


3  
4 “Welke invloed hebben de neveneffecten  
5 van COVID-19 op de psychologische  
6 veiligheid van de medewerker  
7 die thuiswerkt?”  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29

30 Paul Veldhuis

31 Rotterdam School of Management  
32 Erasmus University



# “Welke invloed hebben de neveneffecten van COVID-19 op de psychologische veiligheid van de medewerker die thuiswerkt?”

## Master Thesis Bedrijfskunde Management van Verandering -Augustus 2021-

**Paul Veldhuis (551677)**

Moordrechtse Verlaat 8  
2802 JP Gouda

### **Afstudeercommissie:**

Dr. M. Flory (Begeleider)  
P. Aertsen (Meelezer)

### **Parttime Master Bedrijfskunde 2019-2021**

Rotterdam School of Management  
Erasmus University  
Postbus 1738, 3000 DR Rotterdam  
Tel.: +31 10 408 2222

Het auteursrecht van dit onderzoek berust bij Paul Veldhuis. Deze is volledig verantwoordelijk voor de inhoud van dit document. Rotterdam School of Management is alleen verantwoordelijk voor de begeleiding van dit onderzoek en is op geen enkele manier aansprakelijk voor de inhoud.

## Voorwoord

Augustus 2019 ben ik gestart met de Parttime Master Bedrijfskunde (PMB) aan de Rotterdam School of Management (RSM), Erasmus University Rotterdam. Deze thesis is het eind resultaat van twee jaar studeren. Ik heb gekozen voor de afstudeerrichting Management van Verandering.

De afgelopen twee jaar waren een zeer bijzonder hectische, frustrerende, uitdagende en vooral leerzame periode. Met de komst van COVID-19 zijn de lessen sinds maart 2020 digitaal afgenomen. De contacten met docenten en medestudenten hebben hierdoor op een andere manier plaatsgevonden dan van tevoren gedacht, dit vind ik zeer spijtig. Juist omdat direct en rechtstreeks contact meer zorgt voor verbinding onderling dan via het digitale web. Hierdoor heb ik vanuit mijn optiek niet de volle beleving gehad die ik wel wenste toen ik met de opleiding begon.

Desalniettemin is het ook een leerzame periode geweest waarin ik mijzelf heb kunnen ontdekken en ontplooiën tot wie ik nu ben. Dit heeft mij meer zelfvertrouwen gegeven. Daarnaast heeft het mij zakelijke inzichten gegeven van kwaliteiten en competenties die ik bezit waar ik nog niet van op de hoogte was. Het heeft mij doen inzien waar ik in de toekomst naar toe wil, hoe ik in het leven wil staan en sociaal gezien om wil gaan met mijn medemens, dit voor zowel in het zakelijke domein als in mijn privé-omgeving. De colleges en de gesprekken met mijn medestudenten hebben een extra dimensie gegeven aan mijn bestaan. De allegorie van de grot zoals Plato die omschrijft is hier een mooi voorbeeld van. De (team) opdracht Observeren & waarnemen heeft mij inzicht gegeven en laten beseffen om te kijken naar wat de achter liggende reden is waarom iemand iets zegt of doet.

Het onderwerp van mijn thesis komt dan ook voort uit hetgeen ontstaan is door COVID-19. Vooral de sociale en psychologische aspecten vond ik interessant om verder te onderzoeken. Welke impact heeft deze pandemie op collega's en hun leven? Soms was het erg confronterend omdat ik zelf ook in de situatie zat van COVID-19, welke een zeer duidelijke en zware impact heeft gehad op mij en de maatschappij. Het laat wel heel duidelijk zien hoe belangrijk het is om naar elkaar om te kijken en om te weten op je wie je kunt terugvallen.

Bij het realiseren van mijn thesis heb ik van een aantal mensen uit mijn omgeving steun en hulp mogen ontvangen. Als eerste wil ik Marja Flory bedanken voor haar begeleiding, adviezen en kritische kijk op mijn thesis als begeleider. Daarnaast wil ik Paul Aertsen bedanken als tegenlezer voor zijn kennis, inzicht en commentaar op mijn onderzoeksvorstel en thesis. Door jullie is mijn thesis naar een hoger kwalitatief niveau getild, bedankt!

Daarnaast wil ik mijn directe collega's bedanken voor hun openheid, kennis en inzichten die zij hebben gegeven tijdens de interviews en de gesprekken die hier buiten hebben plaatsgevonden. Zonder hun had ik mijn onderzoek met de opgedane kennis niet kunnen verrichten. Tevens wil ik mijn medestudenten en privé omgeving bedanken. Zij hebben mij gevolgd tijdens deze weg die ik de afgelopen twee jaar heb bewandeld. Zij hebben geduld getoond en adviezen gegeven waar dit nodig was. Ik heb er nieuwe vrienden bij gekregen die mij zeer waardevol zijn geworden, zonder jullie was het niet gelukt, bedankt!

Paul Veldhuis  
Gouda, Augustus 2021

## Samenvatting

Sinds maart 2020 is de luchtweg aandoening COVID-19 vanuit China naar Europa en Nederland gekomen. Eén van de neveneffecten hiervan is dat Rabobank hun medewerkers heeft verplicht om vanuit huis digitaal hun werkzaamheden te verrichten. Digitaal contact hebben met collega's in teamverband heeft gevolgen voor de psychologische veiligheid die wordt ervaren. Uit onderzoek is gebleken dat een hoge mate van psychologische veiligheid zorgt voor efficiëntere en effectievere teams. Daarnaast bevordert dit de werkprestaties en de leercurve van het individu. Dit onderzoek richt zich op de correlatie tussen de neveneffecten van COVID-19, het digitaal thuiswerken en wat de effecten hiervan zijn op de psychologische veiligheid van de medewerker.

Om meer inzicht te verwerven over deze constructen is in eerste instantie de bestaande literatuur geraadpleegd en zijn verscheidene onderzoeken gelezen. Door actief te observeren en waar te nemen tijdens de dag en weekstart bij de afdeling DLS van de Rabobank is daar een beeld ontstaan over de ontstane psychologische veiligheid. Vanuit dit startpunt zijn er vragen ontwikkeld die gesteld zijn in de afgenomen interviews bij de medewerkers van DLS.

Een belangrijke uitkomst uit dit onderzoek is dat de sociale afstand tussen de medewerkers aanzienlijk vergoot wordt. Dit heeft een zeer nadelig effect op de psychologische veiligheid van de medewerkers. Het leidinggevend kader zal daarom een andere benadering moeten hebben naar hun medewerkers, er zullen kaders en ruimte moeten worden geschept om de sociale contacten onderling tussen de medewerkers te behouden en zodoende de psychologische veiligheid te waarborgen.

De beperkingen in dit onderzoek zijn dat het bij een specifieke afdeling van de Rabobank heeft plaatsgevonden waar ik zelf ook werkzaam ben. Hierdoor kunnen de uitkomsten niet zo maar op een andere afdeling of organisatie worden vertaald. Daarnaast heeft het onderzoek tijdens COVID-19 plaatsgevonden wat een zeer uitzonderlijke situatie is. Voor vervolg onderzoek beveel ik aan om dieper in te gaan op de digitale leiderschapskwaliteiten die benodigd zijn ten aanzien van de psychologische veiligheid.

# Inhoudsopgave

1. Introductie.....	4
1.1 Inleiding.....	4
2. Theoretisch kader.....	6
2.1 Neveneffecten van COVID-19.....	6
2.2 Psychologische veiligheid.....	6
2.3 Thuiswerken.....	7
3. Methodologie.....	8
3.1 Onderzoeksomgeving.....	8
3.2 Empirische methode.....	8
3.3 Case study.....	9
3.4 Dataverzameling.....	9
3.5 Data analyse.....	10
4. Bevindingen & analyse.....	11
4.1 Neveneffecten COVID-19.....	11
4.1.1 Lockdown.....	12
4.1.2 Werkomgeving.....	13
4.1.3 Sociale afstand.....	14
4.1.4 Samenvatting.....	14
4.2 Psychologische veiligheid.....	15
4.2.1 Inclusie.....	16
4.2.2 Vertrouwen.....	17
4.3.3 Vrijelijk van gedachte wisselen.....	18
4.2.4 Delen van fouten & samen leren.....	19
4.2.5 Leercurve, uitdagen, innoveren & vernieuwen.....	20
4.2.6 Samenvatting.....	20

4.3 Digitaal thuiswerken .....	21
4.3.1 Communicatie .....	22
4.3.2 Werkdruk.....	23
4.3.3 Structuur.....	24
4.3.4 Nadelen .....	25
4.3.5 Voordelen.....	26
4.3.6 Toekomst .....	27
4.3.7 Samenvatting.....	27
5. Discussie & conclusie.....	28
5.1 Bijdragen aan de theorie .....	29
5.2 Bijdrage aan de management praktijk.....	30
5.3 Beperkingen van het onderzoek.....	30
5.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek .....	30
Bibliografie.....	31
Bijlage A: Interviewvragen.....	33
Bijlage B: Meta Model Bandler & Grinder (NLP) .....	34
Bijlage C: Interviews .....	36
Transcript respondent 1 .....	36
Transcript respondent 2.....	49
Transcript respondent 3.....	62
Transcript respondent 4.....	82
Transcript respondent 5.....	93
Transcript respondent 6.....	108
Transcript respondent 7 .....	120
Transcript respondent 8.....	138
Transcript respondent 9.....	163



# 1. Introductie

## 1.1 Inleiding

COVID-19 is een overdraagbare luchtwegaandoening en wordt gezien als een ernstige bedreiging voor de wereldwijde gezondheid (Fauci, Lane, & Redfield, 2020). In de Chinese stad Wuhan is in december 2019 de eerste officiële COVID-19 patiënt geregistreerd. In februari 2020 is Italië het eerste Europese land wat ernstig getroffen wordt door deze luchtwegaandoening, vanuit hier heeft het een paar weken geduurd tot dat COVID-19 over heel Europa is verspreid (Remuzzi & Remuzzi, 2020). Omdat COVID-19 nu over de hele wereld slachtoffers maakt heeft het daarom de status 'pandemie' gekregen. Zoals nu blijkt zal de pandemie ook nog wel een tijd op de aarde aanwezig zijn (Velavan & Meyer, 2020), is het niet in de huidige vorm dan wel in een gemuteerde versie hiervan. Na één jaar zijn er al meer dan 100 miljoen COVID-19 gevallen bekend en heeft dit virus al meer dan 2,5 miljoen dodelijke slachtoffers gemaakt, dit volgens de internetwebsite Worldometer, waar sinds de uitbraak van COVID-19 systematisch de casussen worden bijgehouden van over de hele wereld.

Om COVID-19 te bestrijden en om ervoor te zorgen dat er minder slachtoffers van het virus zullen zijn, hebben veel landen maatregelen getroffen. De belangrijkste punten bij het voorkomen van de verspreiding is het toepassen van handhygiëne, het houden van sociale afstand en in quarantaine gaan als je positief bent getest (Güner, Hasanoğlu, & Aktas, 2020). Sociale afstand houden wordt gerealiseerd door het toepassen van maatregelen zoals een lockdown of het instellen van een avondklok. Door deze sociale afstand te creëren is waarneembaar dat veel mensen leven in angst en stress en daardoor lijden aan psychologische klachten wat de geestelijke gezondheid schaad (Serafini, et al., 2020).

Naast dat dit schade toebrengt aan de privésituatie van de mens, zijn de gevolgen ook duidelijk waarneembaar in het bedrijfsleven. Zo hebben veel sectoren en branches last van de maatregelen die worden genomen (Nicola, et al., 2020). Voor veel mensen is daarom sinds de uitbraak van COVID-19 de werkomgeving waarin zij werkzaam zijn drastisch veranderd: kantoren zijn gesloten en van de medewerkers wordt verwacht dat zij volledig vanuit huis hun werkzaamheden verrichten. Hierdoor is de communicatie onderling met collega's en afdelingen sterk veranderd, zo vindt er nu vaak op digitale wijze overleg en contact plaats. Dit gebeurt vaak met mediums zoals Teams en Zoom (Dwivedi, et al., 2020).

Omdat de wereld om ons heen al langere tijd aan het veranderen is en steeds dynamischer wordt -we gaan namelijk steeds meer digitaal doen - zijn er al meerdere onderzoeken gedaan naar werken vanuit huis. Deze onderzoeken zijn er vanuit gegaan dat de introductie hiervan op verschillende manieren kan verlopen. Dit kan zijn door een organisatorische verandering waardoor het geïntroduceerd wordt of gelijk vanaf het begin bij een startende onderneming. Met de komst van COVID-19 is thuiswerken het nieuwe werken geworden en is op afstand werken in veel bedrijven sneller geïmplementeerd dan verwacht (Bonacini, Gallo, & Scicchitano, 2021).

Deze digitale werkomgeving heeft effect op de loopbaan en psyché van de medewerker. In veel gevallen bevordert dit de gemoedstoestand niet, al zijn er ook medewerkers die het juist fijn vinden om vanuit huis hun werkzaamheden te verrichten en die een goede balans weten te vinden tussen hun werk en het dagelijks leven (Crosbie & Moore, 2004). In deze nieuwe digitale werkomgeving speelt leiderschap een belangrijke rol. Bedrijven staan niet stil en gaan veelal met hun werkzaamheden gewoon door, van de werknemers wordt verwacht dat zij zich aanpassen aan de nieuwe (crisis) situatie en blijven presteren (Bartsch, Weber, Büttgen, & Huber, 2020).

Thuiswerken brengt naast een aantal voordelen ook een aantal uitdagingen met zich mee. Bij het opzetten, onderhouden en ondersteunen van virtuele teams zijn er 5 uitdagingen waarmee rekening moet worden gehouden. Zo is het opbouwen van vertrouwen, cohesie en teamidentiteit niet een gegeven en zal hier de juiste aandacht aan moeten worden besteed. Er kan snel een isolement ontstaan tussen de teamleden vanwege het karakter van het (on) persoonlijke contact. Daarnaast zullen de medewerkers over de juiste technische en interpersoonlijke vaardigheden moeten beschikken om virtueel in teams samen te werken (Kirkman, Rosen, Gibson, Tesluk, & McPherson, 2002).

Een belangrijk aspect bij teamprestaties is het vertrouwen onderling bij de medewerkers. Als medewerkers dit ervaren worden zij innovatiever en durven zij meer risico's te nemen in de groep. Hierdoor durven zij hun fouten bespreekbaar te maken, zodat anderen hiervan kunnen leren en er mee gedacht wordt in oplossingen, dit bevordert naast de teamprestaties ook de prestaties van het individu. Gevolg is dat de impact op de omgeving groter zal zijn dan voorheen (Edmondson, 1999). De organisatie heeft er baat bij dat medewerkers zich gezien en gehoord voelen en dat zij zich thuis voelen in het team, naast vertrouwen ontstaat hierdoor creativiteit in werkzaamheden en dit heeft effect op de werkprestaties. Het belangrijkste component om psychologische veiligheid te creëren op de werkvloer is de interactie tussen medewerkers en de leiders te bevorderen. Door vaak met elkaar in contact te zijn is de drempel om vragen te stellen kleiner, hierdoor ontstaat er meer teamcreativiteit en oplossingsgerichtheid in de dagelijkse werkzaamheden (Han, Lee, & Beyerlein, 2019).

Sinds de komst van COVID-19 is alles in een stroomversnelling gegaan ten aanzien van thuiswerken en is de digitale werkomgeving versneld geïntroduceerd (Bonacini, Gallo, & Scicchitano, 2021). Hierdoor is de interactie tussen teamleden in veel organisaties verslechterd wat de psychologische veiligheid van de medewerker niet bevordert (Han, Lee, & Beyerlein, 2019). Daarnaast zijn de gevolgen van het nemen van sociale afstand in de samenleving duidelijk zichtbaar. Angst en stress is daardoor een steeds meer voorkomend probleem bij veel mensen (Serafini, et al., 2020). Zo ver bekend zijn deze drie onderwerpen niet eerder met elkaar in verband gebracht of verder onderzocht. De relevantie is daarom des te meer aanwezig aangezien thuiswerken als het nieuwe werken wordt gezien. Met dit onderzoek wordt getracht om aan te tonen hoe belangrijk het is voor de werkgever om een gezond klimaat te creëren voor de medewerker die thuis digitaal zijn werkzaamheden verricht. De centrale onderzoeksvraag zal daarom zijn:

**“Welke invloed hebben de neveneffecten van COVID-19 op de psychologische veiligheid van de medewerker die thuiswerkt?”**



## 2. Theoretisch kader

In het theoretisch kader worden de kernbegrippen die van invloed zijn op de onderzoeksvraag verder toegelicht en onderbouwd met literatuur.

### 2.1 Neveneffecten van COVID-19

Er zijn in Nederland en in de wereld verschillende maatregelen getroffen om het virus COVID-19 zoveel mogelijk tegen te gaan. Eén van deze middelen is het toepassen van een lockdown, dit is een bewezen effectief middel om verspreiding van het virus te voorkomen (Lau, et al., 2020). Met een lockdown worden zoveel mogelijk niet-essentiële winkels gesloten, supermarkten, apotheken en ziekenhuizen blijven open omdat zij moeten voorzien in de eerste levensbehoefte. Voor bedrijven geldt dat zij zoveel mogelijk hun vestigingen moeten sluiten en dat zij hun medewerkers zo veel mogelijk vanuit huis moeten laten werken. Scholen zijn een tijd gesloten geweest en de kinderen krijgen vanuit huis les. (Bron rijksoverheid, 2020).

Naast de lockdown hebben veel overheden ook gebruik gemaakt van een avondklok, in Nederland is deze ook ingezet en dit betekent dat niemand zonder geldige reden zich op straat mag begeven van negen uur in de avond tot half vijf in de ochtend. Dit zorgt ervoor dat bezoeken in de huiselijke sfeer worden verminderd en de kans op verspreiding van het virus wordt tegen gegaan (Koh, 2020).

Naast deze maatregelen wordt zoveel mogelijk geadviseerd om fysiek afstand van elkaar te houden. Dit begint al met de ander halve meter regel wat inhoudt dat twee mensen zich niet mogen begeven binnen deze afstand, komen zij uit hetzelfde gezin dan is dit uiteraard wel toegestaan. Ook deze maatregel wordt als zeer effectief gezien om het virus en de besmettingen tegen te gaan (Lewnard & Lo, 2020).

Al deze maatregelen zorgen ervoor dat het virus COVID-19 zoveel mogelijk niet of nauwelijks verspreid kan worden. Echter hebben deze maatregelen ook als effect dat mensen niet of nauwelijks nog hun huis uitkomen en naar buiten gaan. Veel buiten activiteiten zijn afgelast en teamsporten zijn geannuleerd, daarnaast zijn alle sportscholen gesloten. Juist deze activiteiten zorgen voor sociale contacten en psychologische gezondheid van lichaam en geest (Eime, Young, Harvey, Charity, & Payne, 2013).

### 2.2 Psychologische veiligheid

Psychologische veiligheid is een term die afkomstig is van Edgar Schein en Warren Bennis uit 1965 (Schein & Bennis, 1965), het boek *'Personal and organizational change through group methods : the laboratory approach'* gaat over organisatorische veranderingen en de angst van de medewerkers die hierbij komt kijken. De term psychologische veiligheid heeft meer lading gekregen toen Amy Edmondson in haar medisch onderzoek tot de conclusie kwam, dat de werking van psychologische veiligheid zorgt voor effectievere teams en betere werkprestaties van de medewerkers (Edmondson, 1999). Volgens Amy Edmondson creëer en heb je psychologische vrijheid als je vrijelijk met elkaar van gedachten kan wisselen, als je vragen openlijk durft te stellen en je zo onwetend kan opstellen in de groep, ideeën vrijuit kan opperen, je mening durft te geven en eventuele kritiek kan uitten of ontvangen. Wie zich psychologisch veilig voelt, voelt zich op zijn gemak om dingen te zeggen. Effect hiervan is een open en vertrouwende relatie tot elkaar waarin fouten maken mag en juist wordt gestimuleerd voor een betere werkrelatie (Edmondson, 1999).

Veel communiceren met teamleden op de werkplek, waar het zowel over zakelijke activiteiten als over privé gaat, zorgt ervoor dat je elkaar beter leert kennen en makkelijker elkaar van feedback voorziet. Daarnaast verlaagt het de drempel om vragen te stellen en nieuwe ideeën te opereren. Er ontstaat een natuurlijk leerproces wat de werkresultaten bevordert. Managers hebben hierin een belangrijke ondersteunende rol. Hiermee creëren zij psychologische veiligheid op de werkvloer (Newman, Donohue, & Eva, 2017)

Aangezien de interactie tussen teamleden is verminderd, dit vanwege de maatregelen die zijn genomen voor het tegengaan van COVID-19 en omdat steeds meer medewerkers thuis zijn gaan werken. Is het creëren van psychologische veiligheid in een digitale werkomgeving des te belangrijker geworden, om ervoor te zorgen dat het leerpotentieel uit de medewerker wordt gehaald en de werkprestaties niet achter blijven (Newman, Donohue, & Eva, 2017).

De rol van de manager of teamleider in het creëren van psychologische veiligheid is essentieel. Als leider moet het goede voorbeeld getoond en gedragen worden. Door het tonen van nederigheid, het openstaan en toegeven van eigen beperkingen, tekortkomingen en fouten. Wordt een voorbeeld gegeven waarin creativiteit in het team zal toenemen (Hu, Erdogan, Jiang, Bauer, & Liu, 2018). De kracht van nederig leiderschap zorgt dat creativiteit onder de volgers op een juiste wijze wordt gefaciliteerd, kennis uitwisseling heeft daarin een belangrijke rol om psychologische veiligheid te creëren (Wang, Liu, & Zhu, 2018).

### 2.3 Thuiswerken

Sinds de komst van internet is onze informatievoorziening drastisch veranderd. Ook onze werkzaamheden en werkomgeving zijn voor veel medewerkers hierdoor digitaal geworden. Vanuit veel bedrijven wordt thuiswerken steeds meer aangemoedigd. Dit brengt namelijk kosten besparing met zich mee en uit onderzoek blijkt dat medewerkers efficiënter en productiever zijn in hun werkzaamheden. Met de komst van COVID-19 is dit proces versneld waardoor thuiswerken nu het nieuwe normaal is (Pan & Zhang, 2020). Naast deze voordelen zijn er ook aantoonbare nadelen hiervan. Zo ondervind je van thuiswerken andere emoties die naar boven komen dan dat je op kantoor werkzaam bent. Dit zijn zaken zoals, eenzaamheid, schuldgevoel, prikkelbaarheid en meer piekeren. Hierdoor krijg je meer stress wat ervoor zorgt dat je gezondheidsklachten kunt krijgen (Mann & Holdsworth, 2003). Naast de gevolgen van COVID-19, waarbij er lockdowns en social distancing wordt toegepast, kan dit ernstige gevolgen hebben voor de psychologische veiligheid van de mens (Serafini, et al., 2020).

Omdat COVID-19 nu meer dan één jaar onder ons is, worden er steeds meer onderzoeken uitgevoerd en gepubliceerd. Zo blijkt uit nieuw onderzoek dat thuiswerken juist minder efficiënt is in combinatie met COVID-19 (Mustajab, et al., 2020). Dit omdat het nieuwe werken vaak snel geïmplementeerd moest worden. Applicaties en systemen waren hier nog niet op voorbereid. Facilitaire middelen waren niet gelijk voorhanden en hebben effect gehad op de gezondheid van de medewerkers. Omdat werk en privé continu door elkaar heen lopen brengt dit de nodige uitdagingen met zich mee, zeker is dit van toepassing op gezinnen met jonge kinderen die ook thuis aanwezig zijn. Het motiveren om dan actief aan het werk te gaan is lastig als je wordt afgeleid door het gezin (Mustajab, et al., 2020).

### 3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op hoe en waar het onderzoek heeft plaats gevonden en welke middelen zijn gebruikt voor de bevindingen en de analyse.

#### 3.1 Onderzoeksomgeving

Het onderzoek is gedaan bij de Rabobank. Met 43.000 medewerkers (FTE) en met bijna 9,6 miljoen klanten is dit de grootste financiële dienstverlener van Nederland. De financiële sector staat al geruime tijd onder grote druk na de economische crisis van 2008. Door toenemende wet- en regelgeving zoals het beleid omtrent ‘customer due diligence’ (CDD) en ‘know your customer’ (KYC), heeft de Rabobank minder aandacht kunnen besteden aan zijn commerciële activiteiten dan gewenst. De winstgevendheid en het ouderwetse business model staan daarom al geruime tijd onder druk. Mede vanwege de digitalisering is de Rabobank al geruime tijd bezig met een transformatie, meerdere lokale kantoren en afdelingen zijn daarom al gesloten of samengevoegd. Dit heeft er onder andere voor gezorgd dat het personeelsbestand de afgelopen jaren flink is geslonken en dit zal de aankomende tijd worden doorgezet.

Binnen de Rabobank zijn er verschillende nieuwe innovatieve afdelingen opgericht, zo ook voor het zakelijke segment in de sector voor het midden en klein bedrijf (MKB). Waar voorheen de financieringsaanvragen lokaal door een accountmanager werden behandeld en verstrekt, gebeurt dit tegenwoordig centraal en via het internet. Hiervoor is de afdeling “Digital Lending Street” (DLS) opgericht en deze bestaat nu iets langer dan één jaar. Bij de afdeling DLS worden zakelijke financieringen verstrekt tot 1 miljoen euro, dit gebeurt vanuit zes verschillende teams waarin elk team zijn eigen specialiteit en complexiteit heeft.

De meeste medewerkers hebben elkaar nog nooit in levende lijve ontmoet en zien elkaar alleen via de digitale applicatie Teams. Voornamelijk gebeurt dit elke ochtend bij een digitale dag of weekstart uitlopend van ongeveer een kwartier tot een uur. Daarnaast is er één keer in de week een overleg waarbij alle medewerkers van DLS digitaal worden bijgepraat over de voortgang, ook wel “stand up” genoemd.

Veel accountmanagers zijn sinds eind 2020, begin 2021 gedetacheerd vanuit de lokale bank naar DLS. Omdat er een reorganisatie plaatsvindt was niet duidelijk of al deze accountmanagers ook geplaatst zouden worden bij DLS, dit hoorden zij in mei 2021 en de definitieve plaatsing zou dan per 1 juli 2021 ingaan. Nu in augustus 2021 zijn er definitief 140 fte werkzaam bij DLS. In dit onderzoek hebben interviews plaatsgevonden, deze zijn echter pas afgenomen nadat bekend was of de geïnterviewde zijn functie mocht behouden bij DLS of dat hij op een andere afdeling zou worden toebedeeld in de organisatie.

Zelfs na de reorganisatie en het toebedelen van de verschillende lokale accountmanagers aan de afdeling DLS, kampen zij nog steeds met een te kort aan personeel. Verschillende vacatures staan standaard open en vertrek van personeel komt geregeld voor. Binnen verschillende teams is de werkdruk dan ook al geruime tijd zeer hoog.

#### 3.2 Empirische methode

Voor dit onderzoek is gekozen om kwalitatief onderzoek te verrichten onder medewerkers bij DLS die actief zijn in verschillende teams. Er zijn semi-gestructureerde interviews afgenomen bij drie Teamleads en bij zes Customer Succes Managers, waarin is achterhaald hoe zij omgaan met de neveneffecten van COVID-19 en hoe zij dit ervaren met het werken vanuit hun thuisomgeving. Daarnaast zal dieper worden ingegaan op wat dit met hun doet en wat het betekent op hun psychologische veiligheid die zij ervaren op de werkvloer. Door zowel de leidinggevende als de uitvoerende medewerkers te interviewen is duidelijk zichtbaar tot welke

effecten dit kan leiden, hoe in verschillende lagen van de afdelingen dit wordt ervaren en hoe zij hier invulling aangeven. Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek, omdat dit beter in staat stelt om vragen over ervaringen en betekenissen van betrokkenen te beoordelen. De informatie is meestal niet gereed voor metingen, dit komt doordat de informatie afkomstig is uit diepte-interviews. Kwalitatief onderzoek biedt hierdoor een betere mogelijkheid om de sociale aspecten te onderzoeken en hier betekenis aan te geven ten opzichte van kwantitatief onderzoek (Hammarberg, Kirkman, & de Lacey, 2016) (Eisenhardt & Graebner, 2007).

### 3.3 Case study

Met betrekking op het onderwerp is een case study het meest geschikt, dit omdat het onderzoek breed zal worden gedefinieerd. Het onderzoek heeft veel variabelen en is aan interpretatie onderhevig, door meerdere bronnen te raadplegen is er meer bewijsmateriaal aanwezig voor een goed en gedegen onderzoek (Yin, 2012). Daarnaast geeft een case study de mogelijkheid om betere informatie te verkrijgen van de onderzochte onderwerpen, wel gaat dit ten koste van de generaliseerbaarheid van de uitkomsten (Baškarada, 2014).

### 3.4 Dataverzameling

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende databronnen. Allereerst zijn wetenschappelijke literatuur en publicaties geraadpleegd. Omdat COVID-19 een nieuw virus is, zijn veel artikelen in minimale mate geciteerd door andere onderzoekers. In mijn selectie ben ik hier bewust mee omgegaan en heb ik getracht zo rijk mogelijke informatie te raadplegen. Dit betekent dat ik naast de inhoud ook heb gekeken wie het heeft geschreven en welke bronnen er vanuit het artikel zijn geraadpleegd. Echter is de informatie zo nieuw dat aankomende jaren zal moeten blijken hoe de daadwerkelijke kwaliteit zal zijn.

Omdat ik zelf actief werkzaam ben bij de afdeling DLS, heb ik kunnen observeren en waarnemen hoe bepaalde processen verliepen. Ik heb gezien hoe team dagstarts, overleggen, vergaderingen en communicatie op de afdeling tot stand komt. Aan de ene kant is mijn informatie daardoor rijk omdat ik weet waarom iets gebeurt of gezegd wordt. Echter ben ik hierdoor ook al gevormd en minder onafhankelijk in mijn onderzoek. Vanuit mijn eigen perspectief kan ik hierdoor zaken hebben gemist of juist vanuit mijn interpretatie naar hebben gehandeld.

Er zijn negen semi-gestructureerde interviews afgenomen bij medewerkers van de DLS. Dit is vanuit een drietal teams binnen DLS gedaan. Er is voor gekozen om vanuit één team de Teamlead te interviewen en twee uitvoerende medewerkers. Hierdoor is de informatie rijker omdat deze kan worden getoetst in de verschillende interviews. Er is verder voor gekozen om de groep zo divers mogelijk te houden in, functie, leeftijd, sekse en thuissituatie (getrouwd, kinderen). Hiermee wordt getracht om de data zo rijk mogelijk te maken wat de uitkomst van het onderzoek zo goed mogelijk weergeeft. Wel is ook hierbij de kanttekening dat ik zelf actief binnen deze afdeling opereer en dus sommige collega's beter ken. Dit kan het interview schade qua openheid, eerlijkheid en onafhankelijkheid. Hierin heb ik zo goed als mogelijk een onafhankelijke en open houding in aangenomen.

Omdat interviews gaan over de sociale wetenschappen en vaak lastiger zijn om te voeren -er kan namelijk door de geïnterviewde informatie worden achter gehouden of er wordt om de kern heen gedraaid- is het interview gehouden aan de hand van het meta model ontwikkeld door Bandler & Grinder (1975), bijgevoegd als Bijlage B. Met dit model wordt ruis in de communicatie zo veel mogelijk beperkt, wat zorgt voor constructieve en informatieve gesprekken. Door de oppervlakte structuur te verbinden met de diepte structuur van de taal wordt er een vollediger beeld geschetst. Het meta model bestaat uit meerdere vragen die mij handvaten hebben geven voor het gesprek als iemand zich vaag of beperkt uitlaat in het interview.

### 3.5 Data analyse

De interviews hebben plaatsgevonden via het medium Teams. Deze gesprekken zijn opgenomen en getranscribeerd voor een zo goed mogelijke reflectie van de werkelijkheid.

De interviews zijn met elkaar vergeleken en de citaten zijn gevangen in quotes en steekwoorden. Deze zijn gerangschikt op mate van belangrijkheid ten aanzien van het onderwerp (Eisenhardt & Graebner, 2007). Deze data-analyse is gebaseerd op een thematische analyse. Door de data die uit de interviews komt herhaaldelijk te lezen en door op zoek te gaan naar patronen en betekenissen, wordt de data vertrouwd en is deze eigen gemaakt. Deze quotes zullen worden herzien en verfijnd tot dat de rijkste data op papier staat. Hiermee kunnen quotes worden gegenereerd die zowel data als theorie gestuurd zijn. Deze verschillende quotes worden samen gevat in steekwoorden en worden onder gebracht in een sub-thema en uiteindelijk worden teruggebracht naar het hoofdthema wat antwoord moet geven op de onderzoeksvraag. Voor het onderzoek is de selectie omtrent het hoofd-thema van tevoren gemaakt aangezien de interviewvragen hierop zijn afgestemd. De quotes en thema's zullen worden gevisualiseerd in een coderingsboom / tabel. De uitkomsten hiervan zullen in het volgende hoofdstuk 'bevindingen & analyse' worden gedeeld (Braun & Clarke, 2006).

Sommige quotes en steekwoorden kunnen onder meerdere sub-thema's worden geïndexeerd. Er is zo goed mogelijk gekozen om het juiste sub-thema wat gelinkt is aan het onderwerp te kiezen. De selectie van de data analyse is gedaan via het programma Atlas.ti waarin gemakkelijk geschakeld en gezocht kan worden naar de data uit de onderliggende interviews. Hierin kunnen verbanden tussen de interviews worden gelegd en maakt dit de data rijker om te gebruiken. Wel heeft de selectie van data alleen door mij plaatsgevonden, hierdoor kan informatie over het hoofd zijn gezien of niet juist op waarde zijn geschat. Daarnaast ben ik zelf werkzaam bij desbetreffende afdeling en opereer ik vanuit mijn eigen bias.

## 4. Bevindingen & analyse

In dit hoofdstuk worden de empirische bevindingen en resultaten uit de afgenomen interviews weergegeven. In de bevindingen en analyse is er onderscheid gemaakt tussen de uitvoerende medewerkers (Customer Succes Managers) en het leidinggevend kader (Teamleads). Dit omdat zij vanuit een ander perspectief de zaken observeren, waarnemen, interpreteren en interveniëren. Met quotes uit de afgenomen interviews wordt de basis gelegd voor de analyse en de conclusie. De semi gestructureerde vragen voor de interviews zijn opgenomen in Bijlage A. De quotes zijn weergegeven in kaders en bij het onderwerp toegevoegd, in dit kader is tevens zichtbaar welke respondent (R), welke quote heeft verricht. De interviews zijn opgenomen in bijlage C bij dit onderzoek. Uit privacy overweging zijn de namen van de geïnterviewden vervangen door een nummer.

Na de afgenomen interviews is er een eerste selectie gemaakt van citaten over de onderwerpen die betrekking hadden op dit onderzoek. Deze citaten zijn vervolgens vertaald naar steekwoorden die de kern zo veel mogelijk samenvatten, vanuit hier is er een sub-thema ontstaan welke leid naar het uiteindelijke hoofdthema (construct) en zodoende uitkomt op de hoofdvraag van dit onderzoek. Eén citaat kan in sommige gevallen meerdere sub-thema's en hierdoor hoofdconstructen raken, vanwege de verbanden die gelegd kunnen worden tussen de verschillende onderwerpen. In het volgende hoofdstuk, 'discussie en conclusie', zullen deze verbanden verder worden toegelicht.

### 4.1 Neveneffecten COVID-19

Het eerste construct van dit onderzoek betreft de neveneffecten van COVID-19. Hierin is de lockdown, die is ingesteld vanuit de overheid een belangrijk sub-thema. Hierdoor is namelijk de werkomgeving drastisch en snel veranderd. Thuiswerken heeft versneld zijn intrede gedaan met als resultaat dat er meer sociale afstand is tussen de medewerkers. De gebruikelijke kantoortuin zoals wij die vanuit het verleden kennen is binnen Rabobank verdwenen. In onderstaand tabel is een overzicht gegeven van de steekwoorden die betrekking hebben op het construct.

Steekwoorden	Sub-thema's	Hoofd-thema
Partner & kinderen zijn ook thuis	Lockdown	Neveneffecten COVID-19
Niet kunnen sporten		
Werk & privé balans totaal verstoord	Werkomgeving	
Altijd thuis aan het werk, missen van het team en de gezelligheid		
Vrienden, familie & collega's veel minder vaak gezien	Sociale afstand	
Niet kunnen knuffelen & verbinden		

Tabel 1: Overzicht steekwoorden respondenten ten aanzien van de neveneffecten van COVID-19.



### 4.1.1 Lockdown

Vooral bij de Customer Succes Managers is waarneembaar dat zij in het begin veel last hebben ondervonden van de neveneffecten van COVID-19 op hun (digitale) werkzaamheden. Dit heeft verschillende oorzaken en redenen. Zo is de gezinssamenstelling en leeftijd van de kinderen een zeer belangrijk onderdeel. Als kinderen de leeftijd bezitten waarop zij nog niet onafhankelijk hun activiteiten kunnen uitvoeren, is de druk op de ouders zeer hoog en kunnen zij veelal niet ongestoord hun werk uitvoeren. Dit omdat zij naast hun werk ook de kinderen moeten verzorgen, actief bezig moeten houden of schoolse activiteiten moeten laten uitvoeren. Daarnaast is het voor een alleenstaande, die geen partner of kinderen heeft een uitdaging om gefocust aan het werk te blijven gedurende dag. Alleen thuis kan namelijk zorgen voor eenzaamheid en stress, hierdoor kan je sneller worden afgeleid van je werkzaamheden.

Naast het thuiswerken heeft de lockdown ook tot gevolg gehad dat de meeste teamsporten zijn komen te vervallen. Een gezonde uitlaatklep, de contacten met vrienden en even vanuit de thuissituatie weg zijn, is hiermee tot onbepaalde tijd ten einde gekomen. Dit alles bij elkaar, maar zeker de aangepaste thuissituatie vraagt veel van de medewerkers, zo als ook uit de interviews kan worden opgemaakt.

#### Citaten van Customer Succes Managers, lockdown

- R3) *“Het was heel rommelig en gewoon heel druk. Met twee jonge kinderen die zichzelf nog niet kunnen vermaken of het niet snappen.”*
- R5) *“Toen de scholen dicht waren, vond ik het niet te doen. Want ik heb dan een zoontje van 5, twee dagen in de week. De dagen dat hij er was kon ik niet werken, want je zit continu achter de feiten aan. Dan pak je een post op terwijl ik dan mijn zoontje heb, dus je bent alle ballen in de lucht aan het houden.”*
- R6) *“De lockdown die heeft er in die zin wel flink ingehakt omdat dat betekende dat sowieso 2 dagen de kinderopvang de kinderen niet konden worden opgevangen, die waren gesloten. Dan kun je met een kind van 3,5 en een kind van 1 jaar eigenlijk niet werken.”*
- R7) *Maar ja, dat had ik nog wel in elk geval bij Fit20. Maar ja. Toen we dicht... Uh, toen de lockdown kwam mocht dat natuurlijk ook niet meer. En dus daarom zag ik ook geen mensen meer.*

Bron: Interviews bijlage B

Binnen de Rabobank is de Customer Succes Manager een nieuwe functie, in verband met deze nieuwe afdeling (DLS) volgen nieuwe processen elkaar regelmatig op. Dit met als doel om efficiëntie en effectiviteit te creëren. Deze nieuwe functie met daar boven op de lockdown van COVID-19 vraagt veel van de medewerkers en de belasting die zij ervaren in hun werkzaamheden. Dit geldt zeker ook voor de Teamleads, zij zullen de veranderingen goed moeten communiceren en implementeren. Nuance kan aangebracht worden in dat de Customer Succes manager in een uitvoerende functie zit en dus te maken heeft met afspraken richting de cliënt van de bank. Naast een andere functie zijn de Teamleads ook in die fase van hun leven dat hun kinderen zichzelf kunnen vermaken. Hierdoor valt er natuurlijk een flinke last en afleiding weg. Waarneembaar is dan ook dat de Teamleads minder druk hebben ervaren omtrent de lockdown, zoals blijkt uit onderliggende citaten van de respondenten.

#### Citaten van Teamleads, lockdown

- R2) *“Ik ben naast de uren dat ik aan het werk ben, ben ik nog moeder, heb ik mijn huishouden en dat draait allemaal gewoon door. Dus mijn dag is voorbij en dan is die vaak niet veel anders als dat te was voor COVID. (...) Wij hebben kinderen in de leeftijd dat ze bij zich zelf de dag kunnen indelen.”*
- R4) *“Ik heb het qua situatie prima. Mijn vrouw werkt 3 dagen in de week en de kinderen zijn af en toe thuis. Dat is gezellig.”*

Bron: Interviews bijlage B

### 4.1.2 Werkomgeving

De lockdown heeft ervoor gezorgd dat het nieuwe werken, sneller zijn intrede heeft gedaan dan van tevoren was gepland. Bij DLS was de trend al enigszins gezet om meer digitaal en dus ook meer vanuit huis te gaan werken. Vanwege COVID-19 is alles alleen met een sneltrein vaart geïmplementeerd en zo ook de vernieuwde werkomgeving. Waar veel medewerkers gewend waren om 4 dagen naar kantoor te gaan, zitten zij nu alle dagen thuis. Het facilitaire gedeelte is hierin een belangrijk onderdeel gebleken. Een eigen (kantoor) plek waar je de werkzaamheden kan uitvoeren zorgt ervoor dat je werk en privé enigszins van elkaar gescheiden kan houden. Een gevaar kan namelijk anders zijn dat deze twee door elkaar heen gaan lopen en de balans hierin verstoord raakt.

#### Citaten van Customer Succes Managers, werkomgeving

- R3) *“Nou toen het allemaal begon zat ik midden in de woonkamer. En ja daar in paniek te werken en de kinderen thuis, dat was gewoon grote ellende. Maar inmiddels, ik was het op een gegeven moment wel zat omdat lelijke beeldscherm in mijn woonkamer te hebben, daar was ik helemaal klaar mee. Plus ik kon dan ook heel moeilijk het afsluiten. Ik zag steeds dat scherm, dus elke keer als ik erlangs liep moest ik erachter zitten voor mijn gevoel. Dus ik heb wel tegen mijzelf gezegd: oké dit gaat langer duren, waar in huis kan ik een plekje creëren dat ik gewoon daar een bureautje neerzet met een extra scherm. Want alleen op een laptop werkt ook niet.”*
- R5) *En we kregen natuurlijk een budget van de Rabobank om een goede werkplek in te richten. Dat heeft bij mij er wel voor gezorgd dat ik privé en zakelijk beter heb kunnen scheiden. Ik ga nu naar zolder toe om te werken en heb een bepaalde structuur.*
- R6) *“Dus eigenlijk dat hele werk en privé balans die was echt helemaal verstoord. Mijn vrouw heeft dat de kop gekost om zo maar te zeggen. Ik heb me daar nog wel een beetje in kunnen handelen maar dat vond ik echt het aller moeilijkste van die hele COVID pandemie.”*
- R7) *“Ik vond het echt super lastig thuiswerken. Omdat je alleen bent en in het Rotterdamse zo'n leuk team met zoveel humor en als je dan thuiswerkt dan valt dat weg. Er zit een scherm tussen, je mist gewoon het sparren, je mist de lol.”*

#### Citaat van Teamlead, werkomgeving.

- R2) *“Nou zakelijk om daarmee te beginnen, het voordeel wat het mij gebracht heeft is om in ieder geval een stuk beter evenwicht te vinden tussen zakelijk en privé.”*
- R4) *“De thuissituatie is prima. Ik heb een eigen ruimte waar ik kan zitten. Ik heb ook een hok waar ik de deur dicht kan doen.” (...) de scheiding tussen werk en privé is minder geworden, laat ik het zo zeggen. Ik heb veel sneller de neiging om.. Ja.. Toch maar even dit af te maken of dat te doen. Het zij tussen de middag, het zij in de avond. Of je zit op de bank en denkt “Ik moet dit nog doen” en dan ga ik dat doen.*

Bron: Interviews bijlage B

Rabobank heeft een bureau, stoel en beeldscherm gefaciliteerd aan hun medewerkers. Hierdoor hebben veel medewerkers een specifieke werkplek ingericht in hun huis. Naast dat dit beter is voor de lichamelijke gezondheid heeft dit er ook voor gezorgd dat er meer structuur kan worden aangebracht in werk en privé. Toen COVID-19 net zijn intrede deed was dit echter niet het geval en was het voor een aantal moeilijk om de balans hierin te vinden. Daarnaast is het nog steeds verleidelijk om bij drukte toch nog even s' avonds of op de vrije dag in te loggen en aan het werk te gaan. De Teamleads hadden de balans tussen werk en privé sneller onder controle dan de Customer Succes Managers.

