het postmodernisme zijn onder andere: context, meerstemmigheid, dialoog, *give voice to the silence*’ en storytelling.



2.3 Sociaal constructionisme

Mijn onderzoek is gebaseerd op een stroming binnen het postmodernisme, namelijk het sociaal constructionisme. Het sociaal constructionisme gaat ervan uit dat er geen objectieve werkelijkheid bestaat, maar dat de *werkelijkheden* gezamenlijk door mensen gevormd worden via taal (Easterby-Smith et al., 2012: 23). Binnen het sociaal constructionisme staan context, meervoudigheid en betekenisgeving centraal.

Organisaties worden binnen deze stroming gezien als een product van menselijke interactie: door wat mensen doen en hoe ze daar vervolgens samen over praten, creëren mensen met

elkaar betekenis. En die betekenis creëert uiteindelijk de werkelijkheid waarin mensen met elkaar functioneren. Om de diversiteit in de werkelijkheden te leren kennen, is het van belang dat de onderzoeker betrokkenheid toont in plaats van afstand te nemen. De gebruikte methodes zijn wat inhoud betreft ‘leeg’, dat wil zeggen dat er geen theoretische werkelijkheid is ten aanzien van de inhoud en geen vooraf bepaalde kaders en modellen.

2.4 Responsieve methodologie

Binnen het sociaal constructionisme zijn er verschillende manieren om onderzoek te doen. Ik heb ervoor gekozen om het onderzoek uit te voeren volgens de responsieve methodologie (RM). De uitleg van deze methodologie heb ik gebaseerd op de literatuur van Abma en Widdershoven “Responsieve methodologie, Interactief onderzoek in de praktijk” (2006).

RM is een kwalitatieve onderzoeksmethode om inzicht te krijgen in de geleefde ervaringen (Abma en Widdershoven, 2006: 33) en is beïnvloed door de “Fourth Generation Evaluation” van Guba en Lincoln (1989). Binnen RM staat het zoekproces samen met de betrokkenen naar de waarde en betekenissen van hun realiteit, centraal. Met als doel het verhogen van onderling begrip tussen de betrokkenen, dat als basis dient om hun wereld te verbeteren (Abma en Widdershoven, 2006: 29). Context binnen deze methodologie is van belang. Abma en Widdershoven beschrijven vanuit de ontologie dat mensen actieve betekenisgevers zijn. In interactie met elkaar, waar verschillende achtergronden en referentiekaders worden ingebracht, worden de werkelijkheden gecreëerd (Abma en Widdershoven, 2006: 39-41).

Responsief onderzoek is gebaseerd op een aantal kernconcepten:

- issues: deze zijn voor aanvang van het onderzoek niet bekend, zij worden eerder tijdens het onderzoek verkend. Daarnaast is het van belang om achterliggende motivaties en waardesystemen inzichtelijk te krijgen. Dit is van belang voor het persoonlijk en wederzijds begrip en is er niet op gericht om de issues te verklaren.
- stakeholders: zij zijn de betrokkenen wiens belangen op het spel staan. *“Zij nemen actief deel aan het onderzoek en zijn bij voorkeur betrokken bij de formulering van de vraag- en doelstelling, selectie van betrokkenen en de interpretatie van de verzamelde data”* (Abma en Widdershoven, 2006: 33).
- emergent design: *“het onderzoekontwerp ontwikkelt zich geleidelijk in overleg met de betrokkenen”* (Abma en Widdershoven: 2006, 35). De issues zijn, zoals eerder aangegeven, namelijk niet van tevoren bekend.
- hermeneutisch-dialectische cirkels: de onderzoeker houdt zich niet alleen bezig met het opsporen en interpreteren van de issues, hij dient ook te werken aan het *“creëren*

van voorwaarden voor een interactie tussen de betrokkenen” (Abma en Widdershoven, 2006: 35). Met *hermeneutiek* wordt gewezen op de interpretatie van het proces en met *dialectiek* wordt verwezen naar de interactie en dialoog tussen de betrokkenen. “*Het gaat om luisteren, doorvragen en dan om confronteren, aanvallen en verdedigen*” (Abma en Widdershoven, 2006: 35). Verschillen kunnen het leerproces stimuleren, het geforceerd streven naar overeenstemming moet juist worden vermeden.

- agenda voor onderhandeling: de onderzoeker heeft bij de verkenning extra aandacht voor (menings)verschillen, die bij het afronden van het onderzoek naar voren worden gebracht. Conclusies en aanbevelingen blijven achterwege. Het opgestelde rapport - de basis voor de verdere dialoog - toont juist deze verschillen en meervoudige werkelijkheden en te zien is dat generalisaties achterwege zijn gelaten.
- rollen en verantwoordelijkheden van de onderzoeker: de rol van de onderzoeker in deze methodologie is zeer divers. Betekenisgeven aan ervaringen, creëren van begrip door het uitleggen van de ervaringen aan de betrokkenen, uitleggen van de achtergronden, organiseren van een dialoog en randvoorwaarden scheppen om dat mogelijk te maken, zijn slechts een paar rollen die de onderzoeker in dit proces op zich neemt. De socratische gids is ook een van die rollen om door te vragen en gegeven antwoorden/waarheden ter discussie te stellen. En tegelijkertijd, in diezelfde rol, ook het zoeken naar overeenstemming en raakvlakken (Abma en Widdershoven, 2006: 33-37).

In deze methodologie is de onderzoeker betrokken bij het onderzoek om inzage te krijgen in de verschillende werkelijkheden. In tegenstelling tot een modernistisch onderzoek zal de onderzoeker binnen RM geen afstand nemen tot de betrokkenen, maar hen juist bij de onderzoeksvragen, -doelen en methode van het onderzoek betrekken. Hier is de onderzoeker niet de deskundige, dat zijn de betrokkenen. De mensen die normaal geen stem hebben in een beleid van een organisatie worden in deze methodologie ook gehoord. RM wordt gekenmerkt door het schrijven van verhalen en het houden van een verhalenworkshop met betrokkenen. In de volgende twee paragrafen zal ik hier verder op ingaan.

2.4.1 Verhalen

Waarschijnlijk heb je het wel eens meegemaakt: je vertelt een verhaal aan iemand en hebt die persoon onbedoeld weten te raken. Je weet alleen niet welk element in jouw verhaal indruk heeft gemaakt op die persoon. Dit komt omdat verhalen gekenmerkt worden door een gelaagdheid. Breuer (2004) heeft die inzichtelijk gemaakt. Allereerst helpen verhalen een persoon om *betekenis* te geven aan bijvoorbeeld zijn leven. Gebeurtenissen, die hij zelf heeft meegemaakt en zoals hij zich herinnert, komen in aanraking met de verhalen van anderen.

Een gebeurtenis die een persoon heeft meegemaakt en aan een ander vertelt, is gevormd uit zijn eigen ervaringen en uit de beelden van anderen. Het verhaal dat die persoon heeft gevormd - met zijn opbouw en herinneringen - geeft hem de betekenis waar hij behoefte aan heeft. Een ander aspect van een verhaal is dat deze *geïnterpuncteerd* is. Dit betekent dat het verhaal is opgesteld vanuit een bepaald standpunt en moment in de tijd. Verhalen over hetzelfde thema kunnen daarom verschillen. Daarnaast is een verhaal verschillend te *interpreteren*. Een verhaal kan voor iemand een anekdote zijn, terwijl hetzelfde verhaal voor iemand een belangrijke levensles bevat. Of elementen uit een verhaal krijgen pas betekenis voor iemand als het uit zijn context wordt gehaald en in een nieuwe context wordt geplaatst. Een goed verhaal heeft een *kern van waarheid* in zich, dat betekent dat een verhaal niet meteen een gebeurtenis waarheidsgetrouw hoeft weer te geven. De luisteraar stelt zich voor dat de gebeurtenis vermeld in het verhaal zich ook echt had kunnen afspelen, al is het maar symbolisch.

Voor de luisteraar is het verhaal ook *gelaagd*, dat wil zeggen dat het verhaal op verschillende manier ingestoken kan worden. Allereerst is de luisteraar op zoek naar een *lijn* om het verhaal te volgen. Als een *puzzel* zal hij proberen het verhaal te begrijpen. En de luisteraar kan dankzij het verhaal zijn eigen situatie beter begrijpen als een gebeurtenis wordt verteld uit een heel andere context met vergelijkbare kenmerken. Hij kan zo een associatie leggen met zijn *eigen denk- en leefwereld*. Ook kan het verhaal een oplossing bieden, die voor de luisteraar *direct toepasbaar* is in zijn eigen situatie. En daarnaast kan de oplossing een *analoge oplossing* voor de luisteraar bieden. Het verhaal kan ook de vooronderstellingen die aan het gedragspatroon van de luisteraar verbonden zijn, onderuit halen. Hierdoor komen *mogelijkheden* en *zienswijze* in beeld, die men eerder niet zag of voor mogelijk hield. En als laatste kan een verhaal een diepere laag raken bij mensen, wanneer personen en gebeurtenissen opgenomen in het verhaal symbolisch verwijzen naar diepgewortelde menselijke conflicten. Karakters, voorwerpen en gebeurtenissen kunnen een *archetypische betekenis* hebben.

Verhalen laten ons ervaren wat er in de wereld waarin we leven gebeurt. Ons beeld op een bepaalde zaak bepaalt hoe wij situaties interpreteren. Abma en Widdershoven verwoorden het heel duidelijk: “*Onze identiteit is niet gegeven, maar wordt gemaakt in de verhalen die wij en anderen over ons vertellen*” (Abma en Widdershoven, 2006: 50).

2.4.2 Verhalenworkshop

Met de verhalen wordt het mogelijk in een verhalenworkshop om de issues die de

betrokkenen belangrijk vinden, inzichtelijk te maken en over te brengen naar de stakeholders. Daarnaast brengen de verhalen de ervaringen en gevoelens van anderen naar buiten, ook vaak van betrokkenen die niet normaal gesproken niet gehoord worden. De verhalenworkshop heeft als doel, in een open klimaat, een dialoog tot stand te brengen tussen de betrokkenen aan de hand van de verhalen. De verhalen komen voor de deelnemers van de workshop door associaties tot leven, die verbonden zijn aan hun eigen ervaringen. Dankzij de dialoog worden de betrokkenen deelgenoot van de ervaringen en gevoelens van de ander. De basis wordt gelegd om begrip te krijgen voor elkaars situatie en gezamenlijk wordt gezocht naar verbeterpunten in de organisatieprocessen (Abma en Widdershoven, 2006: 45-46). Het resultaat is dat betrokken partijen anders naar de wereld gaan kijken, niet alleen de eigen horizon wordt uitgebreid maar er vindt ook een versmelting van horizonten plaats (Abma en Widdershoven, 2006: 75). Verhalenworkshops kunnen een verandering tot stand brengen op groeps- en organisatieniveau en zijn daarnaast geschikt om te spiegelen op de eigen werkzaamheden in de praktijk (Abma en Widdershoven, 2006: 66).

2.5 Soorten verandering

In het vorige hoofdstuk heb ik het gehad over een ‘eerste orde verandering’, aan de hand van de conclusie van het AFM onderzoek. Wat wil dat nu precies zeggen, ‘eerste orde verandering’ en als ik het heb over een ‘eerste orde’, zijn er dan meer? Boonstra (2008) geeft aan dat er drie soorten veranderingen bestaan, namelijk: de eerste orde verandering (inside-in), de twee orde verandering (inside-out) en de derde orde van verandering (outside-in). Hieronder volgt per verandering een uitleg:

- de eerste orde verandering is gericht op het *aanpassen van het bestaande*.
De verandering wordt ingezet om van een bekende situatie naar een nieuwe gewenste situatie te gaan waar al veel bekend is, zoals: de huidige situatie waarin de problemen onderkend worden en de oplossingen die reeds bekend zijn. Binnen deze verandering kun je zien dat producten of diensten worden verbeterd, geleerd vanuit ervaringen of andere klantbehoeften. Alleen de technische systemen en routines zullen veranderen.
- de tweede orde verandering is gericht op het *vernieuwen van het bestaande (transitie)*.
Hier gaat het om de vernieuwing van de bedrijfsprocessen en klantrelaties wat - naast een gedragsverandering van mensen in de organisatie - zorgt voor een verandering in onder andere de strategie en de technologie van een organisatie. Je kunt in deze verandering denken aan de introductie van bijvoorbeeld een nieuw product of dienst voor een organisatie. Deze verandering is ingrijpender dan de eerste orde verandering.
- Bij derde orde veranderingen gaat het om een *transformatie*.
Hier is de huidige situatie onduidelijk en is ook de toekomst van bijvoorbeeld een bedrijf

onzeker. Het gaat binnen deze verandering om het zoeken naar nieuwe mogelijkheden in een onzekere situatie. Alles is aan verandering onderhevig. De identiteit van de organisatie staat onder druk en het is niet zeker of en hoe de organisatie kan blijven bestaan (Boonstra, 2008: 12-13).

2.6 Oriëntaties

In hoofdstuk 1 heb ik het gehad over welke oriëntatie ik aan het begin van mijn onderzoek had, namelijk de rationele oriëntatie. In deze paragraaf zal ik dit nader toelichten, volgens de literatuur van Van Dinten en Schouten “Zijn zij gek of ben ik het? Hoe je oriëntaties gebruikt bij organiseren” (2011).

Van Dinten en Schouten geven aan dat er vier oriëntaties zijn, namelijk: 1) de rationele, 2) de open oriëntatie, 3) de zelfreferentiële oriëntatie en 4) de sociale oriëntatie. Deze oriëntaties zal ik hieronder toelichten:

- de rationele oriëntatie uit zich bij mensen die zoeken naar oorzakelijke verbanden.

Causale ordening is voor hen belangrijk wanneer de rationele oriëntatie domineert en als het is gevonden dan is er rust en voldoening. Gevonden verbanden zijn vanuit deze oriëntatie te generaliseren naar andere situaties én onder andere omstandigheden. *“Mensen die in een rationele oriëntatie staan denken, analyseren, deduceren en filosoferen”* (Van Dinten en Schouten, 2011: 49).

Vanuit taal bekeken gaat het om definities en oorzaak- en gevolgrelaties. Ook is er sprake van onder andere generaliserende uitspraken, zoals: het is zo dat, men zou kunnen overwegen om.

- Mensen met een dominante open oriëntatie leven in een continue verandering. *“Alles is in beweging, alles en iedereen is met alles en iedereen in wisselwerking”* (Van Dinten en Schouten, 2011: 50).

Verschijselen treden op als een uiting van alle invloeden die in de context van die verschijnselen aanwezig zijn. De omgeving wordt binnen deze dominante oriëntatie beleefd als een nieuwe toestand, met een eigen definitie van de situatie. De definitie van de situatie wordt ontdekt. Er is geen van te voren bedacht doel, er wordt eerder gehandeld naar ‘bevind van zaken’.

Vanuit de taal gaat het onder andere om ‘vertellen zonder oordeel, zonder verklaringen’. *“Stilte kan betekenisvol zijn”* (Van Dinten en Schouten, 2011: 52).

- de zelfreferentiële oriëntatie uit zich bij mensen door van zichzelf uit te gaan. Zij voelen zich uniek en vertrouwen op hun eigen oordeel. Tegelijkertijd tonen zij niet het achterste van hun tong. Hoe de wereld er voor een ander uitziet, is bij hen niet bekend. Een win-win

samenwerking is voor de mensen bij wie de zelfreferentiële oriëntatie domineert van belang.

In de taal komt de ‘ik-vorm’ vaak voor en het eigen oordeel wordt zonder omwegen gegeven via de gebiedende wijs.

- de sociale oriëntatie uit zich bij mensen die gedreven worden door iets voor een ander te betekenen en laten merken dat je aan de ander denkt. Onderdeel uitmaken van een groep of gemeenschap is van belang, het biedt bescherming en verleent identiteit. Groepsnormen worden gevolgd zonder dat men zich bewust is van die normen. *“Zo doen we dat hier”*, (Van Dinten en Schouten, 2011: 45) is een belangrijk uitgangspunt.

In de taal gaat het om de ‘wij-vorm’, ‘ik’ of ‘jij’ is altijd in relatie tot anderen. De gemeenschap is belangrijker dan de inhoud. *“Nee niks bijzonders hoor, even horen hoe het met je gaat”* (Van Dinten en Schouten, 2011: 46).

(Van Dinten en Schouten, 2011: 42-53)

Het is niet zo dat één van de vier oriëntaties aanwezig zijn in een persoon. Er is eerder sprake van een vertegenwoordiging van alle vier de oriëntaties in één persoon, waarbij een dominante oriëntatiepaar aanwezig is boven twee andere oriëntaties. De mix van oriëntaties vormt vervolgens de zienswijze en het oordeel van die persoon: zijn werkelijkheid.

2.7 AFM onderzoek Bijzonder Beheer

In het eerste hoofdstuk heb ik heel even het AFM onderzoek - “Een verkennend onderzoek naar de werkwijze van de afdeling bijzonder beheer van banken voor MKB kredieten” - onder de bijzonder beheer afdelingen van een aantal banken aangehaald (AFM, 2015). In de volgende paragrafen ga ik in op de aanleiding en de resultaten van het onderzoek uitgevoerd door de AFM, die ik heb gehaald uit de publicatie.

2.7.1 Aanleiding en onderzoeksopzet door de AFM

In 2013 is de AFM van start gegaan met het toezichtthema “Financiële dienstverlening aan zakelijke klanten is passend”. Binnen dit thema zijn verschillende onderzoeken opgestart, onder andere naar de werkwijze van de bijzonder beheer afdelingen van diverse banken. Voor de AFM was het doel van het onderzoek erop gericht om inzicht te krijgen in de werkwijze van bijzonder beheer en vast te stellen hoe representatief de signalen van diverse betrokkenen zijn over bijzonder beheer, voor de dagelijkse gang van zaken binnen deze afdelingen. Het onderzoek is opgestart na het ontvangen van signalen van MKB’ers en andere partijen.

Hieronder een weergave van enkele signalen:

- *“de overdracht naar bijzonder beheer, die niet werd begrepen door MKB’ers en als*

onterecht werden ervaren,

- *de genomen maatregelen door de afdeling bijzonder beheer, zoals: de verplichte verkoop van activa, blokkeren van (betaal)rekeningen of de eis tot aanvullende zekerheden. Deze maatregelen maken het voor sommige MKB'ers moeilijk om hun bedrijf te laten functioneren zoals gewenst,*
- *kostenverhogende maatregelen, zoals: renteopslagen, behandel fees of kosten van een in te huren adviseur en overige maatregelen, zoals: hertaxaties, opzegging kredietrelatie”.*

(<http://www.afm.nl/nl-nl/professionals/nieuws/2015/mrt/bijzonder-beheer>).

Het onderzoek is uitgevoerd onder MKB-klienten met een maximale jaaromzet tot € 10 miljoen, die bankieren bij: de Rabobank, ING, ABNAMRO of de Deutsche Bank. Deze banken zijn benaderd voor het onderzoek, omdat zij de gehele MKB-markt bedienen wanneer het gaat om kredietverlening. Voor de uitvoering van het onderzoek is men als volgt te werk gegaan:

- *“de beoordeling van tientallen door de AFM geselecteerde klantdossiers,*
- *15 interviews met klienten die onder bijzonder beheer vallen of vielen,*
- *onderzoeken van meer dan 100 signalen die de AFM (mondeling en schriftelijk) heeft ontvangen van MKB-ondernemingen,*
- *interviews met het management en medewerkers van bijzonder beheer afdelingen,*
- *het beoordelen van het interne beleid en de procedures voor bijzonder beheer bij de banken,*
- *gesprekken met vertegenwoordigers van MKB'ers, zoals: brancheverenigingen, advocaten en adviseurs die de klienten in bijzonder beheer ondersteunen”.*

(<http://www.afm.nl/nl-nl/professionals/nieuws/2015/mrt/bijzonder-beheer>).

2.7.2 Uitkomsten AFM onderzoek

Naar aanleiding van het onderzoek heeft de AFM geconstateerd dat de verwachtingen van klienten over het doel van bijzonder beheer vaak niet aansluiten bij wat zij in de praktijk ervaren. Uit het onderzoek kwam niet naar voren dat banken te snel zijn overgaan tot overdracht naar Bijzonder Beheer, het opzeggen van de kredietrelatie, of dat banken met maatregelen aansturen op faillissementen. Wel constateerde de AFM dat klienten onvoldoende geïnformeerd worden over wat hen te wachten staat bij een bijzonder beheertraject en onvoldoende wordt uitgelegd hoe rekening gehouden wordt met het belang van de klient.

Naar aanleiding van het onderzoek, heeft de AFM een aantal verbeterpunten geformuleerd, zoals:

- *“eerder aankondigen dat een klant mogelijk overgedragen wordt aan bijzonder beheer en de reden hiervoor beter onderbouwen naar de klant,*
- *ook na de overdracht klanten voorbereiden op wat er gaat komen door een goede uitleg van het doel en de werkwijze van de afdeling bijzonder beheer,*
- *banken moeten meer inzicht geven in de afwegingen die zij maken en moeten laten zien dat zij bij het opleggen van maatregelen rekening houden met de financiële situatie van de klant. Bij de toepassing van kostenverhogende maatregelen moeten banken duidelijk maken hoe de hoogte tot stand komt,*
- *banken die werken met serviceorganisaties worden opgeroepen om te zorgen dat de klantcommunicatie en reactietermijnen vanuit die organisaties worden verbeterd, naast de bereikbaarheid van de afdeling bijzonder beheer en het contact met klanten,*
- *de AFM heeft tevens geconstateerd dat de vastlegging van de communicatie met klanten en de wijze waarop de bank rekening houdt met de situatie en belangen van de klant verbetering behoeft.”*

(<http://www.afm.nl/nl-nl/professionals/nieuws/2015/mrt/bijzonder-beheer>).

In dit hoofdstuk heb ik geprobeerd je de verschillende paradigma's ten aanzien van organisatiekunde uit te leggen, de rol van de onderzoeker gezien vanuit die verschillen en de methodologie. Ook heb je een samenvatting kunnen lezen van de uitkomsten van het AFM onderzoek van begin dit jaar onder bijzonder beheer afdelingen. In het laatste gedeelte realiseer ik mij wel dat ik als onderzoeker een bepalende stem heb gehad in welke elementen ik uit het rapport vermeld en welke niet.

In het volgende hoofdstuk neem ik je mee in wat ik heb gedaan om aan data te komen voor mijn onderzoek.

Hoofdstuk 3 Methodologische verantwoording

In de vorige twee hoofdstukken heb ik je verteld wat ik wilde onderzoeken en via welke methodologie ik dat heb gedaan. In dit hoofdstuk wil ik je vertellen op welke wijze ik de data voor mijn onderzoek heb verzameld en hoe de criteria voor kwalitatief onderzoek hieraan te verbinden zijn om zo de vertrouwenswaardigheid van dit onderzoek te waarborgen.

3.1 Naturalistic inquiry

Om de kwaliteit van mijn onderzoek te garanderen, heb ik gebruikgemaakt van de vier kwaliteitscriteria van Erlandson et al. (1993) - zoals aangegeven in het boek “Doing naturalistic inquiry, a guide to methods” - passend bij een postmodernistisch onderzoek. Ik merk dat ik weer gebruikmaak van een andere term. Wat is ‘naturalistic inquiry’ (ook wel, naturalistisch onderzoek) nou precies en hoe verhoudt dat onderzoek zich tot het sociaal constructionisme? Voordat ik inga op de kwaliteitscriteria volgens Erlandson et al., wil ik je dat eerst uitleggen.

“The aim of naturalistic inquiry is not to develop a body of knowledge in the form of generalizations that are statements free from time or context. The aim is to develop shared constructions that illuminate a particular context and provide working hypotheses for the investigations of others” (Erlandson et al., 1993: 45).

Naturalistisch onderzoek wijkt op verschillende punten af van een ‘gebruikelijk’ wetenschappelijk onderzoek. In naturalistisch onderzoek vindt het onderzoek plaats in de dagelijkse omgeving van de betrokkenen. De onderzoeker neemt actief deel aan het onderzoek en maakt er onderdeel van uit. Het begrijpen van de werkelijkheden van de betrokkenen is hier van belang. Theorie wordt niet van tevoren gezocht, maar er wordt vertrouwd op de theorie die opkomt naar aanleiding van de verzamelde data. De onderzoeksopzet ontwikkelt zich gaandeweg het onderzoek. Dit kan gevolgen hebben voor: 1) de onderzoeksvraag, die in het begin meer een dilemma of een uitdrukking is en 2) de te onderzoeken doelgroep of respondenten. Beide ontwikkelen zich naarmate het onderzoek vorm krijgt. Het onderzoek stopt op het moment dat de informatie overbodig wordt. De verkregen resultaten zijn gebaseerd op meerstemmigheid. Context binnen dit type onderzoek is heel belangrijk, waardoor de resultaten niet buiten de context gebruikt kunnen worden.

In figuur 2 heb ik de kenmerken vermeld van dit type onderzoek. Naturalistic inquiry en het sociaal constructionisme - vermeld in hoofdstuk 2 - vertonen veel overeenkomsten, zoals: uitgaan van meervoudige werkelijkheden, de onderzoeker die deelneemt aan het onderzoek en

het emergente karakter van het onderzoek. Vandaar dat ik naturalistic inquiry beschouw als een vorm van sociaal constructionisme. Dit is dan ook de reden dat ik gebruik heb gemaakt van de bronnen van dataverzameling en de kwaliteitscriteria volgens naturalistic inquiry.

| Kenmerken naturalistic inquiry |
|---|
| <p>Expliciteren van de eigen vooringenomenheid voordat de onderzoeker van start gaat met het onderzoek gedurende langere tijd. Het onderzoek vindt plaats in de dagelijkse omgeving van de betrokkenen. Naturalistisch onderzoek kan zowel uit kwantitatieve als kwalitatieve methoden bestaan (is niet hetzelfde als kwalitatief onderzoek).</p> |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. de onderzoeker neemt actief deel aan het onderzoek en maakt er onderdeel van uit (interactief). Het gaat om het delen van de deelnemersstandpunten waarbij het begrijpen van de werkelijkheden van belang is (reconstructie en constructie) 2. er wordt niet van te voren naar theorie gezocht, men vertrouwt op de theorie die opkomt naar aanleiding van de verzamelde data. Naturalistisch onderzoek is inductief. 3. de onderzoeksopzet ontwikkelt zich gaandeweg het onderzoek. Dit heeft gevolgen voor de onderzoeksvraag en de te onderzoeken doelgroep/respondenten, beide ontwikkelen zich naarmate het onderzoek vordert (emergent). <ol style="list-style-type: none"> a. de onderzoeksvraag betreft meer een dilemma/uitdrukking, in het begin b. het aantal respondenten is niet van te voren te bepalen. De onderzoeker gaat door totdat hij de juiste mensen heeft gesproken (om gaten op te vullen/additionele informatie te verzamelen). c. de onderzoeker gebruikt diverse instrumenten, maar vormt zelf het belangrijkste onderzoeksinstrument in het onderzoek d. data verzameling vormt zich naar gelang het onderzoek loopt en de gesprekken met respondenten (onderzoeker kan vragen wie hij nog meer moet spreken in verband met dit onderzoek) 4. het onderzoek stopt zodra informatie overbodig (redundant is/wordt) 5. de resultaten zijn gebaseerd op meerstemmigheid 6. data o.a. vastgelegd in "thick description" 7. context in dit type onderzoek is heel belangrijk, waardoor de resultaten niet buiten de context gebruikt kunnen worden. |

figuur 2: kenmerken naturalistic inquiry

3.2 Kwaliteitscriteria

Zoals gezegd, hebben Erlandson et al. vier criteria opgesteld die elk van belang zijn om de vertrouwenswaardigheid van een kwalitatief onderzoek te waarborgen:

- 1) credibility = de geloofwaardigheid ten aanzien van de juistheid van de verzamelde gegevens
- 2) transferability = de overdraagbaarheid door een duidelijke omschrijving van de eigen interpretatie, zodat te achterhalen is hoe de aanbevelingen zijn ontstaan in relatie tot de context.
- 3) dependability = de betrouwbaarheid is verkregen door alle genomen stappen ten aanzien van de dataverzameling en -analyse helder te beschrijven, zodat andere onderzoekers kunnen nagaan welke stappen zijn genomen indien zij toegang hebben tot dezelfde bron van data met overeenkomstige respondenten.
- 4) confirmability = bevestiging van de conclusies en interpretaties, doordat de onderzoeker

inzicht heeft gegeven in de informatie en de gebruikte bronnen (Erlandson et al., 1993: 29-35).

Deze vier kwaliteitscriteria worden elk ondersteund door verschillende technieken om de kwaliteit van een kwalitatief onderzoek te waarborgen (Erlandson et al., 1993: 113). Een overzicht van de criteria, de technieken en een uitleg heb ik opgenomen in bijlage III. In paragraaf 3.2 bespreek ik de bronnen van de dataverzameling. Hier zal ik ook de criteria en de technieken vermelden, zoals vermeld in bijlage III. Ik heb ervoor gekozen om deze cursief en tussenhaakjes weer te geven.

3.3 Data verzameling

In deze paragraaf wil ik je uitleggen welke bronnen ik heb gebruikt om toegang te krijgen tot de data, bruikbaar voor het onderzoek. Voor de dataverzameling heb ik gebruikgemaakt van een aantal bronnen zoals aangegeven door Erlandson et al., namelijk:

- 1) interviews
- 2) observatie
- 3) documentatiestudie

(Erlandson et al., 1993: 85-100).

Ter informatie, ik gebruik in dit verslag de termen interview en gesprek door elkaar. Uiteindelijk bedoel ik er hetzelfde mee. Tijdens mijn onderzoek heb ik een dagboek bijgehouden van mijn bevindingen en verloop van het onderzoek. Dit heb ik later ook gebruikt om data uit te halen voor de vastlegging van dit onderzoek. (*Reflexive journal*)

Zoals aangegeven in hoofdstuk 1 heb ik een aantal oriënterende gesprekken gevoerd voor de start van mijn onderzoek. Na die gesprekken heb ik enkele (interne) documenten gelezen, voordat ik verder ben gegaan met het afnemen van de interviews. (*Credibility, triangulation*) Een korte toelichting van de drie vermelde bronnen heb ik hieronder opgenomen.

3.3.1 (Oriënterende) gesprekken/interviews

Een van de instrumenten die ik heb gebruikt om de data te verzamelen is het kwalitatieve diepte-interview. De kracht van dit instrument is dat je als onderzoeker die mensen benadert en spreekt die kennis hebben van het onderzoeksonderwerp. Deze gesprekken brengen zaken tot in detail naar boven, zoals: ervaringen, motieven en meningen van de respondenten en hoe zij denken over hun wereld (Rubin en Rubin, 2012: 3).

Volgens Erlandson et al. zijn interviews in een naturalistisch onderzoek niet opgezet in een vraag- en antwoordmethode. Het is in dit type onderzoek eerder een dialoog. Het is te zien als een informeel gesprek, waar vragen - gesteld door de onderzoeker - ontstaan naar gelang het verhaal van de respondent (Erlandson et al., 1993: 86).

Ook de keuze van de respondenten binnen dit type onderzoek is 'afwijkend' ten opzichte van de conventionele manier van respondenten selecteren. De eerste respondent voor het diepte-interview zal bijvoorbeeld aangedragen worden door de sponsor van het onderzoek, of de eerste respondent wordt bepaald door de onderzoeker zelf. Nadat het interview met de eerste respondent is afgerond, kan de volgende respondent gekozen worden op basis van de inbreng van de eerste respondent. In het begin kunnen respondenten aangedragen worden om nieuwe informatie te verzamelen voor het onderzoek. In een later stadium zullen de respondenten een bijdrage leveren aan de eerder ingebrachte informatie door de voorgaande respondenten (Erlandson et al., 1993: 91). Na het gesprek kan de onderzoeker aan de respondent vragen wie hij nog meer zou moeten spreken; iemand die informatie over het onderzoeksonderwerp zou kunnen geven, of iemand die anders denkt over het onderwerp, of een andere mening of ervaring heeft dan de geïnterviewde respondent over het onderzoeksonderwerp. Op deze manier wordt gebruik gemaakt van de kennis van een ervaringsdeskundige door de onderzoeker, om zo:

- 1) de 'purposive sampling' verder vorm te geven
- 2) de maximale verscheidenheid aan data op te halen over het onderwerp
- 3) informatie te verkrijgen door het emergente karakter van het onderzoek en zo eventuele gaten op te vullen, totdat het verzadigingspunt is bereikt.

In een kwalitatief onderzoek is het belangrijk de verschillende, meervoudige beelden die er leven over het onderzoeksonderwerp inzichtelijk te maken. Dit gegeven zorgt ervoor dat respondenten worden benaderd, die vanuit de meervoudige werkelijkheden een bijdrage kunnen leveren aan het onderzoek. Op deze manier kunnen meerdere verschillende verhalen ontstaan, elk met hun eigen werkelijkheid. Daarnaast is het de taak van de onderzoeker om de communicatielijnen met zijn respondenten open te houden. Hierdoor kan achteraf nog informatie worden aangedragen door de respondenten, of extra informatie worden opgehaald door de onderzoeker. Aangezien verschillende respondenten zijn geïnterviewd met hun eigen waarheden, dient het onderzoeksrapport aan een vertegenwoordiging van hen te worden voorgelegd. Op deze manier kan de onderzoeker de vertrouwenswaardigheid van het onderzoek garanderen. Het kan ook zijn dat de onderzoeker in een later stadium respondenten selecteert, omdat hij op zoek is naar andere verhalen (Erlandson et al., 1993: 91-94, 148).

De start van mijn onderzoek begon door in gesprek te gaan met een accountmanager Insolventie die het kortst in deze functie zit. Nadat hij mij niet kon doorverwijzen naar iemand anders heb ik vervolgens de accountmanager Insolventie gesproken die het langst in de functie van accountmanager Insolventie zat. Hij heeft mij doorverwezen naar iemand anders, die, volgens hem, ‘anders’ dacht of zat in zijn werkzaamheden. Waar ik niet verder werd doorverwezen, heb ik zelf een selectie gemaakt van de respondenten. De voorwaarde die ik daarbij had, was wel dat de medewerkers tuinders in hun ‘portefeuille’ hadden en dat ook Rabobank Nederland Bijzonder Beheer erbij betrokken was. Door een opmerking in een van de gesprekken die ik heb gevoerd, heb ik een medewerker benaderd die voorheen bij Bijzonder Beheer werkte, maar daar een paar maanden geleden is weggegaan.