Naast de respondenten is natuurlijk ook voor de partners de situatie veranderd qua werkomgeving. In sommige gevallen zal er dus ook samen gekeken moeten worden naar wie waar zit in de woning, en zie je elkaar meer als voorheen wat uitdagingen met zich mee kan brengen. Voor veel medewerkers hebben deze veranderingen in de werkomgeving een negatieve herinnering achter gelaten.

### 4.1.3 Sociale afstand

Naast de lockdown is er tevens vanuit de overheid voor gekozen om meer sociale afstand in acht te nemen, dit voor zowel op het werk als in de privé omgeving. Waarneembaar uit de interviews is dat juist de Customer Succes Managers hier meer last van hebben ondervonden dan de Teamleads. De leeftijd van de Teamleads is wat ouder en hebben hierdoor dus ook wat oudere en meer zelfstandigere kinderen. Zo is er bij hun thuis een gezonder werk leefklimaat aanwezig en dus een betere balans tussen werk en privé. Hierdoor kunnen zij die sociale afstand beter aanvaarden en een weg in vinden. Juist de wat jongere medewerkers en degene die alleen thuis zijn, hebben het hier een stuk moeilijker mee. Hieronder enkele citaten van respondenten waarin dit naar voren komt.

#### Citaten van Customer Succes Managers, sociale afstand.

- R1) *“Ik mis ook wel, en dat is een denk ik een understatement voor de hele maatschappij maar, de sociale contacten en de collega’s om je heen.”*
- R5) *“Van het niet kunnen knuffelen, het persoonlijke contact, dat gooi je dan over boord als gezin, maar voor mijn moeder was dat wel heel moeilijk. Die had echt behoefte aan menselijk contact en ik ook.”*
- R6) *“Als je kijkt naar heel corona en alles wat daar gebeurd is. Je sociale contacten nemen heel erg af, je ziet altijd dezelfde mensen, je privé en werksituatie gaat door elkaar heen en dan hoeft er maar iets te gebeuren en de emmer loopt over. Waardoor je gelijk wat chagrijnig bent, wat kortaffer bent en niet meer inderdaad positief en enthousiast kan reageren en dat is dan wel echt een gevoel van corona en het thuiszitten.”*
- R7) *“Nu is het natuurlijk alleen maar werk, je kan niet uit eten, je kan niet op vakantie. Je kan in principe niet afspreken. Daar heb ik het echt wel zwaar mee gehad.”*

#### Citaat van Teamlead, sociale afstand.

- R2) *het voordeel wat het mij gebracht heeft is om in ieder geval een stuk beter evenwicht te vinden tussen zakelijk en privé*
- R4) *“Nee, ik mis dat niet. Nee, nee, nee. Natuurlijk vind ik het leuk om weleens een keer naar kantoor te gaan en collega’s een keer te zien.”*

Bron: interviews bijlage B

Het missen van de sociale en menselijke contacten zowel in privé als zakelijk en het niet kunnen gaan en staan waar je wilt, zorgt er bij veel voor dat zij in een negatieve spiraal terecht kwamen. Er hoefde dan ook maar iets te gebeuren en de spreekwoordelijke emmer loopt over. Het randje van de emmer is dan ook een stuk sneller bereikt dan voorheen. Mensen worden hierdoor sneller geïrriteerd en meer kort af naar elkaar. Daarnaast wordt er minder enthousiast gereageerd als voorheen op juist leuke nieuwe dingen van mensen uit hun privé omgeving of van collega’s. Teamleads konden ook hierin wat makkelijker hun draai vinden dan de customer Succes Managers.

### 4.1.4 Samenvatting

Het is goed waarneembaar dat de verschillende onderdelen en onderwerpen veel raakvlakken met elkaar hebben en in elkaar overlopen. Door de lockdown wordt namelijk sociale afstand gecreëerd en hierdoor verandert automatisch de werkomgeving. Tevens is waarneembaar dat de uitvoerende medewerkers het anders gevoeld en ervaren hebben dan de Teamleads. Waaruit geconcludeerd kan worden dat deze groep harder is getroffen met betrekking tot de neveneffecten van COVID-19. Vooral degene die met jonge kinderen leven of die alleen thuis zitten, hebben een flinke uitdaging gehad om alle ballen hoog te houden. Structuur, balans, een goede (afgezonderde) werkplek en sociale contacten zijn wel belangrijke onderdelen waar medewerkers gelukkiger van worden.

## 4.2 Psychologische veiligheid

Vanwege de hoge mate van verandering in bedrijfsactiviteiten, namelijk door de nieuwe functies binnen DLS en de neveneffecten van COVID-19, is er in de interviews dieper ingegaan op wat dit betekent voor de psychologische veiligheid van de medewerkers ten opzichte van elkaar en in het team. Een hoge mate van psychologische veiligheid zorgt voor effectievere, efficiëntere en zelf lerende teams, hierdoor ontstaat er per individu een hogere mate van autonomie welke gepaard gaat met werkvreugde. In de uitwerking van de interviews is er wederom onderscheid gemaakt tussen de Customer Succes Managers en de Teamleads. Verschillende quotes hebben meerdere raakvlakken ten opzichte van de sub thema's en zullen in het hoofdstuk discussie en conclusie verder worden uitgewerkt. Hieronder de selectie van steekwoorden uit de interviews en de hieraan verbonden sub thema's.

Steekwoorden	Sub thema's	Hoofd thema
Digitaal niet het gevoel hebben erbij te horen	Inclusie	Psychologische veiligheid
Kwestie van tijd en dan leer je elkaar wel kennen		
Juist vertrouwen vanwege telefonisch contact	Vertrouwen	
Niet bezwaard voelen		
Digitaal contact is een barrière om vragen te stellen	Vrijelijk van gedachte wisselen	
Het missen van iemands visie		
Geen fouten mogen & kunnen maken	Delen van fouten, samen leren	
Het missen van iemand anders zijn fout		
In de kantoortuin hoor & leer je van elkaar	Leercurve, uitdagen, innoveren en vernieuwen	
Kaders voor scheppen om van elkaar te leren		
Geen doorgroei mogelijkheden		
Minder ontwikkeling & uitdaging		

Tabel 2: Overzicht steekwoorden respondenten ten aanzien van de psychologische veiligheid

#### 4.2.1 Inclusie

Het gevoel hebben om er bij te horen of onderdeel te zijn van de groep is een belangrijk aspect van een team. Omdat het digitale werken contact vaak op gezette tijden plaatsvindt zoals in de dagstarts, weekstarts, stand up of in de verschillende overleggen en collega's elkaar alleen online hebben ontmoet, is het gevoel hebben om erbij te horen vaak lastiger te creëren dan in de kantoortuin. Naast het werk zorgt juist het sociale of privégesprek voor verbinding met elkaar. Hierdoor leer je elkaar beter kennen en te begrijpen, met alle veranderingen die plaatsvinden ontstaat er hierdoor beter begrip voor elkaars situatie. In het digitale contact zijn de gesprekken die de medewerkers onderling met elkaar hebben vaak alleen zakelijk en is de verbinding dus minder snel gelegd.

##### Citaten van Customer Succes Managers, inclusie

- R5) *“ik denk dat je iedereen actief even het woord moet geven, dat iedereen het gevoel heeft van erbij horen. En ook uhm ja ruimte geven als je een mooie transactie hebt gedaan en nu zit ook iedereen te kijken in zo'n dagstart van ja we hebben een kwartier, zo snel mogelijk klaar dan kan ik snel weer naar die posten.”*
- R6) *“we zaten toen met zijn tien of vijftien in Zeist. Met de mensen waarmee ik toen in Zeist zat, merk ik dat ik uhm daar komen we dadelijk even op je vervolgvraag hoe ervaar je het thuiswerken, dat je een bepaalde band hebt opgebouwd.”*
- R7) *“iedere donderdag uhm... Een virtuele borrel. Nou zo af en toe sluit ik daar nog bij aan. Ik weet dat dat binnen DLS in onderlinge teams ook eh gebeurd of geprobeerd is. In ons team is het in ieder geval niet gelukt. (. . .) Maar deze collega's ken je privé niet.”*
- R7) *“Wat ik ontzettend mis... Is dat met zo'n scherm, digitaal, het is direct zakelijk. Weet je... Je mist het persoonlijke. Praat over de verhuizing of verzin het maar. Met zo'n scherm gaat het direct, ook met klanten hè.. Precies hetzelfde. Het wordt direct zakelijk.”*

##### Citaten van Teamleads, inclusie

- R4) *“Ik denk dat het een kwestie van tijd is. Elkaar toch een beetje leren kennen. Je hebt natuurlijk elke dag de dagstart. (...) Je probeert ook iedereen erbij te betrekken. Mensen die stil zijn probeer je toch te benaderen en bij het gesprek betrokken te laten zijn. En 1x in de maand hebben we dan een donderdagmiddagborrel. Dat is frequent en dat is op de laatste donderdag van de maand en dan hoop je dat daar iedereen bij aansluit en dan ga je het over andere dingen hebben.”*
- R8) *“Je hebt wel goed contact met elkaar, maar je je hebt, ja, je mist van een aantal zaken die bij mensen spelen die je eerder zou opvallen als je face to face met elkaar aan het werk bent. Je mist een bepaalde interactie, natuurlijk tussen mensen.”*

Bron: interviews bijlage B

Zoals eerder aangegeven worden de sociale en menselijke contacten gemist door de medewerkers. Dit gemis is terug te vinden in de inclusie en het gevoel hebben om er bij te horen. Digitaal zit er een scherm tussen en dit creëert afstand en zorgt ervoor dat gesprekken snel en veelal gelijk een zakelijke insteek hebben. Er wordt geprobeerd dit wel vorm te geven bijvoorbeeld in een virtuele borrel, echter is dit lastig te realiseren. Je kan namelijk maar één iemand per keer aan het woord laten, waardoor mensen gewoon afgeleid raken en wat anders gaan doen, mede vanwege de drukte op het werk willen sommige weer snel verder. Daarnaast is het een nieuwe afdeling waar je iedereen ook nog niet persoonlijk kent, de interactie is daarom gewoon wezenlijk anders dan dat je elkaar face to face ontmoet.

Respondent 6 is een medewerker die er vanaf het begin van DLS bij was, toen gingen zij nog naar kantoor in Zeist. Hij geeft ook aan dat de relatie en interactie met diegene die er vanaf het eerste uur bij waren nu anders is. Als zijnde dat zij met elkaar een band hebben opgebouwd en hierdoor sneller elkaar opzoeken en om feedback vragen.

#### 4.2.2 Vertrouwen

Een belangrijke en volgende stap om meer psychologische veiligheid te ervaren en te creëren is vertrouwen. Dit geldt voor iedereen binnen de organisatie, dus zowel voor de medewerkers onderling als naar en van het leidinggevend kader. Zijn bijvoorbeeld de organisatorische veranderingen die doorgevoerd worden logisch en begrijpelijk voor de uitvoerende medewerkers, staan zij achter deze verandering en begrijpen zij waarom dit gedaan wordt. Daarnaast is het belangrijk om vertrouwen te hebben in de producten, toepassingen en diensten die aangeboden worden door de organisatie.

##### Citaten van Customer Succes Managers, vertrouwen

- R1) *“Dan vertrouwt je op een gegeven moment er niet meer op. En eh technische functionaliteiten die worden ook telkens anders en eh zo raakt je zelf ook een beetje in verwarring. Dus eh ik merk door de vele veranderingen vind ik niet erg, eh maar eh het raakt je dagelijkse werk op de vloer zodanig veel en direct dat je dus daar ehm merk ik wel eens van mezelf onrustiger van word.”*
- R6) *“Er wordt ook niet met lijstjes geturfd en ik heb ook echt niet het idee dat er een zwaard boven m’n hoofd hangt van “maak nog maar een fout en je wordt ontslagen” Dat is helemaal niet zo en dat heeft er ook weleens toe geleid dat ik dingen in de dagstart deel waarvan mijn collega’s ook niet wisten dat het zo was.”*
- R9) *“ik hoor veel te veel van: ‘Het komt goed, we zijn er mee bezig’. We hebben ontzettend veel vertrouwen in jullie. Maar er moeten gewoon veertig mensen uit.”*

##### Citaten van Teamleads, vertrouwen

- R2) *“Ja, dat doe ik in ieder geval door het bespreekbaar te maken. De problematiek die er dan zijn of die ervaren worden. Ik noem maar wat er is op onze groep op dit moment, de werkdruk vind ik wel een ding waar we tegenaanlopen.”*
- R4) *“Ik denk juist dat je het vertrouwen in elkaar krijgt als je iemand belt. Ik denk dat het best prettig is om elkaar daarin te helpen. Om uiteindelijk het doel wat we met zijn allen hebben om die klant te helpen, te bereiken.”*

Bron: interviews bijlage B

Met DLS en de aanvragen die digitaal worden verwerkt, is er een hoge mate van verandering in werkzaamheden. Veel activiteiten en verschillende toepassingen zijn nieuw, net ontwikkeld of veranderen doorlopend. Hetgeen geïmplementeerd wordt loopt regelmatig vast of werkt niet zoals het hoort. Hierdoor ontstaat er irritatie omdat de werkdruk oploopt en dit geeft onrust op de werkvloer. Het vertrouwen in de systemen en applicaties wordt daarom regelmatig op de proef gesteld. Het gevoel bij de medewerkers is niet dat zij hier op afgerekend worden. Wel is door het digitale contact waarneembaar dat niet alles gemakkelijk gedeeld wordt. Teamleads proberen het bespreekbaar te maken en gehoor te geven aan het onderbuikgevoel. Daarnaast denken zij dat het vertrouwen toeneemt als je onderling elkaar belt en door het bespreekbaar te maken het meer onderling groeit.



### 4.3.3 Vrijelijk van gedachte wisselen

Als aansluiting op het vertrouwen in elkaar en in de organisatie is de volgende stap het openlijk en vrijelijk kunnen uitten van je gedachte en je mening in het team. Door een open cultuur te creëren waarin dit gebruikelijk is ontstaat er een onderling leereffect van elkaar. Vooral voor de afdeling DLS waar vernieuwing en verandering constant aanwezig is, is het vrijelijk van gedachte wisselen een belangrijk aspect, het leidinggevend kader kan hierdoor terug krijgen wat goed en wat minder goed gaat. Door hier gehoor of antwoord op te geven laten zij het vertrouwen zien wat er onderling aanwezig is. Daarom is het belangrijk om iedereen actief bij de dagstart te betrekken en input te vragen vanuit de verschillende contactmomenten die er gedurende de dag zijn.

#### Citaten van Customer Succes Managers, vrijelijk van gedachte wisselen

- R1) *“Maar word ik onzeker doordat die processen wijzigen, dat ik denk: ‘oh ik mis een stukje of de manier van het proces mis ik, of de stappen die ik vast moet leggen mis ik’ en en daardoor betekent dat je iedere keer opnieuw moet gaan kijken. Dus het wordt daardoor weer ineffectiever en inefficiënter.”*
- R3) *“Ja, ik denk dat dus we nog veel meer een cultuur moeten creëren van openheid en je niet bezwaard voelen om een keer een dilemma, of wat je hebt in de groep te gooien. Want ik vind het soms ook wel lastig. Nou 1 op 1. Maar in de groep ben ik ook niet zo van, zomaar iets er ingooien.”*
- R5) *“Nu merk ik dat je je toch al beperkt tot het aantal collega’s waar je informatie gaat halen. Dat zijn natuurlijk mensen met een bepaalde achtergrond, visie en optiek. En uhm dus binnen mijn mogelijkheden vind ik mij efficiënt.”*
- R7) *“Maar als niemand zijn mond opendoet dan voel ik me verantwoordelijk. Dan denk ik “Ik pak er nog wel één op”. Maar dat is natuurlijk ook niet de bedoeling.”*
- R9) *“Ik voel mij volledig vrij om alles te zeggen tegen mijn teamleden. Ik merk alleen dat mijn teamleden soms ook een soort roepende in de woestijn zijn. Ik denk dat alle teamleden dat samen ook zijn, hoor.”*

#### Citaten van Teamleads, vrijelijk van gedachte wisselen

- R2) *“Als je in een kantoortuin zit met collega’s die met hetzelfde werk bezig zijn als jij en er speelt een problematiek bij collega A, jij krijgt dat mee en je spart daar samen over door vervolgens A en B gelijk hetzelfde leermoment hebben dat mis jij nu, want dat horen wij niet”*
- R8) *“We hadden een dag start en een pitstop, in ieder geval twee keer met elkaar bijeen te zijn. Om iets meer het sociale aspect daardoor en aandacht te kunnen geven.”*

Bron: interviews bijlage B

Op te merken is dat zeker in het digitaal contact het vrijelijk met elkaar van gedachte wisselen in team verband niet tot nauwelijks gebeurt. Wel is er onderling regelmatig contact waarin vragen worden gesteld en meningen met elkaar onderling worden gedeeld. Informatie wordt wel vaak gehaald bij specifieke collega’s waarvan gedacht wordt dat zij antwoord hebben op de vraag. Soms vindt er compensatie plaats voor de ander, bijvoorbeeld door een post op te pakken bij verdeling in een dagstart, echter wordt hier niet vrijelijk over gecommuniceerd. Wel is het gevoel bij de medewerkers er dat alles gedeeld kan worden, echter gebeurt dit niet vrijwillig.

Teamleads geven ook aan dat het vrijelijk van gedachte wisselen moeilijker is om te realiseren. In de kantoortuin is nou eenmaal de informatie overdracht makkelijker en toegankelijker. Sommige proberen hier wel momenten door de dag heen voor te creëren om zodoende elkaar vaker te ontmoeten en de drempel te verlagen.

#### 4.2.4 Delen van fouten & samen leren

Vrijelijk van gedachte wisselen en leren van elkaars fouten is heel erg aan elkaar verbonden. En geeft een volgende stap in de psychologische veiligheid van de medewerker. Door een open cultuur te creëren ontstaat er een sfeer waarin fouten maken mag. Op kantoor hoor je vaak de uitdagingen en problemen waar collega's mee lopen. Als er een vraag ontstaat zoals bijvoorbeeld hoe een financiering post het best kon worden behandeld, dan wordt dit gelijk gedeeld en in de groep besproken. Met een paar collega's word dan gelijk naar de beste oplossing gekeken en vervolgens wordt dit gedeeld met de rest van het team. Zo ontstaat er een wederzijds leereffect van elkaar en kan je complementair aan elkaar zijn in een team.

##### Citaten van Customer Succes Managers, delen van fouten & samen leren

- R5) *“Hoe pakt iemand een dossier aan, wat is iemands visie op een dossier. Dat je daar van leert vind ik wel echt een neveneffect die heel negatief is. (...) Ik vind dat de informatie en de kennisoverdracht, dus mijn kunnen om efficiënt te kunnen handelen uitdagend. Omdat je ziet dat de strategie van ons team is operational action, we worden heel erg gestuurd op hoe snel een post klaar moet zijn. Dat zorgt er voor dat iedereen in zijn eigen coconnetje gaat en gaat stampen, in het begin had ik hier heel erg moeite van hé ik heb een vraag, ik heb een informatiebehoefte, maar ik kan nergens terecht, want iedereen zit alleen maar op zijn proces of op zijn dossier, omdat het binnen de tijdslijn af te werken. (...) Voor mijn gevoel was ik helemaal niet efficiënt, omdat ik de informatie niet had.”*
- R6) *“Toen bleek dat de helft van mijn collega's dat ook niet wist. Ik heb het gedeeld en vervolgens heb ik ervoor de helft van mijn team ervoor kunnen zorgen dat zij ook niet dezelfde fout maken. Dus er zit verbetering in, als je je fouten maar deelt.”*
- R7) *“Maar ik denk dat überhaupt de cultuur binnen de bank is dat we de nadruk nu leggen op dat wat fout gaat.”*

##### Citaten van Teamleads, delen van fouten & samen leren

- R2) *“Dat is ook wat ik bedoel op de werkloer enerzijds kan het een efficiëntie slag veroorzaken en anderzijds is het soms een storende factor. Maar als je in een kantoortuin zit met collega's die met hetzelfde werk bezig zijn als jij en er speelt een problematiek bij collega A, jij krijgt dat mee en je spart daar samen over door vervolgens A en B gelijk hetzelfde leermoment hebben dat mis jij nu, want dat horen wij niet.”*
- R2) *“Misschien moet je daar wel een onderscheid maken in de kennis van collega's, want ik kan me voorstellen, als je minder ervaren bent en je stapt ergens in een functie, dan zou het best weleens minder efficiënt kunnen zijn uiteindelijk. Het doet veel meer een beroep op jouzelf als je thuiswerkt om op zoek te gaan naar de informatie die je nodig hebt om in ons geval een financieringsaanvraag te kunnen schrijven.”*
- R8) *“Waar ligt dat dan aan, wat is je hulpvraag. Dus iedereen maakt voor de dag start voor zichzelf de planning. Vanmorgen heb ik het nu inderdaad voor vandaag gedaan. Wel belangrijk, als er onwijze gaps zitten tussen wat je plant en dan en dan niet haalt, dan wil ik graag weten wat het is. Dat is dan wel belangrijk om te delen in het team.”*

Bron: interviews bijlage B

Uit de interviews valt op te maken dat fouten die gemaakt worden niet zo snel worden gedeeld in de online omgeving als voorheen in de kantoortuin. Dit omdat je namelijk een extra handeling moet verrichten door actief contact met elkaar op te nemen, terwijl je voorheen elkaar rechtstreeks kon horen. Hierdoor gaat de medewerker zelf wel actiever op zoek naar de oplossing of de antwoord zijn vraag. Voor nieuwe medewerkers is dit wel een uitdaging aangezien zij nog niet goed weten waar zij hun informatie kunnen halen. Daarnaast wordt er nu meer gestuurd op KPI's zoals doorlooptijden van activiteiten en op hoelang een financiering post in beslag neemt. Hierdoor sluiten medewerkers zichzelf meer af, waardoor zij in een coconnetje terecht gekomen en zo snel mogelijk aan die KPI's proberen te voldoen.

#### 4.2.5 Leercurve, uitdagen, innoveren & vernieuwen

De voorafgaande punten die besproken zijn over psychologische veiligheid vormen de basis van de individuele leercurve van de medewerker. Door het creëren van een gezonde en open cultuur op de afdeling, wordt de medewerker op een positieve wijze uitgedaagd. Hiermee wordt innovatie en vernieuwing gestimuleerd onder de medewerkers. Bij de afdeling DLS wijzigen en veranderen de werk processen continu, met als doel om het werk efficiënter en makkelijker te maken. Hierin wordt veelal gestuurd op KPI's die vanuit het dashboard zichtbaar zijn, vooral de doorlooptijden zijn een veel voorkomend terugkerend onderwerp. Voor medewerkers is van het belang dat zij naast hun werkzaamheden ook een toekomst perspectief moeten hebben om door te groeien en te blijven ontwikkelen. Door dit te stimuleren bindt je medewerkers aan je organisatie en blijf je hierdoor als Rabobank innoveren.

##### Citaten van Customer Succes Managers, leercurve, uitdagen, innoveren & vernieuwen

- R5) *“Ik denk als je naar die psychologische veiligheid wil, dat je wilt leren en ontwikkelen, dan moet je daar, in mijn beleving, kaders voor scheppen en ruimte voor geven. (...) De doorgroeimogelijkheden van medewerkers worden volgens mij niet gezien. En ik zeg het nu heel zwart wit. Als je deze digitale omgeving heel goed bevolkt, dan zijn er in mijn ogen ook minder kansen qua DLS-perspectief.”*
- R6) *“Nu heb ik gewoon de uitdaging dat ik gewoon uhm kan bouwen en dan vind ik gewoon heel leuk vandaar dat ik dan ook m'n leercurve heb en dat zou ik in mijn geval dan niet bij een ander team hebben.”*

##### Citaat van Teamlead, leercurve, uitdagen, innoveren & vernieuwen

- R2) *“Misschien moet je daar wel een onderscheid maken in de kennis van collega's, want ik kan me voorstellen, als je minder ervaren bent en je stapt ergens in een functie, dan zou het best weleens minder efficiënt kunnen zijn uiteindelijk.”*

Bron: interviews bijlage B

Omdat het een nieuwe afdeling betreft zijn er continu veel veranderingen in het (Leer) proces en ook in functies. In korte tijd is DLS naar 130 fte gegroeid, waarin sommige medewerkers zijn doorgesloopt of van andere afdelingen zijn gekomen. Voorheen als afdeling en lokale bank zijnde kende je de medewerkers en was je bekend van een iedere welke leerdoelen hij had. Zoals respondent 5 ook aangeeft is dit er nu niet en zullen hiervoor kaders moeten worden gecreëerd en ruimte voor worden vrij gemaakt. Door de grotere teams binnen DLS zal dit ook minder inzichtelijk zijn. Elkaar uitdagen waardoor innovatie ontstaat en vernieuwing van binnenuit komt, is hiermee dan ook nog niet denkbaar.

#### 4.2.6 Samenvatting

Voor een effectief en efficiënt team is een hoge waarde van psychologische veiligheid onder de medewerkers een zeer belangrijk onderdeel. Stap voor stap is gekeken of er voldoende draagvlak is op de onderliggende punten. Door het digitale contact ontstaat er gemakkelijk een afstand tot elkaar. Het gevoel hebben om erbij te horen en onderdeel van een team te zijn is hierdoor minder aanwezig. Omdat DLS een nieuwe functie is en het nieuwe werken snel is geïmplementeerd, werken veel facilitaire toepassingen nog niet zoals het hoort, het vertrouwen hierin is dan ook laag. Het vertrouwen onderling naar elkaar is aanwezig echter wordt veel niet besproken of aangemerkt, digitaal contact creëert een afstand. Het vrijelijk van gedachte wisselen en leren van elkaars fouten gebeurt dan ook niet of nauwelijks. Mede vanwege het nieuwe en snel groeiende team is elkaar uitdagen en innoveren lastig. Veel wisselingen van collega's en vormen van (nieuwe) teams helpt hier niet bij. Vernieuwing die geïnitieerd wordt vanuit de medewerkers is daarom nog niet aanwezig.

### 4.3 Digitaal thuiswerken

Het nieuwe werken of hybride werken (zowel thuis als op kantoor) is een term die tegenwoordig steeds vaker wordt gebruikt. Het digitaal thuiswerken is daar een groot onderdeel van en heeft voor COVID-19 al in kleine mate zijn intrede gedaan. Echter is dit nu het nieuwe normaal geworden en wordt er door de meeste teams zelfstandig en volledig vanuit huis gewerkt. Hierin zijn een aantal punten en onderdelen belangrijk om te weten waarin en waarop nog gestuurd kan worden om dit zo goed mogelijk te laten verlopen, dit brengt namelijk verschillende uitdagingen met zich mee. Het zal namelijk nog wel even duren voordat er weer naar kantoor mag worden gegaan aangezien de regels vanuit de overheid in Juli 2021 weer zijn aangescherpt. Zo wordt nu alweer het advies afgegeven om zo veel mogelijk vanuit huis te werken en niet naar kantoor te gaan om de verspreiding van het Delta variant van COVID-19 zo veel mogelijk te beperken. In de interviews is er dieper ingegaan op het thuiswerken en het al dan niet online met elkaar in verbinding staan. In de tabel hieronder zijn een aantal steekwoorden genoemd die hierin naar voren kwamen.

Steekwoorden	Sub thema's	Hoofd thema
Iemand als sparringpartner, coach, buddy	Communicatie	Digitaal thuiswerken
Digitaal is het direct zakelijk		
Sturen vanuit een dashboard	Werkdruk	
Te veel aanvragen		
Vaste planning door de dag heen	Structuur	
Niet meer in de avond & weekend inloggen		
Gelijk vanuit je werk je gezinsleven in	Nadelen	
Missen van wat er gebeurt op kantoor		
Niet goed doorhebben wat er bij iemand achter het scherm speelt		
Effectievere & efficiëntere manier van werken	Voordelen	
Flexibiliteit in wanneer er gewerkt wordt		
Het scheelt hoop reistijd		
Ca. 1 dag in de week op locatie werken	Toekomst	
Het sociale & menselijke gewoonweg nodig		

Tabel 3: Overzicht steekwoorden respondenten ten aanzien van de neveneffecten van COVID-19.

### 4.3.1 Communicatie

Door het digitale contact dat onderling in de teams plaatsvindt is de communicatie anders vorm gegeven. Het spreekwoordelijke praatje pot bij het koffiezetapparaat is niet meer aanwezig. Ook digitaal zal zo'n vorm van koffie gesprek niet snel plaatsvinden of je moet hier specifiek tijd voor vrij maken en inplannen. Zoals bij psychologische veiligheid al aangegeven is communicatie met elkaar de basis om verdere stappen te kunnen zetten naar een open en stabiele cultuur waar leren met en van elkaar centraal staat. Echter is het logisch dat de drempel digitaal wat hoger is dan in de kantoortuin, waar je elkaar continu ziet en hoort.

#### Citaten van Customer Succes Managers, communicatie

- R1) *“Maar met name de contacten hè, ehm je moet echt iemand bellen en en contacten om dingen te overleggen. En dan denk je: ‘oké ja kan je die wel storen, kan je die niet storen’.”*
- R5) *“Want dat is een andere aansturing, dat is meer creativiteit en flexibiliteit en uhm dus vanuit dat oogpunt kan je zeggen: nou we doen een coach of iemand die alle vragen weet, die is sparring partner en maken we daarvoor volledig vrij.”*
- R6) *“Ik denk dat dat zeker als je op afstand werkt het juist heel knap is als je niet een algemene regel gaat maken voor heel DLS maar dat je als manager in staat bent om te weten wat heeft mijn personeel nou nodig.”*
- R7) *“Wat mij opvalt is dat om de zoveel tijd komt er weer een onderwerp terug of dat in de dagstart is of in de stand up... Wat een aantal weken daarvoor ook terugkwam.”*

#### Citaat van Teamlead, communicatie

- R8) *“Dat met de hele vele zenden tot de 130 man bij DLS, daar allemaal juist punten uit halen en ook direct kan toepassen, je merkt gewoon dat dat heel lastig is, want er zijn al heel veel dingen zijn waar je verstand van moet hebben (...) Dus daar moeten we wel iets mee, dat communiceren, hoe we dat beter kunnen doen. Als je nu kijkt in, hoe zal ik het zeggen, dat ratjetoe, allerlei bestanden in in teams.”*

Bron: interviews bijlage B

De drempel om digitaal contact met elkaar op te nemen is hoger, zeker voor diegene die net nieuw zijn op de afdeling. Maar ook voor medewerkers die al langer werkzaam zijn, je kan namelijk niet van tevoren weten of je wel of niet gelegen bent. Op kantoor zie je of iemand vrij is en of je diegene kan storen. Medewerkers met elkaar verbinden als buddy of werken met coaches wordt hierin door de respondenten gezien als een oplossing. Zeker voor nieuwe collega's is het handig om een vast contactpersoon te verbinden om deze als klankbord te gebruiken. Hiernaast is het volgens respondent 6 verstandig om als teamlead persoonlijk op te hoogte te zijn wat er bij iedereen speelt in zijn team. Door een actieve en goede band met iedereen persoonlijk te hebben is de teamlead op de hoogte van wat er speelt op het werk of in privé. Achter het scherm is namelijk niet altijd duidelijk of iedereen wel goed in zijn vel zit.

Naast de persoonlijke communicatie wordt ook aangegeven dat verschillende onderwerpen meermaals terug komen in digitale overleggen. Daarnaast is niet geheel duidelijk waar alle bestanden online te vinden zijn en wordt veel informatie op meerdere plekken gedeeld. Dit zorgt voor irritatie en het niet snel effectief kunnen uitvoeren van de werkzaamheden doordat je op zoek bent naar waar iets staat.

### 4.3.2 Werkdruk

In de kantoorruimte en op de werkvloer zie en voel je als een collega het wat drukker heeft en eventueel overloopt in zijn werk. De hulpvraag is dan snel en makkelijker gesteld om te ondersteunen. Digitaal vanaf scherm zie en ervaar je dit minder snel. Daarnaast is digitaal de vrijheid minder aanwezig om dit te delen en bespreekbaar te maken, waardoor de drempel om dit aan te geven vanuit de medewerker alleen maar hoger kan worden. Met ook nog alle effecten erbij rondom COVID-19 en het werken in een nieuwe functie op een nieuwe afdeling kan ervoor zorgdragen dat de werkdruk snel oploopt. Een open cultuur en communicatie is hierin dan ook een belangrijk onderdeel, echter is dat niet altijd vanzelfsprekend.

#### Citaten van Customer Succes Managers, werkdruk

- R3) *“Heeft het niet te maken met dat wij gewoon teveel aanvragen op onze naam hebben? Zestien/zeventien staan er zo open. (...) Het lekkerste is gewoon als je tien/twaalf aanvragen hebt, dan heb je overzicht. Van die tien tot twaalf zijn er altijd wel twee taxaties bij bijvoorbeeld. Je hebt overzicht en structuur. Je hebt ook een keer dat je denkt: ‘Nou ik ga is even rustig lezen wat in die mail staat, i.p.v. snel’. Dan is het iets meer.. steady, er is iets meer spreiding, er is iets meer rust.”*
- R7) *“Maar ik moet bij DLS nog een paar passen erbij en ik heb ook weleens aangegeven “dit gaat gewoon niet goed zo.”*
- R9) *“Ja, daar heb ik wel last van. Ik merk dat ik 's nachts weer als ik wakker word. Ik word iets vaker wakker. Dat ik dan ook vaak snel aan posten denk. Oh, ik moet dit nog doen, ik moet dat nog doen.”*

#### Citaten van Teamleads, werkdruk

- R2) *“Want het dashboard is voor jullie toegankelijk, dan kunnen we er naartoe om er met elkaar over te praten van: “Oké, bij jou zit veel, bij mij zit minder. Hoe kan dat? Hoe ga jij daarmee om”, want werkdruk heeft zoveel facetten dat is niet alleen het daadwerkelijke aantal aanvragen, maar heeft vooral te maken met wat zit in mijn hoofd.”*
- R8) *“Het geeft je veel meer inzicht. Moet het dashboard natuurlijk wel goed gevuld zijn”*

Bron: interviews bijlage B

Vanuit de verschillende interviews is te lezen dat de medewerkers overlopen in hun werkzaamheden. De werkdruk wordt als zeer hoog ervaren. Zelfs zo erg dat mensen er in de nacht van wakker liggen. Omdat het een vrij nieuwe afdeling betreft waar nieuwe activiteiten en processen elkaar opvolgen is het wel logisch om vast te houden aan bepaalde basis afspraken om inzicht te krijgen in welk proces of activiteit de werkdruk zit. Echter, omdat veel nieuw is vinden er ook regelmatig rework plaats, applicaties die uitvallen of programma's die niet volledig operationeel zijn. Dit zorgt dat het werk zich kan opstapelen.

Door het grote verloop op de afdeling en bij de lokale banken is de werkdruk wel te verklaren. Een handige tool die is ontwikkeld is het dashboard, die inzicht geeft in waar en in welk proces de medewerker zit ten opzichte van een aanvraag. Hierdoor kan een startpagina worden gecreëerd, die overzicht en structuur geeft wat zodoende weer zorgt voor rust in het hoofd van de medewerkers, Hierdoor kunnen aanvragen makkelijker worden opgepakt en afgehandeld.



### 4.3.3 Structuur

Vooral het vak als accountmanager staat bekend om het snel kunnen schakelen tussen klanten en uitvoerende werkzaamheden. Echter bij een hoger oplopende werkvoorraad, waarbij collega's en klanten regelmatig storen is dit niet altijd even bevorderlijk. Elke keer afgeleid worden zorgt ervoor dat er opnieuw moet worden ingelezen in stukken en het proces, dit gaat ten koste van effectiviteit, daarom is het belangrijk om structuur in te bouwen. Zoals ondervonden bij het hoofdstuk over de neveneffecten van COVID-19, was dit in het begin voor veel medewerkers lastig omdat je in een nieuwe situatie komt waarvan niemand wist hoe het ging verlopen en hoelang het zou gaan duren.

#### Citaten van Customer Succes Managers, structuur

- R3) *“Maar misschien nog wat slimmer omgaan met dat dashboard ook. Ja waar ik nog wel. Ik denk wel dat ik redelijk. Ik ben wel een gestructureerd persoon. Maar waar ik misschien nog wel beter in zou willen worden. Ik word soms, dan heb ik een planning gemaakt, en dan krijg ik weer twee posten erbij op een dag. En dan word ik even onrustig.”*
- R5) *“Ik probeer wel een uur, anderhalf hier te zitten en dan weer te bewegen. Die structuur merk ik. Of dat ik dan zeg ik heb deze post klaar of een analyse gedaan, dan mag ik van mezelf even een stroopwafel eten of zo.”*
- R6) *“Vond ik het wel heel prettig om thuis te werken want thuis dat gaf me over het algemeen rust, structuur en ik ben heel weinig afgeleid. Bij een lokale bank waar je je collega's om je heen hebt zitten hoor je veel over andere klanten, vragen collega's om advies wat helemaal niet erg is maar dat verstoort wel jouw structuur en jouw regelmaat en ik merk dat ik daar heel erg aan gehecht bent.”*

Bron: interviews bijlage B

Nu is merkbaar dat iedereen steeds meer zijn draai heeft gevonden met het thuiswerken en de neveneffecten van COVID-19. Met het uitwerken van posten is zelfs waarneembaar dat medewerkers het fijner vinden om afgesloten te zitten in plaats van op kantoor, omdat zij zo meer door kunnen werken en niet afgeleid worden van hun werk. Wel is het belangrijk om een vaste werkplek te hebben en structuur in je agenda. Het dashboard kan daar zeker een goed onderdeel van zijn. Hierdoor kan de teamlead zien in welke fase je zit en dus wel of niet een aanvraag kan toebedelen. Daarnaast is het voor de medewerker voor zich zelf ook van belang om structuur in te bouwen gedurende dag. Bijvoorbeeld door op gezette tijden koffie te drinken of een pauze te nemen. Even wat afleiding van je werk zorgt er daarna voor dat er een betere focus aanwezig is, zo valt op te maken uit de interviews.

#### 4.3.4 Nadelen

Het nieuwe werken brengt verschillende voordelen en nadelen met zich mee. Een logisch nadeel wat ook al eerder is genoemd, is het missen van het sociale contact met de collega's. Hierdoor is de psychologisch veiligheid die binnen een team ervaart kan worden minder. Door de nadelen in kaart te brengen kan hier wel vanuit het leiding gevend kader op gestuurd en eventueel gefaciliteerd/geanticipeerd worden. Door dit aandacht te geven en te benoemen kan worden achterhaald voor wie dit een uitdaging is of wie het juist fijn vindt. Elk nadeel kan namelijk ook zo zijn voordeel hebben.

##### Citaten van Customer Succes Managers, nadelen

- R1) *“Het enige nadeel is dat je normaal een stukje reistijd had en naar huis ging, half uur rijden en dan had je dan was je al een beetje afgekickt zeg maar. En nu kom je met een hoofd vol beneden.”*
- R3) *“Maar dat, dat bepaalde informatie niet met de hele groep wordt gedeeld. En dat je dus, als je bijvoorbeeld een keer een dagstart er niet bent. Of een keer, uh noem maar wat. Of bij een overleg ofzo. Dan wordt niet opgenomen of genoteerd. Dan kan je info missen.”*
- R5) *“Ik woon tegenover een park en had dus in mijn woonkamer mijn laptop neergezet. Toen zag ik mijn laptop met mijn tweede schermpje staan en elke keer deed ik dat in de kast. Ik ben echt continu naar buiten aan het kijken weet je, ik kon me totaal niet focussen.”*
- R7) *“Twee weken geleden las ik op LinkedIn van een collega van Rotterdam, die had een bericht gepost over een collega die overleden is. Ik wist dus niet dat zij ziek was. Uhm... En ik weet zeker dat als je op kantoor zit dan krijg je dat gewoon mee.”*

##### Citaat van Teamlead, nadelen

- R2) *“Negatief zakelijk vind ik, ik mis wel het sociale contact. Ik ben wel iemand die 's morgens of door de dag af en toe met een collega gewoon wat no-nonsens praat wil doen en dat ervaar je dat is nu lastiger.”*

Bron: interviews bijlage B

Uit de interviews is duidelijk naar voren gekomen dat het grootste nadeel echt het missen van het sociale contact onderling is. Door collega's te ontmoeten en te spreken is er naast het contact ook afleiding, je wordt namelijk uit je thuissituatie getrokken, voorheen was dit nooit zo'n punt maar nu met COVID-19 komt dit heel duidelijk aan het oppervlak. Met het digitaal vanuit huis werken loopt privé en werk door elkaar heen. Gemakkelijk log je in de avond nog even in als er bijvoorbeeld iets in je hoofd te binnenschiet, gevaar is dan dat je nooit rust hebt van je werk. En andersom als je aan het werk bent, kan je gemakkelijk afgeleid worden van je werkzaamheden of door hetgeen om je heen gebeurt in je thuissituatie. Daarnaast door alleen digitaal te werken is de feeling met de organisatie snel weg. Het missen van belangrijke momenten bij het koffiezetapparaat of wat er in de wandel gangen wordt besproken is zo goed als verdwenen.

#### 4.3.5 Voordelen

Het niet fysiek naar kantoor toe gaan, kan een aantal voordelen met zich meebrengen, reistijd is in eerste instantie hier één van. Een gevoel wat snel kan ontstaan bij thuiswerken is dat je niet afgeleid wordt en hierdoor ook efficiënter je werk kan uitvoeren. Echter zal dit voor iedereen verschillend zijn omdat die afleiding van collega's je ook kan laten focussen op je werk als je wel bezig bent. Het niet met alleen maar één ding bezig zijn op je werk of thuis kan voor je hersenen even een uitlaat klep zijn. Het thuiswerken daarentegen kan er weer voor zorgen dat je flexibel met je tijd omgaat en de werkzaamheden door de dag heen indeelt.

##### Citaten van Customer Succes Managers, voordelen

- R5) *“Ik moest eerst naar Zeist rijden en ik woon dan in Wageningen. Dat kostte me 1,5 uur per dag en dat kost ook benzine. Dus uiteindelijk ook financieel ga je er dan op vooruit. (...) Maar al met al geeft het mij wel heel veel flexibiliteit, en je kan af en toe even een wasje draaien en dat soort dingen. Dat het wel handig is, even naar de supermarkt en dat soort zaken.”*
- R6) *“vond ik het wel heel prettig om thuis te werken want thuis dat gaf me over het algemeen rust, structuur en ik ben heel weinig afgeleid.”*
- R9) *“Maar ik heb mijn werk zo ingedeeld, omdat ik mijn eigen kinderen, dus donderdag en vrijdag heb. Maandag, dinsdag en woensdag maak ik gewoon langer dagen.”*

##### Citaten van Teamleads, voordelen

- R2) *“Een stuk beter evenwicht te vinden tussen zakelijk en privé om het zo maar even te zeggen. Wat het mij ook gebracht heeft zakelijk is dat het thuiswerken uiteindelijk geleidt heeft voor mij tot een effectievere en efficiëntere manier van werken. (...) daarnaast ook de flexibiliteit hè. Op het moment dat je iemand even moet helpen met zijn huiswerk of wat dan ook, ik kan 's avonds nog gewoon opnieuw die laptop oppakken en nog even wat werken, dus die werktijden dat is voor mij zo vervaagd dat dat mij meer flexibiliteit en rust heeft gegeven.”*
- R4) *“Ik denk dat er op kantoor veel meer geouwehoerd wordt om het zo maar te zeggen. Nou, op zich is het goed dat je met elkaar... Ja, ik denk dat ik veel effectiever werk hier dan op kantoor.”*

Bron: interviews bijlage B

Wat alle respondenten duidelijk aangeven is dat ze het gevoel hebben efficiënter en effectiever te zijn in hun werkzaamheden dan als zij thuis zijn. Je wordt nu eenmaal minder gestoord dan op kantoor waar mensen voorbij lopen of makkelijker tegen je aan gaan praten. Hierdoor mis je wel de sociale contacten en een wat opener cultuur. Doordat medewerkers minder afgeleid worden kunnen zij meer gefocust bezig zijn met hun financieringsaanvragen. Aan het begin van DLS werden zij nog regelmatig afgeleid door lokale bank medewerkers met vragen, echter is dit nu afgestemd en vindt dit minder plaats. Tevens kunnen zij door het thuiswerken ook andere huishoudelijke activiteiten verrichten zoals boodschappen doen en wasjes draaien. Flexibiliteit is dan ook meer aanwezig, het wordt en is gemakkelijker om ook even in de avond of het weekend te werken, wel zal er dan opgelet moeten worden dat je wel je rust pakt je af en toe afsluit van je werk om jezelf en je omgeving niet te kort te doen. Hierdoor ontstaat er weer meer privé tijd, wat gemak geeft in je thuissituatie. Aan het begin van COVID-19 was thuiswerken lastig. Nu zie en ervaar je dat iedereen zijn draai meer gevonden heeft. Medewerkers hebben hun eigen structuur en balans hierin gevonden en pakken zo hun momenten van werk of rust.