(Transferability, purposive sampling)

De gesprekken zijn voornamelijk individuele gesprekken geweest. Een aantal keer in gesprek met een klant was de vrouw van de tuinder er ook bij. De gesprekken die ik heb gevoerd met de respondenten zijn vervolgens zoveel mogelijk ingestoken aan de hand van open vragen, waarbij ik ook heb gelet op de toon en non-verbale reactie van de respondent. Deze laatste twee zijn ter plaatse meteen bij de geïnterviewde nagevraagd om zeker te zijn van mijn interpretatie. *(Credibility, member checks)* Bij alle gesprekken heb ik gevraagd of de respondent mij naar iemand konden doorverwijzen die er anders in zat dan de respondent zelf, of waar de respondent van mening was dat ik ook iemand anders moest spreken in het kader van mijn onderzoek. Dit om zoveel mogelijk verschillende data voor mijn onderzoek te verzamelen. *(Transferability, purposive sampling)*

Alle gesprekken met de respondenten zijn opgenomen, nadat ik hiervoor toestemming had gekregen. De gesprekken aan het begin van het onderzoek heb ik letterlijk uitgewerkt. *(Transferability, thick description)* Van de overige gesprekken heb ik alleen die zaken genoteerd die afwijkend waren van wat ik eerder had gehoord.

3.3.2 Observatie

Waar diepte-interviews de onderzoeker de mogelijkheid geeft de tijdlijn van de respondent ten aanzien van het onderzoeksonderwerp in kaart te brengen, biedt observeren de mogelijkheid om juist in het hier en nu de omgeving van de respondent(en) in kaart te brengen (Erlandson et al., 1993: 96). Bij observeren gaat het onder andere om een relationele beschrijving tussen personen. *“Een relationele beschrijving geeft geen beter, maar een ander beeld van communicatie”* (Roodink, 2014: 15).

Zoals ik had aangegeven in het eerste hoofdstuk, waren veel van de medewerkers en de werkwijze van Bijzonder Beheer mij onbekend. Daarom had ik het besluit genomen om op verschillende dagen in de week op deze afdeling te zitten. (*Credibility, prolonged engagement, persistent observation*) Vervolgens heb ik in verschillende overlegvormen geobserveerd. Hier had de observatie als doel niet te letten op de inhoud, maar juist op de onderlinge relaties. Deze observaties heb ik opgeschreven in mijn dagboek, met de toelichting van de context, wat er plaatsvond (zonder te letten op de inhoud) en wat mij opviel.

3.3.3 Documentenstudie

Documenten zoals: verslaglegging van vergaderingen, kranten, brochures, onderzoeksresultaten et cetera, vormen een andere bron van informatie. Het gebruik van documentatie is afhankelijk van de emergente ontwikkeling van het onderzoek (Erlandson et al., 1993: 99-100).

Ter aanvulling op de gesprekken heb ik documenten doorgenomen ter achtergrondinformatie, het vergroten van mijn kennis en begrip te krijgen voor de context waarin de betrokkenen acteren. Het gaan dan om diverse onderzoeken, bedrijfsdocumenten en externe informatie met betrekking tot Bijzonder Beheer. (*Credibility, referential adequacy materials*)

3.4 Data analyse

Hopelijk is het duidelijk dat ik voor het verzamelen van de data voor mijn onderzoek gebruik heb gemaakt van verschillende bronnen genoemd in naturalistic inquiry (Erlandson et al., 1993). Voor de analyse en verwerking van die data heb ik gebruikgemaakt van responsieve methodologie van Abma en Widdershoven (2006). Zij geven aan dat het “*verzamelen van data ophoudt op het moment dat er een verzadigingspunt is bereikt. Er is geen sprake meer van nieuwe informatie of thema’s die aan de orde komen en er treedt herhaling op van eerder vertelde informatie*” (Abma en Widdershoven, 2006: 59).

Om de data te verzamelen uit de gesprekken heb ik deze allemaal opgenomen, nadat ik toestemming had gekregen van de respondenten. Zoals ik in de vorige paragraaf heb aangegeven, zijn de gesprekken aan het begin van het onderzoek verwerkt tot ‘thick descriptions’. Van de overige gesprekken heb ik alleen die gedeeltes uitgewerkt tot ‘thick descriptions’ wanneer het nieuwe informatie betrof. Op basis van de gesprekken zijn verschillende data naar voren gekomen: overeenkomsten en verschillen in hoe betrokkenen Rabobank Westland Bijzonder Beheer ervaren. In de uitgewerkte interviews en gelezen documentatie heb ik de stukken gearceerd die mij opvielen en gebruikt in de uitwerkingen.

Deze arceringen maken het makkelijk om de informatie terug te halen in de oorspronkelijke tekst. (*Confirmability, confirmability audit*)

De overeenkomsten en verschillen in wat mij is verteld, dienden als basis om de verhalen te schrijven die gebruikt zouden worden in de verhalenworkshop.

Bij de data die ik heb opgenomen in het onderzoeksverslag zijn alle bronnen vermeld, zodat de herkomst gemakkelijk is na te gaan. (*Dependability, dependability audit*)

Het verloop van mijn onderzoek en de verkregen data zijn besproken met en voorgelegd aan mijn coach en meelezer. Vragen omtrent mijn onderzoek en zaken waar ik tijdens het onderzoek tegenaan ben gelopen zijn aan hen voorgelegd om weer verder te kunnen, of met nieuwe inzichten een andere weg in te gaan. (*Credibility, peer debriefing*)

In figuur 3 is de verantwoording weergegeven van de kwaliteitscriteria en de gebruikte technieken volgens Erlandson et al. (1993), in relatie tot de bronnen van dataverzameling.

| Criteria | Toelichting | Ingezette technieken voor het onderzoek | Bronnen en gebruikte techniek |
|-----------------|---|---|---|
| Credibility | De geloofwaardigheid ten aanzien van de juistheid van verzamelde gegevens | - prolonged engagement - persistent observation - triangulation - referential adequacy materials - peer debriefing - member checks - reflexive journal (<i>dagboek van de onderzoeker</i>) | observatie observatie interview/documentatiestudie documentatiestudie <i>scriptiebegeleider/meelezer</i> interview alle bronnen |
| Transferability | De overdraagbaarheid door een duidelijke omschrijving van de eigen interpretatie, zodat te achterhalen is hoe aanbevelingen zijn ontstaan in relatie tot de context. | - thick description - purposive sampling - reflexive journal (<i>dagboek van de onderzoeker</i>) | interview interview alle bronnen |
| Dependability | Betrouwbaarheid verkregen door alle genomen stappen ten aanzien van de dataverzameling en -analyse helder te beschrijven, zodat andere onderzoekers na kunnen gaan welke stappen zijn genomen, indien zij toegang hebben tot dezelfde bron van data met overeenkomstige respondenten. | - dependability audit - reflexive journal (<i>dagboek van de onderzoeker</i>) | voor alle gebruikte bronnen inzichtelijk gemaakt alle bronnen |
| Confirmability | Bevestiging van conclusies en interpretaties doordat de onderzoeker inzicht heeft gegeven in de informatie en de gebruikte bronnen. | - confirmability audit - reflexive journal (<i>dagboek van de onderzoeker</i>) | voor alle bronnen inzichtelijk alle bronnen |

figuur 3: kwaliteitscriteria en gebruikte technieken bij de bronnen voor de dataverzameling

In hoofdstuk 4 ga ik in op de uitvoering van mijn onderzoek in de praktijk. De verhalen, de opzet en de uitkomsten van de verhalenworkshop zijn te lezen in respectievelijk hoofdstuk 5 en hoofdstuk 6.

Hoofdstuk 4 De Praktijk

In dit hoofdstuk vertel ik hoe mijn onderzoek is verlopen. Ik had het allemaal wel op papier, via mijn afstudeervoorstel, bedacht hoe ik het onderzoek wilde aanpakken en met welke onderzoeksvraag, maar in de praktijk is het toch anders gelopen. En dat mocht, het onderzoek was dan ook emergent.

In hoofdstuk 1 heb ik aangegeven dat ik een bedrijfskundig onderzoek zou doen. Kennis van Bijzonder Beheer bij Rabobank Westland had ik niet toen ik mijn onderzoek startte. De eerste onderzoeksvraag - opgenomen in mijn afstudeervoorstel - was gedeeltelijk gebaseerd op de terugkoppeling uit de oriënterende gesprekken en gedeeltelijk op mijn zienswijze op de afdeling, waarschijnlijk ingegeven vanuit mijn functie binnen Rabobank Westland. Een bedrijfskundig onderzoek is gericht op de organisatie- en interactieprocessen: de handelingen vormgegeven door betrokkenen en hoe deze ervaren worden door betrokkenen. Deze kwam ik pas te weten door verschillende respondenten te betrekken bij mijn onderzoek, meer dan tijdens de oriënterende gesprekken. In hoofdstuk 3 heb ik aangegeven dat naturalistic inquiry en sociaal constructionisme veel overeenkomsten vertonen. Eén van de kenmerken van naturalistic inquiry en het sociaal constructionisme is het emergente karakter van het onderzoek. Erlandson et al. (1993) geven aan dat naturalistic inquiry gebaseerd is op de theorie die ontstaat ('emerges') uit de verkregen data, in tegenstelling tot een 'gebruikelijk' wetenschappelijk onderzoek waar theorie voorafgaat aan de data. Mijn onderzoek was inductief. De eerste onderzoeksvraag gaf een richting voor het uitvoeren van het onderzoek, maar werd naar gelang de verkregen informatie van de respondenten aangepast naar een passender onderzoeksvraag (Erlandson et al., 1993: 50-51). Ook Abma en Widdershoven geven aan dat uitgaan van verscheidenheid van invloed is op het onderzoeksontwerp en dat deze zich geleidelijk ontwikkelt, samen met betrokkenen (Abma en Widdershoven, 2006: 35). Deze methodologie rechtvaardigt dan ook het kunnen en mogen aanpassen van de onderzoeksvraag, passender bij de verkregen data.

4.1 Aanpak

Tijdens het schrijven van mijn afstudeervoorstel heb ik in januari een aantal oriënterende gesprekken gevoerd met de medewerkers van Bijzonder Beheer. Dat waren, naast een gesprek met de manager van de afdeling, gesprekken met een aantal (interne) accountmanagers en de teamleiders van Recovery en Insolventie. De gesprekken waren bedoeld om meer informatie op te halen hoe Bijzonder Beheer

Wat gaat het brengen?

Een beetje spannend vond ik het wel. Om, voor mijn gevoel, toch ongestructureerd in gesprek te gaan met een aantal medewerkers van Bijzonder Beheer. Veel informatie kreeg ik, de gesprekken gingen echt alle kanten op. Ik heb me een aantal keer afgevraagd hoe het toch zou gaan als ik de 'echte' gesprekken voor mijn onderzoek zou voeren.

georganiseerd is: wat is het verschil tussen bijvoorbeeld het team Recovery en het team Insolventie, en wat leeft er bij de betrokkenen in hun dagelijkse werkzaamheden? In deze gesprekken heb ik ook geluisterd en navraag gedaan of de respondenten wellicht ideeën hadden voor een mogelijk onderzoeksonderwerp.

Deze oriënterende gesprekken brachten ook al wat leuke dingen. Zo vroeg een teamleider mij of ik bij zijn teamoverleg wilde zijn wanneer hij de nieuwe indeling van zijn team bekend zou maken. Als dit al gebeurde terwijl ik nog niet eens echt gestart was...

Een onderwerp dat vaak terug kwam in deze gesprekken, was: de samenwerking tussen de teams van Bijzonder Beheer, maar ook met Commercie en Rabobank Nederland. Deze kon beter volgens sommigen.

4.2 Data verzameling

In het vorige hoofdstuk heb ik uitgelegd via welke bronnen ik de data heb verzameld en welke criteria en technieken de vertrouwenswaardigheid van het kwalitatieve onderzoek moesten waarborgen. In de volgende paragrafen zijn de bronnen verder toegelicht, gebaseerd op mijn ervaringen uit de praktijk.

4.2.1 De aftrap en start van de interviews

Begin maart heb ik mijn onderzoek toegelicht aan de medewerkers van het team Insolventie tijdens hun wekelijks overleg. Ook heb ik hen verteld dat ik klanten bij het onderzoek zou betrekken. Vervolgens heb ik bij het maken van een afspraak - hetzij mondeling of telefonisch - voor een interview met een respondent, kort uitgelegd in het kader waarvan het interview was, aangezien ik ook andere medewerkers dan het team Insolventie zou spreken. Eenmaal bij de start van het interview heb ik de respondent meer informatie gegeven en verteld wat ik met de verkregen data zou doen.

Vaag

De reacties van de medewerkers van Insolventie kwamen overeen met mijn gevoel aan het begin van mijn onderzoek. Mijn uitleg hoe ik mijn onderzoek zou doen en dat ik onder andere verhalen zou schrijven naar aanleiding van de gesprekken was nog vaag en onduidelijk voor velen...

In mijn afstudeervoorstel had ik ook aangegeven dat ik enkele thema's wilde uitvragen, bij klanten was dat: hun ervaring ten aanzien van de overdracht van Commercie naar Bijzonder Beheer binnen Rabobank Westland en de dienstverlening vanuit de medewerkers van de bank. Bij de medewerkers van de Rabobank waren de thema's: de overdracht van klanten tussen de afdelingen en teams, en de dienstverlening naar klanten. De gesprekken met de respondenten heb ik zoveel mogelijk geprobeerd te voeren aan de hand van open vragen. Nadat de respondent - klant of medewerker - zijn verhaal had verteld, heb ik de thema's uitgevraagd.

Het gesprek met de medewerkers van Rabobank Westland begon bijna altijd door te vragen:

“Vertel eens wat over jezelf?” Elk interview had zijn eigen karakter, doordat het gesprek verliep naar gelang het verhaal van de respondent en de voorbeelden die ter sprake kwamen. Indien nodig heb ik vervolgens de thema’s bij de respondent uitgevraagd. Het kwam soms ook voor dat het gesprek al begon bij de koffiezetapparaat waar de respondent iets vertelde over zichzelf, of waar op dat moment zijn aandacht naar uitging gezien zijn werkzaamheden. Eenmaal terug in de ruimte waar het gesprek zou plaatsvinden, ben ik als onderzoeker verder op die informatie ingegaan door kort terug te halen wat er gezegd was en de respondent uit te nodigen wat meer hierover te vertellen.

Met klanten startte het gesprek eigenlijk altijd afgestemd op de situatie: of ik vroeg naar de tuin van de klant als ik daar was, of ik lichtte meteen toe wat mijn onderzoek inhield en wat ik met de informatie ging doen. Bij klanten heb ik het gehad over hun ervaringen ten aanzien van de overdracht naar Bijzonder Beheer, hoe dat is verlopen en hun ervaringen ná de overdracht en de eventuele verkoop van hun tuin. Alle klanten wilden meewerken aan het gesprek toen ik hen telefonisch had uitgelegd waar het over ging. Eén klant wilde erover nadenken en het bespreken met zijn vrouw. Een week later mocht ik terugbellen en uiteindelijk weer een week later op gesprek komen. Slechts één klant heeft na mijn bevestigingsmail aangegeven toch van het gesprek af te willen zien, zonder verdere toelichting.

Snel

Bij het benaderen van een klant voor mijn onderzoek merkte ik dat het ook heel snel kon gaan om een gesprek te hebben. Die klant kon binnen 10 minuten op het hoofdkantoor in De Lier zijn, anders moest ik een aantal weken wachten. Gelukkig had ik al wat klantgesprekken gehad, ik voelde me niet overvallen eerder het tegenovergestelde. Ik heb gekozen voor de 10 minuten.

Nadat het gesprek met de respondenten algemeen begon, heb ik bij alle gesprekken om voorbeelden gevraagd - in interactie met klanten of medewerkers met de bank en hun ervaringen - vooral als in het gesprek issues vanzelf werden aangehaald door de respondent. Welke voorbeelden waren de respondenten specifiek bijgebleven, omdat hij er trots op was of bijvoorbeeld een negatieve smaak aan over had gehouden? Wat konden zij mij erover vertellen; wat is eraan vooraf gegaan, hoe is het afgelopen, et cetera? En liep het dan altijd zo? Tevens heb ik altijd aan het eind van het gesprek gevraagd of de respondent nog iets met mij wilde delen wat ik vergeten was te vragen.

Ik heb gesprekken gevoerd met de medewerkers van Rabobank Westland van de afdelingen of teams: Commercie, Bijzonder Beheer Recovery, Bijzonder Beheer Insolventie en van Rabobank Nederland Bijzonder Beheer. De respondenten kwamen uit verschillende functies, zoals: interne accountmanagers, accountmanagers, teamleiders, kredietbeoordelaar en kredietanalist. De klanten waren allemaal klanten van Bijzonder Beheer Insolventie en

(voorheen) tuinder of kweker in onder andere de groente- of sierteelt. Sommige klanten hadden nog hun bedrijf, maar zaten in de fase dat het bedrijf verkocht of geveild moest worden. Andere klanten waren geen tuinder meer en hadden een andere baan of waren ZZP'er. Met een paar klanten heb ik het gesprek gevoerd met hun vrouw erbij.

Met de medewerkers van de Rabobank heb ik gesproken op het hoofdkantoor in De Lier (Rabobank Westland) of in Utrecht (Rabobank Nederland). Met alle medewerkers sprak ik in een vergaderruimte, waarbij ik na de eerste twee gesprekken ben 'verhuisd' naar een kleinere ruimte, om het gevoel van een officieel en afstandelijk gesprek kwijt te raken (mijn manier van vragen stellen zal hier ook aan hebben bijgedragen). De gesprekken met klanten hebben plaatsgevonden bij hen thuis aan de eettafel of in een ruimte in de tuin, of op het Rabobank kantoor in De Lier als men daar de voorkeur aan gaf en op het tijdstip dat hen uitkwam. Klanten gingen veelal - voor zover ik weet - onvoorbereid het gesprek in, maar één klant had zich voorbereid op het gesprek. Hij had zijn punten uitgeschreven op een blaadje en op de tafel voor hem gelegd. Ik ben hier niet meteen op ingegaan. Nadat ik merkte dat hij naar dat blaadje bleef kijken, heb ik gevraagd of hij niet eerst datgene wat hij had opgeschreven aan mij wilde vertellen. Het gesprek liep daarna veel gemakkelijker.

De gesprekken duurden gemiddeld anderhalf uur, met klanten vaak langer als het gesprek bij hen thuis was. Na afloop van het gesprek heb ik de respondent gevraagd of ik hem/haar opnieuw mocht benaderen, als ik toch nog een aantal vragen zou hebben. Voor één verhaal ben ik uiteindelijk nog op zoek gegaan naar twee extra respondenten om aanvullende informatie voor het verhaal te verkrijgen.

In totaal heb ik 24 respondenten gesproken en 31 gesprekken gevoerd. Bij een aantal respondenten heb een tweede gesprek moeten voeren, omdat ik bij het uitwerken merkte dat ik niet voldoende had doorgevraagd op een onderdeel in het eerste gesprek of te veel gesloten vragen had gesteld. Of ik merkte bij het uitwerken dat ik niet was ingegaan op iets wat de respondent in het eerste gesprek had verteld.

De reacties van de respondenten na afloop van de gesprekken liepen uiteen. Zo kreeg ik te horen: "Ik ben best wel veel aan het woord geweest, was dat wel goed?" of "Goh, er is toch best veel gebeurd, als ik je dit zo vertel." Een paar keer heb ik meegemaakt dat de respondent van tevoren aangaf dat het gesprek niet langer dan één uur kon duren, maar dat we achteraf toch anderhalf uur hebben gesproken met goedkeuring van de respondent. Het bleek toen niet erg te zijn dat het gesprek uitliep. In de volgende paragraaf kom ik terug op het thema 'dienstverlening' en hoe de medewerkers van Rabobank Westland ernaar kijken.

4.2.2 Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag die ik in eerste instantie had opgeschreven in mijn afstudeervoorstel was als volgt:

Wat betekent de financiële dienstverlening voor de verschillende betrokkenen van Rabobank Westland Bijzonder Beheer? En hoe kan de dienstverlening volgens de betrokkenen verbeterd worden?

Deze onderzoeksvraag heb ik in de loop van de interviews aangepast om verschillende redenen. Allereerst reageerden de medewerkers verdeeld op het woord ‘dienstverlening’. Vanuit Commercie hadden de respondenten het meeste gevoel bij dit woord en gaven er allemaal dezelfde omschrijving bij, namelijk: het adviseren en verkopen van financiële producten. Vanuit Bijzonder Beheer kon men niet veel met het woord. Sommige medewerkers van Bijzonder Beheer Recovery gaven het volgende aan: “Wij verlenen niet zozeer een dienst door alleen geld verstrekken, maar ook door te sparren, te komen tot oplossingen, tot andere inzichten.” Voor de medewerkers van Bijzonder Beheer Insolventie stond dienstverlening gelijk aan de verkoop van financiële producten, waar ze bij Insolventie niet aan doen. Ik kreeg eerder de term ‘afwickelen’ van hen terug. Naarmate mijn onderzoek vorderde, merkte ik dat de eerste onderzoeksvraag niet passend was bij de informatie die ik kreeg uit de gevoerde gesprekken. Zoals ik in hoofdstuk 1 heb aangegeven, wilde ik juist de bedrijfsmatige kant van Rabobank Westland leren kennen en deze achterhalen uit de gesprekken met klanten en medewerkers. Dit werd mij ook duidelijk na mijn gesprek met mijn coach in een ‘peer debriefing’. Mijn conclusie was dat ik nog een te zeer modernistische onderzoeker was. En waarschijnlijk nog te veel zat in mijn functie van marketingadviseur binnen Rabobank Westland in plaats van het moment te pakken, af te vragen wat er gebeurt en de onderzoeksvraag aan te passen naar de verkregen data.

De aangepaste onderzoeksvraag, zoals hieronder vermeld, heb ik dan ook uiteindelijk opgenomen in hoofdstuk 1:

Hoe ervaren de betrokkenen van Rabobank Westland Bijzonder Beheer de wijze waarop de activiteiten van deze afdeling zijn ingericht en wat betekent dat voor hen en de samenwerking tussen de betrokkenen?

4.2.3 Member checks

Om data te verzamelen uit de gevoerde gesprekken heb ik deze allemaal opgenomen, nadat ik hiervoor toestemming had gekregen van de respondenten, hun anonimiteit had gewaarborgd

en toegezegd had dat de gesprekken alleen werden opgenomen voor mijn uitwerking. Zoals ik in het vorige hoofdstuk heb aangegeven, zijn de gesprekken aan het begin van het onderzoek verwerkt tot ‘thick descriptions’. Van de overige gesprekken heb ik alleen die gedeeltes uitgewerkt tot ‘thick descriptions’ wanneer het nieuwe informatie betrof.

Op basis van de gesprekken is een variëteit aan data naar voren gekomen: overeenkomsten en verschillen in hoe betrokkenen de organisatieprocessen van Rabobank Westland Bijzonder Beheer (hebben) ervaren. De verschillen dienden als basis om de verhalen te schrijven. Eén verhaal kwam voor mij al snel naar voren, omdat ik de andere respondenten er nog niet over had horen praten. Later heb ik bij dat verhaal nog twee respondenten gezocht om het verhaal meer vorm te geven. De andere verhalen zijn naar verloop van de gesprekken ontstaan, duidelijke Gestalten kwamen op een gegeven moment naar voren: over hoe men tegen de werkzaamheden aankijkt en hier invulling aan geeft in relatie tot collega’s en klanten of waar respondenten tegenaan lopen in de invulling van de werkzaamheden in interactie met anderen. Het uitvragen van specifieke voorbeelden en deze zo sprekend mogelijk te laten beschrijven door de respondenten heeft bijgedragen aan de informatie in de verhalen. Het belangrijkste voor mij was om voor elk verhaal te komen tot een Gestalt: hoe gedraagt de persoon zich, waardoor wordt hij gedreven, wat vindt hij belangrijk, elementen om het Gestalt zo ‘een ziel’ te geven. Het Gestalt kwam in eerste instantie naar voren door de gesprekken die ik voerde en vervolgens een verhaallijn voor me te zien door de ‘thick descriptions’ erbij te pakken en onderdelen eruit te halen passende bij het gecreëerde Gestalt. Door mezelf in de schoenen van het Gestalt te plaatsen en vandaaruit het Gestalt te zien acteren met anderen, kon ik tot een verhalende vorm komen. De data verkregen uit de gesprekken hebben hier ook aan bijgedragen, omdat ik in veel gevallen citaten kon gebruiken.

De verhalen zijn voorgelegd aan een aantal klanten en medewerkers van Rabobank Westland. Dit is gedaan om er zeker van te zijn dat de betrokkenen zich herkenden in gedeeltes van het verhaal, of dat het verhaal voor hen herkenbaar was. Tevens konden zij aangeven of er wellicht iets ontbrak in het verhaal. Vanuit de ‘member checks’ kreeg ik de terugkoppeling om in één verhaal een extra zin op te nemen ter verduidelijking van het verhaal. Bij een ander verhaal kreeg ik de volgende terugkoppeling: “Een kil gevoel, ‘de klant’ was in het verhaal niet in beeld.” Vaak op gedeeltes die ik dan weer niet van die respondent had gehoord, maar het paste wel bij het Gestalt in het verhaal. Door een nuancering aan te brengen - wat inhield het aanpassen van twee zinnen of zinsdelen - mocht ik het verhaal gebruiken na het gesprek met de betrokkene. Verder had ik de betrokkene nogmaals aangegeven dat het niet het verhaal van één persoon was, maar dat het een weergave is van overeenkomstige informatie die ik van

verschillende betrokkenen heb gekregen. Uiteindelijk zijn alle verhalen na de ‘member check’ goedgekeurd om te gebruiken in de verhalenworkshop.

Hieronder een reactie naar aanleiding van de ‘member check’, die ik via de e-mail heb ontvangen: *“Was treffend geformuleerd, ja. Vond het wel een slechte dag op de bank zoals het geschetst werd, maar een dag die geregeld voorbij komt.”*

Na de ‘member check’ op weer een ander verhaal meldde een medewerker zich spontaan voor de verhalenworkshop. Hij wilde eraan meewerken, zijn interesse was gewekt. En soms leidde een ‘member check’ tot een verdere uitleg van een respondent van de genomen stappen die na ons gesprek hadden plaatsgevonden. Klanten hebben het verhaal ongewijzigd goedgekeurd.

Ik was er even stil van...
Eén klant (een echtpaar) heeft mij op de avond van de verhalenworkshop nog hun reactie gegeven op het verhaal ‘Hart van ons bestaan’ per sms én per e-mail: “Goedenavond. Succes vanavond. Goed stuk. Wij wilden er niet bij zijn. Zijn wel nieuwsgierig naar de reacties van de bank. Wij willen eerst proberen ons leven op orde te krijgen. En dat valt helaas nog niet mee. Mvg.”

4.2.4 Observatie

Aangezien de afdeling, de werkwijze en de verschillende overlegvormen mij niet bekend waren, had ik al vrij snel de beslissing genomen om minimaal 1x per week op de afdeling BBK te zitten op verschillende dagen in de week. Dit om aan te tonen dat ik de medewerkers graag wilde leren kennen, wilde weten wat hen bezighoudt in de werkzaamheden en het vertrouwen te geven door interesse te tonen. Je hoort en ziet dan al het een en ander van wat je terughoort in de gesprekken, zoals bijvoorbeeld elkaar vragen om hulp of kennis indien een collega met een vraag zit. Tevens heb ik geprobeerd aan te schuiven in verschillende overleggen.

Ik ben diverse keren aangeschoven in het teamoverleg van Insolventie, om meer te weten te komen over de context waar de betrokkenen mee te maken hebben. Tevens heb ik in zo’n teamoverleg geobserveerd en bij een portefeuillebeheerbespreking. Deze observaties hadden niet als doel te letten op de inhoud, maar op de onderlinge relaties. Deze observaties heb ik opgeschreven in mijn dagboek, met de toelichting van de context, wat er plaatsvond (zonder te letten op de inhoud) en wat mij opviel. De observaties zijn in drie verhalen opgenomen, waar het van toepassing was om de overlegvormen op te nemen gezien het type verhaal en de interactie tussen de medewerkers van het team Insolventie en wat ik van de betrokkenen heb teruggekregen uit de gesprekken.

4.3 Documentatiestudie

Als aanvulling op de gesprekken heb ik verschillende documenten gelezen ter achtergrondinformatie, het vergroten van mijn kennis en begrip te krijgen voor de context

waarin de betrokkenen acteren. Er zijn in het verleden diverse onderzoeken gedaan onder klanten van Rabobank Westland Bijzonder Beheer, zoals klanttevredenheidsonderzoeken. Deze informatie heb ik, naast de informatie die ik kon vinden op het intranet van Rabobank Westland en van Rabobank Nederland met betrekking tot Bijzonder Beheer, doorgenomen. Documenten die genoemd werden door de betrokkenen in de gesprekken, zoals een strategierapport, opzeggingsbrief et cetera heb ik ook doorgenomen. Tevens heb ik externe informatie geraadpleegd, zoals het AFM rapport en krantenartikelen met betrekking tot Bijzonder Beheer waar het met name Rabobank Westland betrof.

Nu ik je verteld heb over de wijze waarop ik de data heb verkregen, kun je in hoofdstuk 5 de uitkomsten van de gesprekken lezen, namelijk: de verhalen.

Hoofdstuk 5 Verhalen

In de vorige hoofdstukken heb ik verteld voor en met wie ik dit onderzoek doe, heb ik het paradigma van mijn onderzoek toegelicht en op welke wijze ik de gegevens voor mijn onderzoek heb verzameld. In dit hoofdstuk neem ik je mee in de uitkomsten van de gesprekken, weergegeven in verhalen. Deze zijn voortgekomen uit de diverse geluiden - overeenkomsten en verschillen - die ik heb gehoord tijdens de gesprekken. Zij vormen een weergave van de wijze van organiseren en wat deze betekent voor de betrokkenen. In de verhalen is zoveel mogelijk gebruikgemaakt van de uitspraken van de respondenten. In de blauwe kaders zijn nog aanvullingen van de respondenten opgenomen ter onderbouwing.

Om te voorkomen dat ik, als onderzoeker, mijn interpretaties van datgene wat ik heb gehoord in de gesprekken zwaar laat wegen in de verhalen, zijn alle verhalen ter ‘member check’ voorgelegd aan een aantal klanten en medewerkers van zowel Commercie als Bijzonder Beheer. Voor het overzicht heb ik ervoor gekozen om elk verhaal weer te geven in een andere paragraaf.

Uiteindelijk heb ik vijf verhalen geschreven, hieronder kort getypeerd:

Welke richting: in dit verhaal twijfelt een accountmanager van Bijzonder Beheer aan de invulling van zijn rol, mede ingegeven door het beleid dat voor hem niet duidelijk is. De accountmanager wil proberen het bedrijf van zijn klant te redden als hij nog kansen ziet, maar heeft het gevoel dat hij wordt tegengehouden vanwege de interpretatie en uitvoering van het beleid. Zijn leidinggevenden twijfelen over de uitvoering van zijn functie.

Het is over twaalven: hier is de accountmanager van Bijzonder Beheer heel duidelijk over de invulling van zijn rol: de bank is de bovenliggende partij wanneer het gaat om insolventiezaken. Het belang van de bank staat voorop.

Gaan we echt zo verder: is een verhaal met betrekking tot de omstandigheden waarin een accountmanager zijn werkzaamheden uitvoert. Het gaat voor hem ten koste van de tijd en ondersteuning die hij wil geven aan klanten en ook ten koste van de bank.

Het hart van ons bestaan: dit verhaal is een terugblik naar hoe de tuinder is gestart, zijn aandacht en zorgen die naar de tuin ging. Vervolgens gaat het verhaal verder hoe de tuinder bij Bijzonder Beheer terecht is gekomen en zijn ervaringen tot aan het moment dat hij de tuin niet meer heeft.

Aandacht: hier vertelt een accountmanager hoe hij zijn rol als accountmanager bij Bijzonder Beheer invult in de begeleiding van ‘insolventieklienten’ wanneer zij hun bedrijf en vaak ook hun woning moeten verkopen én wanneer ze daadwerkelijk verkocht zijn. Samen met een andere collega vindt hij, dat de overige collega’s - nadat het dossier voor de bank is gesloten - ook oog moeten hebben voor bijvoorbeeld vervangende woonruimte voor de klanten, om klanten weer op weg helpen.

5.1 Verhaal 1 - Welke richting?

Ik ben eruit, de kogel is door de kerk. Morgen vertel ik aan mijn leidinggevende dat ik niet meer verder kan in de functie van accountmanager bij Bijzonder Beheer. Het zal allemaal wel rationeel te verklaren zijn waarom we aanvullende voorwaarden vragen aan onze klanten, zoals: een hoger rentetarief, de klant opleggen nog meer tijd te vragen bij zijn crediteuren, een extra borgtocht of het opeisen van het spaargeld van de partner... Ik vraag mij af welke functie wij dan als bank hebben, in een tijd dat de klant al door een rietje onder water adem zit te halen.

Een paar weken geleden heb ik een dossier overgekregen van Recovery. Ik heb mij eerst ingelezen, voordat ik met mijn collega ben gaan zitten om het dossier te bespreken. De klant was toen bestempeld als een ‘klasse 2 klant’. Dit houdt in: ‘pappen en nathouden, gaan we nog mee door’, maar het zou kunnen zijn dat we er afscheid van nemen als het continuïteitsperspectief van de klant te laag is. De ervaring van mijn collega was dat de besluitorganen binnen de bank juist afscheid namen van ‘klasse 2-klanten’ en dat bij hoge uitzondering werd overgegaan tot behoud. Hij had aan zijn manager gevraagd hoe het nu zat en had te

horen gekregen dat het beleid waarschijnlijk aangepast zou worden.

Wij gingen alvast voorsorteren en in de besluitvorming werd dat aangehouden. Mijn collega vroeg zich af waarom we vooruitlopend op dat beleid al beslissingen namen. “Er zou een wijziging komen”, zo vertelde zijn manager hem. Mijn collega kreeg te horen dat er al diverse overleggen hadden plaatsgevonden

“Op een gegeven moment was het bij de beoordeling en besluitvorming, voor mijn gevoel dat wij van klanten in klasse 2 ook afscheid nemen. Nee, in het beleid stond toen: klasse 2 klanten houden we nog in stand. Ik stootte daar elke keer tegen aan, het beleid zei iets anders dan wat wij in de praktijk deden.”

met Rabobank Nederland gezien het beleid ‘tuinbouw in zwaar weer’ en het kon die kant op gaan. Voor zover hij weet is in die tijd dat beleid niet aangepast. Die collega vertelde mij dat het voor hem voelde alsof je hem had verteld dat hij op vakantie zou gaan. Hij wilde weten naar welk land: Spanje of Portugal? Een antwoord ‘naar het Zuiden’, daar kon hij niks mee. Hij wilde voorbereid zijn - Spaans of Portugees leren - om zich te redden in dat land en met de inwoners te kunnen praten. Wat moest hij nu meenemen: een Spaans of een Portugees woordenboek, of beide?

Die klant, een tuinder, was erg afhankelijk van de prijs in de markt. In het dossier had ik al gelezen dat mijn collega die klant een waarschuwing had gegeven: “Als de tuinder zo doorgaat, gaan we niet verder”. Hij leed al een paar jaar verlies, maar ging aan de slag en vond een collega-tuinder die tegen een vaste prijs zijn producten wilde kopen. Dit zou zijn redding kunnen betekenen, een ‘turn around’. Na dat bericht had mijn collega voor deze klant

een strategierapport geschreven en ingediend bij de besluitvormers van de bank. Zijn voorstel werd afgewezen. Het vertrouwen was er niet vanwege het financiële verleden. Zijn teamleider kreeg de opdracht van de manager met mijn collega mee te gaan naar die klant en drie aanvullende voorwaarden met hem door te nemen. Die voorwaarden voelden niet goed voor mijn collega. Zouden zij het nieuwe business model van die tuinder zo een kans geven, of konden ze niet beter zeggen dat ze de stekker eruit willen trekken? Vóór die afspraak hadden zij besproken hoe ze het gesprek zouden aanpakken, wie wat zou zeggen en welke voorwaarden met de klant zou doornemen. Toen zijn teamleider vervolgens het verhaal rechtstreeks van die klant hoorde, liet hij twee voorwaarden vallen. Hij heeft nog even geschakeld met de andere tuinder en toen was het geregeld. Uiteindelijk kwam het voor mijn collega erop neer dat zijn oorspronkelijke voorstel - met zijn eerste voorwaarde - er nu wel door kon. De teamleider hoefde alleen nog akkoord te geven in Siebel, daarna heeft de manager het goedgekeurd, omdat de teamleider bij het gesprek had gezeten. De extra financiering kwam te laat, waardoor hij de plantjes niet meer op tijd kon kopen, niet op tijd kon planten én leveren.

Ik kreeg vervolgens het dossier: de inkomsten waren onvoldoende om de rente en aflossing te betalen en vanuit Recovery zag men geen andere mogelijkheid. Er werd voor mijn gevoel van bovenaf gestuurd op een bedrijfsbeëindiging, maar ik zag nog kansen. Ik heb er geen moeite mee om een bedrijf te beëindigen als het niet gelukt is om het weer op de rit te krijgen. Ik vind het spannender om - voor mijn gevoel - met druk vanuit de bank de klant te vertellen dat de financiering wordt opgezegd terwijl ik nog kansen zie. En kansen zag ik nog bij deze klant, een doorstart was mogelijk. Ik wilde mijn idee bespreken met een senior accountmanager. Zijn visie op dit dossier horen en wellicht dat hij nog andere ideeën had. Ik maakte een afspraak met hem om deze post en een tweede over een klantintegriteit issue, te bespreken. Dat laatste dossier namen we – op zijn verzoek - als eerste door. We hebben 50 minuten zitten praten over de bewoording van KI lettend op de punten en de komma's. Toen ik hem vervolgens vroeg: “Nou even die andere post”, kreeg ik te horen: “Voer hem nou uit zoals het is, dat is voor jou het makkelijkst.” Ja, maar daar zat nou net het probleem voor mij. Ik wilde het niet uitvoeren omdat het ‘makkelijker’ was. Ik wilde daar met een senior over sparren, hoe kon ik dat het beste aanpakken voor een eventuele doorstart, welke mogelijkheden zag hij? Ik heb mij echt afgevraagd of hij zich ervan bewust was dat het ging om de toekomst van het bedrijf, dat binnen 3 minuten van tafel werd geveegd, of het gezin dat erachter zit én de medewerkers die daar werken.

“Wat mij nekte, was wat er gebeurde vanuit de bank, dat ik veel meer in een spagaat terecht kwam. De druk waarmee ik eigenlijk naar een klant werd gestuurd, waar ik niet helemaal achter kon staan. Er werd voor mijn gevoel veel meer druk uitgeoefend door de bank van ‘joh, die klant moet verkopen’, terwijl ik nog wel het voordeel zag.”

De reden waarom ik gekozen had voor de leukste baan binnen de bank, is omdat geen dag maar ook geen dossier hetzelfde is. Mijn doel was om met de poten in de klei te staan en de praktijk te ervaren. Klanten te adviseren en te spiegelen, hen helpen de juiste beslissing te nemen ongeacht wat dat zou zijn: ‘stoppen’ of ‘doorgaan’. Elk dossier met zijn eigen aanpak, waar ik met de beste bedoeling bezig ben de verliezen voor de bank zo klein mogelijk te houden. Ik heb gemerkt dat de invulling van de functie accountmanager Bijzonder Beheer aan het veranderen is. Misschien ben ik wel meer van het pappen en nathouden, maar als ik kansen zie bij een klant dan wil ik er echt voor gaan.

Mijn teamleider en ik hebben een paar gesprekken gehad over hoe ik er nu in sta en hoe het gaat met mijn werkzaamheden. Ik kreeg vragen als “Ben jij het wel voor deze functie” en “Zit je wel gelukkig in deze functie?” Het kwam voor mijn gevoel allemaal samen: mijn gedachte over de werkwijze binnen mijn functie, die van de bank en hoe ik kennelijk overkom bij mijn leidinggevend. Mijn teamleider heeft wat druk uitgeoefend. Als ik de beslissing niet zou nemen, dan zouden zij dat doen. Het voelde niet goed in het begin dat hij ging pushen, maar ik had het nodig en ben hem daar dankbaar voor. Misschien ben ik inderdaad niet de juiste man op de juiste plek op dit moment, zoals mijn manager heeft opgemerkt. Misschien geef ik te snel het voordeel van de twijfel aan een klant, of schiet ik tekort in mijn argumentering waarom ik een bepaalde weg met een klant wil bewandelen.

“Ik was denk ik meer van het ‘pappen en nathouden’, om het zo maar even te zeggen, terwijl de bank al een beslissing nam van ‘hup beëindigen’. Dat ik zoiets heb van ‘ja, er zitten nog kansen in. Hij voldoet nog een deel van zijn rente en aflossing.’ En daar had ik moeite mee.”

5.2 Verhaal 2 - Het is over twaalven

Ik zie op mijn telefoon dat ik een oproep van de curator heb gemist. Ik zet hem op mijn lijstje om terug te bellen na mijn overleg. Als accountmanager Insolventie is het mijn taak om de verliezen voor de bank zoveel mogelijk te beperken. Wanneer je van Recovery naar Insolventie overgaat, gaat er een knop om. Je krijgt een jurist tegenover je, die geleid wordt door de regels van de wet én de bank. Je moet het zo zien: de klant ligt bij Recovery op de intensive care, hij kan beter worden of niet. Als hij het niet redt, komt hij naar mij. De verpleging stopt en ik trek de stekker eruit, om het maar even ondiplomatiek te zeggen. Ik kijk in het dossier welke zekerheden, zoals een hypotheek, wij hebben verstrekt. Vervolgens ga ik met de klant en een makelaar of curator aan de slag om die zekerheden uit te winnen en de borg aan te spreken als de opbrengsten voor de bank te laag zijn. Eigenlijk ‘beheer’ ik, vanuit Bijzonder Beheer gezien, niks. Ik inventariseer en wikkel af.

“Het is een totaal andere tak van sport, als Bijzonder Beheer gezien beheren wij in feite niets. Wij inventariseren ‘dit zijn de zekerheden’, die door de klant zijn gesteld en ‘hoe gaan we daar een zo hoog mogelijke opbrengst uit genereren’. En daar heb je ook nog wel eens de klant bij nodig, want als je in een kas komt waar tomaten staan, dan kan het wel eens de rekensom zijn hoe wij stoppen.”

Een paar maanden geleden, laat op een vrijdagmiddag, tikt Jan - een accountmanager van Recovery - mij op de schouder. “Kun je bij een gesprek komen zitten?”, vraagt hij. Hij zit met een klant, die zojuist heeft aangegeven niet meer verder te kunnen en faillissement te willen aanvragen. Die klant is eigenlijk na die mededeling van ‘dreigende discontinuïteit’ naar ‘discontinuïteit’ gegaan, zoals ik ernaar kijk en dus bestemd voor Insolventie. Al lopende naar de vergaderruimte praat Jan mij snel bij. Deze klant heeft jarenlang goed gedraaid bij Commercie en heeft een miljoenenfinanciering van de bank. “Dus Rabobank Nederland kijkt ook mee?”, vraag ik hem. “Ja, BBF is er ook bij betrokken”, geeft Jan aan. De opbrengsten van die klant liepen opeens terug vanwege de dalende prijzen. Hij heeft geprobeerd te compenseren door niet te investeren in zijn tuin. Hij dacht zo geld te kunnen besparen. Dat heeft niet geholpen en dat zag je terug in de cijfers. “Bij Bijzonder Beheer zou deze klant de extra aandacht krijgen die hij nodig had”, zo had de KC van Rabobank Westland bekrachtigd nadat Rabobank Nederland haar oordeel had gegeven na ontvangst van het strategierapport van Commercie. De extra aandacht kreeg hij van een externe adviseur, die hem hielp met zijn bedrijfsvoering. Hij kon via MIS zijn opbrengsten voor de komende maanden voorspellen. Zijn werkkapitaal, de debiteuren en crediteuren, kon beter inzichtelijk worden gemaakt. Bij zijn crediteuren was geprobeerd om de betalingstermijn te verlengen, zodat hij financieel gezien wat ademruimte kreeg. Ook had hij een extra financiering gekregen, een teeltfinanciering. Het heeft allemaal niet geholpen. Naast de dalende prijzen heeft hij veel

minder orders gekregen voor Valentijnsdag en de Russische vrouwendag; dagen waar hij het van moet hebben. Hij voorzagt dat aflossen richting de bank niet meer zou gaan lukken.

Aangekomen in de vergaderruimte stel ik mijzelf voor aan de klant en hoor zijn verhaal aan. Op mijn vraag wat hij heeft besloten, geeft hij inderdaad aan te willen stoppen. Ik vertel hem, “dat wij zijn financiering opzeggen en dat wij zijn bedrijf gaan verkopen”. Dit vertel ik altijd meteen, ik draai er niet omheen. Het vereiste informatielijstje - een crediteurenoverzicht, IB aangiftes et cetera - dat ik in mijn hoofd heb als ik naar een nieuwe klant ga, besluit ik voor nu achterwege te laten. Ondanks dat het zijn eigen keuze is, moet de klant zijn beslissing nog wel verwerken, zie ik. Ik sta al op 100: ik weet met wie ik moet schakelen en welke acties ik moet ondernemen om dit dossier tot een goed einde te brengen. De klant staat nog op 0. Ik moet vaart minderen. We nemen afscheid en ik geef aan dat we maandag contact opnemen voor een vervolgspraak. Ik spreek met Jan af dat ik contact opneem met Rabobank Nederland IBR en dit dossier aan hen voorleg. Ik weet dat ik ga afwijken van het proces, maar het is niet anders in deze situatie. Mijn intern accountmanager zal ik ook een e-mail sturen dat hij maandag meteen schakelt met de intern accountmanager van Jan om het dossier te bespreken en de overdracht zo soepel mogelijk te laten verlopen. De positie van de bank moet nu beschermd worden gezien de faillissementsaanvraag. Ik loop terug naar mijn bureau en stuur een e-mail naar mijn contactpersoon bij IBR. Hij is er gelukkig nog, want hij mailt mij terug dat hij maandag toch in De Lier is en dat we dan meteen dit dossier kunnen doornemen samen met Jan.

“Dan merk je toch dat je anders begint dan je aanvankelijk denkt. Omdat bepaalde stappen voor mij logisch zijn, waar je bij wijze van spreken niet over na hoeft te denken. Maar degene voor wie je komt, ja die is nog niet op snelheid, om het zo maar te zeggen. Feitelijk sta je op 100 en zij staan nog op 0. Dan merk ik, ik moet wel vaart verminderen.”

Maandagochtend 11 uur bespreken wij met z'n vieren het dossier: Jan en twee collega's van Rabobank Nederland BBF en IBR. Van mijn intern accountmanager heb ik begrepen dat hij al heeft geschakeld met de intern accountmanager van Jan en dat alles duidelijk is en goed in de systemen staat. De opzeggingsbrief is al opgesteld. Mijn teamleider heb ik vanochtend bijgepraat. Hij was blij dat ik het zo snel had opgepakt. Nadat hij er zeker van was dat ik dit dossier erbij kon hebben, heeft hij aangegeven dat we in ons portefeuillebeheersgesprek de voortgang bespreken tenzij ik voor die tijd vragen heb. Ik stem met mijn collega van IBR af dat ik het strategierapport schrijf en dat hij meeleest, corrigeert waar nodig. Fijn, hier leer ik weer van! Hun kijk op zaken is toch altijd net iets anders en zij zijn juridisch beter onderlegd. Dit dossier gaat nog meer bijdragen aan

“...ik ben best wel bezig met carrièreplanning. Ik wil gedurende een periode van 3 tot 4 jaar mij ook gaan ontwikkelen in klantgesprekken. Hoe blus je brandjes, hoe onderhoud je een relatie met een klant, hoe kun je die verdiepen, hoe kun je verbreden, hoe kun je verbinden. Ja, hoe kun je jezelf organisatorisch verbeteren. Hoe ga je om met deadlines, met bepaalde druk, met KI of revisies. Ja, dit is een logische stap en ook weer een ontwikkelingsmogelijkheid en ik vind zelf dat doe je een paar jaar en stop je dat allemaal weer in je rugzak en ga je weer verder. Op naar het volgende.”

mijn leercurve: wat ik kan aangrijpen om van te leren, pak ik op. Alles kan van pas komen in een volgende functie.

De afstemming tussen Rabobank Nederland en mij verloopt eigenlijk geheel vanzelf en uiteindelijk geheel volgens proces. Dit zijn momenten waarop ik heel blij ben met de processen binnen de bank. Ik ben voornamelijk 'blauw' en een proces helpt mij. Het geeft mij duidelijkheid bij wie welke verantwoordelijkheden liggen, welke stukken ik moet opleveren en hoeveel tijd ik heb vóór de besluitorganen binnen de bank zich daarover gaan buigen.

“Processen geven nu juist die houvast en duidelijkheid, als we het allemaal zo doen dan is het traceerbaar en dan weet iedereen waarom we dingen zo doen.”

Zo'n proces vertelt mij eigenlijk stapsgewijs wat er moet gebeuren en voor de reproduceerbaarheid is het handig. Mijn intern accountmanager checkt Procesweb op de meest actuele processen en ik besluit een senior accountmanager te vragen hoe hij dit dossier zou aanvliegen. Dat sparren is fijn. Ik heb het nog niet meegemaakt dat een dossier zo onverwachts en afwijkend van het 'gebruikelijke' aan mij wordt overgedragen. Normaal gesproken wordt mijn teamleider geïnformeerd en bepaalt hij wie een dossier krijgt. Ik wil dit goed doen, volgens de regels. Mijn intern accountmanager draag ik op dat hij ervoor moet zorgen dat alles klopt in de systemen. Mijn portefeuille moet gewoon goed draaien om de klantrelatie te behouden, maar vooral de verliezen voor de bank te beperken. Hij weet dat ik dat het belangrijkste vind en dat ik 'in control' wil zijn.

Twee dagen later bezoeken we de tuinder, met vier collega's. Nadat we de tuin hebben gezien en hebben toegelicht wat wij vanuit Insolventie doen, overhandig ik hem de opzeggingsbrief. Ik geef hem ook nog aan wat ik van hem nodig heb, mijn lijstje kan ik nu afhandelen. Eenmaal achter mijn bureau schrijf ik in mijn strategierapport weg hoe ik het wil afwickelen, in overeenstemming met mijn collega van IBR. Nadat we akkoord hebben gekregen vanuit Rabobank Nederland, bekrachtigd door de KC hier, voeren we het zo uit.

We zijn nu een paar maanden verder en eigenlijk niets opgeschoten! Ergens had ik gedacht dat het wel makkelijk zou gaan met dit dossier. De klant geeft zelf aan het faillissement te willen aanvragen, daardoor kunnen wij de financiering opzeggen en uitwinnen, en kan het dossier vervolgens zonder problemen afgewikkeld worden. Wat bleek? Al vrij snel liep het enorm stroef met deze klant. Hij zat vol in de weerstand, hakken in het zand. De telefoongesprekken in het begin waren geen pretje. Ik kapte toen vaak de gesprekken af als hij in herhaling verviel, uiteindelijk namen we wel op een positieve manier afscheid. Hij kon het niet begrijpen dat zijn

“Nou, dat die klant eens per twee weken of eens per drie weken volledig leegloopt aan de telefoon. En niet wil meewerken aan bepaalde redelijke verzoeken van de bank. Heel emotioneel wordt, of heel halsstarrig is, eigenwijs is, niet van zijn mening af te krijgen is, wel emotioneel. In het begin deed dat met mij heel veel.”
“...Uiteindelijk nemen we altijd ook op een positieve manier afscheid. Ja, hij zal meer de tijd willen krijgen om leeg te lopen, maar als het niets doet en hij valt 5 keer in herhaling, ja dan zijn we uitgesproken. Dat zeg ik hem ook.”

tuin zo weinig zou opbrengen, dat hij zijn woning zou kwijtraken en zoveel verlies moest lijden. Nu probeert hij van alles om onder het faillissement uit te komen, denkt hij aan een doorstart. Ik heb tegen de curator gezegd dat ik gewoon wil doorgaan met de uitwinning. Ik heb, gezien het verleden, geen vertrouwen in het bedrijfsmodel van de klant. Ik vind het te gevaarlijk en als bank schieten we er niks mee op. Dit is niet wat de klant had verwacht, hij is teleurgesteld.

Het is ook niet wat ik had verwacht. Ik vind het fijn als ik een dossier kan wegboeken, waarbij ik het verlies voor de bank tot een minimum heb beperkt. Als dat ten koste gaat van de vreugde die de klant beleeft aan de bank, dan is dat misschien maar zo, tot op zekere hoogte.

Uiteindelijk moet het wel zo zijn dat de klant niet negatief is, maar het is over twaalfen en de verhouding is veranderd. Ik ben van mening dat bij Insolventie de bank de bovenliggende partij is. Er wordt van mij verwacht dat ik kies voor de bank en klanten durf aan te spreken en soms ook op hun kloten geef. Begrijp me niet verkeerd: dat je begrip toont en emoties benoemt van de klant, prima. Maar ik vind dat je soms gewoon hard moet zijn in dit vak. Ik wil graag verder met mijn volgende dossier. Mijn portefeuille moet wel draaien, dat is waar ik op aangesproken word.

“Dienstverlening staat wat mij betreft niet meer op nummer 1, wat staat op nummer 1 dat is het belang van de bank. En dat is het verlies tot een minimum beperken en als dat ten koste gaat van de vreugde die de klant beleeft aan de bank, dan is dat misschien maar tot op zekere hoogte zo. Dus ik vind mezelf geen dienstverlener. Er komt wel een moment in dat hele traject van Commercie naar Insolventie dat er toch een knop om gaat, dat er iets verandert in de relatie klant/bank. En ik vind bij Insolventie moet de bank de bovenliggende partij zijn.”

5.3 Verhaal 3 - Gaan we echt zo verder?

Vanochtend had ik de eer om weer een ‘rood’ vlakje in ontvangst te mogen nemen. De woorden van mijn leidinggevende: “Je hebt een ineffectief op controle”, blijven nog door mijn hoofd gaan. Het is vrij gemakkelijk om het te krijgen, gewoon simpelweg één document ondersteboven hangen in Siebel, waarbij je erop let om de overige stukken wél op de juiste manier in het systeem te hangen. Ik kreeg niet eens de kans om mijn ‘fout’ te herstellen, het was meteen ‘ineffectief’. Tijdens de lunchpauze deel ik mijn ‘rood’ vlakje-ervaring met een andere collega van Bijzonder Beheer. Hij vertelt mij dat hij vanochtend naar een klant was gegaan, alleen was dat niet voor een gesprek. Er ontbrak een initiaal van de klant op het vastgoedformulier, terwijl de klant wel zijn naam op het formulier had gezet. Nadat zijn teamleider hem had gevraagd: “Wat ga jij de volgende keer doen om dit te voorkomen?”, is hij naar de klant gegaan om het formulier compleet te maken. Hij schaamde zich dat hij dat moest doen, heeft heel even gedacht om het zelf maar aan te vullen. Niemand zou het merken... Ook de klant keek hem een beetje raar aan, moest hij hier nou echt voor langskomen? We lachen er maar om, maar daarna is het toch even stil aan tafel wanneer iedereen denkt aan zijn ‘rood’ vlakje-moment. Het wordt je namelijk wel aangerekend door je leidinggevende dat je ‘het niet goed hebt gedaan’ en het moet niet te vaak voorkomen. Wat er dan gebeurt weet ik niet, maar ik wil er liever niet achter komen.

“Er is altijd een punt en een komma als je een vastgoedformulier hebt en de klant zet zijn naam, maar je mist een initiaal, dan moet je terug naar de klant of hij heeft een kruisje verkeerd gezet. Iedereen snapt en weet hoe het werkelijk zit. Nee, dan moet je terug naar de klant, want het formulier moet gewoon goed zijn. Ja, af en toe schaam je je gewoon richting de klant...het gaat heel ver hoor.”

Nog voordat we opstaan om weer verder te gaan met ons werk, komt er een collega van Commercie op ons afgelopen. Hij vraagt aan mijn collega van Recovery, of hij die ene klant nou eindelijk in zijn portefeuille heeft. Die klant wacht nu al 7 weken op een oplossing van de bank, eigenlijk van Bijzonder Beheer. Het dossier is al langs het besluitorgaan van Rabobank Nederland gegaan en nogmaals bekrachtigd door de KC hier. Het kreeg de status ‘kwetsbaar’, waarna de klant eigenlijk zo snel mogelijk over moest naar Bijzonder Beheer. Die klant kan echt niet nog langer wachten, zijn cijfers waren onverwachts heel slecht geworden. Iets wat heel gemakkelijk kan in de tuinbouw. Of het nu tijdelijk is of niet, die klant heeft nú die extra aandacht nodig. Wat als hij de afgelopen weken geholpen had kunnen worden, in ieder geval ‘een duwtje’ in de goede richting had kunnen krijgen?

“Het enige wat ik minder vind is zeg maar het traject wat we straks/nu gaan doorlopen, dat is het hele intake verhaal. Als ik kijk... deze klant heeft acuut geld nodig, wij kennen de klant van haver tot gort en feitelijk zou ik een aanvraag willen schrijven om zijn liquiditeit te willen ledigen om eventjes ruimte te kopen om echt het Bijzonder Beheer-traject in te kunnen gaan. Het probleem is alleen dat ik dat niet kan, omdat ik hem nu op ‘kwetsbaar’ moet gaan zetten. Elk dossier is aandachtsbehoevend en dat moet nu naar ‘kwetsbaar’, en pas als hij op kwetsbaar staat zeg maar, dan mag Bijzonder Beheer een aanvraag schrijven om er geld bij te doen. Weet je, het is zo stroperig als wat. Dat werkt niet. En we weten gewoon dat het vol zit overal, dus ja. De intake zal wel weer een ramp worden.”

Terwijl ik dit aanhoor, begrijp ik de situatie vanuit Commercie, maar ook vanuit Bijzonder Beheer. We zitten met behoorlijk volle portefeuilles bij Bijzonder Beheer en de accountmanager van Commercie kan niet helpen door zelf die financieringsaanvraag te schrijven. Die klant is namelijk op ‘kwetsbaar’ gezet, het is niet meer de verantwoordelijkheid van Commercie. Niemand van Bijzonder Beheer kan dat dossier erbij hebben, terwijl snelheid van belang is. Dit verhaal is niet nieuw voor mij. Sinds ik bij Insolventie zit heb ik dit ook van klanten teruggekregen, zij moesten lang wachten voordat ze iemand van Bijzonder Beheer zagen.

Na de lunch schuif ik aan bij mijn intern accountmanager. Er staat een portefeuillesprek gepland en daarna moeten we ook nog eens de Siebel-activiteiten doornemen. Dit kost mij 1,5 uur. Gemiddeld één werkdag per week ben ik kwijt aan interne zaken - zoals het bijhouden van de systemen - en dan zit ik ook nog eens dagelijks in Procesweb te turen om te werken volgens de processen. Vaak is het niet duidelijk aangegeven waar ik wat kan vinden, het is echt een onding! Het hoort tegenwoordig wel allemaal bij het bankvak en ik snap ook wel dat het moet gebeuren, maar moet het echt zo? Leg mij maar eens uit dat we dit doen voor onze klanten, want deze dag zie ik echt geen klant.

“Nou die processen en regels vind ik het meest heikele aan dit werk. Als je kijkt hoeveel tijd je kwijt bent aan het invullen van lijstjes, processen volgen, eigenlijk zaken die niet direct in relatie staan tot je werk, wel indirect, het is wel belangrijk. Het is wel jammer, laat mij maar lekker bellen, brieven uitsturen, constructies bedenken. Daar krijg ik meer energie van, dan van het invullen van een of ander stom lijstje. Of wederhoor geven op een bepaalde controle. Ja, sorry hoor, ik zie daar het nut niet zo van in. En ja, het hoort tegenwoordig wel bij het bank vak.”

Eenmaal op mijn eigen plek, probeer ik nog één poging te wagen bij de Bodemprijscommissie van Rabobank Nederland. Volgens de procedure bepaalt deze commissie voor welke prijs de tuin minimaal verkocht moet worden. Ik heb een tuin die ik voor 2,9 miljoen euro kan verkopen, het bod ligt er al. De Bodemprijscommissie heeft gezegd dat het voor niet minder dan 3 miljoen euro verkocht mag worden. Als ik echt geen akkoord krijg van de commissie, moet ik het bod afslaan en het executietraject ingaan. Dit kan een paar maanden duren, maanden waarin de bank geen inkomsten én geen rente-inkomsten ontvangt. Daar bovenop komen dan nog eens de veilingkosten van 15 tot 20 procent. Als je dan terug gaat rekenen, kijkt naar tijd én geld, dan vraag je jezelf wel af waarom het bod van 2,9 miljoen niet goed zou zijn?

“Tuurlijk ik snap de nut en noodzaak van die Bodemprijscommissie. Maar je moet ook kijken wat je aan het doen bent. Die ervaring heb je dus gewoon. Dan zeggen we er ‘nee’ tegen. We moeten het executietraject in, weken verder zijn we dan. We gaan ervan uit dat het is opgezegd en opeisbaar is en dan gaan we gewoon executeren. Minimaal 6 weken, maar 2 maanden soms, als het een beetje een ongunstige periode van het jaar is. Komen 3, 4 maanden bij dat ik pas bij een notaris terecht kan om het te veilen. Vier maanden dat ik dus geen inkomsten, rente inkomsten, genereer totdat ik de koopsom heb ontvangen...Die ton waar ze het op hebben laten afketsen, die heb je zo terug.”

Ook al zitten wij van Bijzonder Beheer samen, ik krijg de indruk dat we eilandjes zijn binnen

de afdeling vanwege de drukte - vaak niet wijken van onze pc's - werkend van deadline naar deadline. Iedereen heeft het druk, druk met zijn eigen 'winkeltje' om vooral zijn portefeuille op orde te hebben. Mijn collega's en ik zijn allemaal hard aan het rennen in onze eigen tomatenpad, om maar te voorkomen dat we 'rode' vlakjes krijgen. Terwijl ik ren in mijn pad, zie ik dat de tomaten aan het begin van het pad al rood zijn, terwijl die aan het einde van het pad ook al rood kleuren. In mijn haast pluk ik wat ik kan. Het kan zijn dat ik een rode mis, of in mijn haast een groene pluk en inlever. Het liefst werk ik zoveel mogelijk naar 'groene' vlakjes toe om de vragen van mijn leidinggevende, zoals: "Waarom ik niet tijdig had gerappelleerd bij de klant om zijn cijfers te ontvangen" of "Waarom een plandatum in Siebel was verstreken zonder actie van mijn kant?", te voorkomen. Ik ben druk met de interne lijstjes en processen, echt energie krijg ik er niet van. En als wij dan zelf ook nog eens aanvullende lokale voorwaarden bovenop een bestaand proces zetten, dan ben ik helemaal de draad kwijt. Weet je wat het gekke is, het oplossen van een klacht van een klant krijgt niet eens zoveel aandacht van mijn leidinggevende, als wanneer ik het proces niet goed heb gevolgd...

"Ik begrijp het allemaal, KI is een heet hangijzer. Maar processen volgen geven je een richting, dan moet je niet zelf als bank er naast of boven iets bijzetten of bedenken. Dan is het proces waardeloos geworden."

"Achteraf, het begon heel negatief in de zin van je krijgt een klacht en je denkt 'zucht', kijk ik word er niet op afgerekend op hoe ik mijn klachten afhandel. Nou...nee, eigenlijk niet. Waar ik op gestuurd word, is: heb ik mijn dossier voor elkaar, geen revisieachterstanden, doe ik KI goed, dat zijn de dingen waar ik op gestuurd word."

Gezien de drukte bij alle collega's, vraag ik niet vaak genoeg aan een collega om mijn review mee te lezen. Gewoon iemand met meer ervaring of een ander paar ogen die er naar kijkt. En dan leven wij zo in de waan van de dag dat zo maar 'een bakkie' doen bij klanten niet eens mogelijk is. Dus wie kan mij uitleggen dat het goed is voor onze klanten als wij binnen de bank zo gefocust zijn op de figuurlijke én letterlijke punten en komma's, die wel of niet zijn opgenomen in een formulier of systeem? Hebben wij nou echt voor ogen dat wij klanten op deze manier helpen, of zijn we het grotere geheel uit het oog verloren?

"Het is niet zo dat ik aan klanten vraag gedurende een of twee jaar, nadat het dossier is afgewikkeld: "Hoe gaat het nou met jullie?" Dat is misschien wel jammer en zou uiteindelijk wel moeten alleen uiteindelijk beland je wel in de waan van de dag. Je boekt een dossier af, je krijgt er twee bij dus de werkdruk verandert niet. Je blijft wel doorhollen, wat dat betreft."

"Ik snap dat KI gewoon op orde moet zijn, het focus heeft en kwaliteit hoog moet zijn, maar we schieten er af en toe echt wel in door zeg maar."

5.4 Verhaal 4 - Het hart van ons bestaan

Jaren geleden heb ik - in economisch goede tijden - de tuin overgenomen van mijn vader. Ik had veel ideeën hoe het beter kon in de tuin, zowel in de kwaliteit van het product als in de productie. Dat is mij gelukt. Het ging zo goed dat ik op een gegeven moment kon uitbreiden. Ik kocht de tuin naast mij. Vooral in het begin heeft daar veel tijd in gezeten om het te krijgen zoals ik het wilde: de stand van de nieuwe kas gezien de zonsopkomst en -ondergang, welk type glas, welke machines, een WKK et cetera. Ook die uitbreiding was geslaagd, maar daar werkten we met z'n allen hard voor. Dag en nacht was ik er mee bezig: was het klimaat goed, het licht niet te veel of te weinig, was er geen schimmel, geen verkeerde beestjes te bekennen en hoe kon ik het logistiek zo organiseren dat alles als radertjes vlekkeloos in elkaar overliep? Als ik 's nachts wakker werd, luisterde ik of ik de ketel van de tuin nog kon horen. Het was mijn tweede natuur om dat te doen, ik stond er niet eens bij stil. Ik beschouwde mezelf als een oermens: altijd in de weer met de natuur, met mijn handen wroetend in de aarde, 's avonds mijn laatste ronde lopend, genietend van mijn 'kindjes' in de bloei, genietend van een moment van rust, wetende dat in de ochtend de bedrijvigheid weer zou beginnen. In het begin gingen wij met het gezin niet op vakantie en zelfs na de kerk op kerstavond liep ik even een rondje in de tuin om te controleren of alles in orde was. Ik was al snel in staat om ons eerste huis af te betalen, dat voelde heel goed. Mijn aandacht ging over van het opzetten van de tuin, naar het goed laten draaien van de tuin.

Mijn financiering had ik lopen bij de Rabobank. Het ging om miljoenen. De Rabobank vond het op een gegeven moment riskant worden en bood mij een 'renteswap' aan. Ik wist niet wat het was, wilde het eigenlijk ook niet. Ik zat wel goed met wat ik nu had, ik wist wat mijn kosten waren. Er werd door de accountmanager op mij ingesproken: "Het was beter dat ik het wel zou doen." Het heeft heel lang geduurd voordat ik het product 'begreep'. Ik heb ervoor getekend, omdat ik vertrouwen had in de bank en ervan uitging dat zij het beste met mij voor hadden. Ik heb uitgerekend dat het mij tonnen per jaar aan extra rente heeft gekost en dat een paar jaar lang. In die jaren daalde de prijs van mijn product én de waarde van mijn pand. Ik kon niet meer aan mijn aflossing voldoen en kreeg te horen dat het beter was dat ik naar Bijzonder Beheer zou gaan. Daar zou ik extra aandacht krijgen, zo was mij verteld.