#### 4.3.6 Toekomst

Digitaal werken is, of we het willen of niet, nu eenmaal de toekomst. COVID-19 heeft ervoor gezorgd dat het vervroegd en versneld zijn intrede heeft gedaan. Veel organisaties zullen na de pandemie nog steeds digitaal blijven werken, zo ook de Rabobank. De afdeling DLS is oorspronkelijk centraal gevestigd in Zeist, echter komen de medewerkers vanuit het hele land. Qua reistijd is het daarom lastiger om bijvoorbeeld elkaar één keer in de week te ontmoeten. Toch is dit wel iets wat wenselijk is om de feeling te blijven houden met de organisatie en met de directe collega's. Gevraagd is dan ook in de interviews hoe zij de toekomst van thuiswerken en kantoor het liefst zien of invullen.

##### Citaten van Customer Succes Managers, toekomst

- R5) *‘Afen toe, één keertje per week, hoop ik wel naar kantoor te kunnen om gewoon met een paar collega's te ouwehoeren. (...) Die nieuwe structuur heb ik aangepast. En uhm als ik naar kantoor ga, waar ga ik dan naar kantoor? Want ik wil graag mijn team zien.’*
- R6) *“Een keer, twee keer in de maand.”*

##### Citaten van Teamleads, toekomst

- R2) *“Graag minimaal één dag naar kantoor willen om gewoon die kantoor vibe te ervaren. Waar wij dan natuurlijk praktisch tegenaan lopen is van hoe ga je dat dan uiteindelijk organiseren, want die behoefte die ik dan heb, dat is dezelfde behoefte die jij hebt. Om eens even weer met collega's te kunnen klankborden en dat betekent uitgaande van de CSC dat je dan een praktische invulling moet gaan zoeken waarbij je elkaar dus ook echt daadwerkelijk kunt zien en die mensen die hetzelfde werk doen en dan hebben we een uitdaging te pakken.”*
- R4) *“Ik denk dat de mogelijkheid moet komen voor collega's om 1 of 2 dagen toch op een locatie bij elkaar te gaan werken zeg maar. Voor diegenen die er behoefte aan hebben.”*

Bron: interviews bijlage B

Eigenlijk is iedereen het hier wel over eens dat naar kantoor gaan zeker een mogelijkheid moet zijn. Echter de mate van frequentie als voorheen is bij niemand echt denkbaar. Iedereen is gewend aan het thuiswerken en ziet hier nu wel de voordelen van in. De behoefte zal bij mensen zelf moeten worden neergelegd, hoe vaak zij eventueel naar hun lokale bank toe gaan. Daarnaast is wel de behoefte om ook minimaal een keer in de 2 maanden af te spreken met directe collega's uit je team. Dit om te klankborden en elkaar te ontmoeten mogelijkheid is om dan ook er gelijk een uitje van te maken om de verbinding met elkaar te houden.

#### 4.3.7 Samenvatting

Aan het begin van het digitaal thuiswerken en waar de COVID-19 pandemie net zijn intrede heeft gedaan, was het thuiswerken voor veel medewerkers lastig en zat dit vol uitdagingen. Nu na één jaar zijn we steeds meer gewend geraakt aan het digitale contact met collega's. Wel zijn er nog verschillende obstakels te nemen om de teams efficiënter en effectiever te laten samenwerken. Belangrijke onderdelen waar dan ook aandacht aan moet worden besteed zijn: communicatie onderling en in de teams, iedereen zal betrokken moeten worden bij de groep en zal per individu de juiste aandacht moeten krijgen. Digitaal is het niet of minder inzichtelijk welke werkdruk er ervaren wordt, met het dashboard is er een tool om dit beter inzichtelijk te krijgen, waarvoor gewaakt moet worden is dat er niet alleen op KPI's gestuurd gaat worden. Tevens is het belangrijk dat iedereen in het team zijn eigen structuur in zijn werkzaamheden kan vinden en hierin de juiste tools krijgt om dit zo mogelijk in te vullen. Het sociale contact wordt gemist en ook nu waarin er weer opnieuw is aangegeven zo veel mogelijk vanuit huis te werken, zal hier een juiste invulling aan moeten worden gegeven. Elkaar in levende lijve ontmoeten is dan ook zeer belangrijk om niet alleen maar zakelijk contact met elkaar te hebben, maar om ook die privé connectie te maken. Daarnaast is het zeer wenselijk om eigen invulling te laten geven aan hoe vaak iemand naar zijn eigen kantoor wil (lokale bank).

## 5. Discussie & conclusie

Het doel van deze scriptie is inzicht te geven in de psychologische veiligheid die wordt ervaren door medewerkers die digitaal hun werkzaamheden vanuit huis verrichten. Dit inzicht is vanwege meerdere invalshoeken relevant. Al langere tijd wordt er in de bedrijfswereld gesproken over het nieuwe werken, ook wel genoemd als hybride werken. Hierin bepaalt de medewerker zelf wanneer, waar en hoe hij zijn werkzaamheden verricht. Dit hoeft dus niet meer perse op kantoor plaats te vinden. Met de komst van COVID-19 heeft het nieuwe werken versneld zijn intrede gedaan en zijn de meeste medewerkers van de Rabobank gelijk vanuit huis gaan werken. Omdat het contact onderling met de collega's drastisch is veranderd, in plaats van de kantoor tuin wordt nu digitaal met elkaar gecommuniceerd, doet dit iets met de verstandhouding onderling en in het team. De belangrijkste uitkomst van dit onderzoek is dat door het digitale contact de psychologische veiligheid onder medewerkers afneemt. Zoals eerder in de literatuur ook al aangegeven wordt, zorgt juist psychologische veiligheid dat medewerkers efficiënter hun werk kunnen uitvoeren, werken teams effectiever samen en verbeteren de werkprestaties en is er een toename in de persoonlijke leercurve van het individu. Dit zorgt voor hogere werkvreugde en bindt medewerkers aan de organisatie.

De afname van de psychologische veiligheid bij de medewerkers komt door een aantal zaken. In eerste instantie komt dit door de neveneffecten/ maatregelen die genomen worden ten aanzien van COVID-19. De lockdown die is ingesteld vanuit de overheid heeft ervoor gezorgd dat bijna alle medewerkers van de Rabobank thuis moesten gaan werken. Naast dat de lockdown effect had op de werkomgeving heeft dit er ook voor gezorgd dat complete gezinnen, dus inclusief partner en kinderen thuis kwamen te zitten. Zeker waar de kinderen een leeftijd hadden waarin zij niet nog zelfstandig zijn heeft dit flinke impact gehad. Dit geldt tevens voor medewerkers die alleen thuis waren en hierdoor in een emotionele en sociale dip/ isolement terecht kwamen. Vooral het verminderen van de sociale contacten zowel op het werk als in privé situatie zorgt voor emotionele uitdagingen. Bij een aantal was dit in het begin zelfs zo ernstig dat zij tegen stress of misschien zelfs een burnout aan zaten. Zoals Serafini, et al. (2020) ook stellen in hun onderzoek is dit een ernstig gevolg ten aanzien van de neveneffecten van COVID-19. De Rabobank zal in de toekomst hierin dan ook rekening mee kunnen houden en moet hierop anticiperen willen zij ervoor zorgen dat zij tevreden en gezond personeel blijven houden. Het stimuleren van blijven sporten en adviseren op hoe een dag het best ingedeeld kan worden tijdens deze effecten is dan ook zeer raadzaam.

Door de neveneffecten van COVID-19 is het nieuwe werken versneld geïmplementeerd bij de medewerkers van DLS. Het specifiek inrichten van een werkplek thuis zorgt voor structuur en enigszins afzondering van de privé situatie, dit is essentieel om privé en werk minder door elkaar heen te laten lopen. Rabobank heeft er goed aan gedaan om gelijk facilitaire middelen beschikbaar te stellen zoals een bureau (stoel) en beeldscherm. Echter heeft het thuiswerken tot de nodige uitdagingen geleid bij de Customer Succes Managers. Nieuwe applicaties die werden geïntroduceerd of bestaande werkten niet zoals het moest of stonden geruime tijd in storing. Met minder personeel als van tevoren was begroot, moesten de Customer Succes Managers meer werk verrichten. De werkdruk was en is dan ook erg hoog. Veel medewerkers hebben dit intern ook aangegeven bij verschillende teamleiders en managers. Hierdoor wordt er meer gestuurd op doorlooptijden van de financieringsaanvragen, deze worden inzichtelijk gemaakt in KPI's die dan weer naar voren komen in een dashboard. Deze is voor iedereen inzichtelijk en van elkaar kan gezien worden wie wat en hoeveel aanvragen heeft gedaan. Op deze manier kan er ook een positieve competitie onderling met de medewerkers ontstaan. Mits de randvoorwaarden hierin duidelijk gesteld zijn, zo moet dit altijd een middel blijven en niet een op zich zelf staand doel worden waar medewerkers op worden afgerekend.



Naast de uitdagingen die het nieuwe werken met zich mee heeft gebracht, heeft dit ook veel voordelen. Veel van de medewerkers willen daarom ook een aantal dagen thuis blijven werken. Het scheelt namelijk reistijd en je wordt minder snel afgeleid door collega's tijdens je werk. Bijna elke medewerker van DLS geeft aan voor zijn gevoel efficiënter en effectiever te zijn in zijn werk. Op kantoor wordt je vaak afgeleid vanwege collega's die langs lopen of die met elkaar communiceren. Thuis kan je bijna ongestoord doorwerken, met de werkzaamheden die gedaan worden als Customer Succes Manager, het oppakken en uitwerken van financiering aanvragen, is dat dan ook een groot pluspunt. Wel wordt het sociale contact met collega's, het overleggen over posten hierdoor gemist.

Het creëren van psychologische veiligheid kent verschillende belangrijke onderdelen. Onderlinge communicatie tussen de medewerkers is daarin essentieel. Door met elkaar te praten leer je elkaar beter kennen en begrijp je waarom een collega iets zegt of doet. DLS is een vrij nieuwe afdeling waar de medewerkers over het hele land verspreid zitten. Zij hebben elkaar alleen nog maar digitaal ontmoet en doen dit in teamverband op gezette tijden, zoals bijvoorbeeld in een dag of weekstart. Het groepsgevoel is daarom minder dan voorheen bij de lokale bank. Digitaal werken creëert een afstand waardoor het gevoel kan ontstaan van er niet of minder bij horen (exclusie). Dit komt ook terug vanuit de interviews, zowel in de communicatie onderling als in het team zijn de onderwerpen die behandeld worden, vaak gelijk zakelijk van aard. Het praatje bij het koffiezet apparaat is er niet meer. De virtuele borrel momenten slaan niet echt aan, er kan namelijk ook maar één tegelijk aan het woord zijn, in een groep van 10 personen haken er dan gewoonweg mensen af. In dag- en weekstarts komt het voor dat niet iedereen aan het woord is geweest. Echter is juist dit groepsgevoel en het hebben van een open cultuur het begin van effectiever samenwerken. Het vrijelijk van gedachte wisselen en delen van fouten zorgt voor een lerend effect in de groep wat nu enigszins gemist wordt. Elkaar uitdagen en innoveren gebeurt nu haast niet. Iedereen heeft zijn eigen werkzaamheden (financiering posten) en probeert deze aan de hand van de KPI's binnen de gestelde termijnen af te handelen.

De discussie die daarom gevoerd moet worden binnen DLS is hoe er meer psychologische veiligheid gecreëerd kan worden in het team. Naast dat dit voor efficiëntere en effectievere teams zorgt, nemen ook de individuele werkprestaties toe. Hierdoor ontstaat er een vicieuze cirkel van openheid en leren, dit zorgt dan weer voor tevreden medewerkers binnen de organisatie.

## 5.1 Bijdragen aan de theorie

Nog niet eerder is psychologische veiligheid ten opzichte van de neveneffecten van COVID-19 in digitaal werkende teams onderzocht. Wel is er al eerder ingegaan op welke gevoelens en emoties er vrij komen bij digitaal werken. Mann & Holdsworth hebben in 2003 geconstateerd dat dit eenzaamheid en stress kan veroorzaken. In extra combinatie met de maatregelen van COVID-19, waarbij lockdowns en social distancing zijn toegepast kan dit tot ernstige psychologische klachten zorgen (Serafini, et al., 2020). Met mijn onderzoek heb ik aangetoond dat ook dit effect heeft op de teamprestaties en het team gevoel. Met mijn onderzoek hoop ik aangetoond te hebben hoe belangrijk psychologische veiligheid voor medewerkers is in een organisatie. Zeker in deze tijd waarin medewerkers bij de Rabobank in en op een nieuwe afdeling terecht zijn gekomen bij DLS. Iedereen zal zich welkom moeten voelen en er zal openheid naar elkaar gecreëerd moeten worden, waarin leren van elkaar centraal staat (Newman, Donohue, & Eva, 2017). Dan ontstaan er effectieve en efficiënte teams die goed samenwerken en de werkprestaties van de medewerkers zullen toenemen.



## 5.2 Bijdrage aan de management praktijk

Dit onderzoek toont niet alleen waar medewerkers tegen aanlopen bij digitaal samen werken en de neveneffecten van COVID-19. Het laat zien welke schade het tot gevolg heeft als er niet op de juiste manier mee wordt omgegaan. Van tevoren was namelijk niet bedacht dat DLS te weinig personeel zou hebben, echter onder andere door de werkdruk en de sfeer is toename van personeel achterwege gebleven. De bijdrage die ik hiermee lever is om te laten zien hoe belangrijk het is om tijd en ruimte te geven aan de psychologische veiligheid van de medewerkers, dit is iets waar actief op gestuurd moet worden. Dit kan zijn in de vorm van cursussen of opleidingen, geef in ieder geval de Teamleads of het leidinggevend kader handvaten om hiermee om te gaan en op te sturen in het team.

## 5.3 Beperkingen van het onderzoek

Het onderzoek heeft plaatsgevonden op één afdeling binnen de Rabobank, dit betreft een financiële instelling. DLS is een afdeling die net is opgericht, waar de medewerkers van de lokale omgeving (lokale bank) naar een landelijke centrale afdeling zijn gegaan. Dit in verband met digitalisering van activiteiten en reorganisaties van afdelingen. De omstandigheden zijn daarom exclusief en zullen in verband met COVID-19 niet meer in deze vorm voorvallen. Reproduceerbaarheid van dit onderzoek zal dan ook lastig zo niet onmogelijk zijn.

Zelf ben ik tevens werkzaam bij de desbetreffende afdeling (DLS). Ik heb geprobeerd onafhankelijk te zijn in mijn interviews en de vragen die ik heb gesteld richting mijn collega's, echter is dit haast onmogelijk aangezien de constructen ook op mij van invloed zijn geweest. Daarnaast denk ik gemerkt te hebben dat de Teamleads hun rol blijven vervullen ten aanzien van mij in het interview. Dit beperkt het onderzoek ten aanzien van onafhankelijkheid en oprechtheid. Dit gevoel had ik overigens niet bij directe collega's (Customer Succes Managers).

Tevens heb ik geprobeerd om zo onafhankelijk mogelijk te observeren, waarnemen en een conclusie te verbinden aan hetgeen ik dagelijks heb gezien, zoals in de dag en weekstarts. Echter zijn deze punten altijd van invloed op de uiteindelijke uitkomst van het onderzoek en is dit een beperking in mijn onderzoek dat ik zelf hiervan onderdeel uitmaak.

## 5.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Omdat in veel sectoren en branches digitaal werken nu vrij normaal is en het vanwege COVID-19 snel is geïmplementeerd, ontstaan er veel nieuwe situaties waar onderzoek naar gedaan kan worden. Reflecterend naar mijn onderzoek en als aanvulling hierop zou het zeer interessant zijn om dieper in te gaan op hoe je psychologische veiligheid kan laten toenemen op een afdeling die digitaal werkt. Welke specifieke activiteiten dienen (digitaal) hiervoor verricht te worden, hoe creëer je situaties waarin iedereen zich betrokken en onderdeel van het team voelt. Welke toepassingen of mogelijkheden zijn er om situaties te creëren waar je vrijelijk met elkaar van gedachte kan wisselen.

De kern competenties ten aanzien van digitaal leiderschap zijn anders dan leiding geven vanuit de ouderwetse kantoortuin. Onderzoek naar welke competenties hiervoor benodigd zijn om hogere psychologische veiligheid te creëren onder de medewerkers en welke leiderschap stijl het best hier bij past zal voor veel organisaties een toegevoegde waarde zijn in hun bedrijfsvoering.

Als laatste punt wat vanuit mijn optiek een toegevoegde waarde is voor de literatuur en het bedrijfsleven. Wat doen KPI's in het digitale werken met de autonomie en de werk tevredenheid van hoger opgeleiden (HBO, WO)?

## Bibliografie

- Bandler, R., & Grinder, J. (1975). *The structure of magic*. Science and Behavior Books.
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management vahead-of-print nahead-of-print*.
- Baškarada, S. (2014). Qualitative Case Study Guidelines. *The Qualitative Report*, 1-18.
- Bonacini, L., Gallo, G., & Scicchitano, S. (2021). Working from home and income inequality: risks of a 'new normal' with COVID-19. *Journal of Population Economics*.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3, 77-101.
- Crosbie, T., & Moore, J. (2004). Work-life Balance and Working from Home. *Social Policy and Society* 3, no. 3, 223-233.
- Dwivedi, Y. K., Hughes, D. L., Coombs, C., Constantiou, I., Duan, Y., Edwards, J. S., . . . Upadhyay, N. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on information management research and practice: Transforming education, work and life. *Elsevier International Journal of Information Management*.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Eime, R. M., Young, J. A., Harvey, J. T., Charity, M. J., & Payne, W. R. (2013). A systematic review of the psychological and social benefits of participation in sport for children and adolescents: informing development of a conceptual model of health through sport. *The International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*.
- Eisenhardt, K., & Graebner, M. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *The Academy of Management Journal Vol. 50, No. 1*, 25-32.
- Fauci, A. S., Lane, H. C., & Redfield, R. R. (2020). COVID-19 - Navigating the Uncharted. *The New England journal of medicine*, 1268-1269.
- Güner, R., Hasanoğlu, I., & Aktas, F. (2020). COVID-19: Prevention and control measures in community. *Turkish journal of medical sciences*, 571-577.
- Hammarberg, K., Kirkman, M., & de Lacey, S. (2016). Qualitative research methods: when to use them and how to judge them. *Human reproduction*, 498-501.
- Han, S. J., Lee, Y., & Beyerlein, M. (2019). Developing Team Creativity: The Influence of Psychological Safety and Relation-Oriented Shared Leadership. *Performance Improvement Quarterly*, 159-182.
- Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T., & Liu, S. (2018). Leader humility and team creativity: the role of team information sharing, psychological safety, and power distance. *The Journal of Applied Psychology*, 313-323.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Gibson, C. B., Tesluk, P. E., & McPherson, S. O. (2002). Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre, Inc. *The Academy of Management Executive*, 67-79.

- Koh, D. (2020). COVID-19 lockdowns throughout the world. *Occupational Medicine*.
- Lau, H., Khosrawipour, V., Kocbach, P., Mikolajczyk, A., Schubert, J., Bania, J., & Khosrawipour, T. (2020). The positive impact of lockdown in Wuhan on containing the COVID-19 outbreak in China. *Journal of travel medicine*.
- Lewnard, J. A., & Lo, N. C. (2020). Scientific and ethical basis for social-distancing interventions against COVID-19. *The Lancet. Infectious diseases*, 631-633.
- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 196-211.
- Mustajab, D., Bauw, A., Rasyid, A., Irawan, A., Akbar, M., & Hamid, M. (2020). Working from home phenomenon as an effort to prevent covid-19 attacks and its impacts on work productivity. *Tijab (the International Journal of Applied Business)*, 13-21.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 521-535.
- Nicola, M., Alsafa, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Losifidis, C., . . . Agha, R. (2020). The Socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International Journal of Surgery*, 185-193.
- Pan, S. L., & Zhang, S. (2020). From fighting COVID-19 pandemic to tackling sustainable development goals: An opportunity for responsible information systems research. *International Journal of Information Management*.
- Remuzzi, A., & Remuzzi, G. (2020). COVID-19 and Italy: what next? *Lancet*, 1225-1228.
- Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). *Personal and organizational change through group methods : the laboratory approach*. New York: Wiley, cop.
- Serafini, G., Parmigiani, B., Amerio, A., Aguglia, A., Sher, L., & Amore, M. (2020). The psychological impact of COVID-19 on the mental health in the general population. *An International Journal of Medicine*, 531-537.
- Velavan, T., & Meyer, C. (2020). The COVID-19 epidemic. *Tropical medicine & international health*, 278-280.
- Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018). Humble leadership, psychological safety, knowledge sharing, and follower creativity: a cross-level investigation. *Frontiers in Psychology*, 1727-1727.
- Yin, R. (2012). *Application of Case Study Research* (3rd edition). Los Angeles: SAGE Publications, Inc.

## Bijlage A: Interviewvragen

1. Introductie en opzet interview
  - Introductie van het onderwerp: Welke invloed hebben de neveneffecten van Covid-19 op de psychologische veiligheid van de medewerker die thuiswerkt?
  - Uitleg structuur, opbouw interview en tijd Ca. tussen de 30 – 45 minuten.
  - Vraag akkoord voor opname in Teams en Dictafoon (telefoon).
  - Verklaar vertrouwelijkheid omtrent gebruik van namen en privacy.
2. Persoonlijk
  - Vraag aan respondent een korte introductie te geven over zichzelf.
    - Thuisituatie
    - Gezinssamenstelling
    - Functie bij DLS, in welke team werkzaam en hoelang al
    - Functie hiervoor bij lokale bank
    - Hoelang al werkzaam bij de bank
3. Neveneffecten COVID-19
  - Welke neveneffecten van COVID-19 hebben jou geraakt?
    - Lockdown
    - Geen teamsporten
    - Thuisonderwijs kinderen
    - Verandering werkomgeving
    - Partner ook thuis
    - Minder vrienden en familie zien
  - Hoe ben je hiermee omgegaan en welk effect had dit op jou?
  - Hoe voelde je hierdoor?
  - Hoe ervaar je dit nu? En wat doe je eraan om negatieve gevoelens voor te zijn?
4. Psychologische veiligheid in het team
  - Heb je het gevoel een volledig lid te zijn in dit team?
  - Hoe ervaar jij de openheid in dit team?
  - Kan jij vrij zeggen wat je wil?
  - Vertrouw je jouw werkomgeving, collega's en applicaties?
  - Hoe ervaar jij het leren van elkaars fouten?
  - Heb jij al een leerdoel voor jezelf opgesteld en welke is dit?
  - Hoe ervaar jij het samenwerken?
  - Wat zijn de verschillen tussen de lokale bank en DLS?
5. Digitaal thuiswerken
  - Hoe ervaar jij het thuiswerken digitaal?
  - Hoe ervaar jij de communicatie in het team en binnen DLS?
  - Wat vindt je hier fijn aa en wat zijn de voordelen?
  - Wat zijn de nadelen volgens jou?
  - Hoe zie jij de toekomst mbt DLS en het thuiswerken?
  - Hoe zou jij het liefst willen werken?

## Bijlage B: Meta Model Bandler & Grinder (NLP)

### Het formuleren van doelen

- Als je vanaf nu je leven in alle kracht en hevigheid zou gaan ervaren, wat zou het eerste zijn wat je anders gaat doen?
- Welke aspecten van je leven kunnen wel een upgrade gebruiken?
- Aan wat zouden we nu kunnen werken wat direct je leven anders maakt?
- Hou sta je er tegenover om je doel maal 2 te doen?
- Wat accepteert jij in je leven wat je van je doel afhoudt?
- Waar wil je meer van in je leven?
- Waar wil je minder van in je leven?
- Welke drie dingen die niets bijdragen aan jezelf doe jij regelmatig?
- Hoe kun je dit doel nog specifiek en meer meetbaar maken?
- Wat is de grootste verandering met de meeste positieve impact als jij je doel bereikt?
- Wat ga je doen als je wist dat je nooit kan mislukken?
- Hoe kunnen van dit (doel) iets maken wat je als een magneet aantrekt in plaats van iets wat je probeert te vermijden?
- Waar hou je van?
- Wat haat je?
- Wat is iets wat je zeker zou willen doen voordat je dood bent?
- Is NU de juiste tijd om je volledig in te zetten voor het behalen van je doel?
- Wat zou direct een glimlach op je gezicht toveren als we daar nu aan gaan werken?
- Wat zou er anders moeten zijn om te kunnen zeggen :” mijn leven is perfect”?
- Wat wil je echt?
- Noem één verandering die in je levensstijl kan aanbrengen en die je direct meer ruimte gaat geven?

### Actie nemen/doen

- Wat is de eerste stap?
- Wat kun je onderzoeken om te zorgen dat je de eerste stap kunt maken?
- Met wie kun je praten over je doelstelling zodat je eerste stap helder wordt?
- Welke mensen ken je die jouw doel allang behaalt hebben en je hier bij kunnen helpen?
- Hoe kun je de informatie krijgen die je nodig hebt?
- Welke drie acties ga je deze week nemen die je dichterbij je doel brengen?
- Hoe enthousiast, op een schaal van 1 tot 10, voel je je om deze drie acties deze week uit te voeren?
- Wat heb je nog nodig om die score hoger te maken (omgaan met angst, meer ondersteuning, meer plezier)?
- Wat zou [rol model van coach] in deze situatie doen?
- Wat gebeurt er als je besluit hier niets aan te doen (wat gaat het je kosten)?

### Een nieuw vooruitzicht

- Wat kun je hiervan leren?
- Op welke manier is de situatie waarin je zit volkomen perfect?
- Hoe kun je dit direct anders doen en er van genieten?
- Wat kun je uit deze situatie halen waar je dankbaar voor bent?
- Wat doe je goed en wat kan je beter doen?
- Wat is een andere manier waardoor je meer plezier in je leven hebt?
- Als je zelf coach zou zijn, welk advies zou je jezelf geven?
- Wat levert je huidige houding nu op?

- Wat is je favoriete manier om jezelf en het bereiken van je doelen te saboteren?
- Wat moet ik tegen je zeggen als je [ongewenst gedrag waar coachee vanaf wil] zie doen?

### **Algemene inzicht vragen**

- Wat zijn jouw drie sterkste punten?
- Waar ben je nu het meest enthousiast over. Waar kijk je naar uit?
- Wat is een manier om meer energie in je leven te krijgen?
- Als je de ideale relatie zou hebben, wat is één ding wat anders is?
- Hoe ziet je ideale carrière er uit als jij het voor het zeggen hebt?
- Wat is het wat je vandaag kunt doen zodat je meer rust in je hoofd hebt?
- Wat gaat je leven tot nu toe werkelijk over?
- Als je je levensdoel moest raden (terugkijkend naar je leven tot nu toe), wat zou het zijn?
- Waar zou je de meeste complimenten voor willen krijgen voor wat je in je leven hebt bereikt?
- Wie in je omgeving verdient meer complimenten dan tot nu toe? Is er iemand die je vandaag een compliment zou willen geven?



## Bijlage C: Interviews

### Transcript respondent 1

I = Interviewer

R = Respondent

I= Nou (NAAM), goeiemorgen.

R= Goeiemorgen (NAAM).

I= Bedankt dat ik je mag eh interviewen. Ehm hoofdthema gaat over de neveneffecten van Covid 19 op de psychologische veiligheid van de medewerker die thuis werkt. Ehm nou even kort de introductie voor eh voor jouw zelf. Eh wie ben je, wat doe je en wat wat hoe ben je bij je terecht gekomen waar je nu werkt?

R= Eh ik ben (NAAM), ik woon eh in Tiel, ben getrouwd, ik heb een eh dochter van twaalf. En eh ik ben eh al jaren lang, ruim tien jaar eh accountmanager bij een lokale bank. Daar heb ik een klantportefeuille gehad en eh eh die beheerde en daar deed ik alles met betrekking tot rapportage, financieren, verzekeringen regelen dan. Ehm ja toen kwam Covid eh om de hoek zetten en toen was er eh behoefte aan een club ehm die eh verwachten een hoos aan financieringsaanvragen van bedrijven die het nodig zouden gaan hebben. Dus heb ik een tijdje op het KSS gezeten, dat is een administratieve afdeling waar ze financieringsaanvragen eh eh in een systemen zetten. En daar moesten heel snel en eh met heel veel grote getallen moet dat gebeuren, was de bedoeling in ieder geval. En eh daar ben ik heen gegaan in een soort van pilot. Eh ben ik even van portefeuille afgegaan. En dat vond ik leuk eh dat beviel goed en eh toen kwam eh door Covid en door, niet alleen door Covid maar ook door wijzigingen binnen de Rabobank, kwam er een andere functie vrij. Eh daar kon je voor solliciteren en kon je voor opgeven en dat ik heb eh gedaan. En dat is eigenlijk hetzelfde als wat ik net omschreef: 'financieringsaanvragen dan', ehm maar wel met klantcontact erbij via eh telefoon, via videobellen en eh fiatteren en financieringen uitwerken. Dus eh daar zit ik nu en eh ben ik deels door eh Covid ingerold omdat ik dus eigenlijk al voor, voorsortering had gedaan op dat soort werk omdat ik dat leuk vond en dat wilde onderzoeken. En twee eh, ik word gebeld tussendoor, ehm en eh omdat ik het ook gewoon leuk vind, dat beter bij me past, denk ik, dan de nieuwe situatie als accountmanager bij de lokale bank.

I= Oké.

R= Dus eh dat is de reden waarom ik hier eh hier zit.

I= Ja, ja lokale voorziening gaat natuurlijk heel veel eh veranderen eh bij de Rabobank. Ehm want hoelang zit je nu bij deze afdeling, DLS Fundr?

R= Eh vanaf eind november, begin december, dus eh zes maanden.

I= Zes maanden al? Ja. Hé en en binnenkort als het goed is worden er een aantal eh functies definitief aangenomen. Zit jij daarbij vanaf 1 juni?

R= Ja daar zit ik, zit ik bij ja.

I= Kijk mooi.

R= Ik heb een eh een een, hoe zeg je dat? Een bevestiging gehad dat ik per 1-7 officieel zeg maar ehm eh in dienst kom bij eh bij deze afdeling en dan uit dienst ga bij de lokale bank.

Maar het is allemaal Rabobank, dus het is gewoon een verschuiving binnen binnen de Rabobank zeg maar.

I= Ja ja.

R= Dus dat is fijn. Dus daarmee is mijn onzekerheid voor nu tot en met, ja ik dat was vorige maand heb ik dat gehoord en zo voor de meesten geldt eind mei eh dat het pas duidelijk wordt.

I= Ja.

R= Waar ze heen gaan en eh die die onzekerheid is bij mij nu wel weg gelukkig.

I= Ja kijk dat is mooi. Ehm ja anders had je nu inderdaad misschien lokaal gezien nog die onzekerheid gehad dat eventueel dan eh reorganisatie had eh had plaatsgevonden. Ehm nou dat is hartstikke mooi. Hé en eh er is natuurlijk veel veranderd ook met eh met Covid 19 en het eh het digitaal thuiswerken. Ehm heb heb jij daar nadelen van ondervonden of vind je het fijn?

R= Ehm ik eh het heeft voor mij twee kanten echt. Het is voor mij, ik vind het een fijne kant hebben en een eh, het heeft een gemis. En ehm toentertijd begon ben ik, dus als ik al zei, bij de afdeling KSS gaan werken. Ik wordt gebeld haha.

I= Haha.

R= Ehm ben ik weer de afdeling gaan werken en toen vond ik ook fijn om deels thuis te werken en in de hoop dat ik nog dat deel naar kantoor toe kon.

I= Ja.

R= Dat is dus niet eh niet meer gebeurd. Eh dus ik kan heel prima thuis werken maar ik mis ook wel, en dat is een denk ik een understatement voor de hele maatschappij maar, de sociale eh contacten en eh de collega's om je heen. En soms is het eh, nu moet je iemand bellen, is het een soort van, nou ja iets grotere drempel. Al voel ik dat inmiddels niet meer zo. Maar ehm om iemand even te benaderen want je bespreekt, terwijl je normaal op kantoor loopt iemand langs, of je zit naast iemand en hup dat schiet je het er even in en dan eh dan dan overleg je even samen. Dus dat vind ik wel. En ik heb ben ook wel gehecht aan eh aan sociale contacten. Ik vind dat leuk.

I= Ehum.

R= Dus ik vind het een mooie mix tussen je eigen tijd indelen thuis en ehm praktijk op de vloer ook nog een paar dagen, dat zou voor mij ideaal eh zijn.

I= Ja precies.

R= Maar niet in zijn geheel thuis zitten, geheel thuis zeg maar, dat eh...

I= En wat zou dan voor jou ideaal zijn als die... Want je werkt zesendertig uur denk ik, vier dagen?

R= Ja.

I= Oké.

R= Ja vier eh ja officieel eh vier en een kwart. Ja zo heb ik het ooit ingeregeld maar eigenlijk vier dagen ja.

I= Ja.

R= Vier keer negen nu, zoals ik nu werk.

I= Ja.

R= En wat zou de ideale balans voor jou zijn denk je?

I= Nou minstens 1 dag in de week op kantoor en misschien één keer in de week twee dagen, eh één keer in de twee weken nog een dag erbij zeg maar.

R= Ja, ja ja ja.

I= Zoiets.

R= Oké.

I= Ik denk twee dagen is eh ehm ja vind ik ook wel veel, maar het ligt eraan waar het kantoor is.

R= Ehum.

I= Want als je dan veel moet reizen is dat ook wel weer veel, maar ik het er echt wel voor over om te reizen. Maar eh het moet dan wel zin hebben. Ehm ehm en je moet ook, je verliest ook veel tijd als je bijvoorbeeld een uur moet gaan reizen en een uur terug. Dan dan verlies je ook twee effectieve uren.

R= Ja. Dus dat dat zo ga je ook alweer anders denken, dat wat vroeger natuurlijk ook al zo. Ehm maar één, max twee dagen in de week zou ik prima vinden.

I= Ja ja. Ja qua tijdsindeling is dat, is dat het beste. Duidelijk. Hé en ehm het is natuurlijk vooral digitaal thuisweken, ehm hoe hoe ervaar jij dat?

R= Ehm.

I= Je zei al zelf van: 'nou ja ik, aan het begin moest ik even wennen met het bellen, bijvoorbeeld', ehm hoe hoe...?

R= Ja. Maar digitaal thuiswerken vind ik eh gaat goed hè. Vanaf eigenlijk is dat wel knap, vanaf dag één, of bijna vanaf dag één in Covid hebben wij gewoon thuis kunnen werken en is er heel snel iets geregeld. Het lukt wel ehm ik heb wel wat kunnen regelen. Ik heb nu drie schermen, wat, een laptopscherm en twee beeldschermen.

I= Ja.

R= Dat heb ik echt wel nodig. Ik mis vaak wel de, even de printfaciliteit. Soms is het toch, ik hoef niet veel te printen, maar toch iets dat ik iets kan uitprinten om eh ehm even naast je neer te leggen. En eh dus ja dat dat vind ik wel onhandig dat je vaak toch nog aan het schuiven bent op de schermen om allemaal eh... Je hebt vaak veel dingen tegelijk openstaan en eh is het niet prettig om ehm... Nee, het zou prettiger zijn als je iets op papier hebt liggen, dan kun je dan even makkelijker naslaan.

I= Ja, snap ik.

R= Eh maar ehm het werktechnisch, het kan. Maar met name de contacten hè, ehm je moet echt iemand bellen en en en contacten om dingen te overleggen. En dan denk je: 'oké ja kan je die wel storen, kan je die niet storen'. Nou inmiddels dan weet je het ook al van elkaar wel van: 'oké die...'. We accepteren het allemaal gewoon dat we gewoon lekker overleggen. Dat had je normaal ook, maar dat is iets waar je wel, waar ik wel aan heb moeten wennen. Ik ben niet iemand die snel hulp vraagt en snel gaat bellen. Dus denk ik eerst: 'oh zal ik zelf even

kijken', nog een keer kijken en dan... Dus daar had ik misschien efficiënter en effectiever kunnen zijn.

I= Ja.

R= Als ik dat eerder had gedaan.

I= Ja ja.

R= Dus dat.

I= De barrière is wat hoger denk ik nu om contact op te nemen? Zeg ik dat goed?

R= Ja. Dat is wel...

I= Om de hulpvraag te stellen?

R= Ja. Ja dat is wel waar wat je zegt. Ja is het antwoord. Maar dat is ook wel weer minder erg geworden. Omdat je ook gewoon in die situatie wij allemaal in die situatie zitten. En je weet ook inmiddels eh meer het nieuwe team, aan wie je wat hebt en wie je welke vragen het beste kan stellen.

I= Ja.

R= Als je die hebt. Ehm ik ben redelijk zelfstandig, ik kan me best wel goed eh eh ja goed eh, ik ben redelijk ervaren dus ik kan me goed zelf redden. Maar soms is het even fijn om te klankborden. Gewoon: 'joh ik zie het zo, zie jij het ook zo, of ga ik nu te ver?'

I= Ja. Ja.

R= 'Of niet ver genoeg?'

I= Is het misschien een conclusie eh die ik trek als ik zeg: 'ehm om dat je eh thuis werkt is de verbondenheid met je collega's misschien wat minder eh aan het begin?' Omdat je natuurlijk in een nieuwe functie komt en een nieuwe groep komt, nieuwe collega's krijgt.

R= Ja.

I= Eh je moet mekaar... Duurt het wat langer voordat je mekaar leert kennen ten opzichte als je mekaar eh gelijk fysiek had gezien?

R= Inderdaad. Dat is eh, ja dat is helemaal waar wat je zegt. En en het maakt het nog lastiger dat ik dus bijvoorbeeld, en dat geldt denk ik voor jou eh ook, dat je gewoon eerst op een bepaald kantoor werkte met zeg maar de huidige, de voormalige teamcollega's. En nu ben ik dus tijdens die periode ook nog eens een keer in een nieuw team gaan werken.

I= Ja.

R= En daar heb je daar ook nog weer aan moeten... Het is dus dubbelop.

I= Ja.

R= En eh, maar ik moet zeggen dat het wel heel natuurlijk voelt al, al heb ik jou en de andere collega's niet fysiek gezien nog. Eh heb ik er wel een goed gevoel over dat we elkaar wel eh op waarde schatten en eh en eh willen helpen en dat we samen verder willen komen.

I= Ja.

R= Dus ja dat hangt ook heel erg af van welke groep je komt. En ik vind dat ik een goed fijn groepje terecht ben gekomen.

I= Ja.

R= Dus eh.

I= Mee eens. Dat eh dat ben ik helemaal met je eens. Hé en want ga je nog wel eens naar kantoor of ben je helemaal niet meer geweest?

R= Ik ben eh niet meer geweest. Nee en vorig jaar, net toen net dus eh allemaal thuis eh kwam te zitten in maart, toen ben ik nog één keer terug geweest naar kantoor om een scherm op te halen.

I= Ja.

R= Maar echt, dat heb ik ook één collega gezien van mijn afdeling en daarna niet meer. En toen heb ik alleen nog maar digitaal eh contact gehad. Ik ben ook helemaal niet meer op kantoor geweest.

I= Nee.

R= Nee.

I= Oké. Nee. Ehm...

R= Ja één keer om een nieuwe laptop te halen, dat was een paar maanden geleden maar dat was ergens een afdeling eh waar moest ik heen? Naar Amersfoort geloof ik, als ik het goed heb.

I= Oké ja ja.

R= Maar ehm daar kwam ik ook niemand tegen.

I= En ziet ziet de toekomst er nog uit dat je wel naar kantoor mag binnenkort of...?

R= Ja. Daar zijn ze, ze houden ons daar wel over bij. Ehm ze houden strikte regels aan van het landelijke beleid en ze geven nu ook aan van: 'joh zo meteen eh mag er weer meer, er mag nu alweer iets meer en eh op het moment dat eh mensen weer normaal met elkaar samen mogen werken dan gaan wij daar ook gewoon eh voeding aan eh of gaan wij daar ook eh gaat ook bewerkstelligen.

I= Ja.

R= Ehm alleen het is ook heel duidelijk uitgesproken dat het veel minder zal zijn en dat het misschien ook die één, twee dagen in de week zal zijn.

I= Ja.

R= En dan ehm, ja je hebt gewoon minder kantoren en minder ruimte, dus je zult ook de ruimtes met elkaar moeten delen. Dus het wordt ook een logistiek verhaal denk ik. Ehm en ik weet ook nog niet, en misschien dat jij dat wel weet, maar eh ik weet niet eens waar het kantoor zou zijn dan.

I= Oké.

R= Waar ons centrale station is. Eh geen idee.

I= Ja. Zeist, als het goed is.

R= Ja Zeist officieel statutair volgens mij wel ehm maar of dat daar überhaupt een kantoor zit die we nog kunnen gebruiken, ik heb geen idee.

I= Nee. Nee dat...

R= Maar het gaat wel gebeuren, alleen waar en hoe dat weet ik nog niet.

I= Ja nee dat weet ik ook niet specifiek. Ik denk als wij met eh heel DLS in Zeist moeten gaan zitten, dan komen we met eh honderdtachtig man en ik denk niet dat daar ruimte voor is. Dus dat eh zal denk ik ook wel een andere invulling krijgen. Nog niet duidelijk helemaal volgens mij eh hoe dat eh precies is. Ehm...

R= In moest schrijven of in kon schrijven om hieraan mee te doen, om hieraan te proeven aan deze functie toen is er gezegd van: 'de insteek is om bijvoorbeeld eh regionaal, bijvoorbeeld in een kring hè eh, ehm eh een aantal mensen die dus bij DLS werken, bij deze afdeling om die dan eh ergens iets een een locatie te vinden waar je dan makkelijk allemaal bereikbare plekken hebt en daar naartoe te gaan'. Dus dan zit je met misschien tien, twintig man daar zit, daar heb je toch een groepje.

I= Ja.

R= Maar ja, ik zou er wel voor pleiten om niet alleen maar willekeurig collega's binnen de afdeling, maar ook gewoon mijn team te zien.

I= Ja. Ja logisch.

R= Dat zou ik wel erg willen en daar zou ik nog wel een stukje rijden voor over hebben ook.

I= Ja ja ja. Als dat eens in de zoveel tijd is dat natuurlijk wel fijn om die eh, ja mekaar een keer eh gewoon fysiek eh te zien, ja.

R= Ja in de ogen aan te kijken.

I= Ja.

R= Ja.

I= Ja is toch wat net even net even anders. Hé ehm als we gaan kijken naar eh de werkzaamheden. Heb je dan het gevoel dat je productiever bent nu je thuis werkt?

R= Ehm ja. Omdat ik minder reistijd heb.

I= Ja.

R= Dus je hebt meer effectieve uren. Ehm...

I= Maar betekent dat ook dat je dan meer ehm want dan dan maak je eigenlijk meer uren dan daarvoor? Je hebt een 36-urige werkweek...

R= Ehum.

I= Werk je nu meer dan zesendertig uur?

R= Op het moment wel.

I= Ja.

R= Eh duidelijk meer. Eh maar, even los, als ik van het feit dat ik ervoor kies eh... Weer gebeld. Ehm even voor de duidelijkheid, even dat buiten dat ik ervoor kies ehm eh om meer te werken, zeg maar. Hè dus je hebt het druk dus je kiest... Maar als ik gewoon het normale aantal uren zou werken, werk je ook effectiever en efficiënter denk ik. Want je hebt gewoon... Of laat ik zo zeggen, je hebt meer effectieve uren want je werkt gewoon meer uren en je hebt minder reistijd. Dus je verlies minder tijd.



I= Ja.

R= Maar hoe hoe je het ook wendt of keert, je gaat altijd gaat er iets van je tijd af.

I= Ja.

R= Nu nu ben ik klaar, zet de laptop uit, ik ben nog naar beneden en ik ben klaar.

I= Ja.

R= Hé dus eh het enige nadeel is dat je normaal een stukje reistijd had en naar huis ging eh, half uur rijden en dan eh dan had je dan was je al een beetje afgekickt zeg maar. En nu kom je eh met een hoofd vol kom je beneden en dan is het gelijk het gezinsleven, zeg maar.

I= Ja.

R= Dus dat eh dat is wel eens lastig en ik denk dat ik wel meer ontspanning voor mezelf moet zoeken en meer moet gaan wandelen en even daar tijd voor nemen. Dat doe ik te weinig.

I= Ja ja. En het is natuurlijk...

R= Het is verleidelijker om antwoord te geven op je vraag van net, verleidelijker om natuurlijk meer uren te gaan werken en de laatste weken doe ik dat ook heel erg en je hoort het eigenlijk van iedereen wel. Dat natuurlijk allemaal anders is, vernieuwend is, het loopt nog niet helemaal zoals het zou moeten in die in die eh op die afdeling, systeemtechnisch en eh proces technisch. Dus dan ben je dingen aan het compenseren en eh, maar ik heb mezelf wel voorgenomen dat ik na volgende week dat ook niet meer eh eh continue ga doen.