Mijn accountmanager van Commercie, is de accountmanager van Bijzonder Beheer - mijn zoveelste accountmanager binnen Rabobank Westland - en iemand van Rabobank Utrecht komen voorstellen. We hebben een rondje gelopen in de tuin, waarna ze vroegen naar mijn plannen voor de tuin. Niet veel later moest ik vervolgens nog meer gegevens aanleveren:

prognoses, onderbouwing van de cijfers, de cijfers langs de jaren ervoor leggen. Na het aanleveren van de cijfers zei mijn accountmanager: “Ik snap het niet meer, je moet even een adviesbureau inhuren.” Die adviseur zou mij helpen mijn bedrijf beter te doorgronden en hoe ik financieel gezien de zaken beter kon regelen, zo vertelde hij. Ik kreeg drie namen door van bureaus. Uiteindelijk heb ik er een uitgekozen van wie ik het idee had dat hij het snapte. Dat gevoel had ik niet bij mijn accountmanager van Bijzonder Beheer. Als ik naast de cijfers ook nog moest uitleggen wat een WKK is... Dat was vroeger toch wel anders bij de Rabobank. Alle kennis is weg, volgens mij zit dat nu in Utrecht. Die adviseur kostte mij klauwen met geld. Waarom moest ik dat toch doen, als ik de Rabobank had? Het is alsof je mij als transportbedrijf gaat verhuizen naar Groningen maar eerst zegt: “Ik heb geen rijbewijs” en vervolgens aangeeft dat je niet weet hoe je naar Groningen moet komen. Bij mijn crediteuren kreeg ik het voor elkaar om de betalingstermijnen te verlengen. Alles deed ik zelf, bijgestaan door mijn adviseur. Ik leerde wel van mijn accountmanager ‘piketpaaltjes’ te slaan. Zo wist ik precies of ik op de goede weg zat of niet. Had ik voldoende omzet om mijn aflossing te betalen, of waren de cijfers dusdanig dat ik misschien wel een andere conclusie moest trekken?

Ik merkte dat het lang duurde voordat ik antwoord kreeg op mijn vragen, zoals de mogelijkheid van een extra financiering. Alles ging eerst langs Utrecht, daar werd de beslissing genomen. Dit ging al een paar jaar zo, het voelde alsof ik aan het lijntje werd gehouden. Af en toe werd de zuurstofkraan opgedraaid, om die vervolgens weer snel dicht te draaien. Bij mijn volgende aanvraag duurde het echt té lang. De plantjes moesten er in week 48 in, dat wisten ze ook bij de bank. Ze lieten mij te laat weten dat ik die financiering zou krijgen. Het heeft geen zin om in week 49 of 50 te planten. Als ik een of twee weken later op de markt kom, dan zijn er al te veel collega’s en valt er niet tussen te wurmen. De telefonische contacten en mailverkeer met mijn accountmanager maakten het niet beter. “Het was wachten op Utrecht”, kreeg ik iedere keer weer te horen. Voor mijn gevoel duurde en duurde het maar en dan moesten er ook nog eens drie agenda’s naast elkaar gelegd worden voor een afspraak. Het duurde minimaal 14 dagen voordat ik iemand zag. Die tijd had ik niet meer.

“...alles ging via Utrecht: voor betalingen, overleg et cetera, altijd eerst akkoord van Rabobank Nederland. Ik kreeg vaak te horen: “daar moeten we het met ‘naam AM’ over hebben”. Dat hij af en toe iets aan hem moest vragen, dat merkte ik aan het mailverkeer, of zijn reactie door de telefoon.”

“Als ik iets vraag en hij moet toch doorvragen en ik krijg weer antwoord van hem, dat heeft dan toch geen nut. Laat mij dan gewoon met Utrecht praten. Dan zit ik liever met hen om tafel, want als het nee is, is het nee. Nu heb ik nog een beetje hoop, maar misschien is het ook nee.”

Ik heb zelf surseance van betaling aangevraagd. Ik wist uit mijn cijfers dat ik het volgende piketpaaltje niet zou halen. Ik werd voorgesteld aan weer een andere accountmanager en een

nieuwe van Utrecht, die laatste had het weer voor het zeggen. Die nieuwe accountmanager uit het Westland is nog een keer langsgekomen met een paar stukken. Van één contract bleek dat de bank een foutje had gemaakt. Als ik het nieuwe contract nog even wilde tekenen, dan was het geregeld voor de bank. Ik kreeg de vraag of mijn vrouw niet kon bijdragen in de aflossing van de schuld, terwijl mijn accountmanager wist dat ik op huwelijksvoorwaarden was getrouwd. In een ander gesprek met hem kreeg ik terloops te horen dat de bank het nog wel had aangedurfd om door te gaan, ik had niet zelf die beslissing moeten nemen. Ik dacht nog bij mijzelf: “Dat was toch mijn piketpaaltje, zoals jullie mij dat hebben geleerd?” Uiteindelijk werd de tuin niet verkocht voor de prijs die de makelaar had vastgesteld. De curator kwam in beeld. Voordat ik het wist, waren er dranghekken in mijn tuin geplaatst. Ik heb nooit geweten waarom. Wel wist ik dat ik een schimmel had op een van mijn plantjes. Ik mocht dit niet meteen bestrijden. Het getouwtrek tussen de curator en de bank ging ten koste van mijn product. Ik snapte er niks van. Pas na één week konden wij erbij. Begreep de bank nou niet dat de schimmel kon overslaan naar de andere planten en zo de plantjes konden vernietigen én de omzet kon verminderen? Geld dat voor de bank was en wat in mindering zou kunnen gaan op mijn schuld.

“... de afspraak stond er om iets te bestrijden, maar op zo'n moment mag dat niet. Het gaat ten koste van het product. Het raakte ons hart. Het was getouwtrek tussen de curator en de bank.”

Ik heb in die tijd veel contact gehad met Utrecht. Ik kreeg te horen dat het niet mijn schuld was, het was echt gewoon pech. De manuren en productie die wij draaiden, waren altijd goed geweest. Ik zou in aanmerking kunnen komen voor een buiten-invorderingstelling, de bank zou bepalen of mijn betalingsregeling aan hen voor een periode van 3 of 5 jaar zou zijn. Voor mijn gevoel deed het verlies van mijn bedrijf en miljoenen er niet toe, maar was het verlies van de bank veel belangrijker. “Ik moest mij gedeisd houden en meewerken”, zo werd mij toen gezegd. Ik heb geholpen af te telen, de hele tuin haalden wij leeg. Langzamerhand werden de producten minder en

“Die dame bij Rabobank Nederland zei tegen ons: “Als je niet dit doet, dan krijg je 5 jaar, als je niet luistert, maak ik van 3 jaar 5 jaar”. Wij zien die lui daar in Utrecht als de maffia, met hun bedreigingen en willen ook niks meer met ze te maken hebben!”

ook de mensen die er werkten. Als een goede kapitein heb ik als laatste het schip verlaten, wat eigenlijk niet meer mijn schip was. De tuin is uiteindelijk gekocht door de bank, maar alles staat nog op mijn naam wat inhoudt dat de rekeningen nog steeds bij mij binnenkomen. Ik heb het dan over een rekening voor bijvoorbeeld het gas van 3.000 euro. Ik informeer de bank hierover, waarna ik het bericht krijg dat deze een dag voordat de betalingstermijn verloopt, betaald gaat worden.

De tuin staat nu een tijdje leeg, gelukkig mogen wij nog even op de tuin blijven wonen van de bank. Ik ben failliet, maar af en toe klus ik wat bij om geld te verdienen. Ik moet mijn gezin,

bestaande uit 6 personen, wel onderhouden. Ik ben blij dat wij in goede tijden altijd zuinig hebben geleefd. Nu na ruim 25 jaar ondernemerschap moet ik de keuze maken tussen het betalen van het gas of de boodschappen. Wij hebben besloten om te douchen op de tuin en in de winter de houtkachel, ooit eens gekocht voor de sfeer, te stoken. Soms sta ik in de supermarkt met maar een paar euro's op mijn rekening en dan kom ik erachter dat mijn boodschappen al betaald zijn door iemand voor mij in de rij voor de kassa. Afgelopen kerst stond er een mand vol lekkere dingen voor onze deur, afzender onbekend. Mijn gezin en ik zijn blij met deze wonderen en dat wij bij elkaar zijn, want ik weet dat het ook anders kan lopen. Ver vooruit kijken doe ik niet meer, ik leef - samen met mijn gezin - met de dag. Wel maak ik me zorgen hoe het straks verder moet, als we van de tuin af moeten. Dan is mijn levenswerk, de wortels met mijn vader en opa, écht verleden tijd. Dat geldt ook voor ons huis. Waar ga ik straks met mijn gezin van 6 personen wonen? In Den Haag, op 10 hoog achter? Wat voor werk kan ik nog doen op mijn leeftijd? Hoe ga ik straks de huur betalen, als ik nu de gasrekening al niet kan betalen?

Ik zie dat het ook mijn kinderen raakt. Zij zijn opgegroeid met de tuin en wisten niet beter dan op zaterdag met 'het karretje' door de tuin te rijden. Waar ik, als hun vader, misschien wel iets meer aandacht had voor de tuin dan voor de kinderen. De plantjes in de tuin, die zag ik ook als mijn kinderen. Het was mijn manier van bouwen aan de toekomst voor mijn gezin, de rest zou later wel komen... Mijn jongste van 7 vroeg mij gisteren of ik nog magneetjes had die hij kon gebruiken voor een bord op zijn kamer. Op de tuin lagen er nog een paar. Vol trots liep hij naar huis met zijn bakje. "Maar die zijn toch van de bank, papa?", vroeg hij.

"We hebben altijd gezegd dat onze oudste een tweelingbroer heeft, dat was de tuin. Ze zijn in hetzelfde jaar 'geboren'. Alleen ging er vooral in het begin meer aandacht uit naar de tuin."

Tuinder zijn is een mooi beroep, geen dag is hetzelfde. Net als dat je kinderen hebt en trots bent dat ze groeien, steeds beter voetballen of tennissen, zo geldt dat ook voor de plantjes in de tuin. Niets is mooier dan ze te zien groeien en wanneer je op een rustige zondag in de kas loopt, het gewas naar je toe ziet glimmen. De tuin was het hart van ons bestaan én sociale leven. Ik kende iedereen en alles was met elkaar verweven. Alles is weg.

Wat ik nog wil zeggen, is dat het probleem van ons samen is. Laat ons niet vallen, dat is niet helpen. Het is net als jullie reclame "Een aandeel in elkaar".

"We zitten in de herfst van ons leven gezien onze krachten. Onze voetzolen zijn afgezaagd, we kunnen geen wortels meer maken. Jammer dat de Rabobank niet met een oplossing is gekomen."

5.5 Verhaal 5 - Aandacht

In al die jaren dat ik werk als accountmanager Insolventie hebben mensen mij vaak gezegd: “Wat een klote baan heb jij bij die bank, Jos!” Ja, het is maar hoe je het bekijkt. Ik vind het het mooiste werk dat er is, anders had ik het nooit zo lang volgehouden. In mijn werk houd ik me altijd voor dat ik ondernemer ben en dat de bank bij mij op de stoep staat. Ik heb geprobeerd mij in te leven hoe dat zou voelen en vanuit die inleving en beleving ga ik op mijn manier om met klanten. Na mijn mededeling: “Dat we ermee stoppen en dit het eindstation is waar wij alleen maar met elkaar kijken hoe we het zo goed mogelijk voor hem en de bank kunnen doen”, ga ik vol met zo’n klant mee in zijn crisis en diepe dalen. Hoe ik dat doe? Nou, gewoon, door betrokkenheid te tonen, de klant de ruimte te geven dat hij zijn emoties kan tonen en misschien zelfs al een stukje kan rouwen.

“...En als je een stap verder zet en dat beëindigingstraject ziet, ja je gaat eigenlijk door hele diepe dalen met zo’n klant en als je aan het eind van de rit het goed hebt gedaan voor zowel de klant als de bank, nou dan heb je iets bereikt. Waarbij ik het wel persoonlijk ook heel belangrijk vind hoe het uiteindelijk voor de klant uitpakt en de impact die het heeft. De bank, daar is het natuurlijk ook van belang voor. ...”

De inleving en beleving helpen mij ook om verder te kijken, ná de afwikkeling. Daarom maken Héléne en ik ons zo hard voor de ‘nazorg’ vanuit onze bank. In al die jaren heb ik genoeg ervaring opgedaan waardoor ik kan zeggen dat aandacht tijdens en ná de afwikkeling gewenst is voor alle klanten. Ze moeten weer verder, opnieuw een bestaan opbouwen, misschien zelfs een ander vak leren. Ze moeten echt weer van voren af aan beginnen, terwijl zij zich zorgen maken over de studiekosten van hun kinderen én om hun oude dag. Vaak toon je aandacht, alleen al door gewoon te vragen: “Hoe gaat het nu met je?” Héléne heeft mij al een paar keer gezegd dat nazorg óók voorzorg is. Door van tevoren goed uit te leggen aan klanten wat Bijzonder Beheer inhoudt, kan je klanten voorbereiden op wat hen - mogelijk - te wachten staat. Het maakt hun leed misschien niet minder, maar kan wel een hoop frustratie voorkomen.

Eigenlijk bestaat nazorg uit zoveel dingen. Ik weet dat een paar collega’s soms een klant na een paar maanden bellen, als hij over is naar Insolventie, of als alles is afgewikkeld. “Zullen we een bakkie doen?”, vragen ze dan. “Bijpraten hoe het nu met je gaat.” Om van de klant te horen hoe het nou is afgelopen, waar ze nu staan en de nieuwe weg die zij hopelijk zijn ingeslagen. Vaak vertellen klanten dan toch veel. Vragen kunnen worden gesteld en zaken worden uitgesproken. Misschien dat de collega’s er nog wat van kunnen leren voor hun nieuwe dossiers. Het cirkeltje voor hen is rond na dat gesprek, het is meer hún afwikkeling

“...Soms ben ik nog wel een keer langs geweest. Ik bel nog een keer op. Met een klant ga ik nog een biertje drinken. Dat heb ik beloofd, maar dat is afwikkeling. Dat is gewoon puur de menselijkheid, dat vind ik oprecht, daar ben ik geïnteresseerd in. Ook om te horen hoe het nou is afgelopen. Een stukje tegoed, vaak vertellen ze toch wel een hoop en voor mijzelf ook een stukje afronding.”

van het geheel. Weet je, wij nemen best ingrijpende beslissingen, voor of samen met een klant: van Recovery naar Insolventie, de ondernemer die veelal failliet gaat of in de schuldsanering terecht komt. En dan wonen we nog eens in een werkgebied waar iedereen praktisch familie is van elkaar, linksom of rechtsom. Een collega heeft mij ooit eens gezegd dat hij zijn klant recht in de ogen wil kijken na afloop, ook als hij hem op straat tegenkomt. Zichzelf niet wil afvragen waarom hij aan de andere kant van de straat is gaan lopen.

Wij als bank kunnen zoveel meer ons steentje bijdragen door klanten weer op de goede weg te helpen. We hebben al wat stappen gezet door bijvoorbeeld te praten met ‘lotgenoten’, kijken waar hun behoefte ligt en wat de Rabobank zou kunnen betekenen in een periode dat zij niets meer hebben en verder moeten. Welke budgetten kunnen wij opzetten om hen te helpen: voor scholing, voor huisvesting?

Van een klant hoorde ik laatst dat hij niet geholpen kon worden door Vitis Welzijn, een organisatie die wij sponsoren. Bij elke instantie waar hij om hulp vroeg, werd hij geweigerd, omdat hij nog een holding had en te boek stond als ondernemer. Die holding kon hij pas beëindigen als hij de jaarstukken liet opstellen om te kunnen liquideren. Dat kostte geld, geld dat hij niet had. Van Vitis kreeg hij te horen dat hij een bijdrage zou krijgen in deze kosten, maar omdat hij ondernemer was, kwam hij daarvoor niet in aanmerking. In de Rabobank-folder staat dat je een vergoeding kunt krijgen voor de verhuis- en inrichtingskosten. Hiervoor kwam hij niet in aanmerking omdat zijn inkomen niet hoger mocht zijn dan het bijstandsniveau én je moest uitgeschreven zijn bij de Kamer van Koophandel. Dat laatste lukte niet, omdat hij de kosten van de jaarstukken niet kon betalen. Het heeft een jaar geduurd voordat hij zich als ondernemer kon uitschrijven, uiteindelijk met een bijdrage van de bank én zijn ouders. Nu moet hij zijn huis uit, dat hij huurt van een particulier. Juristen die de Leegstandswet erop hebben nageslagen, hebben aangeven dat er geen gezin in dat huis mag wonen. Het liefst wil hij het Westland niet uit, hij woont er al zijn hele leven. Het staat hem en zijn gezin misschien wel te wachten.

In ons werkoverleg vraag ik de collega's: "Hebben jullie recent nog beëindigingen gehad en wat hebben jullie gedaan op het vlak van huisvesting?" Dan zie ik vaak een blik van: 'Dat is mijn werk toch niet?' Zo zitten we er met z'n allen wel een beetje in. "Ja, nee als je je alleen maar fixeert op wat je werk is, ja dat kan..." Eigenlijk vind ik het niet kunnen, als een klant zijn bedrijf, huis en haard moet verkopen, dat je niet tegen hem zegt: "Vergeet niet je in te schrijven voor een vervangende

"...Dus die klant, als die nog een sprankje hoop dacht te hebben, die hoop wordt volledig de bodem ingeslagen. Die stort figuurlijk compleet in. Er zijn er wel bij die het echt wel hebben zien aankomen en zoiets hadden van 'zolang ze van Insolventie wegblijven, zal het wel meevallen'. Totdat we er ineens zijn en dan overvalt het ze toch nog. ...Ze zijn alles kwijt, daarmee bedoel ik, dat bedrijf moet verkocht worden en die woning moet in 99 van de 100 gevallen mee verkocht worden. Dus dan moeten ze vervangende huisvesting zoeken, met het gezin en daarna moet de draad weer opgepakt worden. Dat is best wel een zwaar traject."

woonruimte”, of “heb je binnen de familie de mogelijkheid om vervangende woonruimte te regelen?” Een deel van onze klanten kan er niets aan doen dat ze in de situatie terecht zijn gekomen waar ze in zitten. Het is dan goed dat wij bevlogenheid tonen, dat je begaan bent met wat de mensen overkomt en probeert dingen voor ze te bereiken. Dat je er zo mee begaan bent, dat je de gemeente belt zo van: “Joh, nou hebben ze al dertien keer een afwijzing voor een woning gehad, kan je wat voor hen betekenen?”

Dus help mij eens even want echt, ik begrijp het niet. We zijn druk bezig met het afwickelen van een dossier. Maanden van voorbereiding en overleg met de klant en partijen - zoals een makelaar of curator en Rabobank Nederland - gaan hieraan vooraf. We hebben al die maanden te maken met de emoties van die klant, die hij soms naar ons uitspreekt, maar soms ook niet. Je bouwt, ongemerkt, een band op. Wij zijn vaak zijn laatste schakel met de bank. We stoppen nadat de zekerheden zijn uitgewonnen, de financiering is afgeboekt en het dossier van ons bureau gaat. Waarom vinden wij dat ons werk dan ophoudt? Is het omdat, volgens ‘het proces’, ons werk op dat moment stopt? Voor onze klanten begint het dan namelijk.

“...En dat die moeten uitwijken naar de Schilderwijk in Den Haag, dat heeft de woningbouw als alternatief. En in het traject dat wij tegenkomen in het werk, die klanten hebben het daar wel heel moeilijk mee, hoor. En dat zijn die dingen dat ik zeg, als het gaat over ‘hoe houd je verbinding’, dat ik dan wel probeer om met de contacten die ik heb te kijken dat iemand toch hier nog in de regio een woning krijgt aangeboden of vervangend werk. Ja, kijk, ik investeer of probeer daar in ieder geval te investeren, als ik bespeur dat daar een bodem voor is bij de klant. Kijk, veel van de collega’s die investeren daar helemaal niet in. Die hebben zoiets van ‘dat is mijn werk niet. Ik hoef er niet voor te zorgen, ik zeg bij jou de financiering op, maar dat betekent niet dat ik voor vervangend werk hoef te zorgen’.”

5.6 Thema's

In deze paragraaf geef ik aan welke thema's naar aanleiding van een analyse op de interviews naar voren zijn gekomen. Deze zijn voor naar voren gekomen op basis van de tegenstellingen in de verhalen en wat de respondenten mij hebben verteld. De quotes weergegeven bij de thema's zijn gehaald uit de gesprekken met de betrokkenen.

Thema: zorg om klanten

vanuit de bank

"We hebben een aantal jaren geleden met de gemeente via Vitens Welzijn samen een potje geformeerd waaruit bepaalde zaken gefaciliteerd kunnen worden, want als je naar het speciale loket stapt daar is niet alles een 'gedekte schaaap' om het zo maar te zeggen als je echt berooid van je woning bij de gemeente voor vervangende woonruimte komt. Nou dan hebben ze op een gegeven moment ergens woonruimte voor je met een kleur groen op de muur die je helemaal niet wilt of er ligt geen vloerbedekking. Maar de gemeente faciliteert dat helemaal niet. Dus toen heeft de bank bedacht: dan kunnen we daar een beetje geld beschikbaar stellen in de sfeer van verhuiskostenvergoeding of als ze een opleiding willen gaan volgen. En wij evalueren eens per jaar met de gemeente en dan blijkt dat er nauwelijks gebruik van wordt gemaakt."

vanuit de medewerkers maar het komt er niet altijd van

"Maar sommige dingen doe je natuurlijk onbewust wat op anderen een behoorlijke invloed kan hebben. En soms zit je wel eens te denken, na zo'n paar jaar, dat je met zo'n klant om tafel wilt gaan om te horen 'joh, wat is er nou gebeurd, hoe hebben jullie dat beleefd?' "

"...nemen wij de moeite om een halfjaar later nog eens te bellen: 'heb je tijd om een bakkie te doen?' Dit komt eigenlijk nauwelijks voor, misschien incidenteel een keertje. 70-80% van de klanten staan ervoor open, dan hoor je wel als medewerker dingen van 'hey, dat moet ik de volgende keer misschien anders doen, de klant voelt zich gehoord, aandacht, nazorg'."

*sommige medewerkers
lukt het wel, maar willen
meer klanten spreken*

"Omdat het niet zo is dat het mij koud laat, ik kan het goed verwerken, maar als ik ze nog een keer gesproken heb, dan is voor mij het cirkeltje rond en nu blijft het bij sommige klanten openstaan als ik ze nog tegenkom. Ik ontloop ze niet, daar gaat het niet om, maar ik heb ze nooit gevraagd 'hoe gaat het nou eigenlijk met je?' "

Thema: klantbelang
duurt te lang

"Je bent met gemak 7 weken onderweg, ik vind dat we daar niet het klantbelang mee dienen. Kijk als klant liquiditeitsproblemen heeft, dan knelt het en is er niet veel tijd om wat te doen. Op het moment dat wij een aanvraag doen 'het is acceptabel dat er wat geld bij gaat', dan frustreert het mij wel dat de procedure zo lang is. Je probeert natuurlijk wel overal druk te zetten dat dingen sneller gaan, maar eigenlijk is dat echt wel een proces. We hebben bijvoorbeeld voor een teeltfinanciering... als je dan een week of 6 bezig bent, je bent 2 weken aan het schrijven, je bent weken bezig, ja dat is wel erg lang. En soms nog langer. Ja, dat vind ik niet kunnen."

*op de goede weg
krijgen*

"We hebben een fantastische leaflet waar alles over Bijzonder Beheer in staat, maar in feite probeer ik in Jip en Janneke-taal te vertellen dat het bedrijf op de intensive care van de bank ligt en dat wij vanuit verschillende invalspunten meekijken met de klant wat wij denken dat de klant nodig heeft om op het goede pad te komen. En daar hebben we hulp bij nodig, je moet wel verbinden."

de band met klanten

"Wij vonden het eigenlijk eerder jammer dat je eindelijk een vertrouwde band had en dan kreeg je weer iemand anders. Wel altijd wat oudere personen, maar wij vonden dat goed. Het was iemand die ons begreep en ook vroeg hoe het met ons ging. De band was niet alleen zakelijk, ook op zijn tijd ging het ook om ons, de mens."

Thema: bankbelang

risicobeheer

"De risicoafweging moet altijd juist zijn, geen onjuiste keuzes maken die de positie van de bank kunnen schaden. Dus wel betrokkenheid van natuurlijke personen, de juiste te naamstellingen van financieringen, meeverbinden van B.V.'s. Ik vind dat dat niet vergeten mag worden en het wordt wel eens met de voeten getreden in de vaart der snelheid."

papierwerk in orde?

"Dan wordt het besluit genomen dat de post overgaat naar Bijzonder Beheer. Dan gaan er radertjes draaien, draaien, dan wordt een aktecontrole gedaan, er wordt gekeken naar de bancaire positie zoals die dan is, er worden omissies bekeken, er worden KI technische dingen bekeken en als alles klaar is wordt die overgedragen naar de adviseur Bijzonder Beheer."

vanuit bankperspectief

"Wat ik belangrijk vind is het managen van de verwachtingen. Dat je met de klant aan tafel gaat en vanuit bankperspectief gaat kijken wat wij vinden wat je nodig hebt als klant. Moet er een adviseur bij, moeten we kwartaalcijfers hebben, willen we een teeltplan, noem maar op."

"In zee gaan met een adviseur, opstellen van een plan et cetera, is wel een voorwaarde voor de continuering van de financiering."

"Ik heb zelf de beslissing genomen te stoppen, ik zag het niet meer zitten vanwege mijn inkomsten. Nu krijg ik van mijn accountmanager van Insolventie te horen dat het niet verstandig was dat ik die beslissing heb genomen. De bank had nog wel een jaar willen doorgaan. Ik heb nu een bod liggen voor de tuin, boven de taxatiewaarde en de taxatiekosten teruggebracht naar 0,6%. Dit was allemaal niet goed. Hij geeft mij het gevoel dat ik niets goed heb gedaan."

"Je salaris wordt wel gestort maar je kan niet pinnen. Nou praktisch gezien ga je dan naar een andere bank."

wie komt met de boodschap?

"Toen ik vroeg 'hoe gaan jullie met mij om', omdat voor mij de buiten invorderingsverklaring heel veel waard was, kreeg ik te horen dat de bank dat sinds 1 januari 2015 niet meer zo makkelijk geeft, alleen als je een hele bijzondere prestatie levert voor de bank. Wat dat was? Iemand in mijn netwerk vinden, die meer voor mijn tuin zou geven dan de taxatiewaarde. Ik vond dat geen manier van doen, ik denk dat ik van alle kanten mijn best heb gedaan en dan gebeurt er dit. Ik val de persoon niet af, ik denk dat hij ook gestuurd is door de bank."

Thema: samenwerken

samenwerken met klanten

"Door de vele wisselingen van accountmanagers, begin je steeds weer opnieuw, opnieuw met het uitleggen van je situatie en hoe je ervoor staat. Je moet weer van voren af aan beginnen om een vertrouwensband op te bouwen en dan hoop je dat deze niet zo snel weggaat."

"We hebben veel accountmanagers meegemaakt, allemaal broekies, onervaren en stomme praat."

"We hebben een keer iemand uit Utrecht gekregen die kennis had van de varkenshouderij."

"De Rabo geeft mij het gevoel dat ze selectief bedrijven laten omvallen. Zorgplicht? Je hebt met mensen te maken."

"Ik krijg een hoop gezeur over tarieven die omhoog knallen in een tijd dat ze bij Insolventie zitten. Ja, zij zien ook wel dat de relatie verhard. Daar waar bij Commercie nog heel veel mogelijk was, houdt dat bij Insolventie wel een beetje op."

wie beslist?

"Alles ging langs Utrecht, het was iedere keer weer wachten op Utrecht en daar werd de beslissing genomen, maar het duurde en duurde maar. Het duurde ons te lang, we hebben zelf surseance van betaling aangevraagd."

| | |
|--|---|
| <i>tijdwinst?</i> | "Kijk, het zou veel logischer zijn als BBR Intake...KC kan hier een besluit nemen, maar BBR kan die overrulen en die is krachtig, omdat je anders niet in de vereffeningsregeling valt. Het zou dan logischer zijn als zo'n post direct doorgaat naar BBR Intake en door ons KC wordt bekrachtigd. Dan heb je hier het voortraject niet en scheelt het toch wel weer 2 weken." |
| <i>samenwerking binnen Rabobank Westland (team)</i> | "We zijn allemaal eilandjes, met eigen portefeuille, je hebt min of meer een eiland." "Op zich qua overleggen en zo, dat is gewoon goed. En als er dingen zijn waar we als afdeling tegenaan lopen, dan wordt dat ook met elkaar gedeeld. Maar ik mis soms wel een beetje...dat we soms wel op eilandjes bezig zijn met ons eigen portefeuilles, maar goed daar moet ik zelf ook actiever in zijn." "Ik mis soms een beetje de interactie tussen de verschillende teams, dat je van mekaar weet waar je mee bezig bent, welke posten en waar loop je tegenaan." |
| <i>van Recovery naar Insolventie</i> | "En nu met het team Insolventie, is het in feite zoals Commercie naar ons overdraagt. Alleen de lijnen zijn korter, omdat wij bij elkaar zitten. Ik schakel eerst met IBR van Rabobank Nederland als het niet goed gaat, dan wordt er besloten. Dan komt er een accountmanager van Insolventie Rabobank Westland erbij." |
| <i>samenwerken met Rabobank Nederland</i> | "...kijk er moeten zekerheden uitgewonnen worden en dan is het natuurlijk prachtig dat als tal van deskundigen daar zeggen dat 'joh, dat gaat x of y opbrengen en meer kan je er echt niet voor krijgen, dat je er dan in slaagt om er wel substantieel meer voor te krijgen. Uiteindelijk heeft de klant daar ook baat bij." "Ik snap best dat de regie daar ligt, maar ik vind dat wij ook een stukje in kunnen meepraten, wij kennen de klant goed. Het is een beetje politiek ook. Dat is je rol ook. Het spel, ik blijf een spin in het web." |
| <i>schakels: Rabobank Nederland en Rabobank Westland</i> | "Ik schrijf aanvragen, rapporten et cetera, die worden hier beoordeeld en gaan naar KC ter beoordeling. Dat hele pakket gaat naar Rabobank Nederland en die vindt er wat van. Dat is het eindoordeel hoe we met de klant omgaan. Hij wordt bekrachtigd door onze lokale KC." |

"Je moet het zo zien dat de regie daar gevoerd wordt. Daar vindt de besluitvorming plaats. Hier vindt eerst de beoordeling plaats, besluitvorming KC Nederland. Hier is het Rabobank Nederland bekrachtigd door onze KC. Dus dat ging soms veel harder. Zij hebben veel meer bevoegdheden."

*van Insolventie naar
andere afdelingen
(wens)*

"We zouden wel meer kennis kunnen uitwisselen. Zaken waar wij van Insolventie tegenaan lopen, pro-actiever delen met de mensen die de dossiers in beheer hebben. Daar moeten we iets mee. Hoe we de informatie gestructureerder kunnen delen."

*van Commercie naar
Bijzonder Beheer
(wens)*

"We zouden meer terug moeten kijken, of we het wel goed hebben gedaan. Hadden klanten bijvoorbeeld eerder moeten overgaan 'ja of nee'. Eigenlijk zouden we dit standaard moeten doen, ook al is het maar een kwartiertje samen met Commercie en Bijzonder Beheer: wat hebben we goed gedaan, minder goed en wat kan beter. Dat doen we onvoldoende, het zelflerende vermogen komt onvoldoende naar boven."

"We lopen soms te klungelen met klanten die over moeten naar Bijzonder Beheer, of dat een klant weer teruggaat naar Commercie, beide partijen zijn soms niet tevreden. Dit moet toch beter kunnen?"

Thema: processen
geven houvast

"In veel gevallen zijn processen nodig en ik zorg er ook voor dat het wel gebeurt. Ik geef ook aan de intern accountmanager aan om te zorgen dat het volgens proces gaat. En dat vind ik ook nuttig en nodig, in de praktijk blijkt soms dat er dingen vergeten worden."

*en noodzakelijk,
maar ook in
doorgeslagen*

"Dat zijn de noodzakelijk stappen en activiteiten om je werk zo goed mogelijk te doen. Voor de vastlegging en reproduceerbaarheid. Het bevordert over het algemeen wel mijn werkzaamheden. En als iedereen het doet, dan hebben wij reproduceerbaarheid op dezelfde wijze en opslag. We zijn wel bij sommige zaken doorgeslagen, zoals KI, ... ja, die knop moet ik dan even uitzetten."

slaan erin door

"Ik heb portefeuillebeheer en dat doet de teamleider, dat wordt gevoed vanuit de systemen, maar wat ik bedoel te zeggen... ik begrijp dat er bepaalde dingen nodig zijn, maar als je twee weken de company info uittreksel te laat te laat hebt gehangen, dan krijg je ineffectief op controle. Ja, ik vind dat wat ver gaan, je kan elkaar hier ook op op gek maken."

"Dan kijk ik naar de controle en denk dan 'als ik daar een rood vlakje voor krijg, schiet mij dan lek'. Het was fout, dat klopt! Dat hebben we hersteld en natuurlijk ben ik dan geïrriteerd om een halfuur uit te zoeken, waarom dat dan zo is, maar goed dat is misschien mijn reactie. Het zit gewoon in mij dat ik niet op zo'n lijstje wil als dat niet hoeft en dan zie je het en denk je 'ja, dat heb ik inderdaad verkeerd gedaan, volgende keer beter."

"Het werk moet er niet om gaan, dat bedoel ik met lijstjes. Je moet ook het grotere belang blijven zien."

"... ik sta voor mijn beleving opgesteld om het verlies voor de bank te beperken en als je dan over punten en komma's zit te ouwehoeren in een klantreview, dan denk ik van 'ja, jongens, waar doe ik het dan voor'. Ik zeg wel eens van 'het maakt ze waarschijnlijk hier niet uit of ik nou een inventaris verkoop voor 10.000 euro, terwijl het ook 50.000 euro op had kunnen brengen', maar een punt en een komma in een rapportage vindt men belangrijker."

werken niet altijd

"Wij vinden, ik ook, binnen het team Insolventie kan je niet zoveel met regels, want als je in de sfeer van bevoegdheden kijkt hebben wij ja, we hebben wel wat bevoegdheid, maar relatief is dat te verwaarlozen, maar je moet in een aantal gevallen moet je heel snel acteren. Dat leent zich er niet of nauwelijks voor dat je teruggaat het besluitvormingstraject in, het besluit vraagt en dan weer onderhandelingen voortzet of een gesprek ingaat. Want dat is op een gegeven moment lastig. Als ik vandaag een curator op de bank krijg, die gisteren bij een faillissementsaanvraag is benoemd en die curator die zit hier met mij in gesprek met van 'joh, ik had gedacht om het zo in te steken, voor het uitwinnen van de zekerheden tegen die vergoeding. En ik zit vervolgens van 'ja, nou dat zal ik eens met mijn manager overleggen of hij dat goed vindt', dat werkt natuurlijk niet."

en ook niet bij een lokale toevoeging

"... maar processen volgen geven je een richting, dan moet je niet zelf als bank er naast of boven iets bijzetten of bedenken. Dan is het proces waardeloos geworden."

"...als we vooruitlopen op een mogelijke aanpassing in het beleid, dan weet ik het niet meer. Nergens is het aangepast, ik denk dan het beleid te volgen maar doe het dan toch niet goed."

zijn vertragend

"Het werkt voor mijn gevoel ook vertragend, je moet je erin verdiepen en kijken waar in het proces ik precies zit. Dus ja, in het begin is het wel vertragend. En routine vanuit de processen zullen we nooit krijgen, want het verandert iedere keer weer."

je doet wat je gevraagd wordt

"Specifiek voor Bijzonder Beheer, we hebben rapportages dat er mogelijk een probleem is bij een klant. Ik vul het al twee jaar in, waarom? Wat doen ze ermee, wie zijn ze? Ik vul het braaf in en dan? Ik zou graag willen weten als ik iets invul, moet ik erover nadenken, heb ik een idee over. Wat gebeurt er dan met mijn idee? Wordt er een bestandje aangemaakt? Het bestand is een database met plusjes en minnetjes in Excel en dat stuur ik terug naar Risocobeheer en daar wordt er dan wat mee gedaan. We weten niet wat er mee gebeurt, maar ik vraag het ook niet na. Het is een invuloefening die moet gebeuren en dat doe ik dan."

een proces in de steigers

"Er is een nieuw proces geïmplementeerd sinds 1 januari, er zijn een aantal dingen op zijn kop gegaan. Je ziet dat de organisatie daar nog zoekende is van 'ja, wat houdt het nu precies in?' Het proces schrijft het niet helemaal voor hoe we een en ander nu moeten uitvoeren. Dus ja, dan zie je dat er een werkgroep ontstaat die dat uiteindelijk moet gaan uitdokteren. Dat wordt teruggegeven aan Rabobank Nederland, als zo'n proces nieuw is dan moeten we daar meer focus op hebben."

is het altijd wel duidelijk naar klanten?

"Er was mij geleerd om piketpaaltjes te slaan, zo kon ik zelf zien of ik het volgende piketpaaltje zou halen. Ik heb zelf aangegeven ermee te stoppen, ik zou mijn volgende piketpaaltje niet halen. Mijn accountmanager bij Insolventie zei tegen mij dat de bank nog best wel een jaar verder had gewild. Ik had te snel mijn conclusie getrokken. En zo vond hij nog een paar dingen niet goed, zoals het omlaag brengen van de makelaarskosten en het bod op de tuin. Hij gaf mij het gevoel dat ik niets goed had gedaan. "

Hoofdstuk 6 Verhalenworkshop

In hoofdstuk 2 vertelde ik je over mijn golfervaring en hoe ik de techniek moest snappen én oefenen om de golfbal nog verder te kunnen slaan. Zo was het ook met de theorie uit hoofdstuk 2. Het heeft mij geholpen om te snappen waar ik mee bezig was als ik af en toe vastliep. Alleen theorie is iets wat je leest of leert uit een boek. Door het echt te doen, weet je wat goed gaat maar ook waar nog verbetering zit. Wat ik je niet had verteld, is dat ik mijn golflessen had op kunstgras in een overdekte hal, zonder ‘obstakels’ zoals bomen of vogels. Eén les hadden wij buiten op een golfbaan, toen leek het alsof ik nog nooit les had gehad. Alles bleek opeens anders te werken: écht gras op een ongelijke grond met op zijn tijd de nodige kuilen en dan heb ik het nog niet eens over de afstand die in de buitenlucht eindeloos leek. Het voelde heel vreemd, ik moest opnieuw leren golfen in andere omstandigheden. De praktijk in andere omstandigheden dan dat ik gewend was, bleek nog lastig in het begin.

De verhalenworkshop is eigenlijk net zo gegaan: weer terug naar de theorie, uitschrijven hoe ik het wilde aanpakken en met klanten en medewerkers erover praten toen ik hen benaderde, voordat de verhalenworkshop daadwerkelijk zou plaatsvinden.

6.1 Voorbereiding verhalenworkshop

Om een vertegenwoordiging bij de verhalenworkshop te hebben van de verschillende respondenten die ik heb gesproken tijdens mijn onderzoek, heb ik deelnemers benaderd van verschillende afdelingen binnen de Rabobank. De medewerkers waren snel bereid gevonden om deel te nemen aan de verhalenworkshop. Klanten heb ik specifiek gevraagd om bij de verhalenworkshop aanwezig te zijn, omdat zij op deze manier hun eigen ervaringen konden inbrengen naar aanleiding van de verhalen. De dialoog tijdens de verhalenworkshop zou dan niet alleen tussen de medewerkers van de bank zijn, maar samen met klanten. Klanten bereid vinden voor deelname aan de verhalenworkshop was eigenlijk ook niet zo moeilijk. Eén echtpaar gaf meteen aan hieraan mee te willen werken. Een andere klant wilde er nog over nadenken, maar ook hij wilde komen met zijn vrouw toen hij hoorde dat een andere klant dat ook zou doen. Eén klant wilde ook meewerken, maar niet met andere klanten erbij en verder had ik nog een ander echtpaar benaderd aan wie ik het verhaal ter ‘member check’ had voorgelegd. Zij wilden nog nadenken over een eventuele deelname.

Uiteindelijk waren aanwezig waren twee klanten, beiden samen met hun vrouw, een accountmanager van Commercie en een van Bijzonder Beheer Recovery, enkele (interne) accountmanagers en de teamleider van Bijzonder Beheer Insolventie. Ik had ook iemand van Rabobank Nederland uitgenodigd, maar helaas kon niemand aanwezig zijn vanwege de

vakantie.

De verhalenworkshop is begin augustus gehouden op een locatie buiten Rabobank Westland. De opstelling van de workshop was in een U-vorm, zodat iedereen elkaar kon zien en gemakkelijk met elkaar in dialoog kon. Het doel van de verhalenworkshop was dat alle deelnemers gezamenlijk aan de slag zouden gaan met de verhalen als basis, hun ervaringen en verbeterpunten zouden inbrengen en aangeven wat er moest gebeuren om die geïmplementeerd te krijgen. Ik had de aanwezigen van tevoren verteld dat ze de verhalen konden zien als een ‘trigger’ om hun associaties naar aanleiding van de voorgelezen verhalen in de workshop in te brengen. Hun ervaringen zouden centraal staan en deze konden zij delen met de andere deelnemers in dialoogvorm. Wij zouden die avond meervoudige werkelijkheden horen op basis van de ingebrachte ervaringen.

6.1.1 Dialoog

Nu heb ik al een paar keer het woord dialoog gebruikt, Abma en Widdershoven geven aan dat *“een dialoog meer dan alleen praten is”* (Abma en Widdershoven, 2006: 55). Het is te zien als een gesprek dat een verhalend karakter heeft, waar het uitwisselen en leren van de ervaringen centraal staan. Argumenten komen in een dialoog niet voor, het wordt eerder gekenmerkt door: respect, inclusie, betrokkenheid en reflectie (Abma en Widdershoven, 2006: 55). Persoonlijke verhalen en ervaringen worden gedeeld door de deelnemers, de deelnemers vullen elkaar aan en reflecteren. Schein zegt hierover het volgende: *“De dialoog kunnen wij ons voorstellen als een gespreksvorm die het mogelijk en zelfs waarschijnlijk maakt dat de deelnemers zich bewust worden van enkele verborgen en stilzwijgende veronderstellingen die het gevolg zijn van ons culturele leerproces, van onze taal en van de wijze waarop wij psychologisch in elkaar zitten”* (Schein, 2005: 215). Abma en Widdershoven geven aan dat in een dialoog de deelnemers openstaan voor een verandering. Uiteindelijk kan het ertoe leiden dat zij anders naar hun wereld kijken dan vóór het dialoog. De dialoog kan zorgen voor een verandering van de werkelijkheid van een deelnemer, ook wel zijn horizon genoemd. Door te luisteren naar de werkelijkheid van een andere deelnemer en met hem in dialoog te gaan, kan een ‘horizonversmelting’ bij die deelnemer plaatsvinden (Abma en Widdershoven, 2006: 75).

6.1.2 Opzet verhalenworkshop

De verhalenworkshop heb ik grotendeels opgezet volgens de werkwijze van Abma en Widdershoven (Abma en Widdershoven, 2006: 62-63), waarbij ik van twee punten ben afgeweken, namelijk: het lezen van de verhalen en voorbereiden van de eerste reactie. In plaats daarvan heb ik ervoor gekozen dat de vijf verhalen werden voorgelezen door steeds

weer een andere deelnemer aan de workshop, die het verhaal ook bij de ‘member check’ had gelezen. Hierdoor is ook een ander agendapunt komen te vervallen, namelijk: het hervertellen van de verhalen. Ik heb ervoor gekozen om de deelnemers na de introductie de meervoudige werkelijkheden te laten ‘ervaren’.

De opzet van de avond was als volgt:

- 1) Welkom
- 2) Introductie deelnemers
- 3) Uitleg meervoudige werkelijkheden
- 4) Voorlezen van de verhalen
- 5) a. Uitwisselen van ervaringen
b. Mogelijke verbeterpunten volgens de deelnemers
- 6) Afsluiting

Een aantal van de hierboven vermelde punten behandel ik in de komende paragrafen.

6.2 Uitleg meervoudige werkelijkheden

Om de deelnemers te laten ervaren wat meervoudige werkelijkheden precies inhouden, heb ik na de introductie aan elke deelnemer een A4 overhandigd. Hierop waren onderstaande afbeeldingen zichtbaar. Bij de eerste afbeelding (links) die de deelnemers zagen, heb ik gevraagd: “Wat roept de foto bij jullie op?”



Verschillende reacties en beelden werden naar voren gebracht door de deelnemers.

Vervolgens heb ik aan de deelnemers gevraagd het blaadje open te vouwen en om te draaien, waardoor het tweede beeld (rechts) was te zien. Ook hier heb ik gevraagd wat de deelnemers zagen. Zoals verwacht riep deze afbeelding verschillende reacties op en kwam het ook voor dat één van de deelnemers een andere deelnemer ‘de tweede vrouw’ moest laten zien. Op deze wijze heb ik duidelijk willen maken dat iedereen iets anders ziet en aangeeft en we nu getuige zijn geweest van meervoudige werkelijkheden. Iedereen heeft zijn eigen ervaring en beeld bij een foto, dit zou ook kunnen gebeuren met het luisteren naar de verhalen. We

zouden allemaal verschillende dingen horen en naar aanleiding van de verhalen, verschillende werkelijkheden inbrengen en uitwisselen op basis van de eigen associatie en ervaringen. En zoals we net hebben gemerkt, het is allemaal goed.

6.3 Uitwisselen van ervaringen

Ik had de verhalenworkshop een paar keer ‘geoefend’ door de bedoeling, de opzet én aanpak van de verhalenworkshop aan verschillende medewerkers van de bank en klanten te vertellen toen ik hen hiervoor benaderde. En ik had voor mezelf de vragen geoefend die ik de deelnemers zou stellen als de dialoog nadat de verhalen waren voorgelezen, niet op gang zou komen. Tijdens dit agendapunt kwam het aan op mijn kwaliteiten als begeleider om ervaringen in de verhalenworkshop in te laten brengen en te delen met de andere deelnemers, daarbij gebruikmakend van de vragen, zoals Abma en Widdershoven hebben aangegeven (Abma en Widdershoven, 2006: 63).

Aan het begin van dit hoofdstuk vertelde ik hoe het mij voor het eerst afging op echt gras toen ik golfles had op een ongelijke grond en diverse obstakels, die bij een overdekte baan niet waren. De verhalenworkshop was eigenlijk net zo. Sommige onderdelen gingen redelijk, op andere momenten had ik het beter kunnen doen om meer uit de verhalenworkshop te halen. Veel informatie is namelijk wel ingebracht, alleen hadden er meer ervaringen ingebracht kunnen worden door de andere deelnemers als ik daar beter in had begeleid. Die punten die naar voren zijn gebracht door de deelnemers, zijn door tijdgebrek helaas niet door mij aangehaald om te kijken naar mogelijke verbeterpunten waar de deelnemers gezamenlijk tot oplossingen zouden kunnen komen.

De verhalenworkshop startte met de inbreng van: 1) een eigen ervaring, 2) mondde uit in een vraag-en-antwoord, 3) vervolgens in een analyse van een enkele deelnemers op een paar verhalen, 4) waarna later een aantal deelnemers spraken over hun gevoelens bij enkele verhalen. Op een gegeven moment geeft 5) een deelnemer aan zoekende te zijn in hoe klanten én de bank samen kunnen optrekken, gevolgd 6) door een klant die een scheiding constateert tussen de bank en de medewerkers, waarna 7) een uitleg volgt van een medewerker wat de reden is achter een bepaalde maatregel. Met 8) de conclusie waarom medewerkers zich gedragen zoals zij zich gedragen.

Ik zal eerst een reflectie geven op het verloop van de verhalenworkshop, met behulp van bovenstaande punten. Daarna geef ik de bevindingen weer van de deelnemers aan de verhalenworkshop. Vervolgens zal ik ingaan op hoe ik de verhalenworkshop zou aanpakken,

nu dat ik de praktijk heb ervaren. *Nb: zinnen paars weergegeven is input van een deelnemer, de blauwe zinnen zijn mijn vragen.*

6.3.1 Verloop verhalenworkshop

Nadat de vijf verhalen waren voorgelezen, gaf een klant aan dat het herkenbaar was voor haar. Hier refereerde zij aan het laatste verhaal ‘Aandacht’ dat was voorgelezen. Op mijn vraag of zij haar ervaring wilde delen, gaf ze het volgende aan: *“Nou, dat je letterlijk wordt gestuurd van het kastje naar de muur, je raakt alles kwijt en dan sta je daar, met lege handen. Welke kant moet je op? En er is geen hulp.”*

Haar man valt haar bij en vertelt zijn ervaring: *“Op het moment dat het bedrijf verkocht is, is er geen hulp geweest door waarschijnlijk Utrecht. Wij zijn in 2013 failliet gegaan en is de tuin tegen, in mijn ogen, een absurd lage waarde verkocht. En daar komt bij dat de curator met de nieuwe eigenaar had afgesproken dat wij binnen twee maanden het huis uit moesten.”*

Wat begon als een dialoog waarin de klant vragen werd gesteld door de andere deelnemers over de verkoop van zijn tuin, hoe en wat hij heeft meegemaakt, mondde op een gegeven moment uit in een vraag-en-antwoord: *“Waren de stappen aan jou duidelijk uitgelegd toen je wist dat je de tuin moest verkopen?”*

Niet lang daarna brachten enkele deelnemers hun analyse op de verhalen naar voren. Eén daarvan klonk als volgt: *“Ik hoorde bevlogenheid in de verhalen ‘Het is over twaalven’ en ‘Het hart van ons bestaan’, maar in een ander verhaal ‘het afwerken van de lijstjes’ waar de hoofdpersoon in het verhaal zich druk om maakt. Ik mis de bevlogenheid van die hoofdpersoon en vind dat dat de klantgerichtheid niet ten goede komt.”*

Omdat het teveel bleef hangen in de analyses van de aangeboden verhalen in plaats van een dialoog met inbreng van eigen ervaringen, stelde ik op een gegeven moment de vraag aan de deelnemer die als laatste zijn analyse gaf: **“Welk verhaal sprak jou het meeste aan?”**

“Het verhaal van de ondernemer spreekt mij aan (‘Het hart van ons bestaan’). Ik hoor daar passie in, hij heeft het over zijn ‘kindjes’. Ik heb al moeite om op een zondag op mijn balkon te lopen in Rotterdam.”

“Herkende je daar ook iets in vanuit je eigen ervaring?”

“Het werken volgens lijstjes is voor mij onbelangrijk, want dat is een randvoorwaarde om je werk te doen. Ik hik af en toe wel tegen de lijstjes aan, maar ik vind dat het gaat om een goede afweging te maken met alle belangen die er spelen, er moet een middenweg gevonden worden. In het verhaal ‘Aandacht’ daar zit voor mij de uitdaging waar je goed in moet zijn.”

Niet veel later spreekt een andere deelnemer haar gevoel uit naar aanleiding van het verhaal ‘Het hart van ons bestaan’: *“Ik heb het gevoel dat klanten in het diepe worden gegooid op het moment dat ze bij Bijzonder Beheer belanden. Het komt op mij over dat de verbinding met de bank wordt gemist door klanten en met Utrecht, of het wachten op antwoord of iets anders. Het voedt de onzekerheid.”*

Een klant haakt hierop in door zijn ervaring te vertellen. De zaken eromheen voor klanten én medewerkers maken het onzeker, is de constatering van de deelnemers. Niet lang daarna geeft een andere deelnemer een analyse op wat hij heeft gehoord en *geeft aan dat hij zoekende is hoe klanten en de bank niet tegenover elkaar staan in de verkoop.*

Een klant maakt de opmerking dat je ‘de bank’ hebt en ‘de medewerker’. *“Het is de bank die de beslissing neemt, de organisatie. Er zijn beperkingen waar je als medewerker mee te maken hebt en die worden bepaald door de bank.”* Hier ontstaat even een discussie over onder de deelnemers. Niet veel later volgt meer uitleg over hoe de bank erin zit bij het uitwinnen van de zekerheden. *Waarna een klant aangeeft dat het voor hem en zijn vrouw niet te begrijpen was dat het er op sommige momenten zo strikt aan toe ging, dat er opeens hekken stonden voor de planten.* De uitleg van een medewerker: *“om te voorkomen dat de fiscus ermee aan de haal gaat.”*

Op mijn vraag: *“Hoe de deelnemers de situatie het liefst zouden zien?”* krijg ik terug dat deze lastig is te beantwoorden voor hen. De verhalen moeten bij sommigen nog even bezinken. Eén klant merkt op dat de andere klant graag zijn tuin opnieuw had willen kopen, het bod lag hoger dan waarvoor de tuin uiteindelijk is verkocht. *Wat is er misgegaan? Vervolgens wordt de vraag gesteld vanuit die eerste klant of de deelnemers daar iets mee kunnen.*

Aangezien we uitlopen in de tijd stop ik dit agendapunt. Wel stel ik de deelnemers de volgende vraag: *“Missen jullie na het luisteren van de verhalen nog iets of zouden jullie wat willen toevoegen aan de verhalen?”* Op deze vraag wordt niet echt antwoord gegeven, aangezien een deelnemer het verhaal ‘Het is over twaalven’ aanhaalt en aangeeft dat die persoon voor hem heel feitelijk overkomt. *De conclusie van een aantal deelnemers is dat datgene waar je op afgerekend wordt, dat je je daar als medewerker ook naar gedraagt.*

Mogelijke verbeterpunten

Aangezien we uitliepen in de tijd zijn we niet toegekomen aan het benoemen van de

verbeterpunten en wat de deelnemers voorstellen om deze te realiseren. Dit agendapunt is deze avond niet behandeld, zoals gepast was geweest binnen de responsieve methodologie.

6.4 Wat halen de deelnemers uit de verhalenworkshop?

Eén klant merkt nog op dat als je als medewerker de afspraak hebt gemaakt met een klant om hem op een bepaalde datum antwoord te geven op een vraag, dat ook te doen. Ook al heb je geen antwoord, laat toch van je horen zodat de klant in ieder geval weet dat de bank ermee bezig is. Als je als klant niets hoort, dan blijf het onzeker. *“Laat het gewoon even weten, of je het nu wel of niet weet”*, wordt gezegd. Zoals de klant het aangeeft: *“Het is een situatie waar je met z’n allen in zit als gezin en als de kinderen ouder zijn. Zij vragen ook aan de ouders of zij wat hebben gehoord van de bank. Ook voor hen is het vervelend.”*

De teamleider Insolventie geeft aan wat hem bezighoudt, namelijk: *dat hij heeft teruggehoord over de rode vlakjes, over de processen, of je ‘in control’ bent of niet als accountmanager. Hij vraagt zich af of het nu goed is voor ‘de klant’, of alleen maar goed is voor het systeem.*

Eén medewerker vraagt zich af of de bank niet té transparant is. *“Moet een klant niet gewoon over twee weken een antwoord krijgen, zoals afgesproken en niet te horen krijgen welke processen en systemen daarachter hangen, of wat de accountmanager daarvoor moet doen?”*

Eén klant geeft vervolgens aan dat *“de processen misschien wel heel erg voor de bank zijn, want krijgt de accountmanager een ‘rood vlakje’ als de vraag van een klant niet wordt beantwoord, maar bij een andere deadline wordt het vlakje wel rood?”*

Wie is nou de bank? *“Je hebt een accountmanager maar die persoon is ook dé bank, Rabobank Westland.”*

De ervaringen van de deelnemers ten aanzien van de verhalenworkshop:

- “Het is belangrijk dat er niet alleen óver jou wordt gesproken, maar dat er ook mét jou wordt gesproken (opmerking van een klant). En van belang is de communicatie in de zin van geruststelling van klanten. De pijn zit niet in het geld.”
- “Het besef dat er wat gebeurt met klanten, om te zien dat bepaalde beslissingen bepaalde emoties met zich meebrengen. Je probeert je wel in te leven, maar het is toch anders wanneer je op 1 of 2 meter afstand zit van de mensen waar het bij gebeurt.”
- “Respect naar de klanten voor hun inbreng deze avond.”
- “Confronterend en leerzaam om de verhalen te horen.”

- “Zinvoller dan een klantonderzoek, omdat je daar niet alles kunt zeggen.”
- “Het hebben ervaren van een open sfeer om dit met z’n allen te delen.”
- “Boeiend om het mee te maken.”

6.5 Hoe verder

De dag na de verhalenworkshop is het teamoverleg van Insolventie waar de verhalenworkshop ter sprake komt. Een medewerker stelt mij de vraag of de overige medewerkers die niet bij de verhalenworkshop aanwezig waren ook de verhalen mogen lezen. Eén van de deelnemers aan de verhalenworkshop merkt op dat juist de kracht zat in het luisteren naar de verhalen. De teamleider vraagt of er een mogelijkheid is om weer een verhalenworkshop te organiseren.

Twee weken later geeft de teamleider Insolventie bij mij aan dat hij in een overleg met alle medewerkers van Bijzonder Beheer de verhalenworkshop ter sprake heeft gebracht. De medewerkers van de andere teams van Bijzonder Beheer hebben, na zijn uitleg en die van een andere deelnemer over de verhalenworkshop, aangegeven ook de verhalenworkshop met hun teams te willen hebben. Nadat de teamleider mij hierover heeft geïnformeerd, stem ik in waarbij ik aangeef dat deze samen met klanten en medewerkers van Rabobank Nederland georganiseerd zullen worden en dat het gemengde groepen zullen zijn, net zoals het in de verhalenworkshop van begin augustus.

6.6 Aanpak verhalenworkshop - toekomst

Met de ervaring die ik nu heb hoe de verhalenworkshop van begin augustus is verlopen, zou ik een aantal zaken op een andere manier aanpakken. Dit om hopelijk meer uit de toekomstige verhalenworkshops te halen.

Allereerst zou ik de verhalen van tevoren opnemen, zodat deze op de dag van de verhalenworkshop worden afgespeeld. Op deze manier kan iedereen zich focussen op alle verhalen. Voordat de verhalen worden afgespeeld, leg ik de deelnemers uit dat de verhalen zijn ontstaan naar aanleiding van mijn gesprekken met klanten en medewerkers van de Rabobank en een weergave zijn van de werkelijkheden die ik heb gehoord. Deze vijf verhalen zijn ook langs een aantal klanten en medewerkers gegaan voor een ‘member check’, zodat ze geschikt zijn om in te brengen in deze verhalenworkshop.

Bij de start van de introductie van de deelnemers zal ik aan één deelnemer van tevoren vragen zichzelf te willen voorstellen na mijn vraag: “**Vertel eens wat over jezelf?**” En deze vraag vervolgens te stellen aan de persoon naast hem. Hopelijk zal die persoon nadat hij zichzelf

heeft voorgesteld, op dezelfde wijze de volgende persoon naast hem uitnodigen zichzelf voor te stellen. Op deze wijze hoop ik dat de deelnemers ‘gewend’ raken aan de vraag: “*Vertel eens..?*”

Na de introductie zal ik, net als in de workshop van begin augustus, de twee afbeeldingen laten zien en vragen wat het beeld bij de deelnemers oproept. Op deze manier hoop ik de deelnemers duidelijk te maken wat meervoudige werkelijkheden zijn en dat iedereen zo zijn eigen werkelijkheid en ervaring heeft, afhankelijk van zijn eigen associatie. Er bestaat dus geen goed of fout in wat men ziet of inbrengt. Vervolgens geef ik aan dat wij in deze verhalenworkshop ook meervoudige werkelijkheden gaan horen, net zoals we dat nu hebben gemerkt bij de afbeeldingen. Die werkelijkheden komen naar voren doordat wij gaan luisteren naar de verhalen, die als basis dienen in deze verhalenworkshop.

De verhalen kunnen de deelnemers zien als een ‘trigger’ om hun associaties in deze workshop in te brengen. Die staan vanavond hier centraal en de uitwisseling ervan. Die associaties naar aanleiding van de verhalen, kunnen *aansluiten* op het verhaal, of staan juist *lijnrecht* tegenover het verhaal. Het kan ook zijn dat de deelnemers wat *missen* nadat ze de verhalen hebben gehoord, of de deelnemers *vullen elkaar aan* op basis van wat ze van de anderen hebben gehoord in deze workshop. Het is de bedoeling dat we deze associaties ook echt met elkaar delen, we gaan niet in discussie met elkaar of zaken verdedigen, maar juist in *dialogo* met elkaar. Als voor een deelnemer iets niet duidelijk is wat hij zojuist heeft gehoord, dan stelt de deelnemer die persoon een vraag om het te beschrijven, door bijvoorbeeld door te vragen: ‘*Vertel eens...?*’ De andere deelnemer moet niet het gevoel krijgen dat hij zich moet verdedigen.

Hierna informeer ik de deelnemers over het doel van de verhalenworkshop, namelijk: dat de deelnemers hún associatie inbrengen naar aanleiding van de verhalen die zij hebben gehoord en hoe zij zaken hebben ervaren, zodat de andere deelnemers hier inzicht in krijgen. Net zoals is gebeurd met de afbeeldingen. Waarschijnlijk komen de deelnemers naar aanleiding van de ingebrachte ervaringen van de deelnemers tot de conclusie dat bepaalde zaken anders kunnen, of zouden moeten. Om te komen tot mogelijke veranderingen wordt én de input van anderen én de eigen ingebrachte ervaring meegenomen, om na te gaan of een voorgestelde verandering passend is in de werkelijkheid van alle deelnemers. De groep deelnemers houdt zich dus bezig met de passendheid van de verandering in de context van de meervoudige werkelijkheid.

Ik spreek de wens uit dat ik hoop dat de deelnemers zich allemaal vrij voelen in deze

workshop om hun associaties naar aanleiding van het verhaal te delen, waarna ik de spelregels met de deelnemers voor de verhalenworkshop doorneem.

Na het afspelen van de verhalen

Nadat alle verhalen zijn afgespeeld wacht ik even om te kijken of een deelnemer de dialoog opstart. Als dat is gebeurd, stel ik de vraag aan die deelnemer die als eerste wat heeft gezegd, of als dat niet is gebeurd stel ik de volgende vraag aan een deelnemer die ik non-verbaal heb zien reageren op een verhaal: *“In welk verhaal herken je jezelf het meest?”* Om daarna door te vragen: *“En toen je dat verhaal hoorde, deed je dat aan iets denken wat je zelf hebt meegemaakt?”* *“Wil je dat met ons delen?”*

Wat mij opviel na het verhaal van de tweede klant is dat er een vraag-en-antwoord ontstond, met gesloten vragen. Ik zou hier nu het ‘gesprek’ stil te leggen en vragen aan de deelnemers of zij de vraag ook anders kunnen stellen? Zo niet, dan geef ik het voorbeeld door de laatste vraag die aan de klant is gesteld: *“Waren de stappen aan jou duidelijk uitgelegd toen je wist dat je de tuin moest verkopen?”* en te veranderen in: *“Vertel ons eens hoe dat is gegaan, toen je verteld was dat je de tuin moest verkopen?”*

Op het moment dat ik merk dat deelnemers een analyse geven op de verhalen, vraag ik op een eerder moment aan de deelnemers *of zij nu bezig zijn met een dialoog of dat er nu wat anders gebeurt? Want ik dacht dat we toch een dialoog zouden voeren?* Als er weer een analyse komt, vraag ik aan de deelnemer: *“Welk verhaal sprak jou het meeste aan?”* Ik wacht dan vervolgens op antwoord, om daarna te vragen: *“En toen je dat verhaal hoorde, deed je dat aan iets denken wat je zelf hebt meegemaakt?”* *“Wil je dat met ons delen?”*

Ik wacht vervolgens even af of de dialoog weer start, of dat iemand naar aanleiding van de vorige ervaring een andere ervaring inbrengt. Als het stil blijft nadat de laatste ervaring is gedeeld, vraag ik aan alle deelnemers: *“Wie heeft een soortgelijke ervaring bij wat we zojuist hebben gehoord? Of juist een totaal tegenovergestelde ervaring?”*

Als een deelnemer iets vertelt over waar hij tegenaan hikt (voorbeeld van de lijstjes), dan vraag ik hem: *“Vertel ons eens wat ‘de lijstjes’ zijn?”* en daarna *“Wil je jouw ervaring met ons delen?”*

Als een deelnemer aangeeft waar zijn uitdaging in zit om goed in te zijn (verhaal ‘Aandacht’), dan stel ik de vraag: *“Wil je misschien aan (één van) de deelnemers de vraag stellen of hij zijn ervaring ten aanzien van dat verhaal wil delen?”*

Op het moment dat een deelnemer zijn gevoel naar aanleiding van een verhaal uitspreekt,

vraag ik die persoon: *“Wil jij jouw ervaring met ons delen, die te maken heeft met jouw gevoel?”* Om zo te blijven op inbrengen van ervaringen in plaats van het uiten van gevoelens.

Als ik nu terugkijk op de verhalenworkshop van begin augustus zou ik ook proberen om zoveel mogelijk deelnemers te betrekken bij de verhalenworkshop. Door bijvoorbeeld te zeggen: *“Goh, ik heb jou eigenlijk helemaal nog niet gehoord, welk verhaal sprak jou het meest aan?”* *“En toen je dat verhaal hoorde, herkende je daar iets vanuit jouw eigen ervaring, wil je die met ons delen?”*

Als er een constatering wordt gedaan, vraag ik aan de deelnemers of *zij die constatering aan ons kunnen vertellen, door een eigen ervaring in te brengen?*

Een klant heeft in de verhalenworkshop van begin augustus de opmerking gemaakt dat je ‘de bank’ hebt en ‘de medewerker’. *“Het is de bank die de beslissing neemt, de organisatie. Er zijn beperkingen waar je als medewerker mee te maken hebt en die worden bepaald door de bank.”* Na deze opmerking had ik hem kunnen vragen: *“Vertel ons eens wat meer over jouw ervaring toen jij ‘de bank’ hebt ervaren en ‘de medewerker?’”*

Als laatste zou ik de volgende vragen willen stellen, als het niet al naar voren is gekomen: *“Hebben jullie je ervaringen kunnen inbrengen die jullie hadden willen inbrengen naar aanleiding van de verhalen?”*

Als er verder geen antwoord komt, stel ik mijn volgende vraag/vragen - waarbij ik wel let op mijn toon en snelheid - namelijk:

“Of hebben jullie een ervaring die tegenover gesteld is aan de ervaringen die hier vandaag zijn ingebracht?” *“Zo ja, wil je die met ons delen?”*

“Was er misschien ook een verhaal dat vreemd op je over kwam of waar je moeite mee had om te begrijpen?” *“En deed dat verhaal jou aan iets denken wat je zelf hebt meegemaakt?”* *“Wil je dat met ons delen?”*

“Nu we alle verhalen hebben gehoord, is er iets wat jullie missen in de verhalen?”

“Wat zou je op grond van je eigen ervaringen nog willen toevoegen?”

Om te komen tot de verbeterpunten volgens de deelnemers, stel ik de volgende vraag: *“Op basis van de ingebrachte ervaringen welke variëteit aan beelden hebben jullie gehoord?”*

Nb: de naar voren gebrachte beelden zal ik opschrijven op een flip-over, ik vul ze aan met de punten die ik tijdens de workshop had opgeschreven.

“Nu we dit hebben gehoord, wat zouden jullie willen veranderen (of: hoe zouden jullie de situatie het liefst zien)?”

Nb: de naar voren gebrachte veranderingen zal ik ook opschrijven op een flip-over.

Hier moet ik scherp zijn dat een naar voren gebrachte verandering, getoetst wordt bij een aantal deelnemers, zoals klanten, medewerkers van een ander team/afdeling en van Rabobank Nederland. Als er iets van twijfel is te bespeuren, dan vraag ik hoe de deelnemer ernaar kijkt en wat volgens hem en zijn ervaring beter zou werken? En dan afwachten hoe de andere deelnemers reageren.

Als er geen veranderingen meer worden ingebracht, dan vraag ik per actiepunt welke deelnemers, bijvoorbeeld in tweetallen, een actiepunt op zich willen nemen én wat zij nodig hebben om het voor elkaar te krijgen. Wat er aan regelwerk nodig is om het voor elkaar te krijgen en welke vervolgspraken de deelnemers met elkaar maken.

Afsluiting

Nadat ik de verbeterpunten en de aangemelde personen om een verbeterpunt op te pakken nog eens heb opgelezen en gevraagd heb ik of het overzicht volledig is, stel ik de slotvraag ik aan alle de deelnemers:

“Hoe hebben jullie deze bijeenkomst ervaren?”