I= Ja ja.

R= Wil ik ook aan mezelf denken.

I= Ja. Goed zo ja.

R= Dus dan moet je wel voor jezelf wat strenger in zijn.

I= Ja. Ja dat denk ik ook eh zeker, want het eh, nou ja ik denk dat bij jou ook de eh privé situatie en werksituatie verloopt door mekaar heen. Hè je geeft ook wel aan van: 'nou ik heb een dochter', die die zal waarschijnlijk ook thuis gezeten hebben afgelopen tijd?

R= Ja.

I= Ehm word je niet sneller afgeleid als je thuis werkt?

R= Ehm valt mij mee. Ik kan er wel redelijk voor afsluiten, alleen ehm ja de dochter komt wel eens een keer binnenlopen ehm vragen of we gaan samen lunchen, probeer je dat een beetje af te stemmen natuurlijk en zo. Eh ehm je hebt wel eens een keer dat er iets aangebeld wordt, maar weet je, dat is ehm niet anders als daarvoor.

I= Nee.

R= Op kantoor had je ook, dan komt er iemand van de afdeling oplopen, maak je praatje, dan werd er gebeld, werd je ook afgeleid, dus ik kan redelijk goed schakelen. En als ik dan hier ziet dan kan ik op rustig snel weer focus leggen, dus dat is mijn...

I= Ja.

R= Ja, luck misschien? Ehm maar het fijne is ook mijn vrouw werkt ook bij een bank. Die heeft hetzelfde soort functie als ik heb bij een andere een andere grote bank. En ehm dus die weet ook precies wat ik doe. Die heeft hetzelfde punt eh en is ook veel thuis geweest, maar

die is ook nog wel eens op op haar kantoor geweest. En mijn dochter is twaalf, die zit in de brugklas ehm maar die is wel heel zelfstandig. We hebben haar wel veel geholpen en gecoacht en... Maar ja omdat je dus ook meer thuis bent ben je ook effectiever met elkaar meer in gesprek en meer avonden thuis hebben we daar veel. Dus het heeft ook voordelen en nadelen gehad zeg maar.

I= Ja ja. Ja je ziet je gezin wat meer dus dat dat sociale contact is er is er wat meer.

R= Ja.

I= Ehm eh misschien sociale contact met eh vrienden en familie was wat minder afgelopen tijd, hè met een lock down en eh een avondklok en zo.

R= Ja.

I= Heeft heeft die situatie nog effect op je werk?

R= Eh voor mij niet.

I= Prestaties daarin?

R= Nee. Nee ik eh ik vind van niet.

I= Nee.

R= Ik heb met mijn ouders en eh schoonouders en de opa en oma van mijn vrouw, die leven ook nog, eh wel gewoon contact gehad. En ehm we hebben wel gepoogd om, we hebben wel op het moment dat het echt heftig was, zeg maar, in corona en Covid, ehm echt die afstand ook gehouden. En wel contact en en af en toe hebben wel elkaar laatste tijd wel ontmoet, hè wel net binnen de regels, net niet binnen de regels, maar wel binnen één huishouden dus allemaal. Eh is dat wel eh goed gebeven en hebben ook regelmatig dan de ene keer gingen we daar eten en ander keer bij ons eten.

I= Ja.

R= En allemaal binnen de familie, maar voor de rest vrienden daarbuiten heb ik weinig eh ontmoet. En als ik ze zag was dat buiten of op veilige afstand.

I= Ja.

R= Eh en ja we hebben naar elkaar uitgesproken, we hebben we missen dat wel. En dat misten we ook, eh wij ook uiteraard. Ehm maar de vriendschap zo goed was, zo goed is dat we dat goed op hebben kunnen vangen. En nu zie je dat je elkaar weer meer eh aantal weer meer ziet. Ehm en eh allemaal binnen die binnen dezelfde groepje, zeg maar en gaat hartstikke fijn.

I= Ja.

R= Dus zoals vanouds. Dus eh.

I= Oké. Hé want eh het zou betekenen dat je dus ehm met hetzelfde gevoel erin zit voor corona als nu tijdens?

R= Over? Vriendschap of over sociale contacten bedoel je?

I= Eh ook gewoon over eh qua emotionele stabiliteit?

R= Hum.

I= Ben je ben je dezelfde persoon als voor corona, als tijdens corona?

R= Eh ja.

I= Oké.

R= Ja dat ben ik wel.

I= Ja.

R= Ja. Ik ben daarin niet niet veranderd eh maar ik mis wel de sociale contacten. Ik mis eigenlijk wel sociale armoede maar ik ben wel zo stabiel dat ik ook gewoon mijn... Ja ik ben niet veranderd als persoon hoe ik denk over mensen, hoe ik over mezelf denk of, nee.

I= Nee.

R= Nee.

I= Nee nee nee oké. Duidelijk. Hé hoe eh, even terug naar werk en carrière, eh hoe heb je dat voor jezelf uitgestippeld? Of hoe ziet dat voor jou eruit aankomende jaren? Enig idee?

R= Nou ik ben eh eh iemand die eh weloverwogen beslissingen neemt, niet zomaar bokkensprongen. Je hebt mensen die zeggen van: 'nou hé lijkt me leuk, hup, ik ga solliciteren, ik doe dat'. Zo ben ik nooit geweest met school niet, met eerste baan niet. Daar ben ik intern accountmanager geweest en eh accountmanager geworden na een aantal jaren en nu ben ik al elf jaar accountmanager geweest. En nu vond ik dit ook wel weer eh eh een stap van: 'wat ga ik doen?' En ik wist wel van mezelf de functie accountmanager van lokale bank ben je meer alleen maar op eh op pad en en de dingen aan het regelen in plaats van dat je ook dingen kan afhandelen en en daadwerkelijk iets kan. Ja hoe zeg je dat, het belangrijkste product één van de belangrijkste producten kan leveren.

I= Ja.

R= Dus daar voelde ik me niet meer comfortabel bij en ik ben redelijk analytisch ingesteld, dus ik dacht van: 'nou dat vind ik wel een eh...

I= Mooie stap.

R= Een mooie mooie stap om eens te kijken van: 'hoe kijk ik er tegenaan?' En tot nu toe bevalt met dat ook goed. Ehm als je kijkt naar verder. Dit is niet een groei voor mijn functie, sowieso niet in salaris, maar eh het is een ander werk en en ik heb hier leer je ook wel dingen. Want ik doe nu ook dingen die ik daarvoor niet deed, bijvoorbeeld aktes maken eh meer met administratief afdeling te maken. Ehm maar eh over twee, drie jaar weet ik het nog niet. Ik vind het nu leuk en ik vind het ook eh prima voor nu als de tijd door is ehm hangt het ook af van hoe zich dat gaat ontwikkelen, deze functie.

I= Ja.

R= Eh maar ik merk wel dat ik analytische leuk vind, ik zit een beetje op een twee tweespalt. Soms denk ik er wel eens aan een eh analistenfunctie, zeg maar. Dat is een wanneer je eh grotere financieringen krijgt dat je daar zeg maar de hè de aantal toelichtingen en de de analyse voor maakt. Maar aan de andere kant ben ik in het tekstuele niet zo heel erg sterk, tenminste is niet mijn sterkste kant, laat ik het zo zeggen. Ehm dus ik weet niet of ik dat ook wel past. Dus ik ik ben eh gelukkig op mijn plek, maar ik heb het nog niet klaarliggen wat ik hierna eh eh kan gaan doen en wil gaan doen.

I= Nee nee. Net begonnen, dus eerst dit maar even eh uitzitten een tijdje en kijken hoe het bevalt en hoe het werkt en dan eh eh kijk je wel verder? Het is niet zo dat je echt een doel hebt van: 'nou ja ik wil bijvoorbeeld over twee jaar teamleider zijn, of eh ehm...?'

R= Nee. Nee klinkt saai...

I= Haha

R= Maar dat is maar, dat is eh, althans voor sommige mensen is dat saai maar ik vind het ook fijn om om omgeving te hebben ook waar ik in goed in kan functioneren en goed en prettig in werk. En ehm en daar de stretch zoek, zeg maar.

I= Ja.

R= Want ik ben ervan overtuigd dat binnen de hè organisatie zoals het team heeft gemaakt in de afgelopen twintig jaar, is zoveel veranderd dat ik continue eigenlijk een andere functie heb gekregen. En eh en dat lukt me ook goed.

I= Ja.

R= Dus het beeld van ja jij je verandert niet qua functie, ben ik het helemaal niet mee eens.

I= Nee.

R= Het is voor mij veranderd haha.

I= Ja ja.

R= En ik zit er gewoon in en ik ik doe het nog steeds...

I= Je gaat gewoon mee, ja precies ja ja. Hé als we kijken naar naar de nieuwe afdeling DLS, eh en ook ons ons team, commercieel vastgoed, ehm kan dat volgens jou effectiever samenwerken?

R= Ja dat kan zeker. Het kan eh denk ik ook altijd kun je effectiever samenwerken. Ehm...

I= Waarin waarin zou dat kunnen?

R= Ja, procesmatig. Ehm kijk er is er een proces maar het proces wordt om de dagen, weken, wordt dat gewoon aangepast, wordt het veranderd.

I= Ja.

R= Heb je een bepaald werkschema hè volgens de processen welke activiteit die je dient dient af te werken en dat verandert steeds.

I= Ja.

R= Ehm en ehm er komt iets bij, gaat iets af, eh de eh tekstueel zit daar zitten daar veranderingen in. Dus als je gewoon dat nu goed neerzet en in één keer een heel grote verandering doorvoert en langere tijd iets hetzelfde houdt dan ga je ook effectiever en efficiënter werken. En dan zit het ook meer zin je systeem. Nu moet je elke keer eh kijken: 'hoe is het nu?' Dan vertrouw je op een gegeven moment er niet meer op. En eh technische functionaliteiten die worden ook telkens anders en eh zo raak je zelf ook een beetje in verwarring. Dus eh ik merk door de vele veranderingen vind ik niet erg, eh maar eh het het raakt je dagelijkse werk op de vloer zodanig veel en direct dat je dus daar ehm merk ik wel eens van mezelf onrustiger van word van: 'hè doe ik het nou wel goed, moet ik nu nog een keer het proces nalopen om te checken of ik het nu wel goed of volgens het huidige proces?'

I= Ja.

R= En zo krijg je dus wat wij hè bij deze afdeling, deze club, commercieel vastgoed, eh dossiers hebben die wel lang lopen, hè drie, die kunnen wel drie tot zes weken of soms nog

wel iets langer lopen, voordat alles afgewikkeld is. En dan is dat alweer veranderd. En dan, ja dan denk je van: 'oké moet ik het nou doen zoals het toen was of...?' Dus ja er wordt gecommuniceerd, er wordt goed gecommuniceerd alleen te veel kleine stapjes in mijn ogen.

I= Ja ja.

R= Dus dat vind ik eh...

I= Wat doet dat met jouw werkgeluk? Dat dat elke keer verandert? Verandering is normaal hè, dat is dat is logisch, dat zie je ook in onze functies in de loop van de tijd.

R= Ja.

I= Alleen ehm, ik ik ondervind dat ook, ik zie ook ehm ehm juist nu met de veranderingen naar DLS toe, dat we nu ook in één keer procesmatig heel veel gaan aanpassen. Ehm hoe hoe vind je dat gaan? Hoe is dat voor jou ook met betrekking tot je werkgeluk?

R= Nou ik vind het maakt ehm wat onprettiger want ik ben iemand die graag alles precies goed wil doen. Hè dus die het wel goed wil afwerken. Ik ben geen, laat ik het zo zeggen, duidelijk maken, ik ben geen procestijger, hè ik ben iemand niet die alles letterlijk honderd procent voor... Maar ik wil wel dat de basis goed klopt en dat ik geen mismatches heb, zeg maar.

I= Ja.

R= Hè dus daarom wordt ik wel eens onzeker ehm, eigenlijk ben ik zeker op mijn werk maar word ik onzeker doordat die processen wijzigen, dat ik denk: 'oh ik mis een stukje of de manier van het proces mis ik, of de stappen die ik vast moet leggen mis ik' en en daardoor betekent dat je iedere keer opnieuw moet gaan kijken. Dus het is wordt het daardoor het weer ineffectiever en inefficiënter en heb ik het gevoel van: 'oké ik heb het nu afgesloten maar is het dan wel honderd procent?'

I= Ja.

R= En wel eens over na zitten denken, denk: 'ligt het nou aan mijzelf of ligt het nou...?' Natuurlijk kan ik zelf wat de hand in eigen boezem, zelf iets efficiënter werken en eh dat je meer posten doet en meer dingen doet krijg je meer ervaring dus gaat het ook slimmer en handiger. Maar hier komt wel veel naar voren door ehm bij mijn gevoel dat ik iedere keer in twijfel wordt mezelf twijfel trek omdat ik denk van: 'ja eh het verandert, heb ik het wel goed gedaan, volgens de laatste eh laatste volgens het laatste proces?'

I= Ja. Eigenlijk als...

R= Dus het maakt mij minder gelukkig.

I= Ja ja precies. Ja als ik goed begrijp dan heb je bijvoorbeeld, je hebt een post financieringspost, je begint in week één dan is er een bepaald beleid, dat neem je door, je werkt de financieringspost ben je wel tot eh zes weken mee bezig. Ehm en dan na zes weken zou het beleid eventueel gewijzigd kunnen zijn waardoor je dan iets afrondt terwijl je eigenlijk niet zeker weet van: 'hé is het proces wel gevolgd omdat het misschien gewijzigd kan zijn?'

R= Ja.

I= Daardoor krijg je iets van onzekerheid, ja.

R= Ja Ja.

I= Ja duidelijk.

R= Wat je op dag één hebt gezegd of je dat dan in week zes nog in stand kan doen.

I= Ja.

R= Eh en dat is niet fijn naar klanten... Dat is het allerbelangrijkste natuurlijk hè. Wat vindt de klant ervan en hoe komt dat over naar de klant? En eh dat je onszelf eh mijzelf en de Rabobank daar niet aanhangt voor iets wat ik toen heb gezegd... En ja en dat vind ik ja door volwassen arbeidsverhouding dan wordt er wel goed mee omgegaan uiteindelijk, maar ja het is wel een beetje waar wat je zegt.

I= Ja. En en ehm durf je dit ook te uiten in ehm de groep?

R= Eh ja. Zeker en dat doen we ook best regelmatig en ik misschien moet eh eh maar eh nou ja nou we het er zo over hebben denk ik van: 'ja wij hebben het vaak over kleine dingen die dan voorvallen, waar die we dan constateren en de één heeft dit en de ander heeft dat, ehm en dan wordt het echt wel gedeeld'. Maar misschien moeten we dat ook eens eh collectief en groter aanpakken, dat we zeggen van: 'joh, dit heeft echt wel impact wat jullie nu doen'. En misschien kan jouw onderzoek daar ook bij helpen, of jouw jouw jouw hè jouw interviews? Ehm dat we dat allemaal een beetje zo zien. Eh maar goed, ik vind het ook wel een punt die ik gewoon eens een dag start eh wel eens aan kunnen kaarten. Ehm of we dat allemaal zo vinden en dat we dat dan, dat ze daar eens serieus ook over na moeten denken.

I= Ja.

R= Van eh moet je altijd alles delen, want ik hou van openheid maar eh heel veel kleine stapjes maakt dat iedere keer alles verandert en iedereen die overal weer wat van moet lezen.

I= Ja.

R= En op een gegeven moment word je daar moe van. Eh tussen haakjes moe van. En ga je het soms dingen gewoon denken van: 'nou ja oké als het dan van toepassing is ga ik het wel een keer even bekijken'.

I= Ja.

R= En dan heb je kan dat je dingen gaat missen.

I= Ja. We zitten heel erg met ons specialistische werk, denk ik, op punten en komma's te kijken, eh waardoor we misschien soms even dat grotere plaatje missen.

R= Ja.

I= Dat is mijn mijn eigen ervaring dan.

R= Mee eens.

I= Ehm en ik ik ja ik denk misschien ook wel dat het wat lastiger met het digitale is ehm dat dat iedereen loopt tegen zijn eigen punten en komma's aan. En ik denk dat niet alles gedeeld wordt, omdat het digitaal is. Dus leren wij voldoende van elkaars fouten?

R= Ja. Eh...

I= Is er een open cultuur genoeg om digitaal alles te bespreken?

R= Ja ik vind bij ons team wel.

I= Ja.



R= Ik heb dat gevoel wel, ook daar weer, we hebben een teamleider gehad eh die eh die deed echt, gewoon twee teams, we hebben nu een andere teamleider. Sinds een korte tijd eigenlijk pas, maar ik vind dat ze zij, het is in dit geval een vrouw, die dat ook erg goed doet, eh maakt wel dat we open cultuur krijgen. En ik heb ook het gevoel dat niemand elkaar hè aanspreekt, uitlucht om een negatieve manier eh dus dat wel. Maar ja dat vertrouwen moet ook groeien, want we kennen elkaar natuurlijk pas.

I= Ja.

R= Dus het is in ieder geval wat in ontwikkeling is. Het is... En het proces, de manier van werken is in ontwikkeling en hoe je ermee omgaat, maar ook je team.

I= Ja.

R= Hè dus dat ja voor iedereen is het gewoon een eh dynamische tijd, dus het kost wel meer energie dan dat je dat dat normaal zou kosten in een team daardoor.

I= Ja. Ja.

R= En het is niet alleen Covid, het is wel Covid-gerelateerd denk ik allemaal. Hè doordat je dat door dat is gekomen heb je minder eh, zie je collega's minder, is het gaan veranderen met de teams, heb je een nieuw team, heb je nieuwe leidinggevende, heb je ander werk, heb je andere processen gekregen. Dus ja, het is een opstapeling. Eh Covid heeft het wel versneld denk ik, deze manier van werken. Absoluut.

I= Ja ja. Dat denk ik ook. Nou mooie afsluiter denk ik eh (NAAM). In ieder geval hartstikke bedankt voor het voor het interview.

R= Graag gedaan.

I= En succes aankomende tijd.

R= Dank je wel (NAAM). En jij ook succes met de afronding.

I= Dank je wel.

R= Oké. Groeten.

## Transcript respondent 2

I= Interviewer

R= Respondent

I= Ja, yes mooi. Nou (NAAM) goedmorgen.

R= Goedmorgen.

I= Bedankt dat ik je mag interviewen voor mijn onderzoek. Mijn onderzoek zal gaan over de neveneffecten van Covid-19 op de psychologische veiligheid van de medewerker die thuiswerkt. Zou jij een korte introductie kunnen geven over jezelf? Hoe je bij deze functie terecht bent gekomen? Wat je precies doet? Hoelang je al bij de Rabobank werkt? En ook even iets over je gezinssamenstelling en thuis.

R= Situatie... Ja, dat kan ik. Nou mijn naam is (NAAM) inmiddels al meer dan 26 jaar werkzaam binnen de Rabobank organisatie. Op dit moment, sinds 1 april werkzaam als teamleider in het Custom Succes Center als teamleider voor het team commercieel vastgoed wat we samen met tien collega's beheersen, waarbij we met name de financieringsaanvragen uitwerken die betrekking hebben op commercieel vastgoed oftewel onroerend goed wat verhuurd wordt aan derden.

I= Ja.

R= Ik heb deze functie sinds 1 april en van wil ik deze functie? Daarvoor was ik lokaal accountmanager, dus op de lokale bank en ik wilde me verder gaan specialiseren in wat teamleidersactiviteiten en wat managers activiteiten en dat was voor mij reden om te solliciteren op de vacatures die er waren. Nou goed dat heeft uitgepakt in het feit dat ik vanaf 1 april op deze plek werkzaam ben. Nou vanuit mijn opleiding... begonnen bij de Rabobank als trainee en vanuit dat traineeship diverse sectoren binnen de bank mogen inzien.

I= Ja.

R= Je start in het particuliere vlak, op het particuliere vlak en uiteindelijk in 1998 de overstap gemaakt naar de sector van bedrijven. Ja goed, ik heb de Rabobank als werkgever altijd heel prettig ervaren en vooral ook vanwege het feit dat er de mogelijkheid is om je verder te ontwikkelen en dat het op zich altijd wel een hele dynamische omgeving is. Nou ja goed, het afgelopen anderhalf jaar hebben we mogen ervaren hoe het is, maar daar komen we straks vast en zeker wel uitgebreid op terug, als je vanuit zeg maar die lokale samenwerking gaat naar een stukje samenwerking op afstand. Dat hebben we met z'n allen mogen ervaren noodgedwongen, dus dat vind ik wel leuk om daar straks verder over te spreken. Maar goed, zeg maar vanuit de werkgever zijnde Rabobank, daar voel ik me thuis, omdat dat coöperatieve gedrag wel iets is wat mijzelf heel erg aanspreekt en wat ik ook graag ja ook, de manier waarop ik zelf ook graag werk hè in de vorm van een coöperatieve gedachte. Het elkaar helpen om te komen tot een gezamenlijk doel, dat vind ik eigenlijk wel heel fijn en dat vind ik daar past de Rabo eigenlijk wel heel erg goed in.

I= Ja.

R= Nog even over mijn privé situatie, ik ben getrouwd met Ronald en wij hebben samen drie kids. Zeventien en twee van twaalf.

I= Twaalf.

R= Dus één hbo-student en twee brugklassers en nou ja goed sinds de coronaperiode zitten die vooral thuis.

I= Leuk.

R= Maar goed, dat heeft zijn voor en zijn tegens, maar ook daar gaan wij straks op terugkomen.

I= Ja.

R= Woonachtig in een klein dorpje ergens in het zuiden, tussen twee grotere plaatsen Roermond en Venlo en dat is eigenlijk ook altijd wel het werkgebied geweest van mijn lokale bank. En ook dat heeft nieuwe dimensie gekregen, waarbij ik eigenlijk collega's spreek die door heel het land inderdaad actief zijn en ook dat is voor mij een hele leuke invulling van mijn functie op dit moment dat ik dat mag meemaken hoe dat werkt en waar je dan mee te maken krijgt.

I= Ja.

R= Dat is even kort over mezelf.

I= In het verleden natuurlijk altijd lokaal gewerkt met je klant in je buurt en nu is het echt landelijk, dan zul je waarschijnlijk ook wel merken dat er verschil in zit met karakters in de verschillende gebieden.

R= Ja, absoluut.

I= Hé Covid-19 heeft natuurlijk wel wat gevolgen gehad, zowel privé als zakelijk. Welke voor- en nadelen ondervind je daarvan?

R= Nou zakelijk om daarmee te beginnen, het voordeel wat het mij gebracht heeft is om in ieder geval een stuk beter evenwicht te vinden tussen zakelijk en privé om het zo maar even te zeggen. Wat het mij ook gebracht heeft zakelijk is dat het thuiswerken uiteindelijk geleidt heeft voor mij tot een effectievere en efficiëntere manier van werken. Dat heb ik wel ervaren, ik heb het gevoel dat ik doordat ik thuis uiteindelijk toch productiever ben dan op kantoor.

I= Ja.

R= Dat zijn wat voorbeelden die me nu invallen waarvan ik denk: "Oké, dat heeft positief uitpakkt zakelijk." Negatief zakelijk vind ik, ik mis wel het sociale contact. Ik ben wel iemand die 's morgens of door de dag af en toe met een collega gewoon wat no-nonsens praat wil doen en dat ervaar je dat is nu lastiger, dat komt weleens ter sprake in een dag start of wat dan ook ofzo, maar je weet dat je dan ook weer direct verder moet met eigenlijk het doel van de dag. Terwijl je misschien gewoon nog eens een half uurtje wilt socializen snap je?

I= Ja.

R= Die momenten heb je veel minder als je thuiswerkt en je zoekt contact met een collega dan is dat meestal werk gebonden en niet zozeer van we doen even een half uurtje koffiedrinken digitaal.

I= Ja.

R= Dus dat vind ik wel een nadeel, los van het feit dat je ook niet iemand non-verbaal kunt observeren door de dag, want vaak zitten er ook non-verbale signalen, waardoor je merkt dat een collega wel of niet goed in zijn vel zit en dat is nou lastiger boven water te krijgen. Dus dat vind ik wel echt een nadeel even op zakelijk vlak. Als je kijkt naar privé, ja dat zei ik strakjes al privé heeft Covid mij wel gebracht dat ik een betere balans tussen zakelijk en privé

heb kunnen vinden. Voorheen stapte je in de auto om bij wijze van spreken half acht om om half negen op kantoor te zijn en om vijf uur half 6 dan dacht je op kantoor: “Ik moet weer in die auto springen, want er moet er één om zeven uur voetballen en die moet nog eten”, snap je?

I= Ja.

R= Dus dat gehaast is weg en dan even persoonlijk, de tweeling die start met zo’n brugklas dat is voor een oudere vaak een periode dat je kinderen, dat je de oppas vaarwel zwaait, dan moeten ze het zelf kunnen. Dat wij uiteindelijk wel vaker gedacht hebben in dat traject wat daaraan vooraf gaat van: “Oké, gaan die twee dan ook echt als ze terug zijn uit school wel achter hun boeken zitten om te studeren of wordt de Playstation en telefoon het favoriete object als mama van huis is?” Maar ja, uiteindelijk heeft zich dat dus door Covid wel opgelost, want je bent thuis als ouder en dat wil niet zeggen dat... maar je kunt wel heel even die vinger aan de pols houden van ze komen terug, ze kunnen uit school heel even zeggen: “Hé mam ik ben terug en het was wel of niet leuk op school en ik heb zoveel huiswerk.” En van de andere kant, je bent er wel en dat gevoel dat heeft voor mij in ieder geval een stuk rust gegeven dat ik er kan zijn op die momenten.

I= Ja.

R= En daarnaast ook de flexibiliteit hè. Op het moment dat je iemand even moet helpen met zijn huiswerk of wat dan ook, ik kan ’s avonds nog gewoon opnieuw die laptop oppakken en nog even wat werken, dus die werktijden dat is voor mij zo vervaagd dat dat mij meer flexibiliteit en rust heeft gegeven. De valkuil die je daarin loopt, daar loop ik met net zo’n grote pas in als denk ik jullie ook wel, is dat je uiteindelijk gewoon veel meer uren draait als dat je op papier actief bent. En daar moet ik van mezelf heel goed opletten, want dat moet gewoon af en toe dicht die laptop. Je kunt hem altijd openmaken en er is altijd wat te doen.

I= Ja, je hebt natuurlijk nu heel erg dat je privésituatie en je werksituatie in elkaar opgaat en doorloopt.

R= Ja.

I= En aan de ene kant is dat denk ik fijn, dat je thuis kan zijn en als er iets met de kinderen is dat je daarmee aan de gang kan, aan de andere kant leidt het je ook af. Jij gaf wel aan dat je vindt dat je effectiever bent gaan werken. Hoe ervaar je dat dan? Is dat dan dat je minder afgeleid wordt of?

R= Ja, daar zeg je het juiste. Wat ik merkte op kantoor en dat heeft natuurlijk ook met mij als persoon te maken, als je in een kantoortuin werkt dan zit je achter je laptop en je bent bezig met je verhaal of je bent bezig met een klant te bellen en dat doen en dat doen al die zes collega’s die ook in die tuin in die hoek zitten waar jij zit ook. Dan krijg je mee waar ze mee bezig zijn. Dat kan storend zijn of je wil helpen of wat dan ook, die momenten die heb je nu niet meer en daaraan merk ik nu als ik met bepaalde, als ik met dossiers dus bezig ben, ik heb ze sneller van mijn bureau af. Ik heb eerder iets af en ik kan gestructureerder als ik ergens aan begin ’s morgens wat ik me voorneem om te doen, dat heb ik ook af grotendeels. Dus en dat komt omdat je gewoon in de omgeving, tenminste waar ik zit ook gewoon ongestoord kan werken. Ik moet daar wel aan toevoegen, ik heb een tijdje tijdens de coronaperiode ook aan de keukentafel moeten werken, laten we dan maar zeggen het hart van het huis, waar alles loopt op het moment dat het niet handig is, dat werkt dus voor geen meter. Dus ik heb ook gezegd, wij hebben daar ook voor kunnen zorgen gelukkig dat we een ruimte hebben kunnen creëren waar ik gewoon ongestoord kan werken. Dus dat is wel een terechte nuancering als je die mogelijkheid niet hebt, dan vraag ik me inderdaad af of die effectiviteit ook of je dat kunt borgen.

I= Ja.

R= En het heeft ook te maken met leeftijd van kinderen hè. Laten we ook dat vooropstellen. Wij hebben de kinderen in de leeftijd dat ze zich gewoon redelijk goed zelf de dag door kunnen indelen, maar heb je kinderen die gewoon klein zijn en nog niet naar school gaan, ja dan heb je het thuis denk ik qua effectiviteit denk ik echt wel andere problematieken ja.

I= Ja, met de Lock down had je natuurlijk ook dat scholen dicht waren. Dan zijn de kinderen natuurlijk ook meer thuis.

R= Ja.

I= Bij jou zitten ze inderdaad denk ik wel in een leeftijd dat ze zichzelf kunnen vermaken en doen.

R= Ja.

I= Zitten ze op de lagere school dan zal het een ander verhaal zijn, dan moet je ze ook echt begeleiden met hun opleiding.

R= Ja.

I= Dus ja dat is dan inderdaad wel fijn. Had je daar niet last van dat ze vaak langsliepen of ja aan de keukentafel wel?

R= Ja, dat wel, dat is geen plek en weet je wat het is?

I= Daar heb je een weg in gevonden.

R= Ja, we bellen veel destijds nog met klanten en later toen zat ik al op die apartere ruimte. Zeg maar in mijn vorige functie als accountmanager als je dan met klanten in gesprek bent aan de telefoon dan moet je telkens tegen je kinderen sst. Ja, dat werkt niet.

I= Dat werkt niet nee.

R= Dan heb je er wel last van en zij ook. Je moet dan een ruimte in huis wel hebben waar dan geen traffic is.

I= Ja, nou ja ik denk wel dat je inderdaad wat effectiever kan gaan werken. Ik denk wel en ik ben wel benieuwd hoe jij daarnaar kijkt, dat je ook wel dingen mist van elkaar.

R= Ja, eens.

I= En dat kan ook wel voor een efficiëntieslag zorgen als je, je leert natuurlijk van iemand anders zijn fouten. Ja dat, we delen het wel, maar ik denk minder dan voorheen, dan had je elkaar.

R= Jazeker Paul, daar heb je gelijk in, want dat is ook wat ik bedoel op de werkvloer enerzijds kan het een efficiëntie slag veroorzaken en anderzijds is het soms een storende factor. Maar als je, zo heb jij ook gewerkt, als je in een kantoortuin zit met collega's die met hetzelfde werk bezig zijn als jij en er speelt een problematiek bij collega A, jij krijgt dat mee en je spart daar samen over door vervolgens A en B gelijk hetzelfde leermoment hebben dat mis jij nu, want dat horen wij niet. Wij horen niet als jij aan het bellen bent met Remco en het gaat over een borgtocht dat ik op dat moment thuis ook naar aan het worstelen ben, daar ben ik van overtuigd. Dat stukje leereffect is denk ik beduidend verminderd.

I= Ja en is het dan ook wel efficiënter? Want je mist dus wel dingen?

R= Nou misschien moet je daar wel een onderscheid maken in de kennis van collega's, want ik kan me voorstellen, als je minder aanvarend bent en je stapt ergens in een functie, dan zou het best weleens minder efficiënt kunnen zijn uiteindelijk. Het doet veel meer een beroep op jouzelf als je thuiswerkt om op zoek te gaan naar de informatie die je nodig hebt om in ons geval een financieringsaanvraag te kunnen schrijven. De manier waarop je het nu doet denk ik van thuis uit, je gaat misschien eerst zelf op het werk zoeken van waar kan ik het vinden als je het dan niet kan vinden ga je je buddy opzoeken of iemand in het team en dan eindelijk dan als je er dan nog niet uitkomt je teamlead of wie dan ook. Terwijl je die misschien als het speelt in een kantoortuin, dat je da eerder getakeld hebt. Dus snap je wat ik bedoel dat je dan eerder het probleem boven water hebt.

I= Ja.

R= Van de andere kant kan je redeneren als je dus een collega, als je zelf moet gaan zoeken waar vind ik de informatie, even uitgaande van iemand die nog niet ervaren is, zou je ook kunnen stellen dat het leermoment, omdat hij het zelf uit gaat zoeken op het werk dat het groter is. Want hoe makkelijk is het om iemand even te vragen, dan heb je direct het antwoord.

I= Precies.

R= En aan de andere kant als je zelf gaat zoeken dan blijft het soms sneller en langer hangen.

I= Dan blijft het langer hangen, ja eens, eens. Maar we zitten nu natuurlijk op een DLS, dat is een vrij nieuwe afdeling. Er verandert een hoop, is dan de combinatie, is het dan efficiënter dat de combinatie zo is dat je thuiswerkt en een compleet nieuwe functie er is waarin best wel veel procesmatig verandert?

R= Ik denk, voor mijn gevoel verandert de inhoud van de functie niet echt. Als je uitgaat van de accountmanagers, we hebben natuurlijk ook collega's die in zijn gestroomd van KSZ, daarin vind ik dat de inhoud van de functie misschien meer verandert als voor een lokale accountmanager, want uiteindelijk het financieringsproces, het financieringsbeleid is gewoon hetzelfde gebleven. Het proces is voor mij heel goed uitgeschreven, zo goed hadden we het in Ares niet, zoals we het hier in Delphi hebben.

I= Nee.

R= Dus dat vind ik wel, het enige dat voor mij echt anders is als je eerst accountmanager was en nu feitelijk online accountmanager is het feit dat je echt alleen online contact hebt met je collega's en met je klant, daar zit voor mij het grootste verschil zeg maar.

I= Ja.

R= Voor mijn gevoel hè.

I= Ja.

R= Ik weet niet hoe je het zelf ervaart?

I= Ik zit even aan een andere vraag te denken ook ten opzichte van de andere teamleiders waar je ook natuurlijk tussen zit, omdat je vrij nieuw bent. Want kan en durf jij openlijk de vraag te stellen die je anders ook zou stellen? Een hulpvraag. Als jij ergens tegenaan loopt kan jij nu dezelfde hulpvraag stellen als dan dat je lokaal aanwezig zou zijn?

R= Ja je bedoelt eigenlijk denk ik te zeggen van voel ik mezelf vertrouwd genoeg binnen de groep van accountmanager commercieel vastgoed om aan te geven van: "Hé, ik weet niet hoe dit zit in het beleid kunnen jullie me helpen?" Bedoel je dat?



I= Ja ook, maar ook richting de andere teamleiders. Het is ook een nieuwe functie, dus dan is het toch even... het is toch anders digitaal.

R= Ja, maar dat heeft echt wel met de persoon denk ik te maken. Ik heb daar zelf voor mijn gevoel totaal geen moeite mee.

I= Nee.

R= Ik ben daar heel open en eerlijk in. Als ik iets niet weet en dat heb ik geleerd vanuit mijn ervaring als accountmanager. Ik heb in de fase gezeten van net startende, denkende dat je alles moet weten, want je wilt niet 'nee' hoeven verkopen aan een klant of een collega. Dat heeft me vaak genoeg in de problemen gebracht dat ik dacht van: "Ja, nu heb ik het op mijn schouder zitten en ik weet gewoon niet hoe ik het moet oplossen. Had ik nou maar eerlijk gezegd dat ik het niet weet en dat ik het ga uitzoeken."

I= Ja.

R= Want als ik het niet weet, dat ik het uitspreek dat ik het niet weet. Dat heb ik wel door de jaren geleerd en daar voel ik me nu ook totaal niet door bezwaard dat ik iets niet weet. Ik merk wel vanuit mijn nieuwe rol als teamlead, ik probeer wel eerst zelf mijn weg te zoeken van waar moet ik het zoeken. Kom ik daaruit en aan wie ga ik het vragen? Ik ga daar niet meer rondlopen, dat heb ik dus wel geleerd ja.

I= Nou dat is wel goed ja.

R= Dat is wel leuk om te ervaren Paul en vaak als je het dan uitspreekt van: "Ik snap er gewoon helemaal niks van", dan krijg je bijval vanuit de groep: "Ja, ik eigenlijk ook niet." Snap je? Dus dat is helemaal niet vreemd en dat probeer ik ook altijd aan mensen mee te geven. Als je het niet weet en je komt er zelf niet uit en je hebt alles gedaan om het uit te zoeken, maar het lukt gewoon niet, gooi het in de groep. Er zijn altijd mensen die je kunnen helpen en er zijn ook altijd mensen die met hetzelfde probleem rondlopen.

I= Ja, ik denk dat je dat ook wel ziet bij zo'n dag start, dan wordt er iets geopperd en dan zie je dat anderen ook al aangeven van: "Hé, daar loop ik ook tegenaan." Ik denk misschien zelf wel dat, nou jij geeft aan dat het bij jou niet zo is, maar bij anderen misschien wel, dat het moeilijker is om over die stap heen te gaan.

R= Om uit te spreken of ze iets lastig vinden?

I= Ja, omdat het digitaal is.

R= Ja, het is voor mij de rol om dat vertrouwen in de groep wel te creëren dat dat wel bij iedereen gaat komen en dat doe je niet van vandaag op morgen, dat heeft te maken met allerlei factoren zeg maar. Maar uiteindelijk moet het wel zo zijn dat we elkaar waarderen op ons kunnen en op het feit dat iedereen probeert om zijn best te doen. En als iemand er structureel de kantjes vanaf loopt dan krijg je natuurlijk een andere situatie en dan is het aan mij om daar iets mee te doen.

I= Ja.

R= Maar als de intentie er bij iedereen is om er het beste van te maken, dat nog niet iedereen weet op welke manier dat dat moet, dan moeten we proberen om daar samen uit te komen dat is mijn...

I= Hé en hoe probeer jij dat? Hoe probeer jij dat vertrouwen te krijgen en hoe probeer jij die openheid te creëren in de groep?

R= Ja, dat doe ik in ieder geval door het bespreekbaar te maken. De problematiek die er dan zijn of die ervaren worden. Ik noem maar wat er is op onze groep op dit moment, de werkdruk vind ik wel een ding waar we tegenaanlopen en dan is het de één die zegt: “Ho, het is zoveel”, dan de ander. Dus ik wil het bespreekbaar maken en ik wil eigenlijk met de groep gewoon kleine stapjes zetten van: “Hoe kunnen we het voor ons nu makkelijker maken, zodat we die werkdruk beter gestructureerd krijgen. En dan mag je best weten, mijn frustratie is dat ik dan aan alle knoppen wil draaien om jullie zo snel mogelijk .... alleen dan ben je afhankelijk. Ik bedoel een organisatie die daar ook iets van vindt hè. Kijk als het aan mij ligt, dan had ik al lang dingen verandert, maar dat zit dan niet in mijn scoop. Dat kan ik niet beïnvloeden. Dus dan moet ik gewoon aan kleinere knopjes draaien die jullie wel dan kunnen helpen en dat zijn dan knoppen, waarvan ik zoiets heb van die wil ik samen met jullie wil ik die wel boven water krijgen van wat kunnen we dan doen om het in ieder geval alvast wat ja hoe heet het? Dat het wat beter en wat makkelijker ervaren wordt en niet meer die druk.

I= Ja, ja dat is wel een goeie. Dat ervaar ik zelf natuurlijk ook wel zo. Het is met pieken en dalen.

R= Ja, dat is het heel erg.

I= Dat ligt er een beetje aan wat er binnenkomt aan financieringsaanvragen hoe druk je het hebt, maar hoe zouden wij die openheid meer kunnen creëren? Want ik denk, kijk ik ben zelf natuurlijk ook onderdeel van het team. Ik denk dat we het heel erg en heel goed hebben over procesmatige financieringsaanvragen en de inhoud daarvan, maar dat is over de punten en de komma's hebben we het heel erg. Maar ik denk dat we over het bigger plaatje, het grotere plaatje dat is wat moeilijker om te uitten naar elkaar.

R= Ja, ik denk, tenminste mijn idee nu is, we hebben nou een maand zeg maar erop zitten met elkaar samengewerkt en dan begin je tenminste zo heb ik het ervaren als teamlid, ja je moet een gevoel krijgen hoe je team werkt. Waar ik nu naartoe wil dat is uiteindelijk dat stukje werkvoorraad is van mij wel heel erg van belang om dat bespreekbaar te maken boven water te krijgen en ook te kijken dat we naar een soort gezamenlijk gevoel van werkdruk dat we daar naartoe gaan groeien. En de manier die ik daarvoor zelf ik gedachten heb, ik denk dat dashboard dat we hebben dat is voor mij niet het middel om hoe moet ik het zeggen? Om op te gaan sturen, maar wel om boven water te krijgen van waar ligt nou welke druk en bij wie?

I= Ja.

R= Want dat is het enige middel waarmee ik dat aan jullie kan laten zien en andere teams zijn daar misschien wat verder in en dat heeft puur te maken met het feit, omdat zij al volledig in de online flow zitten en dus gestuurd worden op dat dashboard. Dat hebben wij niet, wij zitten nog in een offline fase. Maar het geeft wel de mogelijkheid om inzichtelijk te maken van waar zit nou wat bij wie? En als we dat kunnen laten zien en dat kunnen we nu, want het dashboard is voor jullie toegankelijk, dan kunnen we er naartoe om er met elkaar over te praten van: “Oké, bij jou zit veel, bij mij zit minder. Hoe kan dat? Hoe ga jij daarmee om”, want werkdruk heeft zoveel facetten dat is niet alleen het daadwerkelijke aantal aanvragen, maar heeft vooral te maken met wat zit in mijn hoofd.

I= Eens ja.

R= Hoe gestructureerd zit het in mijn hoofd waar ik mee bezig ben en die structuur in mijn hoofd, ik heb je dat wel vaker gezegd, bij mij ik was ook iemand die constant aan het bulldozeren was.

I= Ja.

R= En maar aanhouden en maar aanhouden en maar dat klantbelang en maar vooruit plannen en dan maar weer bellen met... tot ik zo'n Siebel had en dan escaleert het bij (NAAM) en dan sloeg ze in de stressmodus en dan moest mijn agenda afblokken en dan ging ik structuur aanbrenge en dan had ik het weer op het netvlies en dan was het weer goed. Maar dat was mijn manier en misschien zijn er wel vele handigere manieren, maar ik vind door het met elkaar te delen moeten we daaruit kunnen komen, want dan gaan we ook samen zoeken naar een stukje oplossingen. En oplossingen dat kunnen vaak hele kleine dingetjes zijn, waar we al aan kunnen werken. Als jij weet van ik noem maar wat, hoe Erik dat doet ik zijn workflow of hoe Remco dat doet in zijn workflow op basis waarvan jij zegt: "Oh, die had ik nog niet zo begrepen, dat zou ik dus ook kunnen doen." Daarmee kun jij jouw workflow wat gestructureerde krijgen. Voor mijn gevoel is dat de manier waarop ik ermee wil starten en daar zijn we nu ook dat stukje met dat dashboard aan de gang.

I= Ja, ik denk dat het dashboard inderdaad een heel goed meetinstrument kan zijn. Ik denk dat je zelf ook oprecht wel aangeeft van je weet nooit hoe de thuissituatie is.

R= Nee.

I= Ja, je leeft natuurlijk wel in Covid tijd, waar de sociale contacten wat minder zijn. Ik merk daar wel iets van effect op gewoon sociaal gezien, hoe heb jij dat?

R= Ja, dat ben ik met je eens. De thuissituatie is daar een hele belangrijke in Paul. Kijk weet je wat ik weleens ervaar? Ik zeg tegen mijn omgeving: "Covid op zich qua sociale contacten, het enige wat ik echt mis is dat we met onze vriendengroep van tien mensen feitelijk niet meer samen zijn geweest en met z'n tienden allemaal." Maar hier in huis alles draait gewoon door hè en als je alleen thuis bent de situatie waar jij inzit, dan kan ik me heel goed voorstellen dat je dan af en toe denkt: "Ja, shit hé, die vier muren... ik zit hier al gewoon 24 uur 7 dagen per week binnen die vier muren." Je hebt een totaal andere dagindeling denk ik als ik. Ik ben naast de uren dat ik aan het werk ben, ben ik nog moeder, heb ik mijn huishouden en dat draait allemaal gewoon door. Dus mijn dag is voorbij en dan is die vaak niet veel anders als dat ie was voor Covid. Snap je wat ik bedoel?

I= Ja, wat ik meer probeer aan te geven is, je kan met alle collega's dezelfde werkvoorraad hebben alleen de één kan veel drukker zijn in z'n hoofd dan de andere.

R= Ja precies.

I= Dus je kan het wel in een dashboard gaan zien van hé je hoort eigenlijk even druk te zijn in het dashboard, je zit in dezelfde fases, alleen de één loopt misschien wel helemaal over. Hoe gaan wij ervoor zorgen dat dat op een positieve manier naar voren kan komen?