Als de terugkoppeling van deelnemers in algemeenheden blijft over hun ervaring ten aanzien van de bijeenkomst. Dan stel ik nog de vraag: *“Hebben jullie er naar jullie gevoel ook iets van geleerd?”*

Gezien het verloop van de verhalenworkshop en de wens van de medewerkers van Bijzonder Beheer een vervolg te geven aan de verhalenworkshop, heb ik besloten het volgende hoofdstuk een weergave te laten zijn van de bevindingen uit het onderzoek tot nu toe.

Hoofdstuk 7 Conclusie en discussie

In de vorige twee hoofdstukken heb je de verhalen kunnen lezen naar aanleiding van mijn gesprekken, de analyse en de ingebrachte ervaringen in de verhalenworkshop. Dit hoofdstuk is het laatste hoofdstuk waar het mijn onderzoek betreft, alleen stopt het niet hier. In het vorige hoofdstuk heb je kunnen lezen dat de medewerkers van Bijzonder Beheer naar aanleiding van de verhalenworkshop van begin augustus de wens hebben geuit meer verhalenworkshops te organiseren. Hier zal ik later in dit hoofdstuk op ingaan.

Eerst wil ik antwoord geven op de onderzoeksvraag zoals vermeld in hoofdstuk 1:

Hoe ervaren de betrokkenen van Rabobank Westland Bijzonder Beheer de wijze waarop de activiteiten van deze afdeling zijn ingericht en wat betekent dat voor hen en de samenwerking tussen de betrokkenen?

7.1 Beantwoording onderzoeksvraag

Op de onderzoeksvraag zal ik antwoord geven aan de hand van de deelvragen, met behulp van de opgehaalde data uit het onderzoek. Ik realiseer mij wel dat het onderzoek niet stopt op het moment dat ik de deelvragen beantwoord. Het is een momentopname, weergegeven door mijn selectie van de naar voren gebrachte meervoudige werkelijkheden van de betrokkenen. Het kan zijn dat een lezer van dit onderzoeksverslag met andere bevindingen komt die hem zijn opgevallen. De vier deelvragen, zoals opgenomen in hoofdstuk 1, heb ik in deze paragraaf vetgedrukt weergegeven.

Op welke wijze zijn de activiteiten van Bijzonder Beheer Rabobank Westland ingericht?

Deze vraag is op meerdere wijze te interpreteren. Zo kun je deze vraag letterlijk beantwoorden door aan te geven hoé de activiteiten van Bijzonder Beheer zijn ingericht. Ook is mogelijk deze vraag te beantwoorden door te kijken naar de procesmatige kant wanneer een klant van Commercie naar Bijzonder Beheer gaat en in interactie met wie, óf dat een klant binnen Bijzonder Beheer ‘overgaat’ naar een ander team. Ik heb, gezien dit bedrijfskundig onderzoek, ervoor gekozen antwoord te geven op de laatstgenoemde optie.

Voor alle medewerkers van Rabobank Westland is het duidelijk wanneer en op basis van welke (financiële) gegevens een klant naar Bijzonder Beheer moet, of binnen Bijzonder Beheer naar een ander team moet gaan. De beleidsregels, besluitvormingsorganen en processen dragen hieraan bij. In de volgende deelvraag ga ik hier nog dieper op in, aangezien uit de verhalen en de analyse naar voren is gekomen dat sommige medewerkers ook

onduidelijkheid ervaren. Wanneer en óf de medewerkers van Rabobank Nederland Bijzonder Beheer betrokken moeten worden door de medewerkers van Rabobank Westland Bijzonder Beheer is voor iedereen duidelijk, mede vanwege de processen.

Bij klanten is - gezien de verschillende opgehaalde ervaringen - een groep te zien die niet begrijpt waarom ze voorgesteld worden aan een nieuwe accountmanager of extra papierwerk moeten invullen en aanleveren voor de bank, zoals prognoses óf bijvoorbeeld een extern bedrijf moeten inschakelen. Daarnaast was soms ook te horen dat klanten niet denken zoals de medewerkers van Rabobank Westland denken, namelijk dat je van afdeling naar afdeling gaat, of van team naar team gezien de (financiële) ontwikkelingen bij een klant. Uiteindelijk willen klanten gewoon geholpen worden en snel antwoord krijgen op hun vragen. De intern bedachte wijze - die duidelijk is voor de medewerkers van Rabobank Westland Bijzonder Beheer waarom klanten naar een andere afdeling of team gaan - blijkt niet altijd duidelijk te zijn voor de klanten van Bijzonder Beheer.

Gezien bovenstaande alinea is er een overeenkomst te zien met de door de AFM geformuleerde conclusie naar aanleiding van het onderzoek onder de bijzonder beheer afdelingen van een aantal banken. De conclusie luidde als volgt: “De informatie over het bijzonder beheertraject van banken schiet vaak tekort, waardoor MKB’ers onvoldoende weten wat hen te wachten staat. Het is MKB’ers niet altijd duidelijk hoe een bank rekening houdt met hun belangen bij het nemen van maatregelen. De verwachting van de klant en de bank over het doel van bijzonder beheer lopen uiteen” (<http://www.afm.nl/nl-nl/professionals/nieuws/2015/mrt/bijzonder-beheer>).

Welke ervaringen leven er bij de betrokkenen ten aanzien van Bijzonder Beheer van Rabobank Westland?

Als we kijken naar de ervaringen van klanten, dan zijn er duidelijke verschillen waar te nemen. Sommige klanten hebben ondersteuning ervaren vanuit Rabobank Westland Bijzonder Beheer op het moment dat het financieel slechter ging met hun tuin. Andere klanten hebben weer minder goede ervaringen en sommigen hebben aangegeven dat ze bedreigd werden door de medewerkers van Rabobank Nederland (“als je niet luistert dan..”). Of zelfs ervaren dat hen gevraagd is door een medewerker van de bank of hun vrouw niet kon bijdragen in de schulden, terwijl privé en zakelijk gescheiden waren door onder andere de huwelijksvoorwaarden en de medewerker hiervan op de hoogte was.

Sommige medewerkers ervaren een sterke sturing op de ‘rode’ vlakjes en processen door hun

leidinggevend. Deze werkwijze beïnvloedt de medewerkers in hun dagelijks handelen naar bijvoorbeeld hun klanten. Terwijl sommige medewerkers zich juist weer niet ‘gebonden’ voelen aan processen, maar eerder handelen vanuit de noodzaak voor klant én bank, en zo ook de grenzen van hun handelen opzoeken. Deze werkwijze hebben zij vanuit de inleving in klanten en de jarenlange ervaring, tegelijkertijd wel ervoor zorgend dat ze de regels vanuit Rabobank Nederland Bijzonder Beheer in acht nemen.

Onduidelijkheid over het te voeren beleid ten aanzien van klanten én de klantindeling is ook naar voren gebracht door een aantal medewerkers. Als een beleid niet is aangepast op papier, maar als door mensen uit bijvoorbeeld een besluitorgaan gehandeld wordt alsof het wél is aangepast, dan is de werkwijze voor medewerkers niet meer duidelijk. Op dat moment ontstaat een verschil in handeling (volgens het proces handelen) en een verschil in oordeel (voortlopend op een mogelijk besluit). Het resultaat is dat bij sommige medewerkers het gevoel ontstaat te moeten sturen op een bedrijfsbeëindiging, terwijl zij nog kansen zien voor het bedrijf en dat de medewerkers zich niet begrepen voelen door hun leidinggevende(n). Een soortgelijk commentaar is terug te zien bij het werken ‘conform processen’; als iemand binnen Rabobank Westland besluit aan een bestaand (landelijk Rabobank) proces iets toe te voegen, dan vragen de medewerkers - die met dat proces werken - zich af of het proces dan niet waardeloos is geworden en zorgt voor frustratie onder de medewerkers.

De onduidelijkheid ten aanzien van de werkwijze binnen Bijzonder Beheer is ook aangegeven door klanten. Het voorbeeld is gegeven van de ‘piketpaaltjes slaan’ en dat klanten dit hebben aangehouden om te beoordelen of ze verder konden met hun tuin of niet. Later kregen klanten te horen dat zij niet zelf hadden mogen besluiten om te stoppen met de tuin, ‘de bank’ had het bijvoorbeeld wel aangedurfd om nog een jaar door te gaan. Dit verwarde klanten; de ene accountmanager leert hen iets, wat teniet wordt gedaan door een opmerking van een andere accountmanager van dezelfde organisatie.

Hoe speelt de inrichting van de activiteiten een rol in de samenwerking tussen de betrokkenen?

Om antwoord te geven op deze vraag speelt onder andere de betrokkenheid van Rabobank Nederland Bijzonder Beheer een grote rol.

Gezien de ervaringen speelt het aspect ‘tijd’ een belangrijke rol voor alle betrokkenen. Zowel klanten als medewerkers van Rabobank Westland ervaren dat veel tijd verloren gaat voordat een beslissing wordt genomen, of een besluit kan worden teruggekoppeld aan een klant. Of wanneer een klant geholpen kan worden door een medewerker van Bijzonder Beheer.

Klanten worden bijvoorbeeld door de medewerkers van Rabobank Westland erop gewezen dat het wachten is op antwoord van Rabobank Nederland, waarbij sommige klanten hebben aangegeven dat het dan beter is om dan maar rechtstreeks met een medewerker van Rabobank Nederland Bijzonder Beheer te praten. Weer andere klanten geven aan dat het goed is dat Rabobank Westland Bijzonder Beheer betrokken is, want dat zorgt nog voor het persoonlijk contact met de accountmanager en vaak ook iemand die verstand heeft van de glastuinbouw. Alhoewel op het laatste punt klanten van mening verschillen, namelijk óf de kennis van de glastuinbouw zat in Utrecht (Rabobank Nederland), óf de ervaring was dat juist die kennis aanwezig was bij de medewerkers van Rabobank Westland.

Medewerkers geven aan dat individueel goed en snel is te schakelen met medewerkers van Rabobank Nederland Bijzonder Beheer. Echter wanneer een beslissing door verschillende besluitorganen moet, dan zijn ze een paar weken verder voordat een klant geïnformeerd kan worden. Aan de andere kant geven medewerkers van Rabobank Westland Bijzonder Beheer ook aan dat een besluit vanuit Rabobank Nederland soms niet past gezien de realiteit, zoals bijvoorbeeld een besluit van de Bodemprijsc commissie om een tuin niet onder een bepaalde prijs te verkopen, terwijl een bod niet veel afwijkt ten opzichte van de richtprijs door Rabobank Nederland.

De scherpe scheidslijn in de werkzaamheden tussen bijvoorbeeld Commercie en Bijzonder Beheer kan zorgen voor ongeduld in de samenwerking met de medewerkers van Bijzonder Beheer. Als een klant niet snel genoeg over kan naar Bijzonder Beheer, dan gaat dat ten koste van die klant, zo menen de medewerkers van Commercie.

Vanuit de medewerkers is een soort tweedeling te zien wanneer je kijkt naar de inrichting van de activiteiten in de samenwerking met klanten: óf het bankbelang staat voorop in de handelswijze van medewerkers naar klanten toe en kan het contact ophouden met klanten zodra het dossier van het bureau gaat, óf het klantbelang staat voorop in en is bepalend voor de omgang met klanten.

Het procesmatig werken en de gestelde deadlines beperken de onderlinge samenwerking voor veel medewerkers. Sommigen ervaren eilandjes op de afdeling, onder andere vanwege de werkdruk. Anderen ervaren weer weinig tijd om bijvoorbeeld een keer na te praten met klanten. Daarnaast ervaren klanten ook een verschil tussen ‘de bank’ en ‘de medewerker’. Waarbij klanten ervan uitgaan dat de medewerker gestuurd is met (slecht) nieuws vanuit ‘de bank’. Op deze wijze wordt niet ‘de medewerker’ het slechte nieuws aangerekend, maar eerder ‘de bank’. Klanten ervaren vaak een sterke rol van Rabobank Nederland in de

besluitvorming, sterker dan die van Rabobank Westland. Ook hier verschillen de reacties van klanten: óf begrijpelijk, óf dat niet begrepen wordt dat Rabobank Westland er dan tussen zit.

Wat is het verschil tussen een modernistisch onderzoek en een onderzoek vanuit het sociaal constructionisme?

In hoofdstuk 2 heb ik uitgelegd wat het verschil is tussen een modernistisch, postmodernistisch en sociaal constructionistisch onderzoek en de rol van de onderzoeker in deze onderzoeken. In datzelfde hoofdstuk heb ik ook de verbeterpunten opgenomen zoals vastgesteld door de AFM, waar vanuit een modernistisch onderzoek het eindoordeel was dat ‘de communicatie beter moest’. Ik herhaal hier nog eens de verbeterpunten:

- *eerder aankondigen dat een klant mogelijk overgedragen wordt aan bijzonder beheer en de reden hiervoor beter onderbouwen naar de klant,*
- *ook na de overdracht klanten voorbereiden op wat er gaat komen door een goede uitleg van het doel en de werkwijze van de afdeling bijzonder beheer,*
- *banken moeten meer inzicht geven in de afwegingen die zij maken en moeten laten zien dat zij bij het opleggen van maatregelen rekening houden met de financiële situatie van de klant. Bij de toepassing van kostenverhogende maatregelen moeten banken duidelijk maken hoe de hoogte tot stand komt,*
- *banken die werken met serviceorganisaties worden opgeroepen om te zorgen dat de klantcommunicatie en reactietermijnen vanuit die organisaties worden verbeterd, naast de bereikbaarheid van de afdeling bijzonder beheer en het contact met klanten,*
- *de AFM heeft tevens geconstateerd dat de vastlegging van de communicatie met klanten en de wijze waarop de bank rekening houdt met de situatie en belangen van de klant verbetering behoeft*

(<http://www.afm.nl/nl-nl/professionals/nieuws/2015/mrt/bijzonder-beheer>).

Wat valt af te leiden voor dit (sociaal constructionistisch) onderzoek uit de vorige paragrafen is dat de werkwijze voor de betrokkenen van Rabobank Westland vooral systeemgedreven is. Beleidsregels, processen en de aansturing van de medewerkers binnen de bank zijn hier enkele voorbeelden van. Klanten hebben eerder behoefte aan een ander soort werkwijze vanuit de medewerkers van de bank, in ieder geval niet voornamelijk ingegeven vanuit processen. Er gaat in de werkwijze van Rabobank Westland Bijzonder Beheer veel tijd op aan de afstemming, bijvoorbeeld: tussen de verschillende contactpersonen binnen de afdeling Bijzonder Beheer en waar op een later moment een mogelijk besluit eerst langs een besluitorgaan moet gaan, voordat deze uitgevoerd kan worden. Vervolgens gaat dezelfde informatie naar een besluitorgaan van Rabobank Nederland Bijzonder Beheer, die ook een

besluit neemt ten aanzien van de ‘post’. Daarna wordt dat besluit van Rabobank Nederland nog eens bekrachtigd door het besluitorgaan van Rabobank Westland. Deze werkwijze kost tijd, tijd die ten koste gaat van klanten en ten koste van het onderlinge contact en samenwerking tussen de medewerkers onderling én met klanten.

Deze constatering en terugkoppeling is niet terug te zien in de conclusie, of een mogelijk verbeterpunt vanuit de AFM.

Waar de verbeterpunten vanuit de AFM in algemene termen zijn gehouden, zoals bijvoorbeeld: ‘*goede* uitleg van het doel...’, of ‘*inzicht* geven in de afwegingen...’ et cetera, zijn de verbeterpunten - zoals ik die waarneem op basis van de naar voren gebrachte ervaringen van de betrokkenen - veel specifiek benoemd en inzichtelijk gemaakt voor Rabobank Westland Bijzonder Beheer.

De verbeterpunten vanuit de AFM gelden daarnaast ook voor de verschillende banken die hebben deelgenomen aan het onderzoek. De analyse en uitkomsten zijn gegeneraliseerd voor alle betrokkenen en oppervlakkig gebleven voor met name het begintraject van klanten naar Bijzonder Beheer toe. Terwijl dit onderzoek is uitgevoerd samen mét de betrokkenen van Rabobank Westland Bijzonder Beheer. Hierdoor zijn meervoudige werkelijkheden naar voren gekomen. Verder had ik als onderzoeker niet een dominante rol, terwijl de AFM vanuit haar rol - in een modernistisch onderzoek - dit zeer waarschijnlijk wel heeft gehad.

De conclusie en verbeterpunten aangegeven door de AFM zijn gericht op het *inhoudelijke* van de communicatie naar de betrokkenen. Terwijl ervaringen van klanten die ik deelde mét de medewerkers van de bank in een werkoverleg, of één op één deelde met een medewerker na een gesprek met een klant, of waar klanten zelf informatie deelden mét de medewerkers van de bank tijdens een verhalenworkshop waren van een ander niveau, namelijk op *betrekkingsniveau*. Een reactie gegeven door een deelnemer aan de verhalenworkshop geeft dit goed weer: *“Het besef dat er wat gebeurt met klanten, om te zien dat bepaalde beslissingen bepaalde emoties met zich meebrengen. Je probeert je wel in te leven, maar het is toch anders wanneer je op 1 of 2 meter afstand zit van de mensen bij wie het gebeurt.”*

De communicatie zoals klanten of ik doorgaf aan de medewerkers van Rabobank Westland was op persoonlijker vlak, omdat het ging over ervaringen, waar de AFM zit op h^oe te communiceren. De betekenisgeving van het onderzoek vanuit de AFM refereert aan de rationaliteit (universele eenduidigheid), terwijl mijn onderzoek refereert aan de open betekenisgeving (Roodink, 2014: 6).

In de volgende paragraaf ga ik in op de theorie en de methodologie, gezien het verloop van mijn onderzoek.

7.2 Aanvulling op de methodologie

In dit onderzoek zijn een aantal zaken aan bod gekomen, zoals het verschil tussen de twee wetenschapsparadigma's: modernisme en postmodernisme, en de rol van de onderzoeker in beide paradigma's. Daarnaast heeft dit onderzoek inzichtelijk gemaakt dat er een verschil is in de uitkomsten van het onderzoek, indien uitgevoerd op modernistische of postmodernistische wijze. Dit onderzoek heeft - gezien het verloop van de verhalenworkshop - voor mij nog enkele vragen opgeleverd. Deze heb ik hieronder opgenomen.

De conclusie uit het onderzoek door de AFM was: 'de communicatie moet beter'. Echter, dit onderzoek uitgevoerd volgens de responsieve methodologie heeft - dankzij de verhalen en de verhalenworkshop - inzichtelijk gemaakt dat er meer speelt voor de klanten en medewerkers van de afdeling Bijzonder Beheer van Rabobank Westland dan de door de AFM gegeven conclusie. Hoe werkt een methodologie nu zo 'anders', dat juist niet een generaliserend antwoord naar voren is gekomen uit dit onderzoek, in dezelfde context waar het modernistisch AFM onderzoek heeft plaatsgevonden?

Is het bijvoorbeeld omdat samen met betrokkenen een onderzoek uitvoeren én in interactie met elkaar vanuit een ander wetenschapsparadigma, andere data oplevert dan vanuit een modernistisch onderzoek? En dat vanuit de postmodernistische wetenschapsparadigma juist gekeken wordt naar de meervoudige werkelijkheden van organiseren en zo een andere dimensie geeft op organiseren binnen een organisatie? Wat betekent het voor de betrokkenen dat zij een generaliserend antwoord of conclusie uit een onderzoek te horen krijgen, of dat zij de meervoudige werkelijkheden te horen krijgen uit een onderzoek? En kan het zo zijn dat de AFM - een systeemgedreven organisatie - niet verder kan komen dan een oorzaak/gevolg conclusie voor de financiële sector? Met andere woorden: als de communicatie verbetert dan zijn de problemen opgelost. Werkt de context waarin geacteerd en gewerkt wordt zo bepalend voor een te trekken conclusie, omdat men niet meer 'anders' kan kijken naar mogelijke oplossingen of niet weet hoe?

De conclusie vanuit de AFM heeft ertoe geleid dat minister Dijsselbloem van Financiën bekend heeft gemaakt geen vervolgonderzoek in te gaan stellen (<http://www.banken.nl/nieuws/3439/afm-vervolgonderzoek-bijzonder-beheer-onnodig>). Deze methodologie, waar gebruik is gemaakt van verhalen en een verhalenworkshop, heeft er juist toe geleid dat om een vervolg van de verhalenworkshops is gevraagd door de medewerkers van Bijzonder Beheer. Dit ondanks het niet puntsgewijs - zoals ik had bedacht - behandelen van de verhalenworkshop volgens Abma en Widdershoven (Abma en Widdershoven, 2006: 62). Kan deze methodologie en wijze van onderzoek gezien worden als een interventie, zoals Van

Dinten en Schouten (2011) aangeven? Waar dit onderzoek - vanuit een open oriëntatie - zo 'anders' is voor de medewerkers van een organisatie waar rationaliteit en systeemgedreven organiseren aan de orde van de dag is?

Is het ook omdat de vorm én inhoud van deze methodologie en de uitvoering 'anders' zijn dan waar de betrokkenen van Rabobank Westland mee bekend zijn? En het 'anders' zijn ten opzichte van de gebruikelijke context - waar de medewerkers en klanten in de dagelijkse werkzaamheden mee te maken hebben - een reden is om te vragen om een vervolg? Of waar de locatie en de setting van de verhalenworkshop een rol spelen en uitnodigen tot een andere betekenisgeving van de deelnemers - namelijk open en sociaal - dan de dominerende betekenisgeving? Kan het daarom ook zijn dat de eerste verhalenworkshop is gelopen zoals die is verlopen? Natuurlijk is de rol van de onderzoeker als procesbegeleider van belang, maar dit was voor het eerst dat klanten én medewerkers in een andere setting met elkaar in gesprek waren, buiten de gebruikelijke context waar de betrokkenen elkaar normaal gesproken ontmoeten. Was er op dat moment geen ruimte om te komen tot verbeterpunten?

Misschien was mijn bedachte uitkomst om te komen tot verbeterpunten tijdens de verhalenworkshop van begin augustus te vroeg voor de deelnemers. Te vroeg voor een organisatie én medewerkers die al jaren beïnvloed worden door de maatschappelijke context waarin zij acteren, waar wet- en regelgeving én systemen een zeer grote impact hebben op de werkwijze binnen de organisatie. Waar de definitie van de situatie (Van Dinten en Schouten, 2011: 31) bepalend is voor de aansturing binnen een organisatie uit de financiële sector. Waar de rationele - en wellicht voor sommige medewerkers de zelfreferentiële - oriëntatie dominant is. Is het dan passend om te verwachten dat met één verhalenworkshop verbeterpunten kunnen worden aangedragen, of speelde mijn dominante oriëntatie een rol in de vaststelling hoe de verhalenworkshop is gelopen, terwijl het juist ging om de meervoudige betekenissen van die avond? Waar enkele medewerkers van de verhalenworkshop hebben aangegeven dat de verhalen "*even moeten bezinken*" voordat zij verder konden.

Is het misschien eerder passend te veronderstellen dat veranderingen in de context waar de deelnemers dagelijks acteren, niet de eerste keer naar voren kunnen worden gebracht door de deelnemers al in de eerste verhalenworkshop? Is het misschien omdat de werkwijze zo anders was - verhalen voorlezen, ervaringen delen en in dialoog gaan - voor de meeste deelnemers gezien hun dagelijkse context, dat de verhalenworkshop misschien ook niet anders kon lopen? Is de wens van meer en andere medewerkers van Bijzonder Beheer om ook mét hen de verhalenworkshops te houden, wellicht een roep van de zwakke signalen die niet betrokken waren bij de eerste verhalenworkshop? Zijn er meerdere verhalenworkshops nodig om op een later moment gezamenlijk te komen tot verbeterpunten? Is dat dan ook een verschil tussen een

postmodernistisch en modernistisch onderzoek?

En wanneer het mogelijk is om te komen tot verbeterpunten vanuit de responsieve methodologie, kunnen deze dan opgenomen worden in een organisatie die systeemgedreven georganiseerd is? Aangestuurd wordt door een organisatie als Rabobank Nederland ‘boven’ haar, die ook systeemgedreven werkt en gecontroleerd wordt door een instantie als de AFM die juist systeemgedreven werken stimuleert? Vanuit de overtuiging zo te werken om verdere problemen en een volgende bankencrisis te voorkomen? Terwijl misschien de problemen die zijn ontstaan voortgekomen zijn uit een systeemgedreven manier van organiseren? En de reden dat klanten klagen in de media in plaats van rechtstreeks naar een contactpersoon binnen de organisatie, een klacht is over de systeemgedreven organisatie? Het systeemgedreven werken gezien wordt als ‘het goed willen doen’ voor klanten, terwijl het eerder averechts werkt op klanten.

Zou het mogelijk zijn met een postmodernistisch onderzoek te komen tot een tweede of wellicht een derde orde verandering? Maar hoe werkt dat voor een systeemgedreven organisatie? Wat is er nog meer nodig voor de betrokkenen om daadwerkelijk te komen tot een tweede orde verandering? En hoe verhoudt zich dat met een modernistisch onderzoek, waar een generaliserend antwoord als afdoende wordt beschouwd door de onderzoeker en wellicht niet verder komt dan een eerste orde verandering?

Om te komen tot een contextgedreven inrichting van een organisatie hebben Van Dinten en Schouten 11 regels opgesteld (Van Dinten en Schouten, 2011: 210-214). Is het het onderzoeken waard of deze regels ondersteuning kunnen bieden een verandering te realiseren van een systeemgedreven organisatie naar een contextgedreven organisatie? De 11 regels met de toelichting heb ik opgenomen in bijlage IV. Hieronder heb ik de regels (cursief en in het blauw weergegeven) opgenomen om aan te geven wat verloren is in de context van financiële instellingen, zoals Rabobank Westland:

1. Medewerkers zijn geselecteerd op externe oriëntatie, synthetisch vermogen en deskundigheid

De rationale oriëntatie overheerst in de financiële sector en ook bij Rabobank Westland, terwijl vanuit deze regel eerder de sociale oriëntatie zou moeten overheersen.

2. De maximale grootte van een eenheid wordt bepaald door geheugen

Deze regel geeft aan dat de verbinding tussen mensen ontstaat door kennis te hebben van elkaar, over de context van een klant of van een medewerker. Deze kennis zit in het geheugen van bijvoorbeeld de medewerker en bepaalt niet alleen zijn verdere gedrag, maar ook hoeveel klanten die medewerker kan ondersteunen dankzij zijn kennis opgeslagen in zijn geheugen. In de financiële sector en bij Rabobank Westland is te zien dat juist alle kennis over klanten in

systemen wordt gezet. Daarnaast is vanuit privacy bepaald dat niet alle (persoonlijke) klantinformatie zomaar mag worden opgeslagen in de systemen. Kennis over klanten is dus gebonden aan de medewerker (en zijn geheugen) en hij bepaalt wat doet met die persoonlijke kennis. Er wordt bij het toekennen van klanten niet gekeken naar wat een medewerker aan klantkennis kan opslaan in zijn geheugen, maar eerder naar wat er nog ligt aan klantdossiers die opgepakt moeten worden voor de bank. Totdat een medewerker bij zijn leidinggevende zelf aangeeft dat hij er geen klantdossiers meer bij kan hebben gezien het aantal dossiers dat hij al heeft, is bepalend voor de maximale grootte. Niet het geheugen speelt een rol. De grootte van een team of afdeling wordt ook bepaald door het aantal klantdossiers dat er ligt. Dit is ook terug te zien in de aansturing van de afdeling. Zoals medewerkers van Rabobank Westland Bijzonder Beheer hebben aangegeven: *“Het is niet zo dat ik aan klanten vraag gedurende een of twee jaar, nadat het dossier is afgewikkeld “hoe gaat het nou met jullie?” Dat is misschien wel jammer en zou uiteindelijk wel moeten, alleen uiteindelijk beland je wel in de waan van de dag. Je boekt een dossier af, je krijgt er twee bij dus de werkdruk verandert niet. Je blijft wel doorhollen, wat dat betreft.”* Of *“Waar ik op gestuurd word, is: heb ik mijn dossier voor elkaar, geen revisieachterstanden, doe ik KI goed, dat zijn de dingen waar ik op gestuurd word.”*

3. Het gaat om leidinggeven, niet om managen

Aansturing binnen Rabobank Westland vindt plaats op basis van processen en de ‘rode’ vlakjes. Hier is het ‘managen’ van belang en passend bij een systeemgedreven organisatie.

4. Boven een leidinggevende mag niet meer dan één sturende laag bestaan

Op dit moment is er sprake van diverse (management)lagen binnen Rabobank Westland.

5. Communicatie verloopt vooral mondeling en is beeldgedreven

Klantoverdracht van Commercie naar Bijzonder Beheer of tussen de twee teams van Bijzonder Beheer verloopt in eerste instantie tussen de teamleiders van de afdelingen. Nadat een medewerker van Bijzonder Beheer is aangewezen door de teamleider om een klant over te nemen, wordt het klantdossier via de systemen op zijn naam gezet. De medewerker zal vervolgens veelal mondeling informatie ophalen bij de vorige contactpersoon van die klant. De communicatie binnen Rabobank Westland Bijzonder Beheer is een wisselwerking van systemen en mondelinge communicatie, zowel intern als met klanten. E-mail en telefonisch verkeer vindt ook plaats tussen de betrokkenen. Wel is te zien dat systemen een belangrijk aspect zijn binnen de communicatie: alle afspraken, besluiten et cetera moeten in de systemen staan en in de communicatieoverdracht van medewerker naar klant, hetzij via de e-mail of via brieven. En zoals teruggegeven werd door medewerkers en klanten van Bijzonder Beheer is dat klanten zo snel mogelijk een aanzeggingsbrief krijgen zodra zij naar Insolventie gaan. Documenten moeten op orde gesteld worden, zoals bijvoorbeeld contracten en aktes, voordat

verder kan worden gegaan met de verkoop van de tuin of de woning. En zelfs na verkoop van de tuin kan de klant nog steeds rekeningen krijgen (elektriciteit) van een tuin, die niet meer officieel van hem is.

Communicatie gebeurt hier op basis van wat ‘geregeld’ en ‘op orde’ moet zijn vanuit de bank gezien en niet vanuit de relatie tussen de betrokkenen.

6. Financieel resultaat volgt op inspanning, niet andersom

In de beoordeling hoe een klant te bedienen en op welke wijze is het vermogen van die klant van invloed of hij bijvoorbeeld wel of niet een vaste accountmanager bij de bank krijgt. Een kosten batenanalyse door de organisatie is vooraf gemaakt.

7. Weten wat er bij klanten gebeurt

“Het gaat niet om wat een aanbieder kan verzinnen over de toegevoegde waarde, maar wat een klant bepalend vindt voor de relatie” (Van Dinten en Schouten, 2011: 212). Dit is één zin als toelichting bij regel 7. Eerlijk gezegd vraag ik mij af of de medewerkers de mogelijkheid hebben én ook vragen aan klanten wat zij belangrijk vinden in de relatie. Zoals in de verhalen werd aangegeven, is er nog een verschil te zien in klantbelang en bankbelang bij Bijzonder Beheer.

8. Relaties dragen de organisatie

Eigenlijk geven de antwoorden op de twee voorgaande regels al antwoord op deze regel, om aan te geven hoe dit verloren is gegaan voor financiële instellingen.

9. Expert- en helpsystemen zijn life-lines

Het systeemgedreven organiseren en werken, biedt medewerkers niet de mogelijkheid om ‘af te wijken’ van een aanbod richting klanten dat passender zou zijn dan wat in het huidige financiële aanbod mogelijk is. Afwijkingen op bestaande producten worden niet getolereerd.

10. Ook het facilitaire bedrijf is contextgedreven

Als ik bijvoorbeeld kijk naar ondersteuning vanuit andere afdeling voor Rabobank Westland Bijzonder Beheer en specifiek naar Marketing & Communicatie, dan ervaart Bijzonder Beheer net het hoognodige aan ondersteuning en alleen wanneer de medewerkers van Bijzonder Beheer erom vragen. Vanuit de directie is kortgeleden ook aangegeven dat ondersteuning vanuit Marketing & Communicatie niet nodig is, terwijl de medewerkers van Bijzonder Beheer daar anders naar kijken. En medewerkers van Marketing & Communicatie komen pas ‘in actie’ voor de afdeling als het eerst op hoger niveau is doorgesproken en afgesproken. De systeemgedrevenheid komt ook hier weer terug naar voren.

11. Best practices

Binnen Rabobank Westland worden de ‘best practices’ gedeeld, bijvoorbeeld in een rollenspel met een acteur en tegelijkertijd terugkoppeling wat goed ging en wat niet. Of bijvoorbeeld het terugluisteren van telefonische klantgesprekken en daarbij aan te geven aan de medewerkers

wat goed ging of beter had gekund. Wat ook terug te zien is in de organisatie is hoe bijvoorbeeld een koppel (accountmanager en intern accountmanager) heeft gewerkt ten opzichte van andere koppels, in de zin van ‘openstaande revisies’ et cetera. Op die wijze wordt ook een vergelijking gemaakt.

Kan de verhalenworkshop van begin augustus worden gezien als de eerste steen die in het water is gegooid en steeds meer kringen vormt in het water, om uiteindelijk ‘iets’ teweeg te brengen? Is het passender om te veronderstellen dat bij een postmodernistisch onderzoek niet het begin bijdraagt aan een verandering, maar hoé betrokkenen omgaan met de data en ermee verder gaan, dat dát juist de verandering is en zou moeten zijn? En nu inzichtelijk is gemaakt aan de hand van de 11 regels volgens Van Dinten en Schouten (2011) wat er verloren is gegaan voor de organisatie, is het mogelijk een verandering te realiseren in een tijd waar de definitie van de situatie overheerst?

7.3 Aanbeveling voor vervolgonderzoek

Abma en Widdershoven hebben in hun boek “Responsieve methodologie, Interactief onderzoek in de praktijk” het volgende aangegeven: “De dynamiek van interactief onderzoek en de omvang van de kwalitatieve data kunnen overrompend zijn, en vanuit dat oogpunt is het wijs om met een beperkte, goed afgebakende onderzoekseenheid te beginnen. Door klein te beginnen voorkom je dat je geïnvolveerd raakt in een niet te hanteren proces. Door klein te beginnen houd je greep op het onderzoek” (Abma en Widdershoven, 2006: 176).

In dit onderzoek heb ik mij beperkt tot de direct betrokkenen binnen Bijzonder Beheer, namelijk: de klanten en de medewerkers van Rabobank Westland Bijzonder Beheer en dan met name uit het team Bijzonder Beheer Insolventie. Uit de gesprekken was af te leiden dat vanuit Bijzonder Beheer ook contacten lopen met andere betrokkenen, zoals: externe adviseurs, makelaars en notarissen. Daarnaast spelen binnen Rabobank Westland ook andere betrokkenen een rol voor Bijzonder Beheer, zoals vanuit diverse overleg- en besluitorganen zowel binnen Rabobank Westland als Rabobank Nederland.

Voor een vervolgonderzoek zouden deze betrokkenen benaderd kunnen worden, om zo meer inzicht te krijgen in de ervaringen van de betrokkenen ten aanzien van de inrichting van de activiteiten van Rabobank Westland Bijzonder Beheer en de betekenis ervan voor hen.

In mijn onderzoek heb ik mij beperkt tot de direct betrokkenen uit de glastuinbouw. Wat levert een onderzoek op, indien - volgens de responsieve methodologie - een onderzoek wordt gehouden onder betrokkenen van andere branches van Rabobank Westland Bijzonder Beheer? Wat mij ook opviel tijdens mijn onderzoek is dat het andere medewerkers buiten Bijzonder

Beheer raakt. Deze zijn niet in mijn onderzoek teruggekomen en bij het schrijven van mijn aanbeveling laat ik ze bijna achterwege. Terwijl het een belangrijke groep is, waar eveneens wat van valt te leren gezien hun ervaringen. Een vervolgonderzoek waar deze groep bij betrokken is, is dan ook aan te bevelen.

Daarnaast is uit dit onderzoek naar voren gekomen hoezeer vanuit de maatschappelijke context, regels en processen voor financiële instellingen de huidige definitie van de situatie bepalen voor Rabobank Westland. Dit onderzoek heeft mij nieuwsgierig gemaakt naar de interpretatie van die regels door betrokkenen vanuit bijvoorbeeld de politiek, vanuit Rabobank Nederland en Rabobank Westland en natuurlijk ook de klanten die ermee te maken hebben. Werkt een regel of proces nu echt zoals het in theorie bedacht was, waar lopen de ‘gebruikers’ tegenaan of waar werkt het mee, et cetera?

Bij het schrijven van de aanbevelingen voor vervolgonderzoek(en) realiseer ik mij dat één onderzoek net een tipje van de sluier oplicht en hoe groot het aantal betrokkenen is die van dichtbij of minder dichtbij ‘geraakt’ wordt door Bijzonder Beheer.

Hoofdstuk 8 Reflectie

In dit hoofdstuk reflecteer ik op de verschillende onderdelen uit mijn onderzoek, zoals: de gebruikte methodologie, het voeren van de gesprekken, het schrijven van de verhalen en de verhalenworkshop, gevolgd door mijn leerproces. Allereerst start ik met de relevantie van dit onderzoek voor de organisatie. De genoemde onderdelen zal ik per paragraaf behandelen.

8.1 Relevantie

Mijn doel was om de werkwijze met klanten en de medewerkers onderling van Rabobank Westland Bijzonder Beheer inzichtelijk te maken via de verhalen. Uit het onderzoek zijn de meervoudige werkelijkheden van de klanten en medewerkers naar voren gekomen, ten aanzien van hun ervaringen met Bijzonder Beheer. Deze ervaringen kunnen betrokkenen helpen in wat zij veranderd zouden willen hebben in de werkwijze vanuit Bijzonder Beheer. Ook al heeft het onderzoek plaatsgevonden voor Rabobank Westland Bijzonder Beheer, andere lokale banken kunnen eveneens blijk nemen van deze resultaten. De werkwijze vanuit Rabobank Westland Bijzonder Beheer is vaak vanuit processen geregeld, of een werkwijze wordt geprobeerd om te zetten naar een proces, zodat iedereen op dezelfde wijze werkt. Processen die landelijk vanuit Rabobank Nederland zijn opgesteld en daarom ook andere lokale banken raken. Dit onderzoek heeft inzage verschaft waar betrokkenen in een organisatie én daarbuiten tegenaan lopen in een bedachte wijze van organiseren. Ik heb veel aandachtspunten gehoord en terug zien komen in de verhalen over de werkwijze vanuit Bijzonder Beheer. Wél ben ik benieuwd wat een lezer naar aanleiding van dit onderzoeksverslag aan zou geven om te verbeteren.

Het feit dat mij gevraagd is om nog meer verhalenworkshops te houden met de overige medewerkers en klanten van Rabobank Westland Bijzonder Beheer, is voor mij een teken dat dit onderzoek van nut is geweest. Het toont voor mij en de betrokkenen de meerwaarde van een sociaal constructionistisch onderzoek.

8.2 Methodologie

Toen ik net in dienst was bij Rabobank Westland - ruim 6 jaar geleden - heb ik 'de Rabobank' mede leren kennen door de verhalen van de medewerkers en later ook van klanten. Mensen die jarenlang bij de bank zitten, als klant of als medewerker. De bank hebben meegemaakt in haar ontwikkelingen, of 'vanaf de luier' klant zijn bij de bank. Zij konden mij vertellen over hoe het vroeger ging bij 'die bank' en hoe mensen met elkaar verbonden waren. Daarom leek het mij ook interessant om een onderzoek te doen waarbij ervaringen gedeeld zouden worden op basis van verhalen, voortgekomen uit gesprekken met klanten en medewerkers. Naast data

verkregen uit de gesprekken heb ik aanvullende informatie gezocht in de vorm van documenten en observaties. Het benaderen van verschillende betrokkenen, vond ik in het begin nog wel een uitdaging. Veel medewerkers in verschillende functies hebben een connectie met Bijzonder Beheer. Uiteindelijk kan ik wel zeggen dat het een verrijking is geweest van het onderzoek om verschillende betrokkenen te hebben gesproken. Ik ben ook van mening dat de responsieve methodologie een goede methodologie is geweest voor dit onderzoek. Als ik het vergelijk met de uitkomsten van het AFM onderzoek - dat op modernistische wijze is uitgevoerd - denk ik dat een postmodernistisch onderzoek juist veel meer zaken voor de betrokkenen naar voren heeft gebracht en op een duidelijke manier. De issues die spelen, zijn inzichtelijk gemaakt zonder verwijtend naar elkaar over te komen en zonder generaliserend te zijn.

Ik had vóór dit onderzoek geen ervaring in het uitvoeren van een kwalitatief onderzoek. Onderzoeken uitzetten onder klanten doe ik vanuit mijn functie met verschillende bureaus. Het vroeg daarom extra inspanning van mijn kant om dit onderzoek te doen, van eerst onervaren naar geleidelijk aan meer ervaring opbouwend tijdens het onderzoek. Ik vond het in ieder geval, ondanks dat het onwennig was en ik onzeker was in het begin, heel leuk én vooral leerzaam om een postmodernistisch onderzoek van begin tot 'eind' uit te voeren.

8.3 Interviews

Het voeren van gesprekken was in het begin heel moeilijk. Het moest vooral geen vraag-en-antwoord zijn als in een interview, maar eerder dat ik mij zo opstelde dat de respondent zich vrij voelde om zijn verhaal te doen zonder al te veel vragen van mijn kant. En als ik dan toch vragen stelde, dan alleen maar open vragen en vooral zonder oordeel. Dat bleek nog lastiger dan ik had gedacht. Wat mij namelijk een paar keer in het begin van de gesprekken opviel, was dat het echte verhaal ná het gesprek begon. Hoe iemand in het leven staat en in zijn werk, wat die persoon raakt of waar die persoon een ongemakkelijk gevoel bij krijgt. Ik kreeg toen voor mijn gevoel pas de echte persoon te zien. Ik besepte dat mijn manier van vragen stellen in het begin hier aan had bijgedragen; mijn gedrevenheid om een gesprek te voeren in plaats van te luisteren en daarmee niet uitnodigend zijn naar die persoon om hem te leren kennen.

Na een gesprek met mijn coach viel het mij pas op dat ik niet lette op de omstandigheden tijdens een gesprek, terwijl het pal voor mijn ogen gebeurde. Dat was iets om beter op te letten. In een gesprek met een klant kon ik dit gelukkig onderkennen toen hij met zijn blaadje met uitgeschreven punten voor zich zat. Ik kon dit niet negeren en heb die klant uitgenodigd om zijn verhaal aan de hand van zijn punten aan mij te vertellen.

Het werd gelukkig op een gegeven moment niet moeilijk om door te hebben dat ik iets anders

had gedaan in mijn gesprekken, tijdens mijn onderzoek. Gesprekken verliepen bijvoorbeeld als vanzelf, alsof ik met iemand sprak die ik al heel lang ken. Het verwerken van de gesprekken tot ‘thick descriptions’ heeft mij geholpen om ‘technisch’ te kijken naar wat ik had gedaan: stelde ik open vragen, gaf de respondent wel antwoord op mijn vraag, vroeg ik wel door? Het uitschrijven van de gesprekken had dus voor mij een dubbele functie én om de ‘thick descriptions’ te hebben, maar ook om mezelf te corrigeren en beter te worden in het voeren van gesprekken. Tenminste, zo was het voor mijn gevoel om wat meer ‘bagage’ te hebben als ik in gesprek ging met een respondent.

Ik durfde op een gegeven moment tegen een respondent te zeggen dat ik even niet wist welke vraag ik kon stellen. Of ik nam op een bepaald moment de moeite om écht te luisteren naar de respondent. Ik zat dan niet meer in mijn hoofd te bedenken wat mijn volgende vraag moest zijn. Ik heb ook gelet op mijn energie en zelfs een afspraak verplaatst toen ik moe was. Ik was bang dat ik de respondent niet de aandacht kon geven die hij verdiende. Dat zou het gesprek nutteloos maken en zonde zijn van onze tijd. Naarmate het voeren van de gesprekken voor mijn gevoel beter ging, kon ik stil blijven in de gesprekken en merkte ik dat de respondent vanzelf weer begon met praten als het even stil bleef.

Ik merkte langzamerhand dat enkele medewerkers het gelukkig geen probleem vonden om langer in gesprek te blijven, of zelfs nog een tweede keer met mij in gesprek wilden. En doordat het mij steeds beter af ging om te luisteren in een gesprek, werd ik rustiger en kwamen de open vragen vanzelf. Ik wist dat het voeren van gesprekken beter ging wanneer een respondent tegen mij zei: “Eh...nee, eigenlijk was het zo..” en dit benadrukte door op de tafel te tikken, alsof hij wist dat hij nu op het goede spoor zat om mij mee te nemen in zijn voorbeeld. Het kostte mij naarmate de gesprekken vorderden minder moeite om een respondent terug te krijgen naar een eerder aangegeven voorbeeld en te vragen daar wat meer over te vertellen. Of gewoon durven te zeggen dat ik het niet begrepen had wat de respondent mij zojuist had verteld en de respondent het geen moeite vond om het mij nogmaals uit te leggen. Ook heb ik geprobeerd de ‘waarom’ vragen zoveel mogelijk te vermijden. Ik snapte op een gegeven moment dat het oorzaak/gevolg vragen zijn en de respondent niet uitnodigt tot het vertellen van zijn ervaringen zonder enige terughoudendheid, omdat ik dat niet doe door te starten met zo’n vraag.

Deze manier van gesprekken voeren vond ik een mooie en respectvolle manier om klanten en medewerkers in het onderzoek te betrekken én hun werkzaamheden en ervaringen met anderen inzichtelijk te krijgen. Ik had dit waarschijnlijk nooit meegemaakt als het echt bij een vraag-en-antwoord interview was gebleven. De openheid door bijvoorbeeld gewoon te

vragen: “Vertel eens...,” heeft veel informatie opgeleverd voor mijn onderzoek en om uiteindelijk te komen tot de Gestalten en verhalen.

Bij alle klanten heb ik de liefde voor ‘het vak’ (als ik het al zo mag noemen) gezien in hun gezichten, gehoord in de manier hoe ze erover spraken en in hun woordgebruik. Het was voor hen bezig zijn in het hier en nu én ervoor zorgen, 7 dagen in de week 24 uur per dag, met in hun achterhoofd dat ze alles deden voor morgen, voor hun gezin. “Voor velen is morgen niet gekomen en is er ook geen overmorgen meer”, zoals een klant mij vertelde. Het zijn gesprekken geweest die mij nog lang zullen bijblijven. Ik moest vaak na mijn gesprekken de ervaringen die mij verteld waren door de betrokkenen van mij ‘afpraten’, dat deed ik met een goede vriendin soms persoonlijk, of via de what’s app wanneer het al laat in de avond was. Haar luisterend oor betekende heel veel voor mij.

Juist door hoofdstuk 5, waar ik de analyse heb gedaan op de verhalen, merkte ik dat ik in mijn vertrouwde en bekende manier van doen zat. Deze vertrouwde manier voelde dan anders ten opzichte van hoe ik op een later moment in de gesprekken had gezeten. De data om te komen tot verhalen zijn verkregen vanuit een andere betekenisgeving van de respondenten en mijzelf. Niet alleen mijn gesprekken verliepen beter toen ik probeerde open én nieuwsgierig de gesprekken in te stappen, het gebeurde ook bij het schrijven van onderdelen van mijn onderzoeksverslag. Het resultaat was een minder afstandelijk en zakelijk stuk dan mijn allereerste versie.

De eerste gesprekken die ik heb gevoerd, gingen op aan het proberen te begrijpen hoe bijvoorbeeld de overdracht nou precies werkte tussen de afdelingen of teams binnen Rabobank Westland. De afkortingen en beleidsregels vlogen mij om de oren, vooral als ik voorbeelden uitvroeg aan de medewerkers. Achteraf gezien had ik wellicht eerder op zoek moeten gaan naar documenten die mij die regels en werkwijze zouden uitleggen vanaf papier, zodat in de gesprekken meer tijd was overgebleven voor andere informatie.

8.4 Observaties

Voor het observeren vond ik het lastig om te bepalen waar ik dat wilde doen, zodat het een aanvulling was binnen mijn onderzoek. Als ik wilde, had ik namelijk bij alle overleggen kunnen observeren, maar wat was nu zinvol voor mijn onderzoek en paste het in de tijd die ik had? De afbakening van mijn onderzoek en focus op het team Insolventie maakte het gemakkelijker om te besluiten waar het observeren van toepassing kon zijn voor mijn onderzoek. Wat mede heeft bijgedragen in de selectie is de informatie die ik kreeg uit de gesprekken. Een paar overlegvormen kwamen daar namelijk ter sprake.

Het observeren gebeurde niet alleen in de overleggen, maar ook door aanwezig te zijn op de afdeling. Het was soms een bevestiging van wat mij in de gesprekken verteld was. Het observeren in de zin van ‘de relatie geeft betekenis’ gaf een andere dimensie aan wat ik had gehoord tijdens de gesprekken. Onderlinge relaties werden zichtbaar: wie bijvoorbeeld een vragende rol heeft in een overleg, of wie juist een bevestigende rol, of wie welke collega bijvalt, maar ook wie nagenoeg bijna niet aan het woord is geweest. Wegblijven van de inhoud is dan verhelderend om de onderlinge relaties te zien.

8.5 Interventies

De verhalen die ik terugkreeg van klanten waren soms emotioneel, hun situatie kan iedereen overkomen beseft ik steeds weer. Stukjes informatie die mij hadden geraakt, deelde ik soms met de medewerkers van de bank, zonder de namen van klanten kenbaar te maken. Het was niet eens iets wat klanten mij hadden verteld, maar waar ik specifiek naar had gevraagd omdat ik iets had opgevangen in ons gesprek. Eén klant zal ik nooit vergeten, hoe hij mij vertelde dat hij de gasrekening niet kan betalen en zij soms geen geld hebben om de boodschappen te betalen. Dan merk je de goedheid van de mensen om het gezin heen die bijvoorbeeld ongevraagd de boodschappen betalen. Toen ik dit de volgende dag aan een collega vertelde, zat ze met tranen in haar ogen te luisteren en kon alleen maar zeggen: “Dit kunnen wij niet zomaar negeren, wij moeten ze helpen, het zijn de basisbehoeften.” Hetzelfde verhaal bracht bij een ander ook een andere reactie teweeg: “Shakti, we gaan niet meehuiln met klanten.” Dat was niet de reden waarom ik het verteld had, om ‘mee te huilen’. Deze reactie schokte mij omdat het een hardheid had die ik niet verwacht had te horen van die persoon. Hier beseft ik dat de context op dat moment wellicht een rol heeft gespeeld in de naar voren gebrachte opmerking.

Tevens heb ik een klant gesproken die nog zo ontzettend boos was. Dit was alleen al door de telefoon merkbaar toen ik hem benaderde voor een mogelijk gesprek. Een dag na dat telefoongesprek zat ik in het overleg van het team Bijzonder Beheer Insolventie. Er was iets gebeurd in dat overleg en een accountmanager maakte de opmerking dat ik klanten benaderde en wellicht al had gesproken. Misschien dat ik wat informatie wilde delen in het overleg? Delen van de informatie die ik tot nu toe had gekregen van klanten kon ik niet, maar ik kon de medewerkers wel aangeven wat mij de dag ervoor was overkomen toen ik een klant had benaderd. De woede van die klant en hoe zijn vrouw lijdt onder de situatie, dat kon ik overbrengen. Een paar seconden lang waren 17 medewerkers stil in de vergaderruimte. Eén intern accountmanager onderbrak de stilte met de opmerking dat deze klanten niet vergeten mogen worden en zij ernaar moeten omkijken. De teamleider kwam na afloop van de

vergadering naar mij toe en vroeg mij of ik had gemerkt wat er toen was gebeurd in de vergaderruimte.

Het voeren van gesprekken was voor sommige respondenten ook een interventie, de reactie: “Goh, er is toch best veel gebeurd, als ik je dit zo vertel”, was daar een voorbeeld van voor mij.

Dit onderzoek deed ik niet alleen, getuige de reacties zoals hierboven omschreven. Het ging verder dan alleen met de klanten en medewerkers van Bijzonder Beheer. Naarmate de weken en maanden voor dit onderzoek vorderden, kreeg ik meer vragen van medewerkers van andere afdelingen hoe het ging met mijn onderzoek. Regelmatig kreeg ik de opmerking dat ze graag mijn scriptie willen lezen wanneer het gereed is. Ook dit was nieuw voor mij. Zou het nu een keer gebeuren dat een onderzoek niet zomaar in een bureaulade verdwijnt? Ik weet dat Bijzonder Beheer veel medewerkers binnen Rabobank Westland bezighoudt, onder andere vanwege de reacties van de tuinders, maar ook omdat medewerkers van de bank vaak wel een tuinder kennen in de persoonlijke of zakelijke sfeer waar het financieel slecht mee gaat. Wat voor sommige medewerkers mijn onderzoek interessant maakte, was dat ik klanten had betrokken bij mijn onderzoek, verhalen zou schrijven en een verhalenworkshop zou organiseren. Dit waren ze niet gewend binnen de bank. Een medewerker van een andere afdeling vertelde mij dat hij regelmatig vragen of opmerkingen krijgt van zijn klanten over de klanten bij Bijzonder Beheer, over de wijze van zaken doen en de omgang met die klanten. Ook gaf hij mij aan dat hij soms last heeft van de werkwijze van Bijzonder Beheer als hij potentiële klanten benaderde. Mijn onderzoek bracht een gesprek op gang en bracht mij informatie die ik tot dan niet eerder had gehoord van deze medewerker.

8.6 Verhalen schrijven

In hoofdstuk 4 heb ik aangegeven dat ik voor het schrijven van de verhalen op zoek ging naar Gestalten. Deze kwamen naar voren door het voeren van gesprekken met klanten en medewerkers van Rabobank Westland. Voor één Gestalt had ik soms sneller een ‘beeld’, dan voor een ander Gestalt.

Wat mij in het begin niet zo gemakkelijk af ging, was het schrijven van een verhaal, passend bij een bedrijfskundig onderzoek gericht op de interactieprocessen en waarin duidelijke voorbeelden waren opgenomen. Ik had in al mijn gesprekken voorbeelden opgevraagd bij de respondenten, maar in de eerste versies van mijn verhalen kwamen deze niet terug zoals dat de bedoeling was. In de eerste opzet van mijn verhalen bleef ik zitten op de gevoelens van het Gestalt, weinig tot geen interactie, een echt ‘ego verhaal’, zoals mijn coach dat noemde.

Uiteindelijk kreeg ik in de gaten hoe ik de verhalen moest schrijven en waar ik op moest letten - zoals de interactie en hoe de processen verlopen binnen een organisatie en naar klanten toe - wat het gemakkelijker maakte om de andere verhalen te schrijven. Op het moment dat ik het Gestalt had, de verhaallijn voor mij zag - dankzij de 'thick descriptions' - en het vanuit het Gestalt 'ervoer' hoe het verhaal moest lopen als bijvoorbeeld in een film, was het schrijven niet meer zo'n moeilijk proces voor mij. Wat ik in het begin voor bijna onmogelijk hield om een passend verhaal te schrijven werd naarmate ik meer verhalen schreef heel leuk om te doen. Ik heb later zelfs nog één verhaal aangepast, omdat ik wist dat het beter kon. Het heeft mij geholpen om een verhaal zo nu en dan weg te zetten en door te gaan met een ander verhaal, of gewoon met een verhaal in mijn hoofd 'bezig te zijn', om daarna te merken dat ik het in een paar uur op papier had staan. De laatste verhalen hadden niet veel aanpassingen nodig om te kunnen gebruiken in de verhalenworkshop.

Zelf viel het mij vooral in het begin op dat ik informatie weglaat, zaken voor algemeen bekend aanneem en dat ook doe in mijn dagelijkse werkzaamheden. In die zin zijn de aanpassingen in de verhalen voor mij waardevol geweest voor hoe ik nu kijk naar teksten, die ik schrijf buiten mijn onderzoek om. Of zelfs stukken tekst die ik voor mijn werk beoordeel, daar mis ik nu de interactie in, bijvoorbeeld in een uitgewerkt interview. Het valt mij op dat ik door het schrijven van de verhalen anders ben gaan kijken naar teksten voor mijn werk.

8.7 Verhalenworkshop

Medewerkers van Bijzonder Beheer vonden het in het begin vaag wat ik ging doen: informatie ophalen en verhalen schrijven en eerlijk gezegd had ik dat gevoel ook, ondanks dat ik het een en ander had gelezen over responsieve methodologie. De volgende stap in mijn onderzoek, namelijk betrokkenen bij elkaar brengen in één ruimte voor de verhalenworkshop, vond ik het spannendst. Hoe zouden zij reageren naar aanleiding van de verhalen, welke andere ervaringen zouden er nog meer worden ingebracht? De dialoog is even op gang gekomen, ervaringen zijn gedeeld. Belangrijkste was dat de deelnemers in het onderzoek voor elkaar open stonden, in gesprek gingen met elkaar en interesse toonden in elkaar en elkaars ervaringen.

Ik heb het idee dat ik klanten en medewerkers dankzij deze methodologie op een ander manier heb leren kennen, het voelde vrijer en ongedwongen. Ik denk dat dit ook het geval was voor de deelnemers. Vaak kreeg ik ook meer dan ik had verwacht. Ik zag en voelde de noodzaak om bij de verhalenworkshop klanten uit te nodigen naarmate mijn gesprekken vorderden, want iets in een organisatie willen veranderen met alleen maar de medewerkers van een

organisatie is een oplossing bedenken van binnenuit. ‘Ervaringsdeskundigen’ zoals klanten, kunnen bijvoorbeeld weer anders kijken naar een voorgestelde oplossing en een andere suggestie geven die beter zou kunnen werken voor alle betrokkenen. Bij het benaderen van klanten had ik gehoopt één voormalige tuinder zover te krijgen dat hij wilde komen. Dat ik uiteindelijk twee echtparen had bij de verhalenworkshop was voor mij een aangename verrassing én de bevestiging dat het werken met deze methodologie echt anders is: meer betrokkenheid en persoonlijker.

Voor de aanvang van de verhalenworkshop heb ik gelet op de omstandigheden. Het was een warme zomeravond, de ruimte die ik had geregeld bij een vereniging bleek heel warm te zijn en de ramen konden niet open. Voordat de deelnemers waren gearriveerd, ben ik verhuisd naar de kantine. In een hoek van de kantine stonden een aantal banken al in een U-opstelling, dat maakte het gemakkelijker om daar plaats te nemen.

De verhalenworkshop zelf verliep eigenlijk net zoals bij het voeren van de gesprekken in het begin. Mijn dominante rationele oriëntatie speelde - net als tijdens de eerste voorbereiding van de verhalenworkshop - een sterke rol en ik was een beetje van mijn stuk gebracht omdat we een halfuur later begonnen dan ik had gepland. Eén klant had mij eerder op de avond laten weten niet op tijd te kunnen komen. In mijn hoofd liep mijn planning al door de war terwijl ik toen juist niet in mijn hoofd had moeten zitten, maar de situatie had moeten nemen zoals die kwam. Dan had ik ook veel eerder kunnen ingrijpen toen het een vraag-en-antwoord werd in plaats van een dialoog en ook toen de analyses op de verhalen werden gegeven. De vragen die ik kon stellen in de verhalenworkshop - volgens Abma en Widdershoven (2006) - kende ik, maar het duurde even voordat ik die stelde. Aan de ene kant was ik vooral blij dat één van de deelnemers de dialoog op gang bracht, maar ik voelde aan het verloop van de verhalenworkshop dat het anders moest en beter kon.

Mijn rol als procesbegeleider had hier veel beter gekund. Als ik erop terug kijk, had ik dit van tevoren willen oefenen met bijvoorbeeld een medestudent die ook een verhalenworkshop zou doen, om de verhalenworkshop met wat meer zekerheid in te gaan en het beter te kunnen begeleiden. Bij het uitschrijven van het verloop van de verhalenworkshop viel mij wel op hoeveel er is gedeeld. Als ik bij het weergeven van bijvoorbeeld de analyses door een aantal deelnemers eerder een open vraag had gesteld, had dat nog meer informatie kunnen opleveren. Tijd is ook een aspect dat ik in de gaten moet houden, zonder het gevoel te hebben dat ik iets opjaag of afkap voor de deelnemers.

8.7.1 Mogelijke aanvulling op verhalenworkshop

Of een verhalenworkshop binnen een systeemgedreven organisatie meteen kan leiden tot verbeterpunten is één van mijn vervolgvragen gezien mijn onderzoek, zoals aangegeven in paragraaf 7.5. Ik zal wellicht nog te veel met een modernistische aanpak en uitkomst in mijn hoofd hebben gezeten voor de verhalenworkshop. Gezien het verloop van de verhalenworkshop en de context kennende waar de betrokkenen normaal gesproken in acteren, was het misschien juist niet passend geweest om te willen afsluiten met verbeterpunten. Daarbij ook rekening houdend met de reacties van de deelnemers. Een open afsluiting was wellicht passender geweest, mede gezien het verloop van de verhalenworkshop.

8.8 Multipele inclusie

Er zijn op z'n tijd aardig wat onzekere momenten geweest, maar ik had het voor geen goud willen missen! Ik heb mijn energie gehouden voor dit onderzoek, getuige de voor mijn doen enkele korte nachten. Soms lastig te combineren met mijn werk en de opmerking krijgen dat je 'afwezig' bent of 'minder enthousiast'. Tja, ik zat met mijn hoofd én bij mijn werk én tegelijkertijd - rijdend naar mijn werk, op mijn werk en terugrijdend naar huis - bij mijn onderzoek. Denkend aan de gesprekken en wat ik had gehoord. Ik kon het niet zomaar loslaten als ik weer achter mijn bureau zat, terug in mijn dagelijkse werkzaamheden als marketingadviseur.

Terwijl ik vorderde in mijn onderzoek verwonderde ik mij soms over meer zaken die ik tegenkwam in de organisatie buiten mijn onderzoek om. Ik kon ze op z'n tijd wel weer plaatsen dankzij de theorie vanuit Management van Verandering. Het was leuk, spannend en verwarrend tegelijkertijd om dit onderzoek te doen en mensen te mogen ontmoeten die zich zo naar mij hebben opengesteld. Dit onderzoek was voor mij een proeve van bekwaamheid op verschillende gebieden, waarbij diverse (sociologische) rollen werden aangesproken.

8.9 Eigen leerproces

De colleges van Management van Verandering hebben mij vanaf het eerste semester uitgedaagd, omdat ze mij verwarden; iets wat de andere colleges niet bij mij deden. Ik leerde op een andere manier kijken naar een organisatie dan dat ik voorheen deed, als ik dat al deed en wist hoe dat te doen, maar wel voelde dat 'iets' niet goed zat. Nu wetende dat sommige trends binnen organisaties geen voet aan de grond kunnen krijgen en zwakke signalen beter niet genegeerd kunnen worden in een organisatieverandering. Deze major heeft mij de verbreding geboden die ik zocht, vele malen beter dan ik had verwacht. Waar door het doen van dit onderzoek en de oefeningen uit de voorgaande semesters, de theorie voor mij is gaan leven. Ik heb ervaren dat dingen gaan zoals ze gaan en werd vooral nieuwsgierig naar meer

omdat ik op momenten de controle losliet. Niet alleen mijn bevindingen uitwerken in tekst, maar ook in foto's. Nu ook wetende dat de inrichting van een omgeving bepalend is voor én uitnodigt tot bepaald gedrag. Op welke wijze context ertoe doet, de mogelijkheid om oriëntaties te herkennen en de uitingen ervan.

Het was niet alleen maar theorie uit een boek, het was voor mij het daadwerkelijk ervaren en doen. Knap hoe drie semesters lang de opbouw van de colleges een rol hebben gespeeld om het in dit vierde semester in de praktijk te mogen brengen. En nog knapper dat het geleerde verder reikt dan mijn onderzoek en juist in mijn dagelijkse werkzaamheden van toepassing is. Waar mijn rol en gedragsvoorbeeld in bijvoorbeeld mijn werkzaamheden en daarbuiten, anderen kunnen uitnodigen om hetzelfde te doen. Ik ben me ervan bewust dat 'meer van hetzelfde' leidt tot niks, behalve op z'n tijd tot frustratie.

Dit onderzoek was voor mij een 'proeve van bekwaamheid' op verschillende gebieden. Ik merkte al vroeg in mijn onderzoek dat ik heel anders in het onderzoek moest zitten, anders dan bijvoorbeeld in mijn dagelijkse werkzaamheden. Vooral niet gehaast met in mijn achterhoofd de deadlines, maar juist de zaken nemen zoals ze tot mij kwamen. Mijn planning voor dit onderzoek - opgenomen in mijn afstudeervoorstel - was goed als richting, maar het moest niet de boventoon voeren tijdens mijn onderzoek. Ondanks dat besef heb ik vaak genoeg op verschillende momenten voor mezelf gas moeten terugnemen. Dat gebeurde nadat ik óf een gesprek had gehad met mijn coach óf dat ik zelf merkte dat ik te snel ging en daardoor misschien wel aan belangrijke zaken in mijn onderzoek voorbij was gegaan. Dan ging ik weer terug naar de theorie, naar de 'thick descriptions' of mijn logboek, die mij hebben geholpen te beseffen waar ik mee bezig was en hoe het beter kon, of om informatie terug te halen.

Tevens kwam ik erachter dat ik zo rationeel ben als maar zijn kan. Handig in mijn dagelijkse werkzaamheden - alhoewel dat nu een interne strijd aan het worden is - maar niet voor dit onderzoek. Mijn rationaliteit zat mij vooral in het begin van mijn onderzoek in de weg en ook in de stappen die nog zouden komen. Daarnaast wilde ik controle houden terwijl mijn onderzoek verre van 'recht toe recht aan' was en juist emergent, dus waarom nou controle houden? Achteraf kan ik zeggen dat juist een open houding, mezelf blijven verwonderen, afvragen en meegaan met wat op mijn pad kwam, de beste manier was om informatie te verzamelen voor mijn onderzoek en uiteindelijk het vertrouwen houden dat het goed komt. Eén van de belangrijkste uitkomsten voor mezelf bij het doen van een wetenschappelijk onderzoek, is dat ik door dit onderzoek mijzelf nóg beter heb leren kennen op een manier die ik nooit voor mogelijk had gehouden tijdens een parttime universitaire studie. Waar het tegen

zat in mijn onderzoek bleek ik vaak het grootste obstakel te zijn. Mijn rationaliteit speelde iedere keer hardnekkig op. Wellicht passend indien ik voor een andere afstudeerrichting had gekozen, maar niet voor een onderzoek binnen Management van Verandering. En dat maakt het leerproces voor mij zoveel waardevoller.

Mijn periode van onderzoek doen en het schrijven van mijn scriptie hebben mij nog meer uitdaging geboden. Het was een leer-, ervarings- én denkproces allemaal tegelijkertijd. Elke stap in mijn onderzoek, elk hoofdstuk van mijn scriptie heeft dat voor mij teweeggebracht en dat begon al in de aanloop naar mijn afstudeervoorstel. De start van mijn onderzoek liep wat stroef; het was allemaal nieuw voor mij, op zijn tijd onzeker wat én hoe ik iets moest doen, waardoor ik automatisch in de voor mij bekende manier van doen schoot. Dit onderzoek liep voor mij én de betrokkenen veel gemakkelijker toen ik de controle juist los liet en het daardoor ook makkelijker maakte voor de respondenten. Echter, ik viel nog vaak terug in de voor mij bekende manier van doen. Toen ‘iets’ anders ging in bijvoorbeeld de gesprekken voeren of het schrijven van de verhalen, besepte ik pas later wat ik had gedaan.

Mijn ‘groei’ in mijn onderzoek werd op een gegeven moment ook duidelijk richting klanten én een medewerker van de bank. Mijn standaard verhaal dat ik verhalen zou schrijven naar aanleiding van de gesprekken die ik had gevoerd en dat ik een verhalenworkshop zou organiseren, was voor veel respondenten nogal vaag. Opeens in juni vertelde een klant mij dat hij en zijn vrouw het een mooie aanpak vonden en dat het ook goed was dat ik klanten betrek bij mijn onderzoek. Mijn standaard verhaal was voor hen duidelijk. Ik was verbaasd, dit was voor het eerst in al maanden dat ik deze reactie had gekregen. Eind juli gaf een medewerker van de bank mij terug dat hij had gezien dat mijn zoektocht in het begin van het onderzoek was gedraaid naar het vertrouwen dat ik nu toonde. Naarmate ik bewuster werd van wat ik precies deed in mijn onderzoek en waar het toe leidde en kon leiden, straalde ik dat kennelijk ook meer uit.