R= Want dan ben je op zoek naar tools of advies van collega's die tig meer activiteiten in behandeling hebben, maar dat gevoel van drukte in hun hoofd niet hebben, daarvan zou je dan graag willen weten: "Hoe kan het dat jij dat niet hebt? Waarom heb je dat dan in je hoofd beter gestructureerd?" Volgens mij ben je dan op zoek naar dat antwoord toch?

I= Sowieso het is een hele algemene vraag, omdat ik het mij kan voorstellen, alleen hoe creëer je die openheid dat iemand kan aangeven van: "Hé, ik zit nu wat drukker in mijn hoofd." Want dan weet je dat je iemand kan ontzien of dat je kan zeggen: "Nou, ik geef jou wat extra." Iedereen gaat daar op zijn eigen manier mee om. Ik denk dat een dashboard heel goed is om heel veel dingen inzichtelijk te krijgen. Het is een tool om, maar het moet niet een hoe zeg je dat?

R= Een middel.

I= Echt een hard middel worden.

R= Nee, dat wil ik ook helemaal niet. Het hele dashboard moet geen middel worden, zeker niet op het moment dat we überhaupt nog niet in de online flow zitten snap je wat ik bedoel? Dus kijk uiteindelijk weten we samen dat als we ook met commercieel vastgoed de hele online straat doorlopen, dan wordt dat dashboard een leidraad, maar zolang we dat nog niet hebben kan dat ook nog gewoon niet. Dus hoe krijg je dat dat in de groep bespreekbaar wordt? Ja, wat ik probeer is om in ieder geval aan te geven: "Laat me weten als je het te druk hebt of op een andere manier kan ik het bijna niet boven water krijgen."

I= Nee.

R= Ik zie natuurlijk wel non-verbaal zie ik natuurlijk wel iets op mijn scherm of als ik met iemand persoonlijk spreek dan krijg ik het naar voren en wat in ieder geval wat ik gemerkt heb in de zes/zeven weken dat ik lead ben is dat ik, ik krijg gelukkig nu wel de signalen dat mensen zeggen: "Ik zit vol." Wat me wel nog opvalt, dat mag je ook best weten, is dat ik van sommige personen komt dat ook terug niet in de dag start, maar komt het gewoon separaat bij me binnen, snap je wat ik bedoel?

I= Ja.

R= Dus dan denk ik: "Men voelt zich nog net niet helemaal vertrouwd genoeg om dat in de dag start te zeggen."

I= Ja.

R= En dat is voor mij een signaal waar ik iets mee moet, dan denk ik van: "Ik zou het het liefst gewoon in de dag start willen bespreken met mensen van ik heb zoveel aanvragen te verdelen bij wijze van spreken wie kan dat op zijn naam hebben?" Alleen wat ik wil voorkomen is dat iemand zich bezwaard voelt als hij zegt: "Ik wil er geen op mijn naam, want ik heb het te druk." Dat ze daar dan ineens, ik vind dat best een lastige. Dus die open sfeer, dan hebben we nog wel wat te doen denk ik.

I= Ja, ja helemaal mee eens. Persoonlijk hoor je het vaak wel dat de werkvoorraad vol loopt en in de dag start hoor je het vaak niet en dan hebben we het vaak over de inhoud wat dan over de financieringen en wat minder over dat grotere plaatje misschien.

R= Ja, ja.

I= Dus ik denk misschien wel een leuk leermoment om dat toch een soort van bespreekbaar te maken.

R= Ja, dat zit gewoon echt in de planning en wat ik je zei, ik wil dat gewoon combineren met wat andere zaken. Kijk we zijn in de dag start dan duiken we heel vaak weer in een stukje van een post en ik vind een kwartier, zeker voor dit soort onderwerpen als je ze echt onder de loep wilt nemen is gewoon te kort. Dus het is nu, nogmaals ik heb een maand/zes weken mezelf de tijd gegeven om gewoon eerst eens even te kijken van hoe loopt het en nu wil ik wel wat dieper op dat soort zaken inzoomen.

I= Ja, ja nou mooi. Nou ja, goed om te horen heel mooi. Ja, het is toch zo? Ik loop er soms ook wel tegenaan en dan, ja je weet ook dat je een nieuwe teamleider hebt, dus je bent ook een beetje aan het aftasten en zoeken en je hebt ook allemaal nieuwe collega's. Ja, hoe ga je dat aanvliegen? Hoe ga je dat bespreekbaar maken?

R= Mijn doel is gewoon echt om het vertrouwen te geven dat er tegen mij uitgesproken kan worden en dat gebeurt gelukkig. Ik vind het helemaal niet erg als iemand tegen me zegt: "Ik heb het druk, ik kan er even niks meer bij hebben."

I= Ja.

R= Mijn vraag zal altijd zijn: "Hoe kan ik je helpen?"

I= Ik denk dat het mooi is als je echt in het team dat naar boven weet te krijgen, want dan ga je ook echt leren van elkaar.

R= Ja.

I= Zonder verwijten, zonder iets negatiefs daarover te zeggen. Dan leer je ook gewoon van elkaars fouten en dan kan je elkaar ook bijstaan waar nodig.

R= En het hoeft niet eens een fout te zijn Paul.

I= Nee, gewoon waar je tegenaan loopt.

R= Het is niet fout als jij misschien in je hoofd sneller drukte ervaart. Dat is niet fout, dat heeft gewoon te maken met dat je denk ik gewoon op zoek bent naar handvaten van hoe krijg ik meer structuur.

I= Ja eens.

R= En dat heeft niks met goed of fout te maken. De één kan dat gewoon veel makkelijker en de ander heeft misschien hoe moet ik dat zeggen? Twintig activiteiten, maar is er dan wat nonchalanter in. Wat is dan goed of fout? Snap je wat ik bedoel?

I= Ja, je loopt meer tegen uitdagingen aan en daar kan je elkaar bij ondersteunen.

R= Nou ja goed, wat dat betreft denk ik, dat gaat in ieder geval voor mij de insteek worden voor de komende periode, want we krijgen gewoon nog een drukke periode. Dat is gewoon zo en vanaf 1 juli als we allemaal formeel van start zijn dan gaat uiteindelijk de trein lopen, maar nu hebben we en dat hebben we ook onderling binnen het management afgesproken, gaan we gewoon proberen om het schip varende te houden. Dat is het belangrijkste nu, want goed wij hebben daar nog niet veel mee te maken, maar in andere teams daar zijn gewoon mensen uitgestroomd. Die zitten met een half team.

I= Ja.

R= En julie komen pas 1-7 snap je wat ik bedoel?

I= Ja, dat is wel heel wat anders.

R= Dat is heel wat anders inderdaad.

I= Hé en even iets anders even voor jezelf hoe, heb je voor jezelf je carrière uitgestippeld? Heb jij bijvoorbeeld een vijfjarenplan of zeg je van ik ben nu teamleider en ik wil over twee jaar manager zijn of?

R= Nee, nee ik heb in mijn carrière de aanloop naar de teamleiderschap daar heb ik uiteindelijk best wel een aantal jaren in die zin rondgelopen, heb ik jou volgens mij ook wel verteld. Ik wilde gewoon meer, alleen in dat accountmanagers vak zat ik opgesloten, omdat ik niet naar boven kon doorstromen, want daar kwam geen plek en binnen het management verhaal daar was ik veel meer op zoek naar de stap zijnde teamleider als dat het direct voor mij een manager stap moest zijn. Ik ben veel liever iemand die als meewerkend voorman kan acteren dan als manager, dus ik heb ook altijd wel de ambitie gehad om een rol te vervullen waarbij ik met name de mensen in het werkveld de mensen kan helpen om in het werkveld hun werk goed kunnen doen, lees teamleider. Zo zie ik dat.

I= Ja.

R= Nou, dus ik ben uiteindelijk heel erg blij geweest dat ik dat per 1 april heb kunnen invullen. Als jij me zegt van hoe kijk je nou verder naar jouw toekomst? Ik wil dit eerst gewoon goed doen en ik zie in het hele CSC zie ik ook echt nog wel een ontwikkeling aankomen, waardoor die functie die ik nu heb nog echt voldoende uitdaging biedt.

I= Ja.

R= We gaan met het CSC nog groeien, we gaan in het CSC uiteindelijk nog financieringsaanvragen in behandeling nemen die zelfs boven dat obligo van één miljoen gaan liggen. Nou dan krijgen we het feit dat we zelf met de accountmanagers contact moeten hebben die misschien wel voor GZ aan het werk zijn. Dus we krijgen volgens mij nog zoveel uitdagingen, dat ik voor mezelf nog geen carrière pad heb uitgestippeld naar het CSC nee.

I= Nee.

R= En ik vind ik dat ik daar nog helemaal niet aan toe ben, ik heb hier nog zoveel uitdagingen waardoor het voor mij gewoon nog leuk is, nee heb ik niet.

I= Nou natuurlijk ergens een beetje een ambitie of bijvoorbeeld zeggen over vijf jaar zou ik daar willen staan, dat is gezond toch? Ook al zit je in een nieuwe functie?

R= Ja.

I= Laten zien dat je wil blijven veranderen en dat je wil blijven leren. Ik denk dat dat altijd wel goed is hoor.

R= Ja, maar voor mijn gevoel zit ik nu in een...

I= Je zit er net.

R= Ja, ik zit er net en na vier/vijf weken dan al weer nadenken over, nee ik heb nog zoveel te leren in dit vak haha.

I= Ja, ja.

R= Nee, ik heb dus nog genoeg uitdagingen in de huidige functie waar ik net inzit dus dat is dan logisch.

I= Nou, top. Hé, nou in ieder geval hartstikke bedankt voor het interview.

R= Hebben we het al gehad?

I= Sorry?

R= Hebben we het al gehad?

I= Nou ja, als jij nog vragen hebt of dingen waarvan jij zegt die zou ik zelf nog wel willen behandelen. De meeste vragen die ik had die zijn eigenlijk wel beantwoord.

R= Ja, nou prima dan.

I= Ik weet niet of jij nog iets hebt?

R= Nee, ik denk dat je een heel goed punt raakt, de effecten van Covid-19 op het zeg maar psychologische aspect. Het verhaal wat jij noemt over het thuiswerken en het missen van de kantooromgeving, daar heb je wel een goed punt raak je daar.

I= Is het dan misschien handig om te zeggen dat je misschien toch één dag in de week naar kantoor gaat?



R= Ja, ja.

I= Wat zou voor jou ideaal zijn?

R= Ja, ik zou dat wel graag willen hoor. Eén of twee dagen weet ik niet, maar ik zou ook wel graag minimaal één dag naar kantoor willen om gewoon die kantoor vibe te ervaren. Waar wij dan natuurlijk praktisch tegenaan lopen is van hoe ga je dat dan uiteindelijk organiseren, want die behoefte die ik dan heb, dat is dezelfde behoefte die jij hebt. Om eens even weer met collega's te kunnen klankborden en dat betekent uitgaande van de CSC dat je dan een praktische invulling moet gaan zoeken waarbij je elkaar dus ook echt daadwerkelijk kunt zien en die mensen die hetzelfde werk doen en dan hebben we een uitdaging te pakken.

I= Ja, dan moet je naar Zeist.

R= Ja, dan moet je naar Zeist of kijk als je zegt van ik ga centraal in het land zitten op het moment dat je dat met het hele team zou willen doen, maar je kunt ook zeggen, want dat kan bijvoorbeeld wel heb ik weleens over nagedacht. Kijk er zitten best wel collega's die elkaar redelijk in het werkgebied zitten, je zou ook kunnen zeggen wij gaan met z'n tweeën als buddy gaan wij op dinsdag op kantoor gewoon in Friesland zitten. Ik ga met NAAM bij wijze van spreken op kantoor in Maastricht of in Eindhoven zitten. Ook dat is mogelijk hè.

I= Ja.

R= Of ik als vliegende keep als teamlead ga dan eens hier naartoe en dan eens daarnaartoe en dan eens daar.

I= Ja, ja ik denk dat dat wel fijn is voor velen ja.

R= Het is ook uit de engagement scan gekomen he, we zijn daar nu mee bezig dat die fysieke mogelijkheid om op kantoor te kunnen werken komt uit de engagement scan en daar wordt nu over nagedacht en ik weet niet, want heb je van NAAM de vlog gezien?

I= Nee.

R= Nou dat is onze HR-manager van laag-Nederland. Je moet het eens kijken, dan krijg je echt wel inzicht over hoe de organisatie hierover denkt. Hoe heet het nou? Rabo at work? Nee, Rabo Anywhere. Dat is de toekomst voor de Rabo na Covid en daar wordt ook hierover gesproken, dus het doel is echt wel om samen te komen.

I= Nou heel goed.

R= Maar niet zozeer, daar viel me wel in op, niet zozeer misschien om je werk te verplaatsen vanuit je kantoor thuis naar... maar meer om ervaring te delen en om kennis te delen.

I= Ja, dat is alleen maar goed ja.

R= Maar dan moet je die vlog van haar eens lezen. Dat is wel leuk om...

I= Ja, NAAM die ken ik wel. Die hebben we natuurlijk wel vaker gezien met HR-zaken.

R= De laatste van haar die gaat over Rabo Anywhere die is wel leuk om te zien, want daar zitten echt een aantal van die vragen in die jij nu ook in je interview... misschien zou je haar nog moeten interviewen. Misschien doet ze dat wel.

I= Ja haha. Ja, dat durf ik wel alleen voor mijn onderzoek wil ik het houden bij DLS.

R= Ah zo.

I= Omdat dat een nieuwe functie is waarin het digitale gelijk geïmplementeerd wordt.

R= Ja, dan zou je misschien toch Jan Paul nog een keer moeten, ja ik weet niet hoeveel mensen je nog moet hebben voor het onderzoek.

I= In totaal wil ik er tien of twaalf en ik heb nu ook NAAM als teamlead.

R= Oh ja.

I= En eigenlijk vanuit de teamleads wil ik de medewerkers interviewen. Dus dan wil ik een paar uit ons team hebben, vier en een paar uit het team van Laurens.

R= Oké.

I= Zodat je die naast elkaar neer kan leggen.

R= Maar zou je dan niet ook iemand moeten interviewen vanuit een team wat al volledig digitaal werkt, dus ook echt de online straat bewerkt zeg maar?

I= Dat zou ook, dat zou nog een ander team kunnen zijn ja.

R= Team geel ofzo, iemand uit het team van NAAM en NAAM.

I= Ja oké, nou nogmaals dank had jij nog verder iets of?

R= Nee, heel veel succes met de afronding.

I= Dank je wel, ik zal even stoppen.

R= En als je mijn hulp nog nodig hebt dan laat je het gerust maar weten.

## Transcript respondent 3

I= Interviewer

R= Respondent

I= Nou NAAM, goedemiddag.

R= Goedemiddag.

I= Goedemiddag. Bedankt dat ik je mag interviewen voor mijn onderzoek. Dat gaat over de neveneffecten van Covid 19 op de psychologische veiligheid van de medewerker die thuis werkt. Zou je voor mij een korte introductie van jezelf geven? Uhm, hoe jouw privésituatie is, dus hoe jouw gezinssamenstelling is? Uhm en hoe jij terecht bent gekomen bij de afdeling waar jij nu werkt?

R= Oké. Nou dat wil ik wel.

I= Gelukkig.

R= Ik ben (lacht), ik ben NAAM en eh ik ben op dit moment gedetacheerd bij DLS. Uh, als customer succes manager voor commercieel vastgoed. Uhm, mijn privésituatie is uh, dat ik met mijn man en twee jonge kinderen (dus dan heb ik het over 4 en 1,5 jaar), in een koopwoning woon, in Hoogeveen. Lacht. En eh, met heel veel plezier. En eh, nou ik werk al denk ik al ongeveer 14 jaar voor de Rabobank.

I= Ja.

R= Altijd lokaal gewerkt. Gestart als trainee en daarna ander functies. En nu, ja zeer nieuwsgierig naar DLS en daar gedetacheerd.

I= Oké en hoe lang werk je nu bij DLS?

R= Sinds half februari.

I= Oké, dus dat is ook al weer drie maanden ongeveer.

R= Dus zeg maar 1 maart. Ja.

I= Binnenkort is er natuurlijk ook een wijziging in DLS zelf. Een reorganisatie lokaal gezien. Eh, mag jij mee vanaf 1 juli?

R= Nou dat weet ik nog niet. Lacht. Uhm, eh, in de eerste ronde, tenminste, ze doen dat via plaatsingsrondes.

I= Hm, hm.

R= En in de eerste ronde ben ik er niet doorheen gekomen. Dat gaat dan voornamelijk op basis van leeftijd en uhm, naar dienstjaren. Eh, nou ja, daar ben ik niet doorheen gekomen. Dus er wordt niet gekeken naar een warme weging, in mijn ogen, naar of je het kan en of je gemotiveerd bent. Dat soort dingen.

I= Hm, hm.

R= Dus dat vind ik wel erg jammer persoonlijk.

I= Ja.

R= Maar ja, nu is er wel. Nu komt er een soort van tweede ronde. En ehm, nou nu heeft mijn lokale manager wel zijn best gedaan om mij daar in mee te laten gaan.

I= Hm, hm.

R= Dat zou in eerste instantie niet zo zijn.

I= Ja.

R= En nou, ik mag mee in die ronde. Hopelijk pakt het nu wel goed uit. Het blijft onzeker.

I= Oké, Spannend. Ja. Ja.

R= Ja.

I= Nou dat is nog even afwachten wat daar voor resultaat uitkomt.

R= Ja.

I= Uhm, soms kan het ook wel effect hebben op hoe je werkt en hoe je echt in de wedstrijd zit? Of heb je daar niet heel veel last van?

R= Uhm, nou ik moet je eerlijk zeggen: 'Het zit niet zo in mijn aard. Weet je ik vind het superleuk bij DSL, ik ben ontzettend gemotiveerd. Uh, ik krijg energie van het werk. En eh, ja ik, het is mij de eer te na, door de onzekerheid, dat ik mij niet genoeg ga inzetten ofzo. Dus ik, ik zet me gewoon voor 150% in, wat ik daarvoor ook zou doen'.

I= Ja. Ja.

R= Alleen ja, het is wel jammer dat dat natuurlijk in je achterhoofd meespeelt.

I= Ja.

R= Maar ik werk er niet minder hard door.

I= Oké.

R= Nee, dat heb ik niet. Maar ik heb wel zoiets; ja als dadelijk blijkt dat je niet geplaatst wordt; ja dan vind ik het echt wel een domper. En dan zal ik wel even dan moeten, slikken en weer doorgaan.

I= Ja, ja.

R= Voor nu heb ik het maar even losgelaten en naast mij gelegd. En ja, je kan er niet zoveel aan doen.

I= Nee.

R= Dat is jammer, maar ja. Uh, zo werkt het helaas.

I= Ja. Ja. Op een gegeven moment wil je natuurlijk wel uitsluitel hebben, welke kant je opgaat.

R= Ja, je wilt weten waar je aan toe bent.

I= En dat blijft ergens achter je zitten, van hey het loopt nog en het is nog niet helemaal zeker.

R= Ja.

I= Ja. Hey met betrekking tot uh, alles met corona en Covid 19. Eh, zie jij ehm met de komst van Corona en Covid uhm, voor en nadelen daarin? Ook t.o.v. het thuiswerken?

R= Uh ja. Ik zie zeker voor en nadelen. Maar uh, even als het puur over het werk gaat. Ik vind, op zich, heb ik nu mijn plekje gewoon ingericht. Ik vind het thuiswerken niet erg. Ik vind het vaak zelfs wel efficiënt.. Je hebt de reistijd niet. Uh uhm, nou ja, dus je kan snel beginnen. Dat soort dingen.

I= Ja.

R= Maar wat ik wel mis en dat hoeft niet van mij meer elke dag.

I= Hm, hm.

R= Ik mis gewoon af en toe het fysieke contact met collega's. Ik ben natuurlijk bij DLS gestart.

I= Ja.

R= Nou ik ken iedereen digitaal, maar niet persoonlijk.

I= Nee.

R= Dat is af en toe apart. Omdat je wel een goede klik met collega's hebt.

I= Hm, hm.

R= Alleen, ja het uhm, blijft digitaal. Dus dat vind ik wel jammer. Maar ja, dat het efficiënter is en dat het merendeel bijvoorbeeld thuiswerken zal blijven, daar heb ik niet zo'n problemen mee zelf.

I= Nee. Nee.

R= Uh. Dus dat is weer een voordeel van de Covid dat dat in een versnelling is gegaan en ook nu meer geaccepteerd wordt dan daarvoor.

I= Ja.

R= Want daarvoor, als je dan zei: 'Ik werk twee uur thuis. Dan werd je bij wijze van in je rug aangekeken; van oh, die gaat helemaal niet werken, bij wijze van'.

I= Hm, hm. Ja.

R= Terwijl dat natuurlijk helemaal niet zo is. Maar weet je, dus dat werd niet zo geaccepteerd. En nu wordt dat toch wel meer denk ik...

I= Ja, ja.

R= Het is het nieuwe normaal, thuiswerken.

I= Ja zo'n toekomst gaan we natuurlijk wel heen. En want hoe heb je dat thuis ingedeeld dan? Heb jij een speciale kamer of zo? Of

R= Nou toen het net allemaal begon, toen zat ik midden in de woonkamer. En ja daarin in paniek te werken en de kinderen thuis. Dat was gewoon een grote ellende. Maar dan gaan we vast zo nog wel op in.

I= Lacht.

R= En (lacht), maar inmiddels, ik was het op een gegeven moment wel zat omdat lelijke beeldscherm in mijn woonkamer te hebben.

I= Ja.

R= Daar was ik helemaal klaar mee. Plus ik kon dan heel moeilijk het afsluiten. Weet je wel.  
Dat

I= Ja.

R= Ik zag steeds dat scherm. Dus elke, als ik er langs liep moest ik erachter zitten voor mijn gevoel.

I= Hm, hm.

R= En uhm, dus ik heb wel tegen mij zelf gezegd: 'Oké dit gaat langer duren, waar in huis kan ik een plekje creëren dat ik gewoon daar een bureautje neerzet met een extra scherm? Want alleen op een laptop werkt ook niet'.

I= Nee.

R= En gewoon een lekker plekje ingekleed zeg maar.

I= Ja, ja.

R= Dus dat heb ik nu gedaan. Ik heb een hoekje in de slaapkamer. Lucht. Dat gaat eigenlijk prima.

I= Ja, prima, ja.

R= Maar dan, als ik beneden ben, dan zie ik ook niet de hele tijd dat scherm. Of als ik weekend heb, dan kan je het wat makkelijker allemaal uitzetten zeg maar.

I= Ja, Ja.

R= Dus dat vind ik prettig.

I= Je hebt dan wel echt een werkplek en je privéplek, ook al is die...

R= Ja.

I= ... in de slaapkamer, maar het is wel in de slaapkamer. Maar het is wel dat je wegloopt op een gegeven moment van je PC, waardoor je echt naar je privé gaat.

R= Ja.

I= Als dat continu in elkaar zit. Ja dan gaat het, ook vlotter over in elkaar denk ik.

R= Ja dat. En je ziet het de hele tijd. Ik vond het lelijk. Het stoorde mij op een gegeven moment echt. Dus ik kan het makkelijker nu scheiden. Het ene staat boven en daar werk ik dan.

I= Hm, hm.

R= En beneden ben ik vrij. Ja vrij op de dagen, dat je vrij bent.

I= Hm, hm.

R= Dan kan ik er wat makkelijker afstand van nemen.

I= Ja en je zegt je hebt twee kinderen. Uhm heeft dat nog effect op je werkprestaties gehad? Dat die bijvoorbeeld niet naar de BSO kunnen of naar de opvang kunnen?

R= Uhm nou niet perse, op mijn werkprestaties. Want ik denk,, dat ik net zo hard als anderen heb gewerkt. En misschien nog wel efficiënter.



I= Hm, hm.

R= Misschien nog wel harder. Maar het effect daarvan is wel dat het je persoonlijk helemaal leeghaalt.

I= Ja.

R= Weet je ik ben gewoon gesloopt. Ik heb op een gegeven moment tegen mijn man gezegd uh: 'Toen het vorig jaar net begon, als dit nog drie dagen of maanden duurt, dan kun je mij echt opvegen gewoon'.

I= Ja.

R= Want het was continu kinderen/werk, kinderen/werk, kinderen/werk.

I= Ja.

R= 's Avonds naast het bed gingen man en kind ook weer aan het werk. Dus qua relatie is het ook niet echt gezellig.

I= Nee.

R= Gelukkig gaat dat allemaal weer goed hoor.

I= Lacht.

R= Maar weet je. Nou ja.

I= Ja, spanning.

R= Je bent constant de inbouw aan het hoog houden. En je hebt dan niet nog tijd voor vrienden, voor sporten, voor je relatie. Dus ik vond dat wel heftig. En dat had je ook nog een; ja, ik weet niet of je het jaloezie moet noemen. Maar stiekem tussen haakjes, jaloezie. Er waren ook mensen die helemaal niet aan het werk konden, of iets.

I= Ja, ja.

R= Die gingen allemaal klusjes doen en ik liet de ballen uit mijn broek vallen.

I= Ja, ha, ha.

R= Om het allemaal rond te krijgen. Ik dacht ook: 'Ik wil ook wel is even gewoon niets doen of een schutting schilderen. En niet nadenken, weet je wel?'

I= Ja, ja.

R= Dus eh, het had niet zozeer, denk ik gevolgen voor mijn prestaties qua werk. Maar dat is meer omdat ik als persoon zo ben. Want ik ga er niet aan toegeven omdat de kinderen thuis zijn, dat ik minder hard kan werken of minder kan leveren.

I= Hm, hm.

R= Maar dat is meer hoe ik als persoon in elkaar zit. Eh, alleen het sloopt wel mij als persoon qua energie.

I= Ja, ja, ja. Want je geeft al een paar keer aan, ik heb denk ik wel misschien meer werk verricht als anders, dan dat je op de lokale bank zou zitten?

R= Nou niet, uh. Dat niet perse. Maar je ging maar door. Er was geen. Weet je als jij gewoon op kantoor aan het werk was.

I= Hm, hm.

R= Met gewoon de kinderen op de opvang.

I= Hm, hm.

R= Dan kun je tussendoor ook nog even een keer even een kop koffie halen of iets. En nu ging je maar door, door, door.

I= Ja.

R= En uhm, weet je, even een keer een fatsoenlijke boterham eten of even een kopje koffie pakken. Of iets, dat was er niet.

I= Hm, hm.

R= Je moest maar door, omdat het, er was constant spanning, want het moest af.

I= Ja.

R= Of dan moest weer een kind tussendoor.

I= Ja, ja, ja. Hey en...

R= Het was heel rommelig en gewoon heel druk. Met twee jonge kinderen die zichzelf nog niet kunnen vermaken of het niet snappen. Ja dat is wel heel lastig.

I= Ja, ja.

R= En een man met een eigen bedrijf die knetterdruk is. Dus die zegt bij wijze van ook: 'Zoek jij het uit'.

I= Ja, die was ook niet thuis, die had gewoon werk?

R= Nou die was wel thuis. Maar met alle respect, ja met een eigen bedrijf, als de telefoon gaat dan kan het omzet zijn. Dus dan liet hij alles uit zijn handen vallen.

I = Ja, Ja.

R= Zeker in coronatijd.

I= Ja.

R= Dan moet je ook weer je bedrijf redden.

I= Ja.

R= Ja, dus die zei: 'Ik kan niet zo heel veel betekenen. Dus alles kwam ook nog op mijn schouders. Dus eh, het was bij wijze van, ik deed 80 a 85 % en hij 15 procent'.

I= Hm, hm.

R= En een fulltime baan.

I= Ja.

R= Dus ja, dat is wel pittig.

I= Ja, dat is veel. Ja, dan loopt het snel vol. Hey, hoe is het nu geregeld dan? Is het nu ehm, allemaal onder controle? Is het allemaal ...?

R= Ja, nou ja. Nu is natuurlijk, de scholen zijn weer open en de opvang is open en de BSO.

I= Ja.

R= En dan heb je gewoon weer 8 uur of 9 uur dat je kan werken.

I= Ja. Zonder afleiding?

R = Wat zeg je?

I= Zonder afleiding?

R= Ja, zonder afleiding, je kan weer concentreren. Want met ons werk. Nou dat weet je ook, als je een dossier ingaat, moet je gewoon een uur tot twee uur zit je gewoon, moet je soms geconcentreerd zitten in iets. En dan kun je niet elke vijf minuten gestoord worden. Dat is heel a-relaxed.

I= Ja.

R= Dan moet je er weer in. Dus dat vind ik heel prettig, dat ik gewoon weer een dag kan werken. Gewoon acht uur lang. Weet je wel. En dat je dan een keer 's avonds moet werken, dat vind ik allemaal niet zo erg.

I= Hm, hm.

R= Maar ehm, eh ja. Eh, dus er komt wel weer wat meer structuur in. En dat is wel prettig.

I= Oké.

R= Waardoor ik langzaam merk: 'Hey, er is ook nog een Lon. En ik kan langzaam weer beetje sporten of met een vriendin afspreken. Weet je dat komt ook langzaam weer.

I= Ja.

R= Maar ik heb dat voor mijn gevoel afgelopen jaar, gewoon bijna niet gedaan.

I= Nee.

R= En daar word ik ook heel ongelukkig van.

I= Ja, ja.

R= Dat heb ik ook nodig. Ik kan keihard werken, maar ik heb ook mijn gezellige dingen nodig.

I= Ja, en heeft dat nog, had dat effect echt op je prestaties in je werk? Wil niet zeggen qua kwantiteit maar meer qua kwaliteit?

R= Nou, dat weet ik niet. Hm, nou dat denk ik niet.

I = Nee.

R= Nee want ik, ondanks mijn situatie wat het ook is. Ik wil hetzelfde kunnen leveren.

I= Hm, hm.

R= Ook als het, met als daarvoor zeg maar.

I= Ja.

R= Uh dus dat zit gewoon niet zo in mij.

I= nee.

R= Dan nog maar een uurtje harder, om 11 uur nog achter die computer 's avonds. Maar het moet af ofzo. Maar dat is meer hoe ik ben.

I= Ja, ja.

R= En dat zijn positieve kanten van zo'n inzet. Maar dat kan je ook opbreken.

I= Ja. Uh, want als je bijvoorbeeld kijkt, vroeger toen we lokaal zaten, dan zat je direct met je collega's.

R= Ja.

I= Dan kon je ook heel snel, heel makkelijk dingen met elkaar delen. Vragen aan elkaar stellen. Ehm was het opener cultuur. Uh, daarin maak je denk ik ook bepaald efficiënte slagen. Vind je nu met het digitaal thuiswerken dat je efficiënter bent t.o.v. op de lokale bank?

R= Nou, ik weet niet zozeer of dat dat voor mij geldt. Maar ik denk overal, dat het wel zo is. Kijk als ik soms lokaal, daar kon ik mij echt wel is aan irriteren. Maar hoe vaak bepaalde personen bij het koffiezet apparaat staan te lullen, dat ik dacht: 'Ga is werken'.

I= Ja.

R= Ja, ik denk dat dat minder is. Maar ja er zijn ook mensen die misschien daar thuis ook anders mee omgaan. Ja, ik weet niet. Ik ben zo'n cluster trouwe hond. Weet ik veel.

I= Lacht.

R= Lacht. Ik weet niet. Ja, ik vind het lastig te oordelen. Maar ik vind, heel veel dingen voor mij wel efficiënt. Je hebt geen reistijd.

I= Hm, hm.

R= Uh, uh, uh. Ja. Maar wat je wel mist. En waar ik in het begin toen ik DLS kwam, was heel veel nieuw ook. En dus ik moest even mijn weg vinden in het digitaal sparren en collega's vinden.

I= Ja.

R= In het begin had je een buddy, dus dat was heel veel met die buddy.

I= Ja.

R= Maar ja, die ging op een gegeven moment weg. Maar dat bracht nadelen/ voordelen. Nadeel is dat je hem gewoon makkelijk kunt benaderen en hij had altijd tijd, zeg maar voor je.

I= Hm, hm.

R= Maar het voordeel is dat ik het team eigenlijk wat, wat meer heb leren kennen. Omdat ik iedereen wel een keer benader. Omdat ik ook niet één persoon constant wil lastig vallen.

I= Ja.

R= Dus ik heb daar inmiddels wel mijn weg in gevonden.

I= Hm, hm.

R= In digitaal sparren.

I= Hm, hm.

R= Dat vind ik ook leuk. Want ik spreek daardoor toch de collega's wat meer en iedereen wel een keer. Uh, maar waar ik wel bang voor ben, dat bijvoorbeeld mensen sparren met elkaar. Maar dat, dat bepaalde informatie niet met de hele groep wordt gedeeld.

I= Ja, ja.

R= En dat je dus, als je bijvoorbeeld een keer een dagstart er niet bent. Of een keer, uh noem maar wat.

I= Hm, hm.

R= Of bij een overleg ofzo. Dan wordt niet opgenomen of genoteerd.

I= Hm, hm.

R= Dan kan je info missen.

I= Ja, ja.

R= Ik had toevallig vanochtend een voorbeeld. Iemand die zei van: "Ja, maar dat hebben we besproken toen. Toen dacht ik: 'Ja, dat was misschien net op een vrijdag.

I= Precies.

R= En dan ben ik er niet.

I= Ja.

R= En dan. Ja. Dan mis je wat.

I= Nou dat is denk een heel goed punt. Maar juist het. Normaal gesproken had je een lokale bank en daar hoorde je elkaar. En dan kon je aanhaken of kon je iets aangeven.

R= Ja.

I= En dan leerde je ook van elkaar. Nu hebben we een dagstart 's ochtends waarin alles besproken moet worden. Ja en daarna hebben we vaak onderling contact met elkaar.

R= Hm, hm.

I= Uhm hoe zouden we dat misschien kunnen verbeteren? Hoe zouden we dat misschien meer opener kunnen maken?

R= Uhm, ja. Dat vind ik echt een hele lastige, moet ik je eerlijk zeggen, hoe je dat kan doen. Ik vind het al heel prettig dat wij zo casussen bespreken. En want, daardoor verspreid je kennis.

I= Hm, hm.

R= En deel je kennis. Uhm, maar hoe kan je? Ja. Dat vind ik echt lastig hoor Paul.

I= Ja. Nou ja dat is natuurlijk ook zeker voor nieuwe collega's en nieuwe medewerkers. Heel goed wat jij aangeeft. Jij hebt in eerste instantie een buddy gehad. Die valt dan weg. Uhm, dan ben je in één keer aangewezen op mekaar. Dan moet je dus toch je vragen ergens anders gaan stellen als je, als je het niet weet.

R= Ja.

I= Voelde je daar belemmeringen in?

R= Nou nee. Maar dat ligt gewoon aan de persoon. Kijk ik ben een persoon; ik bel iemand wel op en ik ...

I= Ja.

R= ... durf te vragen, zeg maar. Ik kan mij voorstellen, dat dat. Die zijn er ook zeker.

I= Hm, hm.

R= Want ik kan er bij wijze van lokaal wel een aantal noemen. Maar er zijn personen die natuurlijk wat meer introvert zijn. Dat niet durven of daar meer moeite mee hebben.

I= Ja.

R= En uhm, die vinden het misschien wel eng/lastig (tussen haakjes) om eh, om een vraag dan maar bij iemand neer te leggen.

I= Ja.

R= En ik dacht gewoon: "Nou, ik ga die benaderen". Lacht.

I= Ja, precies.

R= En dan die.

I= Er zit geen, geen barrière in omdat te vragen?

R= Voor mij niet, maar het is wel per persoon afhankelijk denk ik.

I= Ja, ja. Ja, je zal natuurlijk ook, waar jij tegen aanloopt, daar kan ik misschien op het zelfde moment ook tegen aanlopen.

R= Ja.

I= Alleen we weten het niet van elkaar omdat er altijd dat scherm er tussen zit.

R = Ja.

I= Want we zijn niet fysiek bij elkaar op een afdeling.

R= Nee. Nee maar ik denk dat daar wel iets. Ik weet ook de oplossing niet. Maar er moet wel iets voor bedacht worden. Want ik vraag mij af of wij elkaar zo wie zo.

I= Hm, hm.

R= Even tussen haakjes, want ik weet natuurlijk niet of ik bij DLS blijf.

I= Hm, hm.

R= Maar, uhm hoe dat zich vorm gaat geven. Want wij zijn natuurlijk een team, wat van Friesland tot Limburg, van Den Haag tot Twello ofzo, werkzaam is.

I= Ja. Ja. Ja. Nee, dat is zo.

R= Ik kan me voorstellen dat je dan bijvoorbeeld 4 x per jaar. Elk kwartaal een soort meeting ergens doet. Dan ga je elkaar meer ontmoeten op een leuke manier.

I= Hm, hm.

R= Meer teambuilding manier, dat je elkaar op een andere manier leert kennen, dan alleen maar werk.



I= Ja.

R= Uhm, misschien dat dat het voor sommigen misschien makkelijker maakt om elkaar te benaderen ofzo.

I = ja.

R= Tenminste zo zie ik dat voor mij. Maar elke week, uh bijvoorbeeld voor iedereen iedere week om naar Utrecht. Dat is geen optie.

I= Nee. Nee dat werkt inderdaad niet denk ik. Hey en wie is dan bijvoorbeeld degene die het dichtst bij jouw in de buurt woont. Qua collega's?

R= Bij mij? Uhm, uhm, nou zover dat ik dat weet. Maar ik weet niet van iedereen precies waar die woont. Maar ik weet van collega(*geen naam ivm privacy*), die woont in Amsterdam. Dus dat is natuurlijk, ja vlakbij Haarlem.

I= Ja, ja. Ja dan zou je nog kunnen zeggen, van ja dan zou je misschien een keer kunnen afspreken (als dat weer mogelijk is), op een lokale bank. Dat je even met je tweeën zit.

R= Ja.

I = Dan heb je toch weer een connectie. Eh en is toch misschien dat lijntje weer wat makkelijker gelegd.

R= Of we moeten gewoon een hotelletje voor iedereen regelen voor drie dagen. En dan, dan gaan we gewoon een week eh Lacht.

I= Lacht. Ja, dat is wel een goede teambuilding, denk ik.

R= Ja, dat denk ik ook.

I= Ja, ja.

R= Lijkt me wel even heerlijk.

I= Dat zal wel lekker zijn. Ja. Het is denk wel het punt (waar je tegen aanloopt), dat het vooral digitaal is. Ik denk uhm, iemand anders kan ergens tegen aanlopen. Die heeft het wiel uitgevonden.

R= Ja, dat kun je niet zien.

I= En ik loop de volgende dag tegen hetzelfde probleem aan. En ik ga het ook allemaal uitzoeken.

R= Ja, ik denk dat dus we nog veel meer een cultuur moeten creëren van openheid en je niet bezwaard voelen om een keer een dilemma, of wat je hebt in de groep te gooien. Want ik vind het soms ook wel lastig. Nou 1 op 1. Maar in de groep ben ik ook niet zo van, zomaar iets er ingooien. Dat vind ik soms (op één of andere manier), vind ik dat ook lastiger. Maar daar nog meer open in zijn.

I= Hm, hm.

R= Eh en dat dus allemaal delen, waar je ook mee zit.

I= Ja.

R= Dan zegt iemand ook: 'Hey, maar dit had ik van de week, dit heb ik al uitgezocht ofzo'.

I= Ja, precies. Ja, ja.

R= Maar daar moeten we veel opener met elkaar zijn.

I= Ja, dat is denk ik nog wel een uitdaging. Want je wilt zo'n dag start ook ergens heel constructief inrichten. Uhm en hoever geef je ruimte om al die dingen waar je tegen aanloopt, ehm ja, eigenlijk in die dag structuur te gaan zetten. Dan kan ook omslaan zodat er eventueel een irritatie ontstaat, dat het teveel wordt voor sommigen.

R= Ja, nee dat is ook zo. Of dat je het, of je probleem moet melden bij of je casus (weet ik het), hoe je het moet noemen, maar. Moet melden bij eh, eh collega NAAM. En dat die dan de linkjes kan leggen.

I= Ja.

R= Van hey, die had dat ook. Ik weet niet hoor.

I= Ja. Ja.

R= Ik zit gewoon hardop te denken. Lacht.

I = Ja, nou dat is misschien wel een goede, wel een goede.

R= Dat zij daar een soort coach daarin maakt en die dan de verbindingen kan leggen.

I= Hm, hm.

R= Van nou: 'Paul jij hebt dit probleem, oh dit had collega NAAM van de week'.

I = Ja, Ja.

R= Schakel is even met hem.

I= Ja.

R= Ik had toevallig, had ik de construction casus. En die wilde ik ook even bespreken. Toen had ik collega NAAM aan de lijn. Die zegt: 'Volgens mij heeft andere collega NAAM dit onlangs gehad'.

I= Oké.

R= Toen heb ik collega NAAM even gebeld en toen was ik zo klaar. Lacht.

I = Ja, ja. Ja precies, dat is het vaak wel, de ene heeft vaak al heel veel wielen uitgevonden.

R= Ja.

I= Dan moet je even weten welk wiel en bij wie je dan moet zijn.

R= Ja.

I= Misschien wel een punt waar we wel aan kunnen werken en en, ehm wel iets mee moeten denk ik. Ehm, als je nu kijkt naar ehm, je huidige functie, wat van jezelf vind je dat goed gaat en wat zou eventueel beter kunnen?

R= Dan bedoel je DLS neem ik aan hé?

I= Ja, ja.

R= Uhm, ja wat gaat goed? Uhm. Ik pak het allemaal denk ik goed op. Uhm, ja. Waar ik altijd iets beter in kan worden, is dat ik toch soms enigszins onzeker ben. Terwijl ik het gewoon donders goed weet.

I= Hm, hm.

R= Maar dat is gewoon iets van mijzelf. Dat ik het dan toch even wil verifiëren, terwijl ik het eigenlijk weet.

I= Ja, ja

R= Maar dat is meer een persoonlijk dingetje.

I= Herkenbaar.

R= Uhm. Ja, uhm. Ik denk uhm. Ja, ik ben zelf. Ik zeg niet snel dat ik ergens goed in ben. Maar ik ben wel goed in ziggovaw. Ik weet precies wat er speelt en...

I= Hm, hm

R= ... je kunt iets met een naam noemen, maar ik zie het meteen. Bij wijze van.

I= Ja.

R= Maar misschien nog wat slimmer omgaan met dat dashboard ook.

I= Hm, hm.

R= En uhm, uhm. Ja waar ik nog wel. Ik denk wel dat ik redelijk. Ik ben wel een gestructureerd persoon. Maar waar ik misschien nog wel beter in zou willen worden. Ik word soms, dan heb ik een planning gemaakt, en dan krijg ik weer twee posten erbij op een dag. En dan word ik even onrustig.

I= Hm, hm.

R= Weet je, ik krijg het allemaal wel gedaan.

I= Ja.

R= Maar ik wordt dan gewoon even onrustig, doordat ik denk van: 'Shit, dat is mijn planning en dan moet dat ook nog, weet je wel?'

I= Ja, ja.

R= Uhm ja, ik denk dat dat ook een beetje met de tijd is, dat je daar wat handiger in wordt.

I= Waarom, waarom wordt je daar eh, onrustig van?

R= Ja omdat ik dan denk van: "Deze planning dat red ik dan allemaal een beetje precies.

I= Hm, hm.

R= Maar dan moet je toch ook nog die 1 of 2 posten nog weer induiken. En schakelen met de lokale accountmanager. Maar die is er weer dan niet. Dat kost allemaal weer tijd.

I= Hm, hm

R= Dus dan, ja. Dan eh. Ja, ik word dan denk ik onrustig, omdat ik dan enigszins de druk voel omdat tijdig af te hebben'.

I= Ja, ja.

R= Dat is denk ik ook. Ik moet denk ik ook wel is denken: 'Oké dan red ik het een keer niet, ook goed'.

I= Ja.

R= Maar dat zit gewoon niet zo in mij.

I= Nee, nee.

R= Nee dat heb ik al een paar keer, natuurlijk laten weten.

I= Ik hoor je het nu zo zeggen. Ik zit het zelf ook een beetje te interpreteren. Kan het te maken hebben met misschien bepaalde deadlines die er ook aan gekoppeld zitten?

R= Ja.

I= Bijvoorbeeld binnen één dag contact opnemen.

R= En dat wil dan graag halen. Dat wil ik dan graag halen. En tuurlijk ik vind het echt niet erg als dat ene keer niet gebeurt. Maar uiteindelijk gaat daar op gemeten worden. En ik ben ook gewoon iemand, die dat dan gewoon voor elkaar wil boksen.

I= Ja

R= Dus dan. Dat brengt dan een beetje onrust denk ik. Ja.