Deze manier van onderzoek doen verbaasde soms mijn (ex-)collega's, omdat ik heel zakelijk kan overkomen, strikt ben in mijn manier van werken en hoe ik mij uitlaat. Nu toonde ik opeens een andere kant van mijzelf, zodat de respondent dat ook kon. Eén collega heeft diverse keren tegen mij gezegd dat ze mij heeft zien groeien, in mijn onderzoek maar ook als persoon. Een ex-collega en tevens golfmaatje, vond het mooi dat ik dit onderzoek deed, vond het niet bij mij passen, was zelfs verbaasd hoe ze mij vanuit mijn werk kent, maar daarom des te beter dat ik mijn onderzoek zou doen zoals in dit verslag is weggeschreven. Het heeft een andere kant van mij getoond, die de meesten niet kennen.

Hoe nu verder?

Vanuit mijn marketingachtergrond heb ik veel te maken met klantonderzoeken. Zoals ik in hoofdstuk 1 heb aangegeven, gebeurt dat vaak door kwantitatieve of kwalitatieve onderzoeken uitbesteed aan een bureau. Gedachte hierachter was eigenlijk altijd dat uitbesteden zorgt voor een onpartijdige rol als opdrachtgever, een modernistische kijk op het doen van onderzoeken beseft ik nu. Die vooronderstelling heb ik voor mezelf al moeten schrappen na het doen van dit onderzoek en mijn ervaring. Ook merk ik dat ik nu anders kijk naar kwantitatieve onderzoeken. Het voelt niet goed om aan dit soort onderzoeken mee te doen met behulp van multiple choice vragen. Het werkt generalisatie in de hand en ik heb vaak genoeg meegemaakt dat wij vervolgens vastlopen in de uitwerking. En wat ik mij ook afvraag: “Wat gebeurt er met de ‘voice of the silence’, de meervoudige werkelijkheden en is er rekening gehouden met de context?”

Mijn wens is om vaker een onderzoek uit te voeren volgens het sociaal constructionisme voor Rabobank Westland of een andere werkgever, aangezien mijn functie eind dit jaar ophoudt te bestaan. Ik hoop dat mijn volgende functie een internationale marketingfunctie is bij voorkeur in de medische branche, waar de technologie een belangrijke rol speelt. Ik zie in zo'n soort functie veel mogelijkheden om - met behulp van sociaal constructionistisch onderzoek - ervaringen van bijvoorbeeld patiënten, medisch personeel en medewerkers van een organisatie (denk aan accountmanagers, ontwikkelaars et cetera) te achterhalen ten aanzien van bijvoorbeeld een ziektebeeld en de omgang hiermee vanuit de betrokkenen en deze informatie in te brengen in de organisatie. Wat geeft zo'n onderzoek aan waardevolle informatie, is bijvoorbeeld de ervaring of beleving van de betrokkenen per land anders, zo ja hoe kun je er dan als organisatie mee omgaan? Wat kun je vervolgens met die data, voor bijvoorbeeld: de strategie van het bedrijf, het toekennen van het budget voor de technologische ontwikkeling, of de ontwikkeling van nieuwe producten/diensten en de marketing richting klanten en andere betrokkenen? Ook wil ik blijven monitoren hoe eventuele voorgestelde verbeterpunten opgenomen worden door de organisatie en wat de effecten hiervan zijn. Als ik dit zo uitschrijf, merk ik al wel weer mijn rationaliteit...

Anderen zouden misschien zeggen dat het extra is naast mijn werkzaamheden als marketeer. Terwijl ik juist door mijn ervaringen met dit onderzoek van mening ben dat het een verrijking gaat zijn voor de organisatie en binnen mijn functie prima samengaat. Ik kan het eigenlijk niet eens meer los zien van elkaar. Waar de praktijk op een andere wijze inzichtelijk is gemaakt, samen mét de betrokkenen en gedragenheid is voor verbeterpunten, een andere aanpak, of een vervolgonderzoek vanuit alle betrokkenen. Ik heb geen werkervaring in de medische branche, waardoor ik niet snel in aanmerking kom voor een marketingfunctie in deze sector. Misschien

dat mijn marketingachtergrond én kennis van dit onderzoek wel een opening biedt om in ieder geval in gesprek te gaan met een bedrijf. Ik had namelijk niet verwacht - met ruim zes jaar werkervaring in de financiële sector - dat deze data opgehaald zouden worden dankzij dit onderzoek én dat mij gevraagd is om een vervolg te geven aan de verhalenworkshops voor Bijzonder Beheer.

Een andere mogelijkheid is dat ik een onderzoek doe binnen een organisatie net waar op dat moment behoefte aan is, of waar ik van mening ben dat het een bijdrage zou kunnen leveren aan de organisatie, zodat ik mij op een ander gebied begeef en kan verbreden. Ik laat het nog even open...

Literatuurlijst

Abma, T.A., Widdershoven, G.A.M. (2006) *Responsieve methodologie, Interactief onderzoek in de praktijk*, Den Haag: Lemma

AFM: *Betere communicatie nodig om misverstanden over bijzonder beheer te voorkomen* (Een verkennend onderzoek naar de werkwijze van de afdeling bijzonder beheer van banken voor MKB kredieten), 26 maart 2015

Van: <http://www.afm.nl/nl-nl/professionals/nieuws/2015/mrt/bijzonder-beheer>, geraadpleegd op 1 augustus 2015

AFM: *vervolgonderzoek bijzonder beheer onnodig*, 13 juli 2015

Van: <http://www.banken.nl/nieuws/3439/afm-vervolgonderzoek-bijzonder-beheer-onnodig>, geraadpleegd op 9 september 2015

Boonstra, J. (2008) *De Verandermanagement Box, Succesvol veranderen van organisaties*, Schiedam: MainPress BV.

Van: http://www.jaapboonstra.nl/wp-content/uploads/2013/02/1_Introductie_-_Succesvol_veranderen_van_organisaties1.pdf, geraadpleegd op 1 augustus 2015

Bremmer, D. (2015) *'Liefde tussen Rabobank en tuinders is voorbij'*, AD, 15 januari 2015

<http://www.ad.nl/ad/nl/5597/Economie/article/detail/3829852/2015/01/15/Liefde-tussen-Rabobank-en-tuinders-is-voorbij.dhtml>, geraadpleegd 30 september 2015

Breuer, F. (2004) *Story-telling als interactieve interventie, Toepassing van de narratieve benadering bij organisatieverandering*. Uit: Reader Basisvak Management van Verandering 2014, semester 2, college 9

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P. (2012) *Management Research*, London: SAGE Publications Ltd

Eriksson, P., Kovalainen, A. (2008), *Qualitative methods in business research*, London: SAGE Publications Ltd

Erlanson, D.A., Harris, E.L, Skipper, B.L., Allen, S.D. (1993) *Doing naturalistic inquiry, a guide to methods*, Newbury Park: Sage Publications, Inc.

Essers, J. (2015) *'Het domein van belangen'*, College Wetenschapsleer, RSM Rotterdam Erasmus Universiteit, 12 februari 2015: sheet 25

Gemeente Westland, Glastuinbouw

Van: <https://www.gemeentewestland.nl/ondernemen/glastuinbouw/#content>, geraadpleegd op 1 augustus 2015

Hatch, M.J., Cunliffe, A.L. (2013) *Organization Theory, Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford: Oxford University Press

Rabobank Bijzonder Beheer, Werken aan een financieel gezond bedrijf

Van: https://www.rabobank.nl/images/brochure_bijzonder_beheer_22_april_2015_29711887.pdf, geraadpleegd op 1 augustus 2015

Rabobank Groep, Jaarverslag 2014

Van: <https://www.rabobank.com/nl/images/jaarverslag-2014-rabobank-groep.pdf#page=9>, geraadpleegd op 1 augustus 2015

Rabobank Westland, sectorfoto F&A Glastuinbouw, AgriDirect 2014 (intern document), geraadpleegd op 30 september 2015

Rabobank Westland, telefoonlijst medewerkers Rabobank Westland, HRM 30 augustus 2015, (intern document), geraadpleegd op 30 september 2015

Roodink, A.J. (2014) College 5 Basisvak Management van Verandering, RSM Rotterdam Erasmus Universiteit, 4 maart 2014: sheet 6

Roodink, A.J. (2014) *Uitwerking 'Relatie geeft betekenis'*, College Basisvak Management van Verandering, RSM Rotterdam Erasmus Universiteit, 15 april 2014: sheet 15

Rubin, H.J., Rubin I.S. (2012) *Qualitative interviewing the art of hearing data*, Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

Schein, E.H. (2005) *Proces Advisering, Over de ondersteunende rol van de adviseur en het opbouwen van samenwerking tussen adviseur en cliënt*, Den Haag: BIM Media B.V.

Van den Bersselaar, V. (2011) *Wetenschapsfilosofie in veelvoud, fundamenten voor onderzoek en professioneel handelen*, Bussum: Uitgeverij Coutinho

Van Dinten, W., Schouten, I. (2011) *Zijn zij gek of ben ik het? Hoe je oriëntaties gebruikt bij organiseren*, Delft: Eburon

Vermeer, F. (2015) 'Kwekers klaar met de Rabobank', AD, 15 mei 2015

Bijlage I

David Bremmer, AD, 15 januari 2015

Liefde tussen Rabobank en tuinders is voorbij



Rabobank heeft zijn krediet bij tuinders verspeeld. Agrariërs klagen dat de voormalige boerenleenbank hun het vel over de oren trekt en rücksichtslos saneert. „De politiek moet snel ingrijpen.”

Rabobank is bezig met een koude sanering. Ik schrijf zwarte cijfers, maar wordt ook aangepakt

Boze boomkweker uit Boskoop

Nee, on the record willen kwekers absoluut niet praten over hun problemen met Rabobank. Ze moeten immers nog zaken met de bank doen, bovendien zouden klanten weleens kunnen denken dat ze op omvallen staan. De onvrede is echter groot. „Ik ben 33 jaar ondernemer, nu boer ik drie maanden slecht en dan trekt de bank de stekker eruit," vertelt een boze kweker.

Rabobank is bezig met een koude sanering, claimt een oudere boomkweker uit Boskoop, een van de 700 siertelers in de regio. „Door de crisis en de Russische boycot gaat het al slecht met de sector, maar ik schrijf gewoon zwarte cijfers en word ook aangepakt."

Wijdverbreide klachten

Het is een beproefd recept, waarmee het de kwekers moeilijk gemaakt wordt. De bank komt bijvoorbeeld langs voor een hertaxatie en waardeert een teler een paar ton lager vanwege de slechte economische vooruitzichten en de gedaalde grondprijzen. De rente op het lopend krediet wordt daarop met een procent verhoogd. „Zo stijgen je maandelijkse lasten fors en red je het niet meer."

De klachten zijn wijdverbreid in het Groene Hart en het Westland zeggen belangenclubs en toeleveranciers. De Rabo, die 2000 bedrijven als klant heeft, is de kop-van-jut. „Ze draaien de

duimschroeven aan, dat merk ik aan mijn kwekers," aldus Menno van Es. Met zijn Comfort Plant Group geeft hij marketingsteun aan tuinbouwers. „Het is zuur: een teler die nooit betalingsachterstanden had, kan bij eenmalige geldnood zomaar in zijn bestaan bedreigd worden."

Kramp

Rabobank is uiteraard niet zomaar streng: door de economische malaise zit tot de helft van de tuinbouwers in 'bijzonder beheer' bij de bank, blijkt uit een recent verschenen adviesrapport van McKinsey. De consultant oordeelt keihard: Nederlandse tuinders produceren hoogwaardige groenten en planten, maar vermarkten die slecht, bovendien zijn producten veel duurder dan in het buitenland. Het roer moet dringend om.

Tuinders stellen echter dat Rabobank in een kramp is geschoten en ook de solide tuinders aanpakt. Dat zeggen ook hun vertegenwoordigers. Burgemeester Sjaak van der Tak van Westland deelde afgelopen week in zijn nieuwjaarspeech een flinke sneer uit aan de Rabo. „Staat die bank na alle centralisatie van besluitvorming nog wel met beide benen in de tuinbouwgrond?" vroeg hij zich af. Juist nu, in slechte jaren moet Rabobank zijn positie binnen de tuinbouw opnieuw waarmaken, voegde de burgervader daaraan toe.



© anp.

Staat Rabobank nog wel met beide benen in de tuinbouwgrond?

Burgemeester Sjaak van der Tak van Westland

20 miljard

Rabobank moet zijn houding bijstellen en naast tuinders gaan staan in plaats van tegenover hen, meent Peter Bontekoe, CDA-raadslid te Alphen aan den Rijn en kweker. „De Rabo is sterk geworden door én met de agrarische sector. We moeten er in goede en slechte tijden samen uitkomen."

De belangen zijn groot: Nederland is na de VS de tweede exporteur ter wereld, de tuinbouw is

goed voor 400.000 banen. Jaarlijks zetten telers 20 miljard euro om. Probleem is ook dat banken voor de crisis juist heel royaal waren met kredieten naar tuinders. „Nu schieten ze door in de omgekeerde richting, en dat komt extra hard aan.”

LTO Glaskracht

Bontekoe vindt dat de politiek moet ingrijpen. Dat eist ook brancheorganisatie LTO Glaskracht. „Banken verschuilen zich te veel achter de aangescherpte regelgeving van De Nederlandsche Bank, de Autoriteit Financiële Markten en de EU,” stelt bestuurder Jos van der Knaap. „Banken moeten meer ruimte krijgen.” Maar ook de communicatie van bankmedewerkers deugt vaak niet. Van der Knaap: „Hun inlevingsgevoel is soms bizar. Alsof ze in een andere wereld leven.”

Rabobank zegt zich niet in alle kritiek te herkennen en ontkent een stille sanering door te voeren. „Wij zien nog steeds perspectief in de tuinbouw,” laat Hans de Leeuw, directievoorzitter van Rabobank Westland weten. „Wij willen ondernemers graag financieel helpen, zolang er enig perspectief is op een gezonde bedrijfsvoering.”

Not amused

De bank is not amused over de kritiek van burgemeester Van der Tak en heeft volgens ingewijden uitleg geëist. Een gesprek is gepland om de plooiën glad te strijken. De burgemeester wil tegen het AD niet verder reageren. „Als de bank waarmaakt wat hier wordt gesteld, bereiken we wat wordt beoogd,” laat Van der Tak via zijn woordvoester weten.

Hun inlevingsvermogen is soms bizar. Alsof ze in een andere wereld leven.

Jos van der Knaap, bestuurder LTO Glaskracht, over Rabobank

Kwekers klaar met Rabobank

Tuinders bijeen voor hulp failliete collega's

WESTLAND Investeerders uit verschillende landen zijn bereid geld te steken in rechtszaken van failliete tuinders tegen de Rabobank. Westlandse ondernemers zijn bij elkaar gekomen om hun leed te delen over de afdeling Bijzonder Beheer van de Rabobank.

FRED VERMEER

Dat meldt de financiële site ftm.nl. Voor veel Westlanders is de Rabobank de boeman geworden, omdat die bank onder meer rentes zou verhogen, taxatierapporten zou willen hebben die tuinders zelf moeten betalen of meer aflossingen zou eisen.

Volgens Jelle Hendrickx van de Stichting Krediet Verdriet, initiatiefnemer van de bijeenkomst van ontevreden tuinders, kunnen tuinders in moeilijkheden een schikking treffen met de bank, een andere geldschieter zoeken of een rechtszaak beginnen tegen de bank.

Jan Stappers van de Litigation Capital Group, met wie Hendrickx samenwerkt, zei tijdens de tuindersmeeting potentiële claims te gaan voorleggen aan investeerders. Als die een interessante zaak zien, betalen ze de advocaat en rechtsgang. „Voor de tuinder is er daardoor geen financieel risico,” aldus Stappers. „Als een zaak succesvol is of er komt

een schikking, dan krijgt de investeerder 25 tot 35 procent van dat bedrag. Nu is het vaak David tegen Goliath en wij zorgen ervoor dat het Goliath tegen Goliath wordt.”

Volgens Stappers moeten tuinders wel minimaal een half miljoen euro te claimen hebben, wil een investeerder eraan beginnen.

Nooit leuk

Hans de Leeuw, directievoorzitter Rabobank Westland, stelt dat ‘het nooit leuk is als je dit soort dingen leest’. „Het is lastig om hierop te reageren omdat je niet weet met wie je precies te maken hebt,” zegt hij. De Leeuw erkent dat er onvrede is bij tuinders. „Er volgen wel eens rechtszaken na opzeggingen.”

„Daar is allerlei jurisprudentie voor en wij moeten als bank natuurlijk gewoon de regels in acht nemen. Maar het blijft mensenwerk. Ook wij kunnen soms fouten maken. Maar het verwijt dat de bank maar wat doet en er niets van deugt, klopt absoluut niet.”

De Leeuw benadrukt daarbij dat 70 procent van de tuinders die onder toezicht staan daar ook met succes uitkomen en weer verder kunnen. „Tuinders komen niet voor niets in Bijzonder Beheer terecht. Een faillissement is voor niemand interessant, dus wij zullen er alles aan doen om de ondernemer er weer bovenop te helpen.”



**Het blijft
mensenwerk. Ook
wij kunnen soms
fouten maken**

—De Leeuw, directie Rabobank

Bijlage III

Erlandson et al. (1993): overzicht kwaliteitscriteria, de technieken en toelichting per techniek

| Kwaliteitscriteria | Techniek | Toelichting |
|--------------------|-----------------------------------|---|
| Credibility | 1. Prolonged engagement | gedurende langere tijd in het 'gebied' zitten gerelateerd aan het onderzoek, om zo de cultuur te leren kennen van een bedrijf of een andere sociale setting. Dit maakt het mogelijk om eigen (beeld)vervormingen te verminderen die door een enkele gebeurtenis zijn ontstaan of door de nieuwheid van het te onderzoeken gebied. Dit aspect helpt de onderzoeker om vertrouwen op te bouwen en een band op te bouwen met de respondenten. |
| | 2. Persistent observation | de onderzoeker gaat actief op zoek naar data/bronnen in verband met beelden die tijdens het onderzoek zijn op komen zetten, om zo diepte te geven aan het onderzoek en hoofd- en bijzaken van elkaar te onderscheiden. |
| | 3. Triangulation | leidt tot geloofwaardigheid door het gebruik van andere of verscheidene en zelfs elkaar tegensprekende databronnen of methodes, onderzoekers of theorie. Het is vaak de combinatie van 2 of meer onderzoeksstrategieën. |
| | 4. Referential adequacy materials | ondersteunt de geloofwaardigheid door te voorzien in informatie bestemd voor de context en om een holistisch beeld te verkrijgen: betrekken van materialen die achtergrondinformatie geven om data te ondersteunen, te interpreteren en te verwerken. Kan via "unobtrusive" (=secundaire data als brochure, jaarboek, krant etc.) als via "obtrusive" (=primaire data als foto's, video's, opnames etc.). |
| | 5. Peer debriefing | dit helpt de geloofwaardigheid door een gelijke ("peer") die een deskundige is buiten de context en enige algemene kennis heeft van het onderzoek om materiaal te analyseren, opkomende onderzoeken etc. en te luisteren naar de ideeën van de onderzoeker en waar zijn/haar bezorgdheid ligt. De rol van de gelijke is om de onderzoeker met vragen te prikkelen en de advocaat van de duivel te spelen, om de onderzoeker de ruimte te geven weer op het juiste pad te komen of het pad met vertrouwen af te leggen. |
| | 6. Member checks | de belangrijkste techniek in het creëren van geloofwaardigheid (Guba en Lincoln, 1985). Hier geven de leden uit het te onderzoeken gebied aan of datgene dat gereconstrueerd is door onderzoeker herkenbaar is of niet (verifiëren van de verzamelde data of interpretatie). Dit kan op diverse manieren worden gedaan, zoals; a) aan het eind van het interview door het samenvatten wat je hebt gehoord en de respondent heeft meteen de mogelijkheid om bijvoorbeeld te corrigeren/aan te vullen. Of b) door informele gesprekken te houden met leden van de organisatie en zo meteen "member checking" uit te voeren etc. |
| | 7. Reflexive journal | deze techniek ondersteunt niet alleen de geloofwaardigheid van het onderzoek maar ook de overdracht, afhankelijkheid en bevestiging van het onderzoek. Deze techniek houdt in dat een zgn. dagboek wordt bijgehouden waar de onderzoeker regelmatig informatie opschrijft over zichzelf, zijn schema en logistieke zaken, insights en redenen voor methodologische beslissingen. Dit dagboek kan dagelijks worden bijgehouden, maar kan ook wekelijks of zelfs maandelijks. |

Vervolg: Erlandson et al. (1993): overzicht kwaliteitscriteria, de technieken en toelichting per techniek

| Kwaliteitscriteria | Techniek | Toelichting |
|------------------------|--------------------------|---|
| Transferability | 8. Thick description | hier heeft de onderzoeker tijdens zijn onderzoek alles opgeschreven op een dusdanige manier, via de vijf zintuigen, opdat de lezer zich herkent in het verhaal en alles hoort, ervaart, ziet etc. zoals de onderzoeker dat heeft ervaren. De lezer herleeft als het ware het onderzoek door het lezen van de "thick description". |
| | 9. Purposive sampling | naturalistisch onderzoek is niet gericht op een willekeurige steekproef, echter richt zich gaandeweg het onderzoek op opkomende inzichten (insights) die van belang zijn voor het onderzoek en gaat doelgericht op zoek naar zowel typische als uiteenlopende data om zo het maximale aan informatie te vergaren passend bij de context. Men bepaalt niet van te voren wie men wil spreken maar laat dit gaandeweg het onderzoek ontstaan, door bijvoorbeeld letterlijk te vragen "wie zou ik nog meer moeten spreken?" |
| | Reflexive journal | deze techniek ondersteunt niet alleen de geloofwaardigheid van het onderzoek maar ook de overdracht, afhankelijkheid en bevestiging van het onderzoek. Deze techniek houdt in dat een zgn. dagboek wordt bijgehouden waar de onderzoeker regelmatig informatie opschrijft over zichzelf, zijn schema en logistieke zaken, insights en redenen voor methodologische beslissingen. Dit dagboek kan dagelijks worden bijgehouden, maar kan ook wekelijks of zelfs maandelijks. |
| Dependability | 10. Dependability audit | het is belangrijk om relevante gegevens voor het onderzoek vast te leggen en aan te geven hoe deze vastgelegd en gestructureerd worden (audit trail). Belangrijk is om bij elk vastgelegde feit de bron te vermelden en geen beweringen te doen zonder ondersteunende data. Tevens legt de onderzoeker gegevens vast, waardoor externen de processen van het onderzoek kunnen nagaan m.b.v. een 'audit trail'. |
| | Reflexive journal | |
| Confirmability | 11. Confirmability audit | het bijhouden van een 'audit trail', zodat informatie is terug te herleiden naar de oorspronkelijke bronnen. Conclusies, interpretaties en aanbevelingen zijn op deze wijze te herleiden naar de bronnen en dat ze erdoor ondersteund worden. |
| | Reflexive journal | |

Bijlage IV

Van Dinten en Schouten: 11 regels voor contextgedreven inrichting

(geciteerd uit: Van Dinten en Schouten, 2011: 210-214)

“1. De medewerkers zijn geselecteerd op externe oriëntatie, synthetisch vermogen en deskundigheid

De sociale oriëntatie domineert, onmiddellijk gevolgd door de open en rationele oriëntatie die evenveel gewicht hebben. Synthetisch vermogen wil zeggen dat medewerkers de wensen van de ander kunnen honoreren, in daden omzetten en problemen oplossen.

2. De maximale grootte van een eenheid wordt bepaald door geheugen

Bij contextgedrevenheid draagt *tacit knowledge* ofwel impliciete kennis de verbinding tussen mensen. Het zijn wetenswaardigheden over wel en wee, de context van de klant en omgekeerd over de medewerker, als er een relatie is ontstaan. Deze kennis wordt door betrokkenen in hun geheugen opgeslagen en beïnvloedt hun gedrag. De maximale grootte van een eenheid wordt dan ook bepaald door de hoeveelheid impliciete kennis die een medewerker van zijn relaties kan onthouden en hoeveel kennis het teamhoofd kan onthouden om aan zijn groep contextgedreven leiding te geven.

3. Het gaat om leiding geven, niet om managen

De verbinding tussen medewerkers en afnemers is essentieel. Een medewerker heeft voldoende inlevingsvermogen en deskundigheid nodig om een afnemer te bedienen. Het teamhoofd heeft nog meer ervaring en kennis waarmee hij de medewerker helpt bij zijn klantbediening (als klant of afnemer het passende woord is). Het teamhoofd leidt de groep, is expert en managet nauwelijks. Medewerkers weten wat de situatie van hen vraagt. (Wellicht ten overvloede: dit in tegenstelling tot een manager. Die regels, ordent, zorgt dat een stelsel van mensen, systemen, procedures samenhangend werkt om een resultaat te krijgen tegen gebudgetteerde kosten en verwachte opbrengsten. Managen past in, hoort bij systeemgedreven organiseren. Hoe groter de organisatie, des te meer regels en procedures er gecoördineerd, dus gemanaged moet worden. Leiding geven doe je aan mensen, niet aan systemen.)

4. Boven een leidinggeven mag niet meer dan één sturende laag bestaan

Wat gebeurt er al een teamhoofd meerdere lagen boven zich heeft of/en met allerlei staven moet overleggen die stuurprikkels geven? In plaats van dat hij door medewerkers op zijn deskundigheid bevraagd wordt, wordt er van binnenuit druk op hem uitgeoefend om de voet

zo te organiseren als door staven of hogere managers bedacht is. Leidinggeven gaat over in managen. Allerlei systemen en procedures die de organisatie van binnenuit ordenen, vragen aandacht en energie. De interne organisatie gaat een eigen leven leiden, los van de medewerkers en de buitenwereld.

Reorganisaties zijn in een contextgedreven organisatie vaak echte rampen omdat ze energie en aandacht absorberen voor processen aan de binnenkant. Het leidt de leidinggevende af van zijn verbindingen met klanten en medewerkers. Er gaat context verloren, waarna de contextgedrevenheid van het hele team wordt aangetast. In de loop van de tijd ontstaat een eenheid die steeds slechter initiatieven kan nemen en dingen kan doen waar relaties om vragen.

5. Communicatie verloopt vooral mondeling en is beeldgedreven

De relatie en wat daarin gebeurt vormen de basis van waaruit betrokkenen met elkaar communiceren. In elk gesprek of beeld wisselen ze context uit. De telefoon, camera of webcam gebruik je dan om iets te vertellen, te laten zien en te bespreken. Geschreven tekst past bij denken, conceptualiseren, bij modellen maken en wordt weinig gebruikt: hoogstens wanneer de relatie gesetteld is en als geschreven tekst als helpend wordt ervaren. Hetzelfde geldt voor e-mail: alleen als het functioneel past en bij voorkeur als het met de ander is afgesproken. Je belt of sms't over wat er gebeurt en waarvan je verwacht dat de ander het direct wil weten.

6. Financieel resultaat volgt op inspanning, niet andersom

Als externe oriëntaties in een relatie domineren, dan is hulp en ondersteuning vanzelfsprekend en daarmee ook de continuïteit van de relatie. De kosten van die bijdragen zijn voor een afnemer geen punt zolang de toegevoegde waarde en zorgeloosheid in de relatie gebaseerd is op vertrouwen. Het financiële resultaat van een contextgedreven eenheid met zulke relaties is dan ook hoger en stabielere dan van een systeemgedreven eenheid, die per transactie en op prijs beoordeeld wordt. In een contextgedreven omgeving ontstaan ook regelmatig offertes zonder dat er acquisitie nodig is. Er is bovendien weinig concurrentie, omdat de context van elke klant steeds in het aanbod wordt meegenomen.

Kijk je vanuit een zelfreferentiële optiek, dan vind je dit prachtige vooruitzichten die je wilt incasseren. Helaas: het grote punt is dat je ze alleen op deze manier vanuit een externe oriëntatie kunt bereiken. Zo doen deze mensen het nu eenmaal. De vraag is of een intern georiënteerde leidinggevende / manager deze dynamiek rationeel durft te vertrouwen en de organisatie zo durft in te richten dat deze ruimte en beweging ook kunnen ontstaan. Zo niet, dan zullen in een handomdraai de relatie, energie én betrokkenheid van de medewerkers

verdwijnen. En de bijbehorende financiële resultaten.

7. Weten wat er bij de klanten gebeurt

Een bijdrage moet beoordeeld worden door bij relaties (klanten, patiënten, leerlingen, burgers...) na te gaan wat ze als toegevoegde waarde ervaren. Klanttevredenheid meten is te algemeen. Het gaat niet om wat een aanbieder kan verzinnen over toegevoegde waarde, maar wat een klant bepalend vindt voor de relatie. Gesloten vragenlijsten ('vul het hokje duidelijk in') doen direct vermoeden dat vanuit de organisatie gedacht wordt en de onderzoekers niet geïnteresseerd zijn in de beelden van de afnemers. Of misschien wel, maar weten ze niet goed raad met al die individuele antwoorden, wensen of andere manieren waarop mensen hun tevredenheid tonen. Het onderzoek wordt er complexer door. En levert tegelijkertijd meer relevante informatie op. Het is maar waarvoor je kiest.

8. Relaties dragen de organisatie

Het ideale scenario is dat relaties de eenheid kunnen sturen op bijdragen die ze wensen. Dan zullen ze onherroepelijk ook de verantwoordelijkheid voor continuïteit en solvabiliteit gaan dragen. Dan ontstaan organisaties die geheel en al in dienst zijn van hun afnemers-eigenaren. Klassieke voorbeelden zijn de coöperatieve vereniging en overheidsorganisaties. De grens is dat één klant of lid niet zo'n grote invloed mag hebben dat de organisatie daar teveel afhankelijk van wordt. Om die reden zijn door de overheid grenzen gesteld aan de omvang van de invloed van bijvoorbeeld banken. Eén klant mag voor maximaal 15% van het balanstotaal in de boeken staan. De financier van een politieke partij mag nooit in een positie komen dat die de lijn van de partij kan bepalen, enz.

Als in een samenleving zelfreferentialiteit domineert, zal elke organisatievorm die gebaseerd is op een sociale oriëntatie alleen gebruikt worden als iedereen er voordeel aan heeft. Win-win ligt eraan ten grondslag. Dat lijkt nieuw maar is het niet. In de tijd dat coöperaties ontstonden – eind 19^e eeuw – noemden de eerste zich: 'Uit welbegrepen eigenbelang'. De coöperatie is een op zakelijk belang gebaseerde vereniging. Dat neemt niet weg dat de sociale oriëntatie in die begintijd de nadrukkelijkste was. Dat is intussen heel vaak omgekeerd. Coöperaties kunnen juist nu nieuw leven worden ingeblazen: niet als restauratieve beweging, maar als moderne vereniging die gebaseerd is op zelfreferentialiteit met als onmiddellijke 2^e sociale oriëntatie. Een lid zal snel afhaken als de termijn waarop win-win bereikt wordt langer is dan – zeg – een jaar. En de leiding zal veel en vaak de verleiding moeten weerstaan om met de organisatie aan de haal te gaan en de organisatie systeemgedreven te organiseren.

9. Expert- en helpsystemen zijn life-lines

Bij contextgedrevenheid zal de medewerker in staat zijn ‘en passant’ ook pft+ aanbod te verzorgen, als dat in contacten met klanten langskomt. Denk aan fysiotherapeuten die je ook helpen de goede schoenen te kiezen uit een assortiment of de edelsmid bij wie je ook een kant en klaar ringetje kunt uitkiezen. Dan moeten de systemen die voor de edelsmid of fysiotherapeut een keuze uit het assortiment mogelijk maken wel vriendelijk zijn. Zijn de systemen zo vriendelijk dat iedereen via die systemen tot een keuze kan komen, dan worden die systemen de kennis-agent. Dan zie je ook het gebruik van die systemen groeien en direct via internet voor de relatie beschikbaar komen. Kijk naar het aanbod en de verkoop van huizen en hoe die de bijdrage van de makelaar als kennis-agent veranderen. Deze trend is zichtbaar in alle sectoren.

10. Ook het facilitaire bedrijf is contextgedreven

Ondersteuning aan eenheden die contextgedreven zijn georganiseerd, verschilt aanzienlijk van ondersteuning bij systeemgedreven organiseren. Het facilitaire bedrijf moet ook contextgedreven zijn. Dat wil zeggen: het moet de werkwijze van de leidende eenheden als vertrekpunt hebben. Zo niet, dan ervaren die eenheden geen ondersteuning en tast het de energie van hun medewerkers aan. Ondersteuning kan liggen op administratief terrein, logistiek, beheer en onderhoud van gebouwen, systeembeheer.

Call-centers zijn een bedreiging voor contextgedreven organiseren. Klanten, leerlingen, burgers hebben het gsm-nummer van adviseurs, leraren, ambtenaren en omgekeerd. Zij bellen hen als er problemen zijn met de pft- of pft+ service van de organisatie. Op die manier ontstaat een directe koppeling met de kwaliteit van de facilitaire ondersteuning. Alleen in systeemgedreven organiseren, voor klanten die uitsluitend via pft of pft+ worden bediend, zijn call-centers (en sprekende computers) een optie.

11. Best practices

Nieuwe ontwikkelingen en verbeteringen kunnen bij contextgedreven organiseren goed uitgewisseld worden via best practices. Dit zijn werkwijzen van medewerkers die in bepaalde situaties goed werken. Video-opnames lenen zich hier prima voor. Je speelt die af in groepen met collega's waarbij de gefilmde collega vertelt wat hij doet en anderen kunnen vragen stellen en commentaar geven. Effectievere overdracht van werkzame handelingen bestaat niet. Het is direct, kost weinig energie en levert op: nieuw gedragsrepertoire, vakinhoudelijke discussie, complimenten van je collega's, versterking van het gevoel dat je samenwerkt en directe terugkoppeling als blijkt dat iemand iets niet goed doet. Het is een compleet andere manier van benchmarken dan bij intern georiënteerde vormen van organiseren: daar worden

cijfers, statistieken en procedures vergeleken over verschillende organisaties. De specificiteit gaat al snel verloren.

Hoe positief mensen ook zijn over die contextgedreven vorm van benchmarken, en hoe simpel de invoering ervan ook lijkt, het kan in de praktijk moeilijk en traag verlopen.”