I= Ja. Het is heel herkenbaar hoor. Want ik heb dan precies hetzelfde. Zodra weer een nieuwe post komt, dan denk ik van: 'Oh ja, die moet ik vandaag gaan bellen. Maar ik heb ook nog dit liggen en dat liggen. Ik had al een planning in mijn hoofd. En dit komt nu tussendoor'.

R= Ja.

I= Eh waardoor je even moet bijschakelen. En je red het altijd, op één of andere manier.

R= Ja.

I= Uhm.

R= Maar ik word er een beetje onrustig van.

I= Het is wel tonq (=vol) in je hoofd. Het zit gelijk vol.

R= Ja.

I= Ja. Ja. Dus dat is heel...

R= Ik hoop dat data een beetje uhm gaandeweg, met de tijd, toch ietsjes rustiger wordt, ofzo in je hoofd.

I= Ja.

R= Ik weet niet.

I= Ik denk...

R= Daar heb ik nog niet. Daar heb ik nog niet de manier voor gevonden (lacht), hoe ik dat precies ga doen.

I= Is dat niet, heeft het niet te maken hebben met dat wij gewoon teveel aanvragen op onze naam hebben? Zestien/zeventien staan er zo open. Verkoop calls.

R= Ja, nou ja ik heb al wel is bij collega NAAM aangegeven. Het lekkerste is gewoon als je tien/twaalf aanvragen hebt, dan heb je overzicht. Van die tien tot twaalf zijn er altijd wel twee taxaties bij bijvoorbeeld. Uh, je hebt overzicht en structuur. Je hebt ook een keer dat je denkt: 'Nou ik ga is even rustig lezen wat in die mail staat, i.p.v. snel'.

I= Hm, hm.

R= Uh, uh, dus het is, dan is er iets meer..

I= Ja, spreiding.

R= ... steady, er is iets meer spreiding, er is iets meer rust.

I= Ja.

R= Nu kun je soms van, dan schiet je weer naar zestien/zeventien aanvragen. Dan zit je weer op twaalf. En dan. Het is lekkerder als er gewoon een constante twaalf is, bij wijze van.

I= Ja.

R= En van die twaalf zijn altijd een paar waar je even op de brief moet wachten. Maar dan is het ook overzichtelijk en weet je ook nog een beetje wat bij welke post speelt.

I= Ja.

R= Want dat is natuurlijk ook, als het teveel worden. Ja en het duurt te lang. Wat weet jij nog van die post, die je in maart hebt besproken of als je dat nu in februari hebt besproken?

I= Nee.

R= Dat je die nu nog op je naam hebt bij wijze van.

I= Ja. Ja. Dat weet je niet. Ik denk dat het wel een hele goede is. Om werkdruk en efficiëntie meer te gaan verkrijgen. Waarin je ook wat meer met elkaar misschien kunt gaan schakelen. En je ook vergaderingen met elkaar kunt inplannen om juist van die fouten te leren.

R= Ja. Ja en ja. En dus misschien wel waar DLS stiekem wel een beetje voor staat.

I= Hm, hm.

R= Als je niet verder kan met een post, zet hem dan maar terug. En als je die stukken er zijn, of weet ik wat er speelt.

I= Hm, hm.

R= Uhm, uhm. Zet hem dan maar terug op onze rol. En desnoods doe je dan mijn naam, als ik het in behandeling heb gehad.

I= Hm, hm.

R= Maar dan is het even van ons weg. Hebben wij weer tijd voor andere posten en komt het weer terug als alles er is. Of als er meer duidelijkheid is, zeg maar.

I= Ja, ja.

R= Ik had toevallig last een post. Nou heb ik berekend, van nou tot dit bedrag kunnen wij max financieren. Hey, even onder voorbehoud. Hij moest overleggen met de klant. Hij moest dit en dat. Dus ik heb nu met hem afgesproken, dat hij nou. Dan zet ik mijn conclusies daarin.

I= Hm, hm.

R= Zet ik hem terug op jouw. Als jij weet of de klant het nog wil en deze stukken er zijn. Ehm, ehm, je hebt geschakeld met alle partijen.

I= Ja.

R= Zet hem dan terug bij ons, en dan mag je desnoods dan mijn naam noemen. Vind ik niet erg.

I= Hm, hm.

R= Hey eventueel. Maar dan is hij even bij mij weg. Ik denk dat dat ook rust gaat geven bij veel collega's.

I= Ja.

R= Want ik zie ook collega's die heb zoveel aantallen op hun naam, daar zijn ze lang niet op dit moment mee bezig. Daar geloof ik niets van.

I= Nee, nee dus dat is gewoon door aan het gaat. Ja.

R= Ja, dus ik, ik denk dat wij daar zelf ook wat efficiënter mee om kunnen gaan. Ik denk ook...

I= Hm, hm.

R= ... dat het een stukje Voor DLS is om te kijken van: 'Oké hoeveel mensen zitten hier en wat is nou een beetje prettig voor ze werken qua aantallen op hun naam'.

I= Ja.

R= Maar het is ook een stukje. 'Hey, je moet ook altijd de hand in eigen boezem steken', denk ik dan.

I= Hm, hm.

R= En uh, ik denk dat we zelf ook wat efficiënter met sommige posten om moeten omgaan.

I= Ja, eens.

R= En daar misschien maar wat harder in zijn. Dan zijn we natuurlijk niet gewend van lokaal. Lokaal hield je het bij je. Duurde het nog een maand voordat de jaarcijfers kwamen.. maakt allemaal geen reet uit.

I= Hm, hm.

R= Bleef het een jaar openstaan. Maar dat is niet het idee achter DLS. Dus ik denk dat we daar zelf ook wat efficiënter in moeten gaan worden.

I= Ja. Ja. Eens. Eens. Ik vind het punt van een aantal maximale posten vind ik wel een hele goede. Zou misschien betekenen dat we meer collega's moeten aannemen. Uhm, maar ja het zorgt er misschien wel voor dat de druk in je hoofd wat lager is Ehm en je ook inderdaad een keer een mail kan gaan doorlezen. Uhm beleidsstukken kunt doorlezen. Wat er ook wel weer voor zorgt dat je uiteindelijk weer efficiënter wordt in je werk.

R= Ja, jazerker want daar heb je nu eigenlijk geen tijd voor.

I= Nee.

R= Want je moet maar door volgende post, volgende post, volgende post. Maar wil je even goed in het beleid duiken. Eigenlijk heb je daar helemaal geen tijd voor.

I = Ja. Ja. Hey en hoe uhm, uhm, hoe vind je dat de teamleads en de leiding van de Rabobank hiermee omgaat?

R= Nou ja, ik, ik, ik. Qua teamleads uhm. Uhm zij zit er natuurlijk nog niet zo lang. Ik merk wel dat zij uh, zij is wel gevoelig voor dit punt als wij dat aanhalen. Dus ik denk ook dat het goed is om als team, het wel aan te geven dat de werkdruk best wel hoog is. Want ik proef het wel uit andere teams.

I= Hm, hm.

R= Maar ik heb het idee dat ons team commercieel vastgoed, het wat minder uit.

I= Ja.

R= Misschien wel individueel wat meer. Dat weet ik niet. Maar eh als je zeg maar de dag start hoort. Hoor ik nooit iemand zeggen: 'Ik kan er nu niks meer bij hebben, dat hoor ik nooit iemand zeggen, zeg maar'.

I= Nee. Nee.

R= Overall heb ik in de dag start niet het idee, dat wij allemaal overladen zijn.

I= Hm, hm.

R= Terwijl ik denk dat dat er menigeen tussen zit die denkt: 'Nou ik heb nu wel een beetje de max aan werk, gewoon in voorraad'.

I= Ja.

R= Dus uhm ja, ik heb wel het idee dat collega NAAM daar open voor staat, dat we dat moeten aangeven. Dat ze daar dus graag iets mee wil doen.

I= Hm, hm.

R= Alleen ik vraag mij in hoeverre ze er iets aan kan doen.

I= Ja. Ja. Zij moet het ook aangeven bij haar teamleads, de leidinggevende natuurlijk. Als het voor iedereen te gek wordt, dan moet je daar wel iets mee. Uhm.

R= Ja. Nou ja, plus die druk. Wat jezelf ook net zei. Je hebt geen tijd om is goed in het beleid, of weet ik wat te gaan. Eh je maakt ook onnodige fouten.

I= Hm, hm.

R= Ehm, en volgens mij is dat ook niet wat DLS wil. Dus ja. Weet je twee uur voor een hele post uitwerken, dat slaat helemaal nergens op. Dat kan niet, dat is niet haalbaar.

I= Nee, Nee.

R= Dus weet je, er moet gewoon meer rust komen, om dingen goed uit te werken.

I= Ja.

R= En dat hoeft niet rigoureuus naar vijf posten ofzo. Dat niet. Maar je mag het wel op gezonde druk houden. Maar momenteel is het echt eigenlijk te druk om goed, nou echt goed na te denken en goed aan de klus te gaan.

I= Ja. Ja. Nou duidelijk. Duidelijk. Hey, ja misschien een beetje een lastige vraag omdat je nog niet definitief bij DLS zit. Maar heb je zelf een beetje een idee hoe jouw toekomst eruit ziet, je carrière?



R= Nou ja uhm, wat zal ik zeggen (lacht), ik heb twee routes om te bewandelen En ja, ik zou heel graag deze functie bij DLS voortzetten. Ik vind het superleuk. Ik heb affiniteit met commercieel vastgoed. Nou ja, ik krijg er gewoon energie van.

I= Hm, hm.

R= En ehm, ik weet niet of ik dat afgelopen jaar nou echt lokaal nog heb gehad. Laat ik het zo zeggen.

I= Ja.

R= Ehm, ehm ja dus ik hoop echt dat deze plaatsingsronde doorgaat. En ehm ja, dat ik deze functie mag voortzetten. En anders ben ik bang dat het eh ik op een plek terecht kom binnen de Rabo waar ik geplaatst word, waar ik niet heel blij van wordt.

I= Hm, hm.

R= Dus dan, dan is het misschien wel tijd om, dat Lon en de Rabo afscheid van elkaar nemen. Maar dat weet ik niet.

I= Nee, nee. Eerst dit maar is overleven? Ja. ja.

R= Het is wel iets dat ik denk van: 'Ja ik wil graag werken, ik werk keihard maar wel op een plek waar ik pas en waar ik doe wat ik leuk vindt en waar ik energie van krijg. Ja en als dat er niet is of niet wordt, dan dan ga ik daar serieus over nadenken wat ik met mijn toekomst wil.

I= Ja, ja. Je hebt nu nog geen plan dat je zegt: 'Van nou ja als het plan A niet wordt, dan wordt het plan B'.

R= Nee omdat, nog niet. Nee want ik weet niet of ik een plan B binnen de Rabobank heb.

I= Hm, hm.

R= Mijn plan A is gewoon DLS. Deze functie. Dat is wat ik wil en wat bij mij past. Waar ik energie van krijg. Ik ben gemotiveerd. Dus dat is eigenlijk plan A en er is geen plan B. Want ja, van de rest dat weet ik even niet of ik daar blij van wordt...

I= Nee.

R= ... en of ik daar wel energie van krijg. En volgens mij moet je gemotiveerde mensen op de plekken zetten waar ze kunnen en willen. En niet op een plek zomaar waar je niet niet past.

I= Ja, ja.

R= Anders is de motivatie snel weg.

I= Oké. Hey nog één vraagje. Uhm, wat vind jij binnen DLS, wat er zou moeten veranderen?

R= Ja uh, wat zou er moeten veranderen? Uhm, ja dat is makkelijk zeggen voor iemand aan de zijlijn, he? Maar ik, ja dat veranderen in dat hele digitale. Weet je dat wij nog steeds offline werken, dat soort dingen.

I= Hm, hm.

R= Ja, dat moet op één of andere manier toch sneller, denk ik.

I= Ja.

R = Maar ja dat is natuurlijk heel makkelijk gezegd en niet zo maar gedaan. Dus dat is ook een beetje flauw. Uhm, waar ze wel echt naar moeten kijken, vind ik. Want dat vind ik best wel zorgwekkend. Is de werkdruk.

I= Ja.

R = Dat hoor je, ik hoor het voornamelijk uit andere teams. Ik weet dat het in ons team ook speelt, alleen wij uiten het wat minder. Ik denk omdat we op de zaak een beetje een mannenteam zijn.

I= Ja.

R = Zeg maar, zo noem ik het maar even. Uhm, uh hoe heet het dus. Daar moeten ze wel naar kijken, anders hebben ze denk ik straks echt een probleem. Want mijn gevoel zegt, en mijn gevoel klopt vaak.

I= Lacht.

R= Dat is helaas zo. Maar eh eh, ja dat er anders mensen aan onder doorgaan.

I= Ja.

R= Volgens mij moet je dat niet willen.

I= En wat kan uh, wat kan jij of ik daar aan doen? Hoe krijgen we...?

R= Een signaal afgeven, denk ik.

I= Oké. Ja.

R= Toch?

I= Ja. Dan gewoon een keer in een dag start doen waarschijnlijk? Daar even aangeven..

R= Ja. Of bij collega NAAM zelf, als je het. Als je het niet prettig meer ervaart. Ja.

I= Ja.

R= Dan moet je dat wel zeggen. Want ja, door een scherpje kunnen we het niet ruiken he?

I= Nee, zeker niet.

R= Nee.

I= Hey uhm, oké heb jij nog vragen aan mij? Of dingen waarvan jij zegt, dat wil ik nog wel even bespreken?

R= Nou, nee eigenlijk niet.

I= Nee.

R= Nee. Ik denk dat we het zowel.

I = Dan hebben we hem aardig rond.

R= Ja, ik weet niet of jij al je vragen hebt gesteld? Lacht.

I = Oké. Ja, volgens mij wel. Ze waren, of je hebt er zelf antwoord op gegeven. Nee, super. Hartstikke bedankt.

I= Oké, nou ik hoop dat je zo verder kan met je...

R= Tuurlijk

I= ... met je afstuderen, of hoe noem je het?

R= Ja, ja. Ik zal hem even stop zetten, druk ik hem in.

I= Ja.

## Transcript respondent 4

I= Interviewer

R= Respondent

I= NAAM, goedemiddag.

R= Goedemiddag Paul.

I= Goedemiddag. Dank dat ik je mag interviewen voor mijn onderzoek. Het gaat over de neveneffecten van Covid 19 op de psychologische veiligheid van de medewerker die thuiswerkt. Uhm, zou je een korte introductie kunnen geven over jezelf? Wat je doet bij de afdeling, wat je functie is, hoe je er terecht bent gekomen en ook hoe je thuissituatie is?

R= Ik ben vanaf juli 2020 vorig jaar bij Fundr begonnen, DLS Fundr. Daarvoor lokale bank als accountmanager. In juli accountmanager voor DLD Fundr. Vervolgens oktober afgelopen jaar ben ik tijdelijk Teamlead geworden van tweetal teams. Commercieel vastgoed en van starters/groeiers. Waarbij ik dus leiding mag geven aan in de eerste instantie 12 en vervolgens een club van 130 mensen. En nu vanaf 1 april ben ik Teamlead van alleen starters groeiers, een club van 120 mensen die alle startende en groeiende aanvragen behandelen.

Vanaf maart 2020 al thuiswerkend. Toen bij DLS gesolliciteerd, en grappig, toen al aangegeven dat ik 2 dagen in de week thuis wil werken. En maximaal 2 dagen in de week naar Zeist, want de functie was in Zeist.

I= Hmhm.

R= Maar de ervaring is dat ik al ruim een jaar thuiszit en dacht in Zeist of ergens anders ben geweest. En uh, de thuissituatie is prima. Ik heb een eigen ruimte waar ik kan zitten. Ik heb een hok waar ik de deur dicht kan doen. Soms ga ik in de keuken zitten als ik denk "er is niemand thuis, ik ga in de keuken zitten." Maar in ieder geval, ja, ik heb het qua situatie prima. Mijn vrouw werkt 3 dagen in de week en de kinderen zijn af en toe thuis. Dat is gezellig. Maar vaak is de ervaring dat ik 's ochtends in mijn kantoortje toch ook zitten en dan kom ik 's avonds thuis. De dag is heel snel voorbij dus eh. De omstandigheden waar ik in werk, kan werken thuis, is optimaal. Niet aan de keukentafel, een goed stoel, goede ruimte, lichtelijke omgeving. Ik ervaar het.. Ik vind het wel lekker laat ik het zo zeggen.

I= Ja.. Hoeveel kinderen heb je (naam)?

R= 4.

I= 4 Kinderen. En die wonen allemaal nog thuis?

R= Nee, de oudste zit in Groningen. Die doet een master op de universiteit.

I= Ja..

R= De 2<sup>e</sup> die werkt, die is fietsenmaker.

I= Ja..

R= En de 2 van 20.. De ene dochter doet een MBO verpleegkundige opleiding. Die is bijna klaar. En de zoon zit in Delft en doet werktuigbouwkunde.

I= Ja. Ja.

R= Dus 2 van de 4 zijn thuis. En de zoon die fietsenmaker is is op maandag weleens thuis. En de dochter heeft weleens wisselende diensten.

I= Ja..

R= Die is overdag vrij of... Het is ook wel heel leuk om af en toe aanspraak te hebben. Ik spreek genoeg collega's die ook thuiswerken en echt de hele dag alleen zitten. Ja... Ik realiseer me wel dat het anders is dan zoals ik het heb met aanloop en meerdere thuiszittin dan dat je helemaal alleen thuiszit.

I= Ja. Ze zijn natuurlijk ook al wat ouder dus waarschijnlijk ook wel wat zelfstandiger.

R= Dat scheelt ook een stuk ja.

I= Het is ook wel handig inderdaad dat je gewoon je eigen werkplek hebt. Uhm... Wat... Mis je er iets aan? Dat je bijv. niet meer naar kantoor kan?

R= Eerlijk gezegd niet. (lacht)

I= (lacht)

R= Nee. Ik mis dat niet. Nee, nee, nee. Natuurlijk vind ik het leuk om weleens een keer naar kantoor te gaan en collega's.. Maar ik denk efficiency... Ik denk dat ik hier effectiever ben dan op kantoor.

I= Ja..

R= Ik denk dat er op kantoor veel meer geouwehoerd wordt om het zo maar te zeggen.

I= Hmhm.

R= Nou, op zich is het goed dat je met elkaar... Ja, ik denk dat ik veel effectiever werk hier dan op kantoor.

I= Ja. Waarom denk je dat?

R= Op kantoor heb je toch meer afleiding.

I= Ja..

R= Dat merk ik zelf ook. Op kantoor loop je naar het koffiezetapparaat en dan maak je een praatje met die of met die. Het heeft ook zijn nadelen hè? Je deelt minder met elkaar.

I= Hmhm.

R= In de rol die we hebben. DLS. Uhm ja.. Het delen van informatie over klanten is niet zo belangrijk denk ik.

I= Hmhm.

R= Het is meer over processen en over de werkwijze die we met elkaar kunnen delen.

I= Hmhm.

R= Maar als je accountmanager bent, met name informatie over klanten of de markt deelt. Dat hoeft ook niet. We hebben het meer over processen en dat moet dan goed ingericht zijn zodat we daar goed mee kunnen werken.

I= Ja.. En is het dan niet.. Uhm.. Je zit bij een nieuwe afdeling waar best wel veel nieuwe processen inzitten. Best wel een nieuw beleid. Uhm.. En dan heb je natuurlijk weleens de kans dat iemand iets ergens tegenaan loopt en jij de volgende dag tegen hetzelfde aanloopt. Omdat misschien het delen van die kennis wat minder is. Ervaar jij dat ook zo of zie je dat anders?

R= Nee klopt. Het is natuurlijk een hele dynamische veranderende omgeving. Ik zeg altijd een zekerheid en dat is verandering. Elke dag verandert er wel wat. En het is best een uitdaging om dat in goede banen te leiden. En we hebben natuurlijk Delphi waarin de processen staan vermeld. Maar dat is een uitdaging en ook een risico denk ik vanuit de organisatie. Om mensen mee te nemen in alle veranderingen en wijzigingen waarin normaal eh.. Als op de bank bij elkaar zit heb je natuurlijk kruis bestuiving.

I= Hmhm.

R= En nu natuurlijk niet.

I= Nee.

R= Ik kan me voorstellen dat daar.. Ja.. Sommige collega's last van hebben dat die echt aan het zoeken zijn "waar moet ik terecht, bij wie moet ik terecht". Daar probeer ik als Teamlead invulling aan te geven door te zeggen van "luister eens, als je bij ons begint.. Dan krijg je een buddy toegewezen en bij die buddy kun je terecht voor informatie.."

I= Ja.

R= Om een beetje wegwijs te worden want ja.. Als je start, na 2 weken kennelijk begin je echt. Maar dan weet je echt niet waar je beginnen moet volgens mij.

I= Nee.

R= En dan is het wel handig dat je in ieder geval een buddy hebt waar je terecht kunt. Maar dan lokaal misschien, bij een lokale bank.. Bij iedereen die vragen heeft, heeft een vast aanspreekpunt.

I= Ja.

R= Noem ik maar een voorbeeld.

I= Ja, dan heb je een vast punt waar je je informatie kan ophalen of kan delen.

R= Ja precies.

I= Ja. Waardoor je misschien ook wat makkelijker die stap overslaat om het te vragen.

R= Ja, die lijntjes zijn met de collega's vaak wel kort eh.

I= Hmhm.

R= Als Teamlead ben je ook bereikbaar om collega's te helpen.

I= Ja.

R= Die lijntjes zijn kort.

I= Ja ja. Het is misschien wel door het digitale net dat je mensen minder snel opbelt. Uhh.. Jij bent dan Teamlead... Uhm.. Hoe probeer je dat bij jouw collega's aan te geven hoe ze dat kunnen aanvliegen?

R= Ja, ik denk bellen gaat best snel. Ik denk, we zoeken elkaar ook heel veel op. Uuhhh. Dus ik denk niet dat bellen een probleem is ondanks dat alles digitaal is.

I= Hmhm.

R= Ik denk juist dat je het vertrouwen in elkaar krijgt als je iemand belt. Ik denk dat het best prettig is om elkaar daarin te helpen. Om uiteindelijk het doel wat we met zijn allen hebben om die klant te helpen, te bereiken zeg maar.

I= Ja. Maar is het dan niet zo dat je uhh.. Kijk, voor veel zal die drempel misschien iets hoger zijn. Uhm..

R= Om elkaar te benaderen bedoel je?

I= Ja.

R= Nou, daarom krijg ik vaak wel als een nieuwe collega komt, dan kijk ik 'bij wie zal die passen als buddy'.

I= Uhuh.

R= En die vindt het ook leuk om, en dat is ook afhankelijk, want sommige mensen willen elkaar.. Die zijn iets makkelijker in het delen van informatie.. Toegankelijkheid. Dat ik wel kijk van "Goh, Jantje erin en past die het best bij Piet of Kees."

I= Ja.

R= Daar kijk ik dan wel naar. En als het niet lukt, ja, geef het mij ook terug.

I= Hmhm.

R= Dan ga ik naar wat anders kijken.

I= Ja.

R= Het is natuurlijk wel van belang dat je dingetjes wel ziet en dat je wel vrij bent om een collega te bellen.

I= Hmhm.

R= Want disciplineel.. Als je thuis zit dan ja... Je loopt rond van "Wat moet ik doen, wat moet ik doen.." Ja dat weet je niet, dus uhh...



I= Nee.

R= Daar moet je wel vrij in zijn. Die vrijheid moet je wel hebben en ook voelen.

I= Ja. Ja dat is denk ik een geschiktere opgave. Ehh.. Hoe ervaren je het zelf met andere Teamleads? Kan je daarin vrij met elkaar van gedachten wisselen?

R= Nou dat zit met name toch met allemaal nieuwe. De nieuwe Teamleads zijn natuurlijk per 1 april begonnen.

I= Hmhm.

R= Dus ze zijn nu echt een team aan het bouwen.

I= Hmhm.

R= En ik denk dat iedereen gewoon met zijn eigen team nu druk is om de dingen die op ons af komen af te handelen en te verdelen en te verwerken. En dat we straks wel meer met elkaar af gaan stemmen en dat soort dingen meer. Maar dat is nu nog.. Ja... Dat kan denk ik nog wel beter. Als je ook lokaal op kantoor zit.. Als je in teamoverleg zit met elkaar..

I= Hmhm.

R= Dan doe je andere dingen dan dat je nu met elkaar via Teams gaat delen. Vaak zijn de tijdsblokken in Teams afgeblokt.

I= Ja..

R= Het voordeel is natuurlijk wel.. Je hebt geen afstand meer. Dus ja.. Je kunt heel veel mensen in korte tijd bereiken. Dat is een voordeel.

I= Zeker.

R= Dat is ok met het uh.. Met het leren kennen van mensen. Tussen alle regels in.. Je hebt veel sneller contact thuis dan dat je op kantoor zit.

I= Ja.

R= Veel breder.. Maar dat.. Ik denk dat we daar nog wel iets.. Iets mee kunnen gaan doen in de toekomst. Met Teamsoverleg.. Ze maken mee met, met het feit dat mensen nu nieuw zijn en om het werk te vinden.

I= Hmhm. Ja.. Wat zou daar een oplossing voor kunnen zijn? Om misschien ook wel dat contact ook meer te krijgen? Maar ook niet dat het misschien niet alleen op basis is van inhoud of werk gerelateerd.. Maar misschien ook wel uuhh met privé zaken?

R= Uhhh... Nou ik denk dat we wel binnen Teamleads zo is hoor. Dat een aantal misschien elkaar wel opzoekt.

I= Hmhm.

R= We hebben 2 gele teams en die werken veel met elkaar samen dus die zullen misschien meer met elkaar contact hebben.

I= Ja..

R= Uuhhh... Dat ligt ook een beetje aan de drukte. Hoe druk is iemand en ja... Ik ga anderen niet extra belasten als het niet nodig is. Dus ik eh ben al overdag druk met de werkzaamheden.

I= Hmhm.

R= En dan ga ik een ander niet.. Het is niet onnodig maar ik bedoel op een kantoor een geintje maken is natuurlijk de afstand wel groter. Maar lokaal, als je op een bank zit en elkaar ziet..

I= Hmhm.

R= Ja, dan maak je een geintje. Je gaat niet iemand bellen om een geintje te maken.

I= Nee.

R= Vaak bel je wel met een bepaald doel.

I= Ja.

R= Dat is natuurlijk lokaal als je op een bank zit dan heb je niet altijd een doel als je met elkaar in gesprek gaat en dat heb je nu natuurlijk wel.

I= Hmhm. Dat is natuurlijk ook wel zo. Dat heeft onderzoek ook wel een beetje uitgewezen. Dat je juist vaak bij elkaar zit, bijvoorbeeld ook op maandagochtend. Dan heb je natuurlijk het nog met elkaar over hoe het privé was en hoe het weekend was.

R= Ja.

I= Waardoor je een klik krijgt en een verbondenheid met elkaar krijgt. En misschien is dan de drempel ook wat lager om wat andere dingen met elkaar te delen en te vragen. Uhm.. Ik denk dat die.. Dat nu met die digitale wereld is er wat meer afstand. Uhm.. Dus hoe zouden we dan ehm... Die verbinding toch misschien wat meer krijgen? Het is nu vaak een dagstart 's ochtends. Uhm.. Hoe zouden we ervoor kunnen zorgen dat die drempel misschien wat lager wordt? Dat je toch die verbondenheid met elkaar gaat krijgen?

R= Ik denk dat het een kwestie van tijd is. Elkaar toch een beetje leren kennen. Je hebt natuurlijk elke dag de dagstart. Om het project ook een beetje luchtig te houden en normaal is het dan van "hoe was het weekend?"

I= Ja.

R= En er bij dit project ook een beetje om het luchtig te houden.. Je probeert ook iedereen erbij te betrekken eh. Mensen die stil zijn probeer je toch te benaderen en bij het gesprek betrokken te laten zijn.

I= Ja.

R= En 1x in de maand hebben we dan een donderdagmiddagborrel. Dat is frequent en dat is op de laatste donderdag van de maand en dan hoop je dat daar iedereen bij aansluit en dan ga je het over andere dingen hebben.

I= Ja.

R= Dan werk. En dan kom je ook achter wat voor hobby's iemand heeft of wat ie in de vrije tijd doet. Tuurlijk, ik heb met alle collega's kennis gemaakt.

I= Hmhm.

R= Ja dat is al een tijd geleden eh. Ja, dan hoor je natuurlijk niet alles. En ik hoef niet alles te horen, maar het is vaak wel handig om iets meer achtergrond van iemand te weten van "Goh, dat speelt en dat speelt er." Dan kun je ook een beetje met de mens rekening houden.

I= Ja. En heb je het gevoel dat je bij je team alles boven tafel krijgt? Of boven... Lastig, maar..

R= Ik denk niet dat er verborgen agenda's zijn nee. Ik heb niet dat idee.

I= Nee. Nee, want dat is natuurlijk misschien..

R= Mensen zijn vrij om mij te bellen.

I= Hmhm.

R= Ik bel zelf ook, maar ik denk niet dat mensen een schroom hebben om mij te bellen om iets te vragen nu. Die indruk heb ik niet.

I= Nee. Kijk, misschien.. Als er vroeger iets dwarszat dan zie je dat aan iemand omdat je daar een uur naast zit. En nu zit er een scherm tussen en is het misschien wat lastiger om door te hebben van "Hé, speelt er iets?" Speelt er iets in de privésituatie of is er wat aan de hand?

R= De privésituatie moet ik denk ik inschatten. Ik heb laatst wel een paar keer met een collega die ja.. Een aanvraag waar hij gewoon niet tevreden mee was zeg maar.. Niet liep. En daar heb ik hem ook op aangesproken en ik zag gewoon aan zijn houding van dat hij dat niet prettig vond.

I= Ja.

R= Ik heb eigenlijk altijd de camera aanstaan.

I= Hmhm.

R= Ik heb 'm eigenlijk nooit uitstaan. Uhh.. Ik zag aan zijn houding wel hoe hij reageerde dat hij daar niet blij mee was. Daar heb ik naar gevraagd. Ik zeg "Goh hè, ik zie aan jou dat het niet fijn is."

I= Ja.

R= Privé heb je niet zo heel veel met elkaar te bespreken. Je weet niet hoe iemands situatie is hè. Als je lokaal werkt en woont dan heb je ook een gevoel van eh..

zie ik het scherp maar voor de rest niks.

I= Ja.

R= Je hebt geen.. Je kunt geen beeld vormen hoe mensen wonen, werken.. Werken misschien wel, maar wonen niet.

I= Nee.

R= Vaak is het nog wel een ding..

I= Ja. Ja. En thuis.. Jij werkt ook al een tijdje thuis. Je werkt ook al vrij lang bij DLS. Uhm... Heeft het effect van thuiswerken en alles met corona en Covid uhh nog effect gehad op je werken? Dus denk bijvoorbeeld het sociale afstand houden, misschien niet actief zijn met teamsporten? Uhm.. Privé en werk wat door mekaar heen gaat.

R= Ik denk dat ik meer ben gaan werken. Dat wil zeggen, de scheiding tussen werk en privé is minder geworden, laat ik het zo zeggen. Ik heb veel sneller de neiging om.. Ja.. Toch maar even dit af te maken of dat te doen.

I= Hmhm. Ja.

R= Het zij tussen de middag, het zij in de avond. Of je zit op de bank en denkt "Ik moet dit nog doen" en dan ga ik dat doen. Daarbij speelt natuurlijk ook de tijd van het jaar mee denk ik. Ik denk als je dat, als je de zomerdag hebt.. En ik heb natuurlijk de luxe, ik kan naar buiten lopen en je zit in de tuin. Uhm ja.. Dan is het anders dan in de winterdag als je echt binnen moet zitten.

I= Ja.

R= Enne.. Dat speelt bij mij ook een rol. Dus ik denk van ja, ik heb gewoon wel de luxe dat ik mij vrijelijk bewegen kan. En wat ik toen straks zei, de kinderen zijn op leeftijd, geen jonge kinderen. Ook tijdens de lockdown niet, geen thuisstudie.

I= Hmhm.

R= De beperkte factoren geweest voor een aantal collega's hè, als je dan thuiszit en je moet de kinderen een thuisstudie geven.

I= Ja.

R= Ja dat is niet bevorderlijk voor het werk zeg maar.

I= Nee. Nee. Als ik jou zo goed begrijp dan is het.. ja.. Je bent wat meer gaan werken. Uhm.. Dan is niet je werkvreugde vermindert? Misschien zelfs wel verbeterd?

R= Ja nou zeker daar ja. Ik heb natuurlijk vorig jaar bewust de keus gemaakt om naar DLS Fundr te gaan omdat ik heel veel vertrouwen heb in de techniek en de wijze van financieren en ook qua de verdien capaciteit van de bank.. Ja.. Het moest anders. En ik zag ook ontwikkeling die er nu is met betrekking tot de nieuwe accountmanagers. Dus ja.. Zoals ik zeg.. Ik vind financiering leuk, ik vind omgang met klanten leuk, de omgang met collega's vind ik leuk, bouwen met teams vind ik leuk. En al die dingen zijn eigenlijk wel uitgekomen.

I= Ja.

R= En komen nog steeds uit.

I= Ja.

R= En dat is, ja.. Dat het veel tijd kost, ja prima. Maar dat weet ik ook.

I= Ja precies.

R= Je hebt wel een bepaald doel waar je naartoe gaat en dat je straks wel denkt van “ja, straks kun je toch ondernemers... Ja, voor de bank geld verdienen maar ook om te helpen” zeg maar.

I= Hmhm. Ja ja. En wat is voor jouzelf jouw doel binnen DLS?

R= Mijn doel is dat ik eh hè.. Straks per 1 juli komen er nieuwe collega's bij.

I= Ja..

R= En dat ik dan een team heb wat gewoon zichzelf kan bedruipen.. Mensen elkaar weten te vinden, opzoeken. Uhh, een snel lijntje met elkaar hebben.

I= Hmhm.

R= Dat je gewoon eh, ja.. een goede samenwerking hebt en elkaar weet te vinden en elkaar helpt.

I= Ja. Dus in goede harmonie eigenlijk alles kan aanvliegen en aanpakken.

R= Ja precies.

I= Ehhh... Ondervind je nu een bepaalde werkdruk? Is het, is het.. Je geeft het zelf ook al aan dat je meer bent gaan werken, dus het is misschien wel wat meer.. Is dat bij directe collega's ook het geval?

R= Ja, ik denk overal, in het algeheel dat collega's hard werken.

I= Hmhm.

R= Uhh.. Ook veel aanvragen onderhanden hebben. Uhh.. Werkdruk is ook belegen natuurlijk hè.

I= Ja.

R= Uh.. Als één iemand zegt, dan zal de ander snel zeggen “Ik heb het ook druk.”

I= Ja.

R= Uhh.. Het is ook soms.. Grote dingen klein maken hè.

I= Hmhm.

R= Uhh.. Het is natuurlijk ook een stuk voor organiseren zeg maar. Dat probeer ik ook een beetje een spil in te zijn. Als een collega aangeeft “Ja, ik ben heel druk”, dan geef ik hem vandaag maar geen post.

I= Ja.

R= Uhh.. Aan de andere kant, als je 3 dagen tegen je team zeg “Ik kan geen post meer gebruiken” dan denk je de 4<sup>e</sup> dag “Wat is er aan de hand?”

I= Ja.

R= En ik mag probeer tijdig de dialoog aan te gaan met een collega van “waar ben je mee bezig?” En als je een team hebt van 20 mensen dan is het best wel een uitdaging om het een klein beetje bij te houden. Ik heb er wel ideeën van wie wie is en wie wat doet. Daar heb ik wel een gevoel bij.

I= Ja. Ja precies. Ja, goed om te horen. En wat ehm.. Nou ik denk dat er wel een paar mooie punten die eruit springen, wat je denk ik heel goed aanpakt. Uhh. Wat vind je zelf wat je zelf goed doet of wat eventueel beter kan?

R= Ehh.. Wat ik goed doe is dat ik altijd bereikbaar ben. Dat collega's mij weten te vinden en dat ik altijd terugbel.

I= Hmhm.

R= Wat beter kan is dat ik dingen los moet laten. Ik doe nu zelf de post verdelen. Dat vind ik niet erg maar ja.. Ik wil straks gewoon dat het team zelf de aanvragen uit de bakken haalt. Alleen dat is toch wel een beetje een heel gemêleerd gezelschap collega's van diverse niveaus.

I= Hmhm.

R= Diverse soort aanvragen. Ik heb complexe en eenvoudige aanvragen.. Ja, ik moet wel die splitsing maken. En ja, er komt straks dat ik er tijd voor heb om dat af te staan en met andere dingen bezig kan zijn om nog meer met collega's uit het team te overleggen en ook mensen verder kan helpen zeg maar.

I= Ja. Ja. Uhm.. Wat zou er bij jou vind je moeten veranderen binnen DLS zelf om misschien effectiever te gaan werken?

R= Ik denk dat de mogelijkheid moet komen voor collega's om 1 of 2 dagen toch op een locatie bij elkaar te gaan werken zeg maar. Voor diegenen die er behoefte aan hebben.

I= Ja.

R= Er zijn een aantal collega's die echt.. Ja.. Thuiswerken zeg maar zat zijn.

I= (lacht)

R= Ja.. En ik kan me ook voorstellen als je aan de keukentafel zit en je zit op een houten stoel.. Ja dan.. Als je thuis bent en je hebt jonge kinderen dat je denkt “Ik wil op kantoor zitten”. Dus uh ja, dat hoop ik straks.. Dat het komt.

I= Ja. Ja. Ja dat is natuurlijk een beetje afhankelijk van onze overheid wanneer ze dat gaan aanpassen en hoe de Rabobank dat definitief overneemt. Ik denk dat het inderdaad wel een goede is dat 1 of 2 dagen, dat je toch wel naar kantoor kan. Dat je toch iets van een andere omgeving hebt. Ummm.. Zouden wij er zelf nog iets aan kunnen doen? Om het efficiënt, misschien ook wel om efficiënter te werken te realiseren binnen DLS?

R= Ja, ik denk genoeg. Maar of het allemaal wel onder invloedssfeer valt vraag ik me af. Ik denk wel dat er heel veel ideeën worden gespuut naar de collega's die met ontwikkeling bezig zijn..

I= Hmhm.

R= Ik denk ook dat we daarvoor moeten waken, weet je wel, moeten stimuleren om dat te blijven doen. Ik denk dat daar de uitdaging ligt dat als dingen aangekaart worden om te veranderen, dat er wordt terug gecommuniceerd “wat is er meer gebeurd en is daar voldoende mee gebeurd?”

I= Ja..

R= Uh.. Om de feedback die we krijgen ook iets mee te doen. We zijn natuurlijk fors gegroeid. Toen ik kwam in juli hadden we 30 man en nu met 140 man zo'n beetje.

I= Hmhm.

R= Terwijl korte lijntjes, ik denk dat we dat juist moeten proberen te bewaken. Dat elke stem gehoord wordt en dat de dingen die we zeggen ook gaan doen.

I= Ja.

R= Ik denk dat we qua techniek misschien wel dingen iets beter kunnen gaan.

I= Ja.

R= Dat de mensen zich ook echt gehoord voelen als we iets roepen van “er moet dit of dat aangepast worden”.

I= Ja.

R= Of we zeggen “we gaan het aanpassen” en het wordt gedaan of “we gaan niet aanpassen”. Dat is ook een antwoord hè.

I= Hmhm.

R= Dat we zeggen dat we iets niet doen.

I= Ja. Ja dat zijn natuurlijk inderdaad.. Ze zijn heel snel gegroeid. En er zijn heel veel mensen bijgekomen en dat roept natuurlijk heel veel vragen.. Ennuh uitdagingen roept dat op. Uhm, oké nou duidelijk. Bedankt voor het interview. Uhm.. Hier kan ik zeker wat mee.

R= Ja?

I= Ja. Er zitten een paar mooie punten in. Ik zal even afsluiten.



## Transcript respondent 5

I = Interviewer

R = Respondent

I = Yes.

R = Moet ik me nu- moet ik me nu netjes gedragen? Nu het opgenomen wordt.

I = Ja, jazeker, jazeker. Goedemiddag.

R = Goedemiddag.

I = Bedankt dat ik je mag interviewen voor mijn onderzoek van bedrijfskunde aan de Erasmus. Uhm mijn onderzoek gaat over, ik zal eerst even een kleine introductie geven, mijn onderzoek gaat over de neveneffecten van COVID-19 op de psychologische veiligheid van de medewerker die thuiswerkt, een hele mond vol. Nou wat versta ik onder neveneffecten van COVID-19. Dat is het digitaal thuiswerken, bijvoorbeeld ook de kinderen die thuis zijn die niet naar school kunnen of niet naar de opvang kunnen, hè dat is natuurlijk achter ons hebben gehad. Uhm een lock down, uhm maar ook sociale afstand die we moeten toepassen met 1,5 meter. Uhm een avondklok, uhm en misschien ook wel het minder sporten. Wat je in privé doet. Uhm het volgende uhm is de psychologische veiligheid, wat houdt dat precies in? Nou bij verschillende onderzoeken is gebleken dat als er psychologische veiligheid op de werkvloer is uhm dat je effectievere teams hebt en dat er betere individuele werkprestaties van de mensen zijn.

R = Dat is natuurlijk een neveneffect, maar wat versta je onder psychologische veiligheid? Bij mij veiligheid doelen wij er op van durf ik over straat. Uhm ik heb er wel een beeld bij maar ik probeer jouw beeld scherp te krijgen.

I = Dat is een goeie vraag. Dat is eigenlijk dat je vrijelijk van gedachten kan wisselen met elkaar, openlijk vragen durft te stellen, uhm ook openlijk kan laten zien hé dit heb ik fout gedaan en ook dat anderen dat doen. Want daar leer je juist met elkaar van. Uhm dus dat versta ik onder psychologische veiligheid, dus dat je alles kan en durft te delen. Op elk, welk gewenst moment dan ook. En wat je daarmee ziet is dat er vaak teams innovatiever worden uhm en daardoor efficiënter worden. We zien nu misschien wel met ons digitale scherm dat we hebben, nou ik kan een fout maken in mijn werkzaamheden, dat misschien niet tegen jou zeggen en jij gaat dezelfde fout maken de volgende dag. Uhm dat is misschien zonde van de tijd als het efficiënter gedaan had kunnen worden. Uhm dus daar zien we zien dat het innovatiever is, efficiënter is en ook de persoonlijke ontwikkeling en de leercurve wordt daardoor verhoogd. Dus daarom vind ik hem wel interessant, omdat er nu met thuiswerken natuurlijk een scherm tussen zit.

R = Ja.

I = Dus dat is even het stuk waar ik het over met je wil hebben. Zou je in eerste instantie een introductie willen geven uhm over jezelf, hoe jouw thuissituatie, je gezingsituatie is en uhm hoe je bij DLS terecht bent gekomen, hoe lang je er al werkt en welke functie je bekleedt?

R = Ja. Dus naam respondent. Uhm 39 jaar, uhm vader van een zoontje van 5. Dus als je dadelijk hebt over neveneffecten, wij waren heel erg hard geraakt daardoor. Gescheiden, dus ik ben iets meer dan twee jaar geleden uit elkaar gegaan met mijn uhm, met de moeder van mijn zoontje. Uhm ik heb een nieuwe vriendin, die zit nu een maand bij mij, die is ingetrokken een maand geleden, twee maanden geleden dus dat heeft eigenlijk ook psychologische effecten op hetgeen waar we over gaan praten. Uhm zelf uhm universiteit van

Tilburg gedaan en daarna de bedrijfseconomische kant afgestudeerd. Eerst in obsciaal terecht gekomen en nu tien jaar werkzaam bij de Rabobank. Dus ik heb uhm een paar weken geleden mijn jubileum mogen vieren wat héél geruisloos voorbij is gegaan. Behalve dan wat scherpe mensen op LinkedIn, die zeiden hé je werkt tien jaar bij de Rabo, hoe komt het dat je het zo lang volhoudt?

I = Gefeliciteerd.

R = Dank je wel. Dat is ook een psychologisch effect, dat je een mooi jubileum hebt en dat het echt geruisloos voorbij gaat. Sinds februari 2020 werkzaam bij DLS, via veel ja oversprongen binnen Rabobank en uhm dus echt in het beginstadium in een team van, ik denk dat we met 15 mensen zaten in Zeist, één van de eerste mensen die daar toen in vaste dienst erbij kwam was ik toen. Heel veel ZZP'ers, of in ieder geval een aantal ZZP'ers, dus de hele groeifase meegemaakt. Dus wat dat betreft sinds februari dan begonnen bij DLS hadden we in maart, april dat we zelfs thuis moesten gaan werken. En in die tijd uhm woonde ik ook nog heel even thuis bij mijn ouders door mijn scheiding, want mijn ex had destijds geen uhm nog geen nieuwe woning en zij, we hebben wel co-ouderschap met ons zoontje. Dus ik heb hem wel minimaal drie dagen in de week, of gemiddeld drie dagen per week. Uhm besloten omdat zij nog geen woning had, dat zij tijdelijk nog in die woning mocht blijven wonen. In april vorig jaar is zij naar een nieuwe woning gedaan. Dat zorgde er ook wel voor, omdat we toen al begonnen met thuiswerken, dat ik bij mijn ouders aan het werken was, wat echt K-L-O-T-E was.

I = Ben jij vanaf het begin af aan, is het digitaal geweest met de opstart van DLS?

R = Nee, want ik ben dan in februari vorig jaar begonnen. Uhm daarvóór waren ze al een paar maandjes bezig en toevallig was ik in het team daarnaast bezig op een praktijkproject. Uhm dus ik heb nog meegemaakt dat iedereen, nou ja iedereen, een beperkt aantal, zat in principe in Zeist. Op het moment van de COVID-19 uitbraak en ging, ging samen met de verdere groei van DLS. Dat ging bijna hand in hand. Uhm is toen besloten om thuiswerken de nieuwe norm te maken. En eerst in het, nou ja, paar maanden een paar keer geroepen we gaan twee dagen naar kantoor, twee dagen thuis, drie dagen thuis, een beetje die mix. En eigenlijk de uitvoering daarvan is nooit verder gebracht. Uhm dus antwoord op je vraag: in het begin zaten we allemaal fysiek bij elkaar in Zeist en hadden we ook echt een bel blok, die de quick scan deed. En ook mensen die het verder uitwerkten. En ik heb toen in het bel blok gezeten, omdat ik nog weinig financieringskennis had. Dus ik begeleid de ondernemers op de website en uhm ik zat toen met drie of vier collega's alleen maar de telefoon op te nemen en door te schakelen naar accountmanagers. Quick scans uit te voeren van geef je een PR codering of niet. Want toen was de propositie van DLS ook anders, toen waren we voor de markt que perceptie het afvoerputje. Dus iedereen met een PR codering probeerde het bij ons.

I = Ja, oké. En het hele team, uit hoeveel man bestond dat in het begin?

R = Echt in het begin, het begin begin is iets voor mijn tijd geweest.

I = Toen jij kwam zeg maar?

R = Ik denk dat het een mannetje of tien is geweest. Dat was namen collega's, wie zat er nou nog meer bij, naam collega en die ook bij Status Groei zit, naam collega en daarna ben ik er bij gekomen.

I = Nou dan heb je wel een flinke transformatie meegemaakt, want we zitten nu wel met een mannetje of nou ik dacht 160, 170?

R = Ik dacht 130, maar ik geloof ook graag dat het er 160 zijn. Dat geeft meteen wel een inzicht hoe persoonlijk het is.

I = Ja hahahaha

R = Hahaha

I = Dat heb je dus wel. Als je met tien man begint is het denk ik wel héél persoonlijk, ook als je dan bij elkaar op kantoor zit. Dan is daar wel een hoop in gewijzigd. Ik denk zijn voordelen en zijn nadelen. Uhm hé hoe ervaren jij het, digitaal het thuiswerken? Wat vind je er van?

R = Mag ik een stapje terug. Want ik gaf ook aan we zaten toen met zijn tien of vijftien in Zeist. Met de mensen waarmee ik toen in Zeist zat. Namen collega's, merk ik dat ik uhm daar komen we dadelijk even op je vervolgvraag hoe ervaren je het thuiswerken, dat je een bepaalde band hebt opgebouwd. En dat je daarmee eerder voor een chit chat, of ik moest ook de geldnood cursus, uhm geldnood bedrijvcursus moest ik nog halen, die assessment. Dat deed ik toevallig met namen collega's. En uhm dan zie je toch dat je met dat soort mensen een bepaalde connectie hebt, meer connectie hebt, dan met de rest dat binnenstroomt.

Dus hoe ervaren ik het thuiswerken? Uhm ene kant zwaar, zwaar klote, want ik ben een sociaal dier. Uhm daarnaast uhm omdat ik ook een zoontje heb van vijf heb ik uhm heel creatief omgegaan met het aantal uren wat je werkt. Want uhm nou er waren gewoon dagen dat ik niet kon werken, maar ik ga er geen vakantiedagen voor opnemen, dat ik een half uurtje achter de laptop zat, omdat ik mijn zoontje bij me had of wat dan ook. Dus daar ben ik heel uhm noem het even creatief, maar niet efficiënt vanuit de organisatie mee omgegaan. Dus dat je echt van die situaties hebt gezeten, die ik echt heel zwaar heb gevonden. En uhm binnen de organisatie werd daar veel ruimte voor geboden uhm, maar ik ben nu wel content mee, als je zegt over de neveneffecten van COVID-19... Toen de scholen dicht waren, vond ik het niet te doen. Want uhm dan waren ze twee dagen, want ik heb dan een zoontje, twee dagen in de week. Gemiddeld dan drie als ik hem ook van het weekend heb. De dagen dat hij er was kon ik niet werken, want je zit continu achter de feiten aan, want ik kreeg dan in drie dagen dat je wel werkte, dan pak je een post op en ondernemers reageren op donderdag en op vrijdag, terwijl ik dan mijn zoontje heb. Dus je bent alle ballen in de lucht aan het houden, dus ik merk nu, het thuiswerken nu dat hij weer naar school kan, dat er meer balans is.

I = Ja.

R = Alleen ik mis die sociale component heel erg. Dus ik ga stiekem soms naar collega's. Zoals naam collega, of ik ga een keertje bij naam collega werken. Dat mocht helemaal niet, maar ik zei het niet, ik deed het gewoon.

I = Ja, ja, ja. Dat sociale is wel heel belangrijk. Hé klopt het ook dat je privé en werksituatie een beetje door elkaar is gegaan op een gegeven moment, dat je bijvoorbeeld ook op zaterdag inlogde voor je werk of een keer 's avonds of?

R = Goeie vraag, en belangrijk dat je die vraag ook stelt. Want in het begin toen we nog geen thuiswerkpastijd krijgen van goed werk van de Rabobank, wat ik al zei dus in april vorig jaar ging mijn ex uit de woning en kwam ik in mijn eigen woning weer terecht. En ik woon tegenover een park en had dus in mijn woonkamer mijn laptop neergezet. Toen zag ik mijn laptop met mijn tweede schermje staan en elke keer deed ik dat in de kast. Ik ben echt continu naar buiten aan het kijken weet je, ik kon me totaal niet focussen. Mijn werk en mijn privé liepen echt hélemaal door elkaar heen. Dan ging ik weer 's avonds inloggen om toch nog wat te doen, dan kreeg ik een mailtje op mijn telefoon, uhm ik ging op zaterdag inloggen. Dat gaf heel veel onrust. Toen heb ik uiteindelijk op mijn zolder redelijk wat geïnvesteerd, een goede vloer gelegd, mooi gemaakt. En we kregen natuurlijk een budget van de Rabobank

om een goede werkplek in te richten. Dat heeft bij mij er wel voor gezorgd dat ik privé en zakelijk beter heb kunnen scheiden. Ik ga nu naar zolder toe om te werken en heb een bepaalde structuur. Dus dan ga ik om 10.30 weer naar beneden, even koffiedrinken ofzo. Dus ik heb nu wel een hele goede structuur kunnen kiezen. En nu lopen ook voor mijn gevoel privé en zakelijk minder door elkaar heen. Maar ik heb nog wel een privé uitdaging, met zo'n moeder van mijn zoontjes wat gedoe, daardoor kan mijn zoontje nog niet naar de BSO toe terwijl ik dat wel wil. Ik maak dus continu te weinig uren omdat zij wat meer geloof in dat corona een utopie is en dat mondkapjes niet hoeven. En dat is een discussie, uitdaging die ik nog steeds heb. Maar daardoor maak ik eigenlijk nog steeds, het is een paar uurtjes maar, te weinig uren per week.

I = Ja. Je zegt zelf van nou ik maak te weinig uur, uhm, misschien heel snel een volgende vraag, maar ben je nu productiever voor je gevoel? Dat je nu aan het werk bent? Merk je het weer dat je het heel goed gedaan hebt dat je het wat meer gescheiden hebt gehouden. Dus daadwerkelijk dat je een soort planning, een agenda bijhoudt, ik ga op een andere plek zitten, ik ga om half elf weg, waarschijnlijk je middagpauze ook op een bepaald tijdstip, uhm dat zorgt wel voor structuur denk ik. Dus ik denk dat dat wel heel goed is. Alleen uhm wat wou ik nou vragen?

R = Je had het over efficiënte, of ik nu efficiënter-

I = Ja ben je nu efficiënter bezig voor je gevoel, omdat je bijvoorbeeld geen afleiding hebt van directe collega's

R = Ik vond jouw aanleiding in jouw betoog van psychologische veiligheid hoe jij dat benoemt, dat vond ik een hele interessante. Uhm naar aanleiding van de vraag die je nu stelt. Uhm want ik ben efficiënt naar de kunnen en de mogelijkheden die ik nu heb. Maar ik vind wel uhm door het thuiswerken dat het beperkt is, ik kom dus helemaal nieuw in het financiering vak en ik heb eigenlijk 1,5 maand in Zeist meegelopen bij het bel team. Dus alle BBS, contract expiratie, noem alles maar op, dat soort kennis over applicaties heb ik mezelf al eigen gemaakt. En een neveneffect is natuurlijk maar COVID 19 dat we thuis moesten werken En ik vind dat de informatieoverdracht en de kennisoverdracht, dus mijn kunnen om efficiënt te kunnen handelen, omdat ik snelle begeleiding krijg en uhm vind ik uitdagend. Omdat je ziet dat de strategie van ons team is operational action, we worden heel erg gestuurd op hoe snel een post klaar moet zijn. Dat zorg er voor dat iedereen in zijn eigen coconnetje gaat en gaat stampen, maar dat je in het begin had ik heel erg moeite van hé ik heb een vraag, ik heb een informatiebehoefte, maar ik kan nergens terecht, want iedereen zit alleen maar uhm op zijn proces of op zijn dossier, omdat het binnen de tijdslijn af te werken. Dat het voor mij inefficiënt was om degene te vinden die mij kon helpen bij mijn informatiebehoefte om verder te kunnen met mijn dossier. Voor mijn gevoel was ik helemaal niet efficiënt, omdat ik de informatie niet had.

Nu ik wel operationeler kan werken, ben ik super efficiënt, maar vind ik het leuk: nee. Want ik heb nog steeds het gevoel, wat jij ook aangaf van psychologische veiligheid, van het kunnen sparren en geen fouten kunnen maken uhm dat dat soort zaken, zoals uhm hoe pak je iemands dossier aan, wat is iemands visie op het dossier. Dat je daar van leert vind ik wel echt een neveneffect die heel negatief is. Een soort van postende houding overleg. Hoe gaan we met aanvragen om. En uhm dat je een soort van eigen kunstje nu hebt geleerd dat je zo op jezelf bent aangewezen, dat kunstje haal je maar, en zodra er ergens een bel gaat rinkelen denk je halleluja we gaan lekker door. Dus ik vind mij wel heel efficiënt. Uhm

I = Maar dat is dan wel efficiënt in jouw kunstje.

R = Ja in mijn mogelijkheid die mogelijk beperkt zijn, omdat de beperking ligt in de uitdaging uhm van mijn kennis. Wat ik..

I = Interessant.

R = Toen ik in Zeist zat was er een kennisgroecurve, die was significant sneller dan toen ik ging thuiswerken.

I = Omdat je continu je collega's hoort, waarschijnlijk?

R = Je hoort je collega's, je kan snel afstemmen, je hoort andere meningen. En nu merk ik dat je je toch al beperkt tot het aantal collega's waar je informatie gaat halen. Dat zijn natuurlijk mensen met een bepaalde achtergrond, visie en optiek. En uhm dus binnen mijn mogelijkheden vind ik mij efficiënt. Alleen ik denk dat als je naar teamniveau kijkt, want ik zie dat heel veel collega's ermee zitten, maar ik probeer vooral voor mezelf te praten, maar hé ik heb een, met name collega's die net nieuw zijn bij DLS, eigenlijk heel erg zoekende zijn nog. Hoe werkt het dan normaal. Wat betekent zo'n persoonlijke aanbod, ik heb naam collega die zit bij mij in het team. Het is een top gast. Maar die is af en toe zo lost van hoe werkt dat allemaal bij DLS. Dan is hij heel erg aan het zoeken. Het is zo herkenbaar, want ik heb dat ook gehad. Tot dat je je comfortabel voelt in je DLS positie.

I = Dat is wel een interessante, zeker voor nieuwe collega's. Hoe heb je dat zelf aangeleerd, die informatie uhm tot je krijgen?

R = Uhm een aantal collega's skype of in ieder geval via teams een bericht sturen, van heb je tijd om dit te bespreken. En af en toe wachten. Dan ga ik gewoon een kopje koffie zetten en wachten tot iemand reageert. Ik probeer het ook te zoeken op beleidsstukken en op de RaboApp dat probeer je ook. Uhm maar bepaalde zaken uhm is van face tot face of van mens tot mens, vind ik, omdat je dan ook vervolgvragen hebt, uiteindelijk brengt mij dat meer dan een beleidsstuk lezen.

I = Dat is wat makkelijker als je op een afdeling zit, fysiek, om even je vinger op te steken van jongens ik heb een vraag, wie heeft er even tijd?

R = Ik heb ook weleens gehoord dat je dan een coach hebt, kan ook virtueel, maar dat je een coach hebt van die gewoon een soort inloopspreekuur heeft. Dat is wel een pragmatische oplossing he, maar met name mijn behoefte zat wel in een sparringpartner.

I = Dat is wel een goeie, dan geef je het ook al gelijk een beetje aan. Hoe zou dat voor nieuwe collega's makkelijker gemaakt kunnen worden, bijvoorbeeld voor zo'n wiel. Hoe zouden we dat vanuit de Rabobank makkelijker kunnen organiseren en faciliteren?

R = Ik denk... Aan de ene kant heb je de uitdaging dat alle medewerkers binnen DLS te druk voelen van de doorlooptijd van de sturing daarop. En uhm daarnaast vind ik, of in ieder geval heb ik dat gehad, voor een informatiebehoefte. En dat is, dat kost tijd, dat is een investering. Dus de vraag is van hoe wil je dat inkleden als organisatie? Want dat is een andere aansturing, dat is meer creativiteit en flexibiliteit en uhm dus vanuit dat oogpunt kan je zeggen: nou we doen een coach of iemand die alle vragen weet, die is sparring partner en maken we daarvoor volledig vrij. De andere kant van de medaille is wel, misschien dat er ook een aantal collega's zijn die zeggen ik vind dat heel erg leuk. En dat je die dus ruimte biedt binnen hun tijd om echt tijd vrij te maken voor jonge collega's, uhm te helpen. Ik denk als je naar die psychologische veiligheid wil, dat je wilt leren en ontwikkelen, dan moet je daar, in mijn beleving, kaders voor scheppen en ruimte voor geven.

Er waren een aantal collega's die zeiden ik vind het heel erg leuk dat je belt, maar het voelt wel dat ik daar meer druk heb om de avonduren door te moeten.



I = Ja, ja, precies. Dat hoort niet.

R = Die spanningsboog wil je eruit hebben. Die uhm, want we zijn natuurlijk allemaal Rabobank DNA en willen graag mensen helpen. Maar niet dat ze 's avonds bezig zijn om.. en dat merk ik wel. Die balans, dat daar meer, meer te winnen is als team zijnde. Daarom vind ik jouw onderzoek heel erg interessant.

I = Ja dat denk ik ergens ook wel. Het is voor iedereen natuurlijk even opnieuw het wiel uitvinden, ook met dat digitaal samenwerken. Iedereen, de bank wordt om in één keer in dat keurslijf gestopt. Uhm dus dat maakt het ook voor iedereen lastig om dat op nieuw te doen. Ik denk dat we vanaf 1 juli, komt het als het goed is een nieuwe bubs met collega's aan. Dan is het wel handig als we weten hoe we dat handvaten kunnen geven en dat max kunnen doen. Hebben jullie nu toevallig nu in je team, dat hebben wij dan in ieder geval, één buddy. Ik ben dan bijvoorbeeld buddy van iemand anders en die kan altijd vragen aan mij stellen. Hebben jullie dat ook in je team?

R = Ja wij hebben inderdaad een buddy. Maar in best veel teams ben ik geswitcht. Ik heb al zoveel buddy's gehad dat ik denk, ik zit eigenlijk met het hele team er op. Dus uhm de, het is een leuk idee, maar ik merk in ieder geval bij mezelf dat ik het in de uitvoering ook aan andere personen vraag. Dat is niet omdat ik mijn buddy niet leuk vind, maar zij werkt op het moment maar drie dagen in de week. Dus die andere twee dagen heb ik ook vragen.

I = Ja precies. Als we kijken, je hebt een aantal dingen opgenoemd. Bijvoorbeeld je jubileum. Dat gaat een beetje geruisloos voorbij. Ik denk dat dat wel iets doet met je werkvreugde. Ik denk ook bijvoorbeeld de thuissituatie. Hoe ervaar je dat, dat digitale? Echt het sociale dat misschien minder is?

R = Misschien daarom dat mijn nieuwe vriendin ook eerder bij mij is ingetrokken. Uhm dat je dat zoekt. Dat je in ieder geval wel. Zij werkt dan als tandartsassistente dus overdag is ze lekker weg en in de avond heb je iemand om tegenaan te praten. Daarnaast kan ik af en toe bij collega's, dat ik daar dan inlog. Dus dat sociale, dat grappen maken, even het geouwehoer bij de koffieautomaat, dat is zeker een factor. Uhm maar weet je. Dat jubileum is wel jammer dat dat dan niet wordt benoemd, uhm maar het is niet zo dat mijn trots voor de Rabobank minder is geworden. Dat is juist wel groter geworden gedurende COVID-19. Want wel een pluim voor de Rabobank hoe zij daar mee omgaan. Want als ik dan vrienden spreek die bij andere bedrijven werken, die dan worden gedwongen om naar kantoor te komen, die niet worden gefacilieerd in hun thuiswerksituatie, de kleine presentjes die we krijgen, de thuiswerkplekken, thuiswerkvergoeding, maakt mij wel heel erg trots op de werkgever.

En 10 jaar jubileum is gewoon een ego ding. Als ik gewoon kijk naar hoe ze het als groep proberen te organiseren voor ons om het toch comfortabel te maken, uhm maakt mij dat wel positief over de werkgever. En dat was ik een paar jaar geleden een stuk minder.

I = Oké.

R = Omdat ik wel zoiets heb van ik werk gewoon voor een mooie werkgever. Kijk, het is jammer dat uhm hoe ga ik het zeggen, uhm we wat behoudender zijn om werken op kantoor mogelijk te maken. Want als ik dat met peers vergelijk heb ik het gevoel dat het wat eerder kan. Uhm maar dat neem ik ook wel voor lief, want aan de andere kant zijn er ook veel baten van het thuiswerken. Ik moest eerst naar Zeist rijden en ik woon dan in Wageningen. Dat kostte me 1,5 uur per dag en dat kost ook benzine. Dus uiteindelijk ook financieel ga je er dan op vooruit. Uhm ik had wel gehoopt, want ik heb bijvoorbeeld een printer en zo allemaal moeten kopen, die moet je dan wel voor eigen rekening kopen, dat we daar dan een soort van potje voor hadden. Maar al met al geeft het mij wel heel veel flexibiliteit, en je kan af en toe

even een wasje draaien en dat soort dingen. Dat het wel handig is ,even naar de supermarkt en dat soort zaken. Dus uhm ja dat thuiswerken an sich bevalt mij zeer goed.

I = Ja, ja.

R = Af en toe, één keertje per week, hoop ik wel naar kantoor te kunnen om gewoon met een paar collega's te ouwehoeren. En daar, dan ben ik ook een cursus gaan doen, linguïstisch programmeren, en dat zijn nu 5 weekenden van donderdag tot en met zondag. En dan zit ik gewoon met 30 man fysiek in één ruimte. Uhm dus ik zoek dat, dat menselijke, in deze periode wel actief op. Dat ik er ook een chat voor heb gebruikt.

I = Als we een klein beetje terug gaan, nu zijn de regels een klein beetje versoepeld. Hoe deed je dat eerst dan dat opzoeken, we moesten afstand houden, we hebben ook een avondklok gehad. Hoe deed je dat toen dan?

R = Ik heb in augustus vorig jaar mijn vader verloren, heel onverwachts. En dat heeft er bij mij ook voor gezorgd dat mijn moeder nu ook tot de risico groep hoort. Toen heb ik heel veel mijn sociale contacten tot het minimum beperkt dus dat ik daar heel voorzichtig mee ben geweest. Ik had misschien één keer per maand een date en er kwam één keer misschien een vriend langs per maand. Dus heb ik een hele sociale sobere periode gehad ,die ik ook heel zwaar vond omdat toen ook de scholen dicht waren. Dus die combinatie zorgde er ook voor dat ik, ja.

I = Dat is ook serieus wel heel erg heavy hoor. Augustus zei je dat je vader overleed?

R = Ja.

I = Das dat is 8-9 maanden geleden, in een lock down, in coronatijd, waarbij we sowieso met ziekte moeten opletten. Uhm nou ja waarschijnlijk een begrafenis die anders is ingestoken dan normaal. Ik weet niet hoe oud je ouders zijn, of hoe oud je vader was, maar ja ik denk wel jong? Dat is natuurlijk wel heavy als dat allemaal in één keer bij elkaar komt.

R = Ja hij was 67, dus dat is inderdaad veel te jong. De uhm de kwantiteit was te weinig, maar de kwaliteit was zeer goed. En dat prijs ik hem. Maar met name voor mijn moeder vond ik het heel moeilijk, want je hebt toch wel behoefte aan intimiteit, knuffelen. En dat was in principe allemaal verboden. En ook dat er een beperkt aantal mensen mochten komen. Met mijn moeder en mijn zus hebben we een aantal COVID-19 maatregelen over boord gegooid, van dat gaan we wel doen. Dat je daarin keuzes maakt. Maar je maakt wel keuzes omdat je daarmee intiemer wordt, maak je daar wel keuzes mee met vrienden en sociale afspraken. Want dat heb ik gewoon tot het minimum beperkt.

I = Ja precies. Dus die sociale afstand met familie was er wel en met het dichtstbijzijnde gezin, en eigenlijk met die anderen heb je iets van afstand gehouden om de besmetting eventueel niet door te geven?

R = Klopt. Ik kwam die periode heel veel bij mijn moeder, 2-3 keer per week. Dan pak je ook je sociale moment mee. En dan vliegen de weken en maanden op een gegeven moment ook een beetje voorbij. Ik heb dat sociale pas sinds een maandje of 3, 4 weer een beetje opgepakt.

I = Ja zeker, als je vader overlijdt gaat dat niet in de koude kleren zitten. Dat is altijd vrij heavy weet ik helaas ook uit ervaring. En in ieder geval nog gecondoleerd. 67 is wel heel erg jong.

R = Dank je.

I = Was het een lang ziekte bed of?



R = Nee hij was zaterdagmiddag nog bij mij en zaterdag op zondag nacht heeft hij een hartstilstand gekregen, en in één keer weg.

I = Zó

R = Dus heel onverwachts.

I = Zo..

R = Ja voor mijn moeder een shock natuurlijk, ze waren 47 jaar samen en ze zouden volgend jaar 45 jaar getrouwd zijn. En dan word je 's ochtend wakker en dan denk je: word wakker, word wakker! En dan wordt hij niet wakker, dus mijn moeder belde mij toen zondag ochtend en toen wist ik eigenlijk al, ja wat ze zou gaan vertellen.

I = Gelijk, zo ja. De enige troost die er dan nog is, is dat hij geen pijn geleden heeft. Maar dat is ook het enige.

R = Hij is gegaan zoals hij is gegaan en het belangrijkste vind ik dat we heel veel kwaliteit hebben gehad met elkaar. En ja, de mooie herinneringen blijven.

I = Nou goed zo ,gelukkig.

R = Maar vooral gedurende zo'n lockdown vond ik het wel heel zwaar. Dat zijn ook die neveneffecten waar jouw studie over gaat. Van uhm het niet kunnen knuffelen, het persoonlijke contact, dat gooi je dan over boord als gezin, maar voor mijn moeder was dat wel heel moeilijk. Die had echt behoefte aan menselijk contact en ik ook weet je. Als we echt de regels hadden gevolgd, en dat vond ik wel heel fijn ook als je dat weer vertaalt naar het zakelijke, toen voelde ik wel die psychologische veiligheid om dat te melden. Ik heb dat ook best breed binnen DLS vermeld en hoe daar mee om is gegaan van NAAM pak het rustig op en als je een keer met je zontje iets leuks wil doen, neem die vrijheid. Heb ik wel de vrijheid ervaren die ik nodig had op dat moment. Omdat ik ook wel de vrijheid voelde om het breed uit te zetten, ik heb het zelfs in de appgroep nog erin geramd. En uhm ik denk ik meldt het gewoon dat mensen het gewoon weten. Dat het wel hartverwarmend is dat collega's dan bellen.

Vaak is dat ook één of twee weken en dan zit iedereen weer, en dan komt de pijn vaak.

I = Precies ja.

R = Toen voelde ik wel die veiligheid om dat gewoon te melden, maar het is ook een persoonlijk kenmerk van mij om dat te benoemen.

I = Ja en het gelijk aan te geven. Het is dan tee weken waarschijnlijk, dan is het bij iedereen op zijn netvlies. En dan is juist het moment dat jij minder contact hebt, dan daalt hij vaak zelf in. Wat is er nou gebeurd de afgelopen twee weken. Vaak zit je dan nog in een roes. Dat had ik in ieder geval toen mijn vader overleed, toen zat ik wel in een roes, heel erg. Dan komt het moment veel later dat je het pas beseft.

Doe jij iets van sport? Een hele andere vraag?

R = Ik heb altijd heel veel gesport en heb eigenlijk de afgelopen periode, ik had altijd heel veel rugproblemen, heb ik de afgelopen periode een drietal hernia operaties gehad. De afgelopen vijf, zes maanden. Ik heb in het verleden altijd kickboksen en boksen gedaan. Er is een keer iemand in mijn rug gesprongen, vijftien jaar geleden, en ik heb nog altijd heel veel last. En uiteindelijk heb ik eind vorig jaar, mocht ik een MRI scan doen en ook foto's gemaakt en dat was wel relaxt door COVID-19 want niemand durfde naar het ziekenhuis, behalve ik toen schijnbaar. Dus ik heb toen afgelopen vier vijf maanden een drietal injecties,

een soort van kleine operaties gehad. Waardoor ik me nu fitter voel. Ik probeer hard te lopen en heb ook een sporthorloge gekocht. Dus ik word iedere dag herinnerd dat ik 10.000 stappen moet doen. Uhm ik heb een mountainbike. Dus ik probeer wel uhm mijn stappen te maken, maar het begint wel saai te worden elke keer dat wandelen. Ik heb ook zo'n work out app. Dus doe af en toe workouts. Maar het is niet, uhm, dan doe ik het een aantal weken, dan zakt het weer een beetje weg. Dan doe ik het weer een aantal weken. Dus ik probeer het wel bij te houden, het sporten. Maar echt een structuur heb ik nog niet en dat vind ik wel fijn als je bijvoorbeeld naar voetbaltraining gaat of een teamsport of een team les bij fitness. Dat zijn natuurlijk allemaal neveneffecten van COVID-19. En uhm ja die ik wel, ik heb af en toe een schop onder mijn kont nodig om daar naartoe te gaan omdat het team op mij zit te wachten.

I = Want uhm tot wanneer heb je ongeveer gesport dan? Qua boksen en kickboksen?

R = Ja dat is uhm tot mijn 24<sup>e</sup> geweest.

I = Oh oké dat is wel een tijd geleden.

R = Dat is wel een tijd geleden. En inderdaad nog wel hardlopen gedaan, skiën gedaan. Maar vanaf mijn 24<sup>e</sup> heb ik een paar jaar in het buitenland gewoond. Dan heb ik elk jaar andere sporten gedaan. Dus ik probeer te sporten, maar denk één, twee keer per week.

I = Dat doe je nu dan. En waarschijnlijk echt in de lock down corona tijd is sporten er niet echt van gekomen?

R = Helemaal niets.

I = Hoe vind je dat nu dan met sporten? Is dat ook weer een soort uitlaatklep voor je geworden? Dat af en toe even lopen of hardlopen in dit geval?

R = Het is niet een uitlaatklep het voelt nog steeds als een moetje. Ik weet wel dat ik me daarna lekkerder voel, maar ik mis een uhm ja toch wel een uhm groep of een sociaal gevoel of zo. Dat je daarna elkaar ook. Eerst ging ik met een paar vrienden hardlopen, dat doen we nu ook niet met zoveel mensen tegelijk. Het is eigenlijk verwaterd allemaal, wat allemaal logisch te verklaren is. Weet je, je wil ook weer, maar dan houd je het twee drie weken vol en dan zakt het bij mij weg. Dan voelt het niet als een uitlaatklep, wat ik graag meer structureel wil inbedden wat me gewoon niet lukt.

I = Team sport is logisch, dan moet je wel. Bijvoorbeeld voetbal, woensdag om 20.00 uur heb je training, lekker met zijn allen, met een aantal vrienden ga je daar heen. En dan heb je zaterdag bijvoorbeeld je wedstrijd. Dat zit er nu even niet in. Je geeft zelf ook al aan, volgens mij gedij jij wel aardig goed op structuur. Hoe probeer je dat te zoeken en de structuur tussen het werkgedeelte en privé?

R = Allereerst doordat de zolder mijn werkplek is. En ik neem mijn privételefoon ook niet mee naar beneden, die blijft boven. Dat is de belangrijkste structuuraanpassing die ik heb gedaan. Daarnaast ook dat ik probeer op een bepaalde tijd gewoon op te staan, dan even buiten te zijn en dan ook een beetje rond 09.00 in te loggen. Nou als ik mijn zoontje naar school breng op donderdag, vrijdag, is het meestal 08:45. En ik begin met een bakje koffie, zoals op kantoor. En om 10:30 ga ik weer naar beneden voor een kop koffie. En vaak rond 11:45 probeer ik weer naar beneden te gaan en even een lekkere lunch te maken of zo. Dan ga ik vaak ook strijken of iets anders of even een stukje wandelen. Dus ik ben wel echt een uhm ja dan vaak om 15:00, 15:15, ik probeer wel een uur, anderhalf hier te zitten en dan weer te bewegen. Die structuur merk ik. Of dat ik dan zeg ik heb deze post klaar of een analyse gedaan, dan mag ik van mezelf even een stroopwafel eten of zo.

I = Hahaha ja precies. Ja, jezelf een presentje geven.

R = Ja en uhm zo uhm heb ik stiekem wel een heel erge structuur, waar ik me goed bij voel. Dan is de werkdag weer voorbij, dan ga ik om 17:00..

I = Ik denk dat het goed is structuur, want we zijn 1,5 jaar verder zo'n beetje, nou ja een jaar of iets langer dan een jaar. En nu zie je pas wat die structuren een beetje zijn en hoe je er mee om moet gaan. Daar is wel een jaar over heen gegaan. .

R = Klopt helemaal weet je. Bij mij is er heel lang overheen gegaan. Dat is misschien wel doordat ik eerst geen goede werkplek had, toen was dat weer een probleem. En dat ik nu echt pas sinds een maand of drie denk van, ja.

I = Ik heb het nu onder controle, ja.

R = Ja, klopt.

I = Goed om te horen dat dat in ieder geval wel zo is. En zou je bijvoorbeeld nog wel naar kantoor toe willen en wat zou voor jou, dat je zegt dat zou het fijnst zijn. Misschien dat het thuiswerken nu ook wel fijn is voor je. En hoeveel dagen zou dat dan zijn, of hoeveel uur?

R = Wat ik heel erg moeilijk vind aan deze vraag, is dat ik best wel pragmatisch ben ingesteld. En uhm de reden dat ik het zeg is, ik zit op een team en dan komt er iemand uit Rotterdam, iemand uit Tiel en iemand uit Zuid-Limburg. En op donderdag en vrijdag breng ik mijn zoontje naar school en woensdag na werktijd komt hij. Dus ik ben best wel beperkt in de dagen nu, doordat ik dit allemaal met zijn moeder heb afgestemd in de reismogelijkheden. Die nieuwe structuur heb ik aangepast. En uhm als ik naar kantoor ga, waar ga ik dan naar kantoor? Want ik wil graag mijn team zien. Weet je, zijn het nu 130 of 160 collega's? Ik weet het niet? Als je mij, ik woon in Wageningen. Hier is een groot kantoor. En ik ga bijvoorbeeld in Ede zitten en er zouden 5 mensen van DLS zitten, ik zou ze niet eens herkennen. Ik zou niet eens weten dat ze bij DLS zitten. Omdat ik ze gewoon niet ken. Binnen het team ken ik denk ik een man of 30,35, misschien 40. Die aantallen. Nou die wonen ook niet allemaal hier in de buurt. Dus hoe zie ik dat pragmatisch voor me? Ja aan de ene kant wil ik wel naar kantoor, maar ik ga niet naar kantoor in bijvoorbeeld Ede of Zeist om daar te zitten en dan niet te weten wie er is.

I = Ja. Als je het helemaal zelf zou mogen invullen, hoe zou je het dan het liefst hebben? Zou je dan zeggen dan wil ik vanuit collega's rechtstreeks vanuit mijn team zitten, of misschien dat je zegt ik ga wel gewoon in Ede zitten want dan kom ik nog oude collega's tegen, of andere mensen die ik helemaal niet ken, dat kan natuurlijk ook.

R = Ik heb altijd centraal gewerkt. Wat ik fijn vind omdat ik veel bel bij DLS, is dat ik een rustige ruimte heb. Dus als ik naar kantoor ga, dat ik de combinatie heb van een rustige werkplek en zo'n omgeving waar ik met mensen koffie kan drinken of even kan ouwehoeren. Dus dat zijn wel randvoorwaarden die ik fijn vind. Want als ik naar kantoor ga om daar niet efficiënt te zijn en ook niet de mogelijkheid heb om rustig te bellen of een videogesprek te voeren, wat doe ik dan op kantoor? Dan kan ik net zo goed thuisblijven.

En een keertje naar naam collega rijden of wie dan ook rijden en daar een bak koffie doen. Dus als naar kantoor gaan, dan zou het denk ik handig zijn een soort van inschrijfmodus waarbij je een aantal kantoren in Nederland kan kiezen. Dat een aantal collega's zich dan inschrijven van hé die collega's zijn er, die collega ken ik nog niet, misschien leuk om te leren kennen, die woont schijnbaar ook in de buurt. We schrijven ons in op de dagen dat we kunnen en dat die kantoren ook de ruimte bieden om rustig te kunnen werken. En ook even een soort van lounge barretje of koffie barretje hebben om bijvoorbeeld, dat je zegt om 10.00 of 10.30 doen we even koffie met elkaar een half uurtje. Dat je dus ook weet hé die en die

collega's zijn er en zitten ook bij DLS. Want als ik nu een kantoor binnenloop en er zouden er vijf zitten, ik zou ze straal voorbij lopen.

I = Hahaha. Ja. Nou ik vind het wel een goed initiatief. Ik heb hem nog niet gehoord. Dat je je kan inschrijven op een kantoor. Dan kan je gewoon zeggen dat er die en die van DLS is qua naam en ook wel eens in het echt wil je hem zien. Dus een hele leuke aanvulling.

R = En dat je een soort van ruimte hebt die niet alleen voor DLS, maar waar je rustig kan werken en elkaar kan opzoeken en toch een beetje dicht bij elkaar zit. Dat schept ook een connectie.

I = Zeker, zeker. Als je nu kijkt naar DLS, je gaf al aan, we zijn gewoon goed bezig. Rabobank ook wel. Zouden ze in jouw ogen nog dingen kunnen verbeteren?

R = Uhm.. De doorgroeimogelijkheden van medewerkers worden volgens mij niet gezien. En ik zeg het nu heel zwart wit. Als je deze digitale omgeving heel goed bevolkt, uhm dan zijn er in mijn ogen ook minder kansen qua KDR-perspectief.

I = Oké. Dan ga ik een klein beetje advocaat van de duivel spelen. Want ik heb ook wel gezien die dan teamleads werden of uhm ja wel doorgezet werden in andere functies. Of zie jij dat anders?

R = Uhm dat is in mijn ogen, laat ik het zo zeggen, ik zie het wat minder. Ja dat komt ook misschien omdat ik ook buiten DLS wat aan het kijken ben. En dat het toch wel moeilijker is, laat ik het dan zo zeggen, om te excelleren in zo'n digitale omgeving. Dat die persoonlijke connectie vaak mist.

I = Oké. Ja nu trigger je me natuurlijk wel. Dat je zegt ik ben buiten de bank aan het kijken.

R = Nee, buiten DLS.

I = Oh sorry, wel binnen de bank blijf je. Wat is dan de reden dat je bij DLS weg wil of verder kijkt? Vanwege dit?

R = Uhm A.) persoonlijke ontwikkeling. Ik zit hier nu natuurlijk 1,5 jaar en B.) is toen ik bij DLS binnenkwam zat ik in een andere functieschaal dus ik zit nu in een demotie traject.

I = Oké.

R = En dat komt uhm, ik heb twee jaar geleden, twee en een half jaar geleden zou ik de bank verlaten. Toen had ik mijn eigen bedrijf, maar door mijn scheiding kreeg ik de hypotheek niet rond. Toen zei hij van of verdien drie jaarcijfers met je bedrijf, nou dat ging mij niet lukken, of B.) vast dienstverband bij Rabo. Ik werkte tijdelijk bij strategie en innovatie bij de Rabobank in Zeist. Toen kwam ik naam collega tegen en die kende ik nog van de Tilburg Universiteit. Hij zei ja NAAM, ik kan je wat bieden maar dan moet je wel deze functieschaal pakken. Ik zeg ja dan heb ik eerder vast dienstverband en dan zal de tijd wel uitwijzen waar deze gast terecht komt. En uhm dus zodoende dat ik, omdat uhm bepaalde functieschalen wat beperkter zijn binnen DLS dat ik ook om me heen aan het kijken ben. En ik vind dat, misschien is dat het gene wel wat ik jammer vind, dat uhm het qua functieschalen vind ik het redelijk beperkt wat je kan doorgroeien binnen DLS.

I = Heb je het daar met naam collega ook over gehad?

R = Zeker. Ik heb hem vorige week aan de tand gevoeld. Hahaha

I = Hahaha. Mooi, dus die weet wel dat het bij jou speelt ja.

R = Ja dat weet hij zeker, dat is bij hem helemaal bekend.

I = Oké en verder binnen DLS wat zou er nog meer eventueel kunnen veranderen om misschien die psychologische veiligheid meer te creëren?

R = Die vraag stelt al misschien te weinig dat er al psychologische vrijheid is, maar meer te kunnen creëren qua psychologische vrijheid. Ik denk dat het met name efficiënter kan. Want psychologische vrijheid is wat jij aangaf van voel je de ruimte om elkaar verder te ontwikkelen en verder te helpen? En wat ik een voorbeeld vind van het kwaliteitsteam dat kijkt om jou persoonlijk te verbeteren is één op één coaching. Dus uiteindelijk geven ze feedback op wat jij persoonlijk hebt geleverd. En dat is heel inefficiënt. En dan wordt het wel gedeeld in zo'n team, maar dan ben ik lopen of dan ben ik op mijn telefoon, of dan luister ik en uhm dat zijn ook wel momenten dat het zo wordt verteld dat ik eigenlijk een beetje afhaak bij die teammeetings, bij die grote teammeetings. En uhm, dus ik denk als je psychologische veiligheid wil vergroten en daarmee ook de efficiëntie wil vergroten, moet je denk ik ook een bepaalde ruimte inkaderen voor, we hadden bijvoorbeeld van die summer trajecten, waarbij iedereen weer even bijgespijkerd werd over bepaalde onderwerpen. En uhm dat je daar ook een soort van verdere ontwikkeling van collega's uhm en ook denk ik hogere veiligheid door uhm ja, ik vind het een lastige vraag hoor. Om het verder te verhogen, de psychologische veiligheid. Want uhm

I = Is het ook hoor.

R = Als je met name kijkt naar hoe kan je efficiënter met elkaar werken, vind ik dat er al wel een slag is gemaakt.

I = Ja. Ja. Ik denk wel wat je zegt dat klopt wel. Als je hele grote teams hebt, waarbij je met 30 in zo'n call zit, dat is gewoon niet efficiënt. Dan gaat heel veel informatie langs je heen. En de teams zijn verschillend, hebben een eigen expertise. Dus die zal je dan meer met elkaar posten overleggen moeten laten bespreken, maar ook dan is het natuurlijk wel vanwege het scherm een bepaalde afstand. En ja misschien de vraag is ook wel hoe krijg je iedereen in zo'n gesprek gemotiveerd en gestimuleerd en hoe creëer je daar die effectiviteit.

R = Uhm er is best een groot verschil tussen online en offline. En dan praten ze bijvoorbeeld over het vermogen over automotive en dan is er ook verschil tussen online en offline, dan ben ik afgehaakt. Dan denk ik ik kijk het later wel weer ik geloof het wel. Hoe krijg je het efficiënter, is denk ik blijf maatwerk bieden. Dat grote overleg: maak er een groot overleg van met kleinere sub teams die dezelfde uitdaging hebben. Wat betekent het concreet voor jullie. En dat vind ik wel heel erg wat ik mis in dat overleg, dat er maatwerk wordt gemaakt voor de teams. Dan denk ik ik lees het later in beleid wel terug, ik geloof het wel. Ik denk dat we daarin een stuk efficiënter kunnen worden.

I = Eens, eens.

R = Maar dat is heel groot en trek ik het buiten mij. Maar hoe kunnen we mijn psychologische veiligheid vergroten, dan denk ik dat je toch, wat ik aan het begin ook al zei, actiever op stuurt qua opleiding. Dat je mensen een soort post overleggen, dan worden mensen toch kwetsbaarder van daar ben ik tegenaan gelopen.

I = Ja, ja. Het is niet om dit interview te sturen, maar ik denk, zoals jij ook al eerder aangaf, we hebben het super druk, iedereen heeft het super druk. En vroeger hadden wij nog wel eens een GROW gesprek, waarin je met je manager ging zitten en even doorgenomen werd van hoe zie jij jouw toekomst, waar liggen jouw leerdoelen en hoe kunnen we dat samen gaan bereiken? Ik heb dat nu niet gehad. Maar dat zorgt er ook wel voor dat je altijd maar met je werk bezig bent en niet die doorgroei mogelijkheden voelt of bezig bent met je ontwikkeling. Dus ik denk dat dat ook wel een lastig punt is.

R = Ik vind het een heel mooi punt wat je noemt. Ik denk dat je een mooi voorbeeld geeft van iets van bezig zijn met persoonlijke ontwikkeling. Zelf ben ik dan met een NLP-cursus begonnen om daar ook verdere ontplooiing te zien, maar daar word ik uhm uitgedaagd uhm in de zakelijke omgeving om dat soort vlakken te groeien, dan is zo'n GROW interessant om feedback op te halen en dan kijk je een niveautje hoger. Kijk een GROW is een middel om iets te doen. En eigenlijk zit daarboven een doel, een soort van verdere ontwikkeling als persoon.

I = Ja.

R = En ik denk dat je daarmee wel de spijker op de kop slaat. Van dat is wel iets wat ik mis.

I = Ja. Ja. Het is nu een kunstje wat er gedaan wordt en we zitten in een flinke verandering, dus dat kunstje wordt aangepast, maar het brengt je niet verder. Op een gegeven moment na een paar maanden weet je dat kunstje.

R = En dat is ook wel wat ik bedoel, en jij verwoordt het heel mooi, van dat ik niet kan doorgroeien. Ik ben gewoon een aapje die een kunstje doet op dit moment. En morgen doe ik het kunstje iets anders.

I = Ja daar komt bij kijken, dat vind ik dan voor mezelf. Het beleid blijft maar aangepast worden. Dat blijft maar ingewikkelder worden. Uhm je moet tien ballen in de lucht houden qua werk en qua aanvragen, dat neemt alleen maar toe. Uhm dus dat maakt het wel lastiger. En ook met dat beleid en ook met die nieuwe processen bij DLS ja dat maakt het lastiger waardoor dat emmertje misschien ook sneller vol loopt.

R = Je mist die uhm, het is iets.. Uiteindelijk heb je ook het videogesprek met de ondernemer, wat heel erg leuk is. Maar dat wordt uiteindelijk ook een vast stramen en ik vond het juist heel erg leuk, ik heb dan ook de grootzakelijke markt, om een beetje zo'n ondernemer en het bedrijf, wat er allemaal speelt en reilt en zeilt en weet je ik vind het heel erg leuk om ondernemers te spreken. Maar het video gesprek, hoe we het nu doen of hoe ik het nu doe, misschien ligt dat ook wel aan mij, hoort er ook een beetje bij. Ik doe het als een aap met een kunstje. En dat zorgt er, weet je ook met mijn achtergrond, dat ik wel dat stukje, laat ik het zo zeggen, dat ik gewoon uitdaging zoek nu en dat ik daarom ook wel buiten DLS aan het kijken ben. Want wat leer ik nog als persoon, wat leer ik als mens?

I = Ja, ja, ja.. Ik vind dan het jammere dat je een soort checkjes aan het afwerken bent om de checklist die dan bijvoorbeeld de risk control partner doet, daarvoor te zorgen dat je dat allemaal effectief hebt. Dus je bent continu bezig om het beleid na te streven, waardoor je misschien wat vakmanschap mist ten opzichte van je klant en aanvragen.

R = Zo ver zie ik hem dan niet, dat ik wel denk ik doe een bepaald kunstje. Ik probeer wel gewoon plezier te hebben. Ik probeer af en toe ook te geinen met zo'n ondernemer. Maar het voelt gewoon als een kunstje. Ik heb niet het gevoel dat ik een control partner aan het blij maken ben, want als die dan een opmerking heeft hoor ik later wel die opmerking van ja.. weet je. Die hebben af en toe een opmerking waarvan ik denk wat moet ik hier nu mee.

I = Haha. Ja.

R = Uhm dat geeft me ook wel weer druk. Dat ik denk als jij iets ziet, geef het door en ik hoor het wel weer via de piramide van de Rabobank. Maar ik snap wel wat jij zegt. Weet je, uhm je doet een kunstje, maar er wordt heel weinig ruimte gegeven om verder te kijken bij zo'n ondernemer. Waar liggen de kansen qua financiering. Dat merkte ik in het begin bij DLS was dat meer. En nu begint dat minder te worden. En dan met name het vertrouwen weet je, waar is DLS sterk in, het vertrouwen op transactiedata analyseren. In het oude wijnzakken



van de Rabobank aan het doen zijn, ook qua documentatie allemaal. En dat is wel het gene wat mij meer stoort, want waarin ligt de strategie en innovatie. Want je zit gewoon in een operational excellence organisatie. Waar het gewoon sturen, sturen, sturen is op doorlooptijd. En daar horen checklijstjes bij en daar hoort een ander type mensen bij.

I = Ja. Maar is het dan. Misschien wordt het dan wel minder sociaal? Als je puur op check listen gaat sturen?

R = Weet ik niet. Want uiteindelijk bij operational excellence, uhm live te sturen, kan je wel een heel leuk team hebben, maar wat je vaak merkt is dat uhm medewerkers uhm ja hoe moet ik het zeggen een soort van trechter gevoel krijgt. Van er wordt steeds meer ingeduwd, er wordt een heel smal trechtertje naar de mens naar de output toe. Dat ze daardoor uhm minder tijd nemen voor zichzelf, minder tijd nemen voor sociale contacten, minder tijd nemen voor ontwikkeling. En dat is in mijn beleving, uhm wat er nu gebeurt is dat er steeds meer aanvragen doorheen worden geramd met een beperkte groep. En sturen, sturen, sturen, binnen een dag bellen en dat soort dingen allemaal. En dat je dat soort zaken eigenlijk waar je energie van krijgt, waar ik in ieder geval energie van krijg, uhm bijvoorbeeld het vieren van transacties wordt heel miniem gedaan. Je hebt twee uitboeking en het wordt niet eens meer vermeld. Toen ik nog, toen we nog bij elkaar in het team zaten, zei iemand weleens ik heb er drie uitgeboekt, yes man! En dat, echt het vieren van transacties, vieren van deals, no one gives a shit.

I = Nee. Nee

R = Weet je wat mij bezighoudt? Hoe mijn Siebel er bij hangt.

I = Ja je werkvoorraad. Of je activiteiten wel goed staan in de juiste fase, ja, ja. Het is ook zonde want als je een keer een succes hebt, dan is eigenlijk de volgende post, dient zich al weer aan. Dat is het.

R = Of is er al.

I = Of is er vaak al ja.

R = En dan mag je het melden misschien een keer in de dag start. Of ze hebben net een dag start met een ander thema en dan is jouw post niet aan de beurt. Maar dan komt er toch een beetje een afgebakken verhaal. Met gevoel van die accounten, of die customer succes manager. En uhm dat vind ik wel jammer. Dat waar we het verschil maken, waar je energie van krijgt, wordt bij ons in de sub teams ook niet gedeeld.

I = Ja dat is denk ik wel een leuke vraag. We zitten al een beetje over de tijd heen, maar als ik nog één vraag mag stellen: hoe zou dat beter gemaakt kunnen worden? Ik pak natuurlijk wel een bepaalde essentie.

R = Het is denk ik een stukje werkvreugde en uhm hoe pak je werkvreugde aan? Is toch echt elkaar beter leren kennen als mensen. En uhm ja toch de menselijke maat wat meer. En ook uhm ja zorg dragen om mensen dat mensen gezien worden.

I = Ja, ja. En hoe zorg je dat mensen gezien worden? Als je bijvoorbeeld met zijn tienden in een call zit?

R = Uhm nou wat ik vind dat jullie bijvoorbeeld ook goed doen, als die wat rustiger is of die, toch even het woord geven. En naam collega zei het is net uit met mijn vriendin. En dan zeg ik dat wist ik niet man. Dus ik denk dat je iedereen actief even het woord moet geven, dat iedereen het gevoel heeft van erbij hoort. En ook uhm ja ruimte geven als je een mooie transactie hebt gedaan en nu zit ook iedereen te kijken in zo'n dag start van ja we hebben een



kwartier, zo snel mogelijk klaar dan kan ik snel naar die posten. Dus dat die balans met name van hoe doe je dat. Ik denk dat dat voor ieder individu anders is om meer gezien te worden en dat is een uitdaging van hoe je dat doet. Dat kan van fysiek bij elkaar een keertje zitten tot uhm toch ook even een presentje doen naar bepaalde mensen die het goed hebben gedaan of ook iedereen het woord te geven, dat je ook uhm de ruimte voelt om dat te melden, dat de rest ook de rust ervaart om te luisteren.

I = Ja, ja. Ik denk dat dit wel spot on is. Mooie afsluiter. Ik heb in ieder geval geen vragen meer. Heb jij nog opmerkingen of vragen?

R = Heel veel succes, maak er iets moois van.

I = Dank je wel. Dat gaat me wel lukken met dit interview.

R = Top man, fijne avond alvast.

## Transcript respondent 6

I=Interviewer

R=Respondent

I- Yes. NAAM Goedemiddag.

R- Hoi

I- Goedemiddag. Bedankt dat ik jou mag uhm interviewen voor mijn onderzoek. Uhm, ik wil het graag met je hebben over de neveneffecten van Covid-19 op de psychologische veiligheid van de medewerker die thuis werkt. Uhm. Dat is bij jou ook in dit geval omdat jij volledig thuis werkt. Uhm, zou jij voor mij een korte introductie kunnen geven over jezelf, je thuissituatie en hoe je terecht bent gekomen bij deze afdeling DLS binnen de Rabobank.

R- Ik ben NAAM, 45 jaar, getrouwd met NAAM, zij is 37 jaar. We hebben twee kinderen: eentje van 3,5: dat is NAAM, eentje van 1 jaar: dat is NAAM . Wij werken allebei in de financiële sector. Ik zit nu al bijna 14 jaar... werk ik bij de Rabobank. En NAAM werkt nu, denk ik, al een jaar of 10 bij ASR.

I- Uhuh

R- Zij is ooit bij ASR begonnen bij de HR-afdeling en zit nu op een controller afdeling. Eigenlijk wat zij uhm vier keer per jaar doet, dat is een controle doen uhm op de kwartaalcijfers van ASR

I- Ja

R- En dan moet ze gaan rapporteren aan de... aan de toezichthouder. Dus wat zij doet met haar team is een uhm controle doen op de assets die ze zeg maar bij ASR hebben. En dan moet ze gaan controleren of dat wel klopt en dan wordt dat in jaarrekeningen wordt dat opgenomen uhm. Mijn rol bij de Rabobank is dat ik accountmanager ben geweest en met nieuwe reorganisatie, dat is een tijdje geleden al, ben ik na gaan denken over wat wil ik verder doen. Wil ik nog wel accountmanager blijven en toen ben ik erachter gekomen dat ik het altijd leuk vond als iets nieuws werd geïmplementeerd bij een lokale bank, hetzij een nieuwe manier van financieren of nieuwe producten uhm dat ik daar eigenlijk wel in geïnteresseerd was en dat ik dat graag op me wilde nemen en delen in het team. En toen kwam ik eigenlijk tot de conclusie dat ik te zijner tijd richting Rabobank Nederland wil om nieuwe producten te ontwikkelen en uhm en te delen bij lokale banken. Dus daar heb ik ook al diverse opleidingen voor gevolgd uhm en er was nu een mogelijkheid in de organisatie om bij een team te terecht te komen uhm van het het DLS team of van CSC , customer success center, dat is het team 2 digital en dat doet eigenlijk alle aanvragen die niet online kunnen maar wij hebben wel als doel om te evalueren hoe dat soort aanvragen op termijn op termijn wel online zouden kunnen dus wij zitten in een team die onszelf over een tijdje, en dat is een planning van u tot en met twee jaar, eigenlijk overbodig zou moeten maken

I- Ja

R- Uhm... En dat is eigenlijk in die zin de situatie uhm als we het dan heel even hebben over stress, daar mag je straks wat meer over vragen aan mij. Toen Covid begon was ik nog als accountmanager werkzaam en moest zo langzamerhand thuis gaan werken. Dat vond ik wel jammer omdat ik klant contact leuk vond. Dat moest ik dan voornamelijk telefonisch doen. Dan zie je niet hoe een bedrijf eruitziet of hoe een ondernemer met zijn personeel omgaat dus dat vond ik wel een gemis. In mijn nieuwe functie doe ik eigenlijk heel veel administratief werk en heb ik een videocall met de klant en en nu moet ik zeggen dat dat

eigenlijk helemaal mij niet raakt met Covid. Als mijn werkzaamheden of mijn functie, dat is echt een thuiswerk functie, dus of het nu Codi is of niet. Puur het werk dat ik doe dat zal prima kunnen uhm gaan met of zonder Covid. Want ja, dit kan ik ook doen als Covid helemaal weg zou zijn bij wijze van spreken. Voor NAAM is het uhm een vergelijkbaar verhaal. Door Covid is zij ook wat meer thuis gaan werken maar met Teams en alles kan zij eigenlijk ook haar werk uhm uitoefenen alleen sinds Covid er is en er wat neveneffecten in ons gezin plaats gaan vinden maar daar komen we zo wel op heeft het wel degelijk zeker invloed en impact gehad op ons leven en ons welbevinden. Maar goed daar heb jij misschien wat vragen over straks

I- Ja

R- Daar komen we straks wel even op

I- Ja. Dat vind ik wel een goede wat je zegt ook met uhm het verschil wel of niet uhm voor Covid als je kijkt naar ja, je was eerst accountmanager nu ben jij eigenlijk customer success manager. Uhm, als accountmanager zijnde vond je het jammer dat je niet bij klanten langs kon maar nu doe je eigenlijk altijd je afspraak digitaal. Dan zit daar verschil niet want nu zie je ook eigenlijk de kalnt helemaal niet

R- De verantwoordelijk om het gesprek aan te gaan met de klant en strategisch mee te denken en te kijken hoe de ondernemer het doet en met zijn personeel om gaat dat zit nu nog steeds wel bij de accountmanager van de lokale bank

I- Ja

R- En die zal mij moeten voorzien van informatie uhm over over de klant.

I- Uhuh

R- En die moet ook op basis van de kennis die hij heeft van de klant uiteindelijk aangeven “Joh ik wil jouw financiering best wel indienen”. Zou het hele slechte ondernemer, slecht zijn voor zijn personeel en dat soort zaken dan mag ik er wel van uitgaan dat zo’n accountmanager de aanvraag niet gaan indienen. Dus dus dus... Dat voorwerk, dat strategische gesprek en dergelijke wat ik voorheen zo leuk vind dat heb ik niet meer dat doet doet de accountmanager en ik doe eigenlijk meer het uitwerken van datgene van wat de accountmanager met de klant heeft besproken en het contact dat ik dan nog heb met de klant is om eigenlijk even de puntjes op de i te zetten. Dus over welke rentetarieven hebben we het, hoe gaan we we je financieringen structuren, kun je je eigen daarin vinden, wanneer verwacht jij of wanneer heb jij het geld nodig? Dus dat is dan meer mijn rol.

I- Ja. Je hebt nog wel contact met de klant.

R- Ik heb wel contact met de klant. De financieringsaanvraag dat geeft ons de mogelijkheid om een video call met de klant te doen of niet alleen de financiering te bespreken maar stel dat er uit het gespreksverslag van mij nog wat open einde zijn dan kan ik dat met de klant nog bespreken.

I- Okay. Dus je bent wel wat meer de administratieve kant opgegaan tot dat videogesprek waarschijnlijk en dan daarna ga je echt de administratieve kant op om dat volledige financieringsaanvraag uit te werken.

R- Ja.

I- Hoe ervaar jij het digitale thuiswerken?

R- Ik vond dat ook als accountmanager zag ik daar buiten het feit dat ik het niet leuk vond dat ik niet echt naar mijn klant toe kan vond ik het wel heel prettig om thuis te werken want thuis dat gaf me over het algemeen rust, structuur en ik ben heel weinig afgeleid. Bij een lokale bank waar je je collega's om je heen hebt zitten hoor je veel over andere klanten, vragen collega's om advies wat helemaal niet erg is maar dat verstoort wel jouw structuur en jouw regelmaat en ik merk dat ik daar heel erg aan gehecht bent. En met het thuiswerken kan ik echt mijn tijd helemaal indelen en merk ik eigenlijk dat ik ik denk wel na echt wel ja waar ik voorheen zeg maar echt 9 uur voor nodig had, dat kan ik nu in 6 realiseren. Dus mijn productiviteit met het oppakken van financieringen is aanzienlijk hoger. Bij een lokale bank kon ik misschien in 2 aanvragen in de week oppakken, ja dat zijn er nu 4. Bij de lokale bank, wat je deed was een gesprek voeren met een klant en dan een gespreksverslag schrijven en dan deed het K6 voor jou het bps uhm invullen en die maakten ook nog eens een keer de offerte en dergelijke en toen moest ik alleen de toelichting schrijven. Nou ja, daar kon ik maar 2 van in de week doen. Nu doe ik eigenlijk het volledige traject bij met 4 van dat soort financieringen dus ik kan echt veel beter concentreren op een financiering.

I- Okay, ja ja. Word je dan niet - uhm je gaf zelf ook al even aan, neveneffecten van het gezin - word je niet afgeleid thuis meer?

R- Nee, dat is eigenlijk wel het nadeel wat ik heb ondervonden met Covid. De lockdown uhm die heeft er in die zin wel flink ingehakt omdat dat betekende dat uhm wij sowieso 2 dagen de kinderopvang die konden wij niet opvangen, die waren gesloten. Dan kun je met een kind van 3,5 en een kind van 1 jaar kun je eigenlijk niet werken.

I- Nee

R- Uhm... Dat heeft er ook toe geleid dat mijn vrouw naar haar werkgever is gegaan hen heeft gezegd "joh weet je, ik zit eigenlijk vol" Ze zit niet tegen een burn out aan maar ze wel uiteindelijk aan moeten geven "Joh, ik kan dit nu niet behappen deze situatie" en mijn vrouw is nu ook met de bedrijfsarts weer aan het opbouwen om langzamerhand weer fulltime te gaan werken want zij werkte ook zeg maar 36 uur in de week uhm maar dat is op een gegeven moment helemaal teruggeschroefd naar 2 weken niets doen en daarna 2 uurtjes per dag en toen 4 uurtjes dus dat heeft er voor haar heel erg ingehakt en dat zat 'm er voornamelijk in dat wij de balans niet konden vinden tussen werk en privé. Omdat zeker op de maandag en de dinsdag dat onze kinderen naar het kinderdagverblijf zouden gaan, hadden we de kinderen om ons heen. Ik heb 's ochtends m'n eigen op zolder opgesloten en ben ik gaan werken en mijn vrouw is dan zeg maar, heeft dan 's ochtends de kinderen uhm opgevoed en gegeten en gespeeld etcetera en ik heb dat in de middag gedaan. Waardoor op het moment dat de kinderen om een uur of 19.30 op bed lagen en aan het slapen waren dat wij allebei daarna nog eens van 19.30 tot een uur of 23.00 nog eens gingen werken. Het gevolg was dat op het moment dat je 's ochtends aan het werk bent en je hoort beneden je vrouw en je kinderen je niet helemaal bij je werk bezig bent en als je om 12.00 weer naar beneden gaat om weer ervoor als vader zijnde te zijn voor je kinderen je niet helemaal goed voor je kinderen de 100% aandacht kan geven omdat je weet dat er nog zoveel werk op je zit te wachten wat je 's avonds weer moet oppakken. Dus eigenlijk de hele werk en privé balans die was echt totaal verstoord. En dat was uhm nou ja, mijn vrouw heeft dat de kop gekost om maar zo te zeggen. Ik heb me daar nog wel wel een beetje in kunnen handelen maar dat vond ik echt het allermoeilijkste van die hele Covid uhm pandemie. Zo'n avondklok, weet je wel, daar had ik helemaal niets mee. Ik deed 's avonds nooit wat, ik ging niet naar een sportschool, we gingen nooit naar vrienden of wat dan ook. Dus die uhm dat was het probleem niet. Het was meer de balans tussen als je werkt, geef je 100% voor je werk en als je met je kinderen bent, geef je 100% aan je kinderen. Dat lukte onze allebei niet. Dus als ik met m'n werk bezig was, was ik met m'n kinderen bezig deels. En als ik met m'n kinderen bezig

was, was ik ook weer een beetje met m'n werk bezig dus het was eigenlijk van alles niks. En wat ons het meeste stoorde... Kijk, werk is natuurlijk want daar verdien je een boterham aan maar als je twee jonge kinderen hebt dan is het als ouder heel erg dat je niet met je volle 100% aandacht aan je kinderen kan geven. Dat dat dat heeft ons echt wel... Dat vonden we echt verschrikkelijk

I- Ja, als je beide natuurlijk 36 uur werkt, dat is eigenlijk gewoon fulltime uhm en dan zitten die kinderen in een keer thuis en de BSO is dicht of de scholen zijn zelfs dicht ja dan vindt alles in een keer thuis plaats. En... Ja, zoals ik ook hoor, het gaat vooral privé en werk gaat dan compleet door elkaar heen uhm waarin je consensus gaat maken met 's avonds werken

R- of in de weekenden en dus ook niemand kunnen ontvangen, dat kon ook niet echt met Covid op een gegeven moment kon je dan 1 of 2 mensen ontvangen maar weet je, dat sloegen we ook over want je was blij dat je eens een keer met je gezin echt samen was, weet je wel.

I- Dat je daar volledig de tijd voor had, voor je eigen kinderen. Je gaf zelf al aan: ik ben wel productiever uhm, ondanks dat je misschien wel af en toe je kinderen op de achtergrond hoorde.

R- In de periode was ik niet productiever hoor. Toen die kinderen echt thuis waren was ik helemaal niet productiever ook al werkte ik 's avonds en in de weekenden door. Ik moest langer nadenken over dingen, ik heb veel fouten gemaakt, ik kreeg heel veel rework uhm en kwaliteitscontroles die niet helemaal goed waren, weet je, kleine dingen vergeten in een BPS aanvraag uhm dus dat zorgt weer voor extra werk uhm En rework dus dat schoot niet op. Nu ik merk dat we weer een vast ritme hebben en de kinderen naar het kdv kunnen, merk ik dat het wel heel goed gaat en op basis daarvan kan ik ook zeggen weet je wel: "als Covid er niet is, kijkend hoe m'n werk nu is vind ik het wel heel fijn en ben ik voor de bank heel productief.

I- Eigenlijk als je zegt "die structuur is weer terug" De duidelijkheid "ik ga nu werken, ik ga nu stoppen met werken. Ik ga nu naar m'n gezin toe, zeg maar". Sinds dat terug is uhm ondanks dat je thuis werkt, maakt dat niet uit, ben je eigenlijk alleen maar productiever.

R- Klopt.

I- En als je kijkt naar het team waarin je werkzaam bent? uhm Dat is ook allemaal digitaal. Ga je nog weleens naar de bank, lokaal gezien.

R- Nee, helemaal niet meer. Daar ben ik als dins februari niet meer geweest. En het enige waar ik nog ben geweest, dat is uhm we hebben een locatie aan de Beneluxbaan, dat zijn heel veel K6 en CDD-teams, dat pand is nu ook leeg. Ik moest verleden keer mijn autorisaties opnieuw laten in rollen dus daar heb ik een aantal dagen gezeten. Dus dat heb ik toen wel gedaan maar dat was puur omdat facilitair daar zat en als ik een probleem had met m'n laptop dan kon ik dat gelijk daar regelen. Want vanuit huis was dat eigenlijk niet te doen. Dus ik ben een paar keer bij de Beneluxbaan ben ik geweest.

I- Ja... Vond je dat fijn?

R- Ja, dat vond ik wel fijn uhm allen ja op if nou daar werkte of thuis, het was nu puur praktisch voor m'n autorisaties maar daar was ook natuurlijk niemand. Die afdeling facilitair waren er misschien 3, 4 andere collega's die ook met computers zaten of dingen moest uitprinten. Maar het samen zijn en datgene wat je voorheen altijd bij een lokale bank deed met een groep mensen en dat je tussendoor eens een keer pauze ging houden of even ging wandelen of misschien even ging zitten tafeltennissen dat was daar ook niet, weet je uhm ja.

I- Ja

R- Ik vond het fijn dat ik daar eventjes kon zijn en omdat ik nou ja, echt even helemaal van thuis los was en ik ook echt gewoon mijn ding kon doen daar want ik werd door niemand afgeleid, dat vond ik fijn maar dat was voor mij niet nodig geweest.

I- Nee, dat zijn ook niet directe collega's waarschijnlijk. Hé, En als je nu kijkt naar je eigen team waarin je nu werkzaam bent, uhm er zit natuurlijk altijd een scherm tussen. We hebben allemaal volgens mij dagstarts... uhm heb je dan het gevoel dat er vrijelijk gesproken kan worden of dat je vrijelijk alles kan uiten wat je wil uiten?

R- Uhm... Ja... Gevoelsmatig denk ik dat uhm beter kan dan uhm voorheen. Uhm omdat we A we zijn allemaal nieuw, iedereen komt van een andere lokale bank af en door die hele reorganisatie zie je nu dat uhm de Raboorganisatie en alle lokale banken zoveel dingen allemaal op hun eigen houtje deden dat je aan de ene kant zag dat dat natuurlijk voor de continuïteit van de Rabobank niet goed was, iedereen die maar zijn eigen ding deed. Het voordeel is wel dat er ook natuurlijk wel input komt om dingen wel efficiënter te maken. Dus waar wij bij een lokale bank bij wijze van spreken nooit over nagedacht hebben, dan spreek je iemand van een andere lokale bank die dan in je team zit en zegt "wij deden dat vroeger zo en zo en daarmee was het opgelost" en dat je dan denkt van "ja, dat is natuurlijk veel efficiënter". Ik vind dat dat dat uhm de de openheid om dingen te delen die ervaar ik beter als dan bij een lokale bank omdat je bij een lokale bank, weet je, toch of klanten een keer naar elkaar moet overdragen en je ziet elkaar echt vaak van dichtbij en weet je, het klinkt een beetje gek, als je nou bijvoorbeeld Twitter neemt daar posten mensen ook maar alles wat in eerste instantie bij ze opkomt, weet je wel. Dat kan weleens soms overkomen als rotzooi maar mensen zeggen wel veel eerder van er diep vanbinnen zit. En ik het het idee dat je dat online ook wat makkelijker kan zeggen dan iemand die recht voor je staat, bij wijze van spreken.

I- Ja, dat haalt inderdaad wel een drempel weg, dat ben ik wel met je eens. Uhm... Waar ik een misschien beetje naar op zoek ben uhm of jij ook inderdaad als jij tegen een fout aanloopt, uit je dat ook gelijk? Zoals dat andere er ook van kunnen leren of vice versa.

R- Ja. Nee. Maar goed Als ik naar mezelf kijk, ik heb natuurlijk al een aantal jaar bijna niks in bps gedaan en in Contract Express om de offertes op te maken dus dat betekent dat ik gewoon op dit moment best nog wel veel fouten maak in mijn werk uhm en dan krijg ik dan terugkoppeling van van het kwaliteitsteam en ik moet eerlijk zeggen, dat gaat op een hele respectvolle manier. Er wordt ook niet met lijstjes geturfd en ik heb ook echt niet het idee dat er een zwaard boven m'n hoofd hangt van "maak nog maar een fout en je wordt ontslagen" Dat is helemaal niet zo en dat heeft er ook weleens toe geleid dat ik dingen in de dagstart deel waarvan mijn collega's ook niet wisten dat het zo was. Een heel simpel voorbeeld: uhm een klant hebben die in het verleden een verpandingsakte heeft laten ondertekenen en daar staat bijvoorbeeld nog op transportmiddelen. Uhm Wat je dan eigenlijk moet doen is die hele akte vervangen en die vervangen door bedrijfsmiddelen. Dat wist ik dus bijvoorbeeld niet dus dat heb ik gedeeld in de dagstart. Toen bleek dat bijna de helft van mijn collega's dat ook niet wist. Dus iedereen die gaat dat nu in zijn aanvraag gelijk weer verbeteren. Er zitten namelijk... Een fout maken mag, ik heb die fout gemaakt, ik heb het gedeeld en vervolgens heb ik er voor de helft van mijn team ervoor kunnen zorgen dat zij ook niet dezelfde fout maken. Dus dus er zit wel een verbetering in, als je je fouten maar deelt.

I- Ja ja. Goeie! Dus als je uhm inventaris hebt of transportmiddelen dan moeten dat bedrijfsmiddelen worden.



R- Nou Wat je weleens ziet is dat er een verpandingsakte met inventaris, debiteuren en transportmiddelen...

I- Ja Voorraad ja

R- En voorraad. Wat je tegenwoordig moet doen is uhm verpanding van voorraad, bedrijfsmiddelen en debiteuren.

I- Goed dat je het aangeeft, dat wist ik ook niet. Wel voor de nieuwe wist ik het, als een nieuwe opmaakt maar niet dat je oude ook moest aanpassen.

R- Je hoeft het niet te doen maar dan moet je weer een activiteit aanmaken voor de teamlead dat je eigenlijk zo zou willen houden. Weet Je, dat ziet heel procesmatig en beleidsmatig maar goed, wij hebben met het team afgesproken als je er toch tegenaan loopt dan is het gelijk opgelost.

I- Om even terug te komen op het onderwerp uhm sociaal gezien, uhm mis je dan je collega's? Dat je ze niet even ziet of dat je niet even uhm spreekt bij het koffieapparaat.

R- Dat dat dat mis je wel. Dat is er inderdaad niet meer en zeker bij een lokale bank, uhm dan hoor je nog weleens even de roddels in het werkgebied dus dan wist je ook gelijk wat er bij bepaalde klanten speeld en dat was altijd wel interessant. En dat mis ik in dit team niet omdat ik natuurlijk met collega's zit die uit het hele land komen en als hun het over een bepaalde klant hebben of wat dan ook. Cat kan een klant zijn uit Groningen dus die ken ik niet dus daar heb ik ook niets mee, weet je wel dus dat dat dat dat mis ik niet. Wat ik wel jammer vind is dat er ja op dit moment nog steeds geen mogelijkheid is geweest dat we als team zijnde een keer een persoonlijke kennismaking zouden kunnen doen. Een keer een barbecue of weet je.... Iets zouden kunnen doen.

I- Ja, dat je ze een keer in levenden lijve kan ontmoeten. Ja Je hebt eigenlijk Al je nieuwe collega's heb je digitaal ontmoet. En je hebt ze nog nooit in levenden lijve gezien.

R- Nee.

I- Nee.

R- Nee. En weet je, en de doorstroom is op dit moment ook best wel hoog. Sinds ik er zit zijn er al 8 nieuwe mensen binnengekomen en een stuk of 10 weggegaan weet je dus die doorstroom gaat heel snel. En ook als de reorganisatie klaar is weet je dus tot en met 1 juli gaat er nog heel veel gebeuren. Dus ik hoef nu zeg maar geen persoonlijk kennis te maken met die mensen want ja dat zijn mensen die zitten er misschien nog 2 weken en dan gaan ze weg.

I- Dan gaan ze weg.

R- Laat het maar gewoon gebeuren als alle teams compleet toegewezen zijn en iedereen heeft zijn vaste stekkie, dan vind ik het rpima.

I- Ja. Ja, dan zitten we ongeveer nog met 150 man binnen DLS maar dan zou je inderdaad gewoon met je eigen team kunnen afspreken. Hoeveel zitten er bij jou? Mannetje of 12, 13?

R- Uhm, met z'n 16-en zijn we.

I- Oh, wel wat groter 16. Ja ja. Hoe zou dan in de toekomst werkgerelateerd uhm het beste eruit zien? Keer naar kantoor? Of een keer afspreken met elkaar of...

R- Uhm, nou als ik kijk hoe wij het ingedeeld hebben en met dagstarts en dergelijke, hoef ik in principe niet meer naar kantoor



I- Nee.

R- Maar ik zou me zomaar voor kunnen stellen dat iedereen komt natuurlijk ook overal vandaan dus weet je en als je dan naar kantoor moet, waar ga je dan afspreken?

I- Ja.

R- Dan moet je naar een centraal kantoor gaan en ik weet de Funder is ooit begonnen in Zeist bij de Utrechtseweg en dat is ook onze standplaats geloof ik. Ja, Voor mij is het dichtbij, weet je, ik woon in Vleuten. Zeist is ook mijn oude bank geweest, dus in 20 minuten met de auto en dan ben ik er. Maar ik heb ook collega's die komen uit Brabant. Ja, weet je? Moet je dan een dag op kantoor gaat zitten? Ja waarvoor, weet je? Je bent anderhalf uur aan het reizen. Waarvoor. Om een keer je collega's te zien, weet je wel, een keer in de week of een keer in de maand?

I- Je zou andere oplossingen misschien daarvoor kunnen verzinnen, is dat je weet dat je lokaal wel op kantoor kan komen dat misschien andere collega's van DLS daar zitten. Je werkte vroeger vanuit kringen. Dat je toch weet van "he, ik wil iemand vanuit DLS en toch dat je bij je eigen bank zit. Inderdaad anderhalf uur reistijd is niet bevorderlijk.

R- Ja, dat zou ik dan inderdaad wel willen. Net wat je zegt ja.

I- Wat zou dan voor jou. Hoeveel dagen per week zou je dan weer naar kantoor toe willen? Wat is voor jou het beste?

R- Een keer, twee keer in de maand.

I- Okay. Ja.

R- Vind ik prima.

I- Dat is voldoende ja precies

R- Dat is voor mij voldoende, ja.

I- Okay. Uhm, nou DLS heeft tuurlijk aardig flink wat veranderingen meegemaakt. Uhm... Wat zijn zaken waar jij van zegt "nou, dat heeft de Rabobank en DLS goed aangepakt"?

R- Nou, door uiteindelijk wel die digitalisering verder op te pakken. De Rabobank heeft gewoon een probleem om die operationele kosten gewoon naar beneden te krijgen en daarom lopen we in concurrentieland best wel achter. Uhm, dus ik vind het hartstikke goed dat ze dat gewoon ook doen. Uhm, ja weet je, en klanten willen het uiteindelijk ook en tuurlijk zijn er een hoop klanten die nog van de oude stempel zijn en het allemaal niet willen maar weet je, je moet als de bank, dat willen we ook voor onze ondernemers, uhm uhm uhm... Een kledingwinkel daarvan willen we ook hebben dat ie gewoon een onlinekanaal heeft, weet je wel, om ook gewoon levensvatbaar te zijn. Dat geldt voor ons ook. Wij moeten onze onlinediensten gewoon heel goed neerzetten. Dus ik vind het een hele goede goede goede reorganisatie en stap die de bank gewoon gezet heeft. Dat is gewoon zo. Ik sta daar volledig achter.

I- Ja, dat is denk ik heel logisch. We gaan natuurlijk steeds meer digitaal doen. Dat is een gewoon een volgende stap en uhm ja personeel kost gewoon geld en er kan gewoon heel veel geautomatiseerd worden. Dus die die begrijp ik ook wel. Maar ja, Gaandeweg zal je er ook wel achter komen dat er wat dingetjes misschien wat beter kunnen. Ook vanuit DLS. Uhm, zijn er daar dingen die jij opmerkt dat je zegt "dat had misschien anders gekund" Beter gekund.

R- Ja, Wat lastig is, voor denk ik heel DLS of je nu in het online team zit of in het offline team is dat je al heel vaak dingen hebt aangekaart maar dat het best wel lang duur en je niet - ja en ik heb er nu iets meer veel zicht op omdat ik best wel veel schakel met Rabobank Nederland - maar er zullen een hele hoop collega's zijn in DLS teams die niet weten wat er achter de schermen gebeurt bij Rabobank Nederland uhm en daardoor lijkt het alsof ze het idee hebben dat er gewoon helemaal niets gebeurt en dat dit de situatie is en dat we de aankomende twee jaar nog op deze wijze verder gaan. Dat is niet zo alleen het is moeilijk vanuit Rabobank Nederland om ons echt concreet mee te nemen in alle tussenstappen en fasen die ze doen. Kijk, zo'n CDC-update dat is hartstikke leuk uhm maar daar horen we vaak of een onderdeel of bijvoorbeeld PBS en Spider of dat goed gaat ja of nee maar er zitten achter de schermen nog zoveel andere dingen waar ze mee bezig zijn. Uhm, dat zou ook weleens goed zijn om te weten wat er nu ook al weer de plank ligt, weet je wel.

I- Ja

R- Het enige wat je als medewerker uhm ziet is dat dingen lang duren. Om even een voorbeeld te geven: Mijn schoonzuster die werkte in uhm heeft in Zeist gewerkt als accountmanager en daar kwam toendertijd het Funded team en die is daar toen begonnen en die heeft toen op een gegeven moment aan haar gevraagd waar heb jij als accountmanager behoefte aan, waar heeft jouw klant nou behoefte aan. Die heeft in 2019 gezegd "ik heb er behoefte aan dat als een klant een online financiering inschiet voor een bedrijfspand dat ie het bedrijfspand kan financieren, dat ie z'n voorraad kan verhogen, dat ie de verbouwing kan betalen dus dat ie ongeveer drie financieringen in een keer kan aanvragen. We zijn nu in 2021 en de klant kan dat nog steeds niet. We hebben zoiets als multiproducts, dat is zo omslachtig. Dan moet de klant drie keer dezelfde aanvraag gaan indienen. Als je daar al twee jaar op zit te wachten dan kan ik me voorstellen dat heel veel mensen denken "joh, wat doen ze daar bij Rabobank Nederland".

I- Ja, ja, ja precies. Maar dat is natuurlijk niet zomaar geïmplementeerd. Dat uhm zo makkelijk gaat niet 1, 2, 3 wat dat aangaat.

R- Precies

I- En het onderwerp gaat natuurlijk over psychologische veiligheid. Zou je daar een inzicht van hebben hoe DLS dat kan verbeteren, bij zijn medewerkers, bij zijn collega's?

R- Ja. Wij hebben uhm het in ons team daar kan ik het voornamelijk op betrekken maar dat zou je dan ook wat meer uhm het zit 'm denk ik ook in de managers. Uhm, toen verleden jaar die lockdown er was, toen hebben we op een gegeven moment gezegd in z'n dagstart "joh, hoe voelen wij ons" en toen hebben gewoon een aantal gezegd "joh weet je, ik voel me niet zo goed of ik heb vandaag de kinderen dus ik kan vandaag niet het werk doen wat ik wil, we hebben een achterstand noem maar op dus de tendens was wel heel slecht. Heel veel mensen maar ik bijvoorbeeld ook, ik heb ook gezegd "waar ik last van heb ik kan op dit moment ook niet sporten, weet je. Sporten is voor mij ook een uitlaatklep", weet je wel en toen heeft op een gegeven moment die manager ook gezegd "ja maar wat dan is dan voor jou de beste situatie om te sporten" en toen heb ik gezegd "het mooiste zou zijn dat als ik 's middags pauze heb dat ik even naar sportschool ga. En toen werd er ook gezegd "als Covid voorbij is en je kan ook gaan sporten, doe dat dan ook alsjeblieft want ik heb meer aan jou als je bij wijze van spreken even 's middags weg bent om te gaan sporten en 's middags niet online bent dan dan ik met een collega te maken heb die weet je die ze structuur kwijt is, niet kan sporten of wat dan ook dus laat het ons werk geen belemmering zijn om ook jouw ontspanning te zoeken. En dan zit dan meer bij de managers van "in hoeverre heb je door

wat er met je personeel speelt en welke ruimte of mogelijkheden wil je hun geven om uiteindelijk wel goed in balans te komen.

I- Ja.

R- Zoals verleden keer ook, gaf een collega aan dat hij getest was op corona of het was z'n vrouw, dus hij moest vervolgens thuis binnen zitten en toen heeft uiteindelijk die manager gezegd van "okay, wil je dan bij ons aangeven als je ergens klem loopt uhm welke post je eventueel wil overdragen want ik kan me zomaar voorstellen als het hele gezin thuis moet zijn dat je er niet aan toe komt. Dus weet je, uhm, ga dan desnoods offertes voor ons uitwerken maar pak dan geen nieuwe posten op of pak wel nieuwe posten maar geef ze over op het moment dat je zegt het wordt te complex of te ingewikkeld gezien m'n thuissituatie dat ze je dan overdraagt "dus de manager heeft eigenlijk per persoon gekeken wat is jouw probleem en waar ben jij bij geholpen. En ik denk dat dat zeker als je op afstand werkt het juist heel knap is als je niet een algemene regel gaat maken voor heel DLS maar dat je als manager in staat bent om te weten wat heeft mijn personeel nou nodig. Ik ben een vader met twee kinderen die heel veel aandacht nodig hebben maar er zitten ook bij mij in het team zit een vrouw die heeft kinderen van 18 en 19 da's een totaal ander verhaal. Die heeft het ook op bepaalde momenten slecht maar die heeft aan wat anders behoefte dan ik. En als je een goeie manager hebt die dat kan lezen en kan zeggen "joh, het is voor jou beter als jij gewoon dat doet" dat zorgt voor een goed vertrouwd gevoel.

I- Ja. Dus dat is misschien wel even terugkijkend op het verleden uhm dan krijg je misschien wel een ander soort manager met het digitale werken dan voorheen. Andere kenmerken moet ie hebben. Ik denk wat jij ook even... De conclusie die ik er uit trek is dat je een heel open communicatie met elkaar moet hebben waarin je die drempel heel laag weet te houden als manager zijnde waardoor iedereen alles durft te uiten. Want ik kan wel zeggen dat ik het...

R- Je moet ook wel hebben waarin uhm medewerkers bijvoorbeeld begrip hebben voor elkaar. Als je in een periode zit, laten we zeggen toen je bijvoorbeeld bij ons bij de lokale bank zat. Toen hadden we Chris als manager, dan ga ik het even niet over zijn stijl hebben maar als uhm toen was het zo, weet je wel, als je ziek was, dan moest je je eigen ziekmelden dan had bepaalde procedures die golden eigenlijk voor iedereen. Nu we met Covid te maken hebben en er eigenlijk hele andere problemen zijn die op ons afkomen om als personeel goed te werken moet je denk ik als medewerker ook respect hebben voor je collega's, begrip hebben voor de situatie waar een andere collega in zit. Deze Covid epidemie die heeft eigenlijk voor een hele andere dynamiek gezorgd in de thuissituatie wat je voorheen natuurlijk bij een lokale bank niet. Dat je elke dag naar een lokale bank ging en er was gewoon kinderopvang weet je dan weet je niet wat er bij een ander gezin speelt. Nu weet je voor bijvoorbeeld iedereen de ongemakken en de dilemma's die we hebben met dat Covid. Ook als bijvoorbeeld een collega van mij zegt "ik trek het deze week niet en het komt hier en hier door" en mijn manager gaat ervoor zorgen dat diegene lekker in z'n vel komt en het is een totaal andere aanpak dan die van mij dan heb ik daar begrip voor omdat ik weet dat het resultaat voor mijn collega het beste is. Voorheen bij een lokale bank zou je zeggen "ja weet je, leuk en aardig dat die manager dat zegt. Vorige keer was ik ook ziek en toen moest ik wel komen" weet je wel. Dan krijg je allemaal scheve gezichten, dat heb je nou denk ik eigenlijk veel minder.

I- Ja, je weet dat het voor iedereen een andere uitdaging is. De ene heeft jonge kinderen, de andere heeft oudere kinderen, de andere is weer alleen, die zit alleen thuis. Zo heeft iedereen zijn eigen situatie waar anders mee omgegaan moet worden. Ik denk dat het wel een goeie is

dat zeker een manager een hele open communicatie moet blijven houden. Dat is misschien wel anders dan wat het vroeg lokaal was en dat je elkaar nog fysiek zag. Dus je moet nu weten in welke situatie wie waar in zit. Als je kijkt naar je eigen leercurve. Je bent bij DLS gekomen, uhm, je moet ook wat dingen moest je voor jezelf uit gaan vinden zoals BUBS, Contract Express. Ging dat makkelijk? Moest je daar het beleid in duiken, kon je daar je daar je buddy rechtstreeks aanspreken of...

R- Het was eigenlijk van alles wat. Ik moest en veel in het beleid duiken. Ik heb heel veel dingen moeten vragen aan buddies of aan andere collega's. En ik heb ook heel veel gesprekken gehad met de afdeling van kwaliteitscontroles. Zeker in het begin waren bijna al mijn bps aanvragen gewoon niet goed, daar was wel iets op aan te merken en dat is prima want ik ben ook bij ze... Ik ben het gesprek ook aangegaan van "joh, weet je, ik zit deze week bij team digital, ik ben accountmanager geweest, ik heb al 2 jaar geen nieuwe BBS'en meer gedaan. Het is veranderd, weet je wel. Vroeger had je MRA, nu is het volgens mij Credit Land, dat soort dingen ik zeg "dus ik moet er echt even induiken" dan is daar ook weer begrip voor" dus dat ik fouten heb gemaakt en dat ik heel veel dingen aan mensen heb moeten vragen heb ik niet als bezwaarlijk gevonden, dat hebben ook mijn collega's niet als bezwaarlijk gevonden en je ziet dat het langzamerhand steeds beter gaat. En nu ben ik ook buddy van twee nieuwe collega's, die zitten met dezelfde problemen als ik die had dus ik snap het, weet je wel. Ik neem het ze niet kwalijk. Het zijn geen domme vragen want ik heb zelf ook die fouten gemaakt. Dat hoort er gewoon bij. Dus die leercurve moet ik wel zeggen gaat heel snel wel omhoog.

I- Ja. En hé en nu je misschien wat meer gevestigd bent, hoe motiveer je jezelf. Hoe krijg je die leercurve weer omhoog?

R- Mijn doel is uiteindelijk niet uhm om de aanvragen weg te werken binnen het team, dat is natuurlijk wel het primaire doel van het team zelf. Ik ben naar dit team gegaan om natuurlijk wel financieringen weg te werken maar om uiteindelijk te kijken "waarom kunnen deze financieringen niet online, hoe zou het wel kunnen en wie moet ik daarvoor aan z'n jasje trekken of welke projectgroep moet ik gaan starten of welke mensen moet ik benaderen om een deelprojectgroepje op te starten om dat wel te kunnen doen. En daar ben ik nu mee bezig en daar zit voor mij de uitdaging om dat dat uiteindelijk ook voor mijn kennis en netwerk ervoor zorgt dat ik bij Rabo Nederland terecht komt. Snap je? Ik ben natuurlijk m'n eigen aan het profileren dat ze zeggen van "joh, weet je? Uhm, beste Rabo Nederland. Jullie willen een nieuw product doen, je moet gewoon eens even NAAM benaderen want die heeft bij ons dit en dit gedaan en die zit er wel goed in". Dus dat is mijn doel.

I- Ja precies. Dus eigenlijk creëer je je eigen leercurve. Je weet waar je heen wil en je zorgt dat je zelf de handvatten hebt om de kennis te vergaren.

R- Ja, ik trek dingen nu naar me toe. Ja die arrangementen weet je wel niemand pakt dat op. Ik denk bij m'n eigen "daar is nog best een hele slag te slaan. Daar wil ik voor me in zetten, daar ga ik voor". Dus ik heb tegen m'n manager gezegd "als er iets is met arrangementen, laat mij er maar tussen zitten".

I- Ja, precies. Okay. Gaaf! Leuk! Uhm. En vind je dat DLS nouja in principe pak je zelf je eigen leercurve. Vind je dat DLS daar ook genoeg mogelijkheden voor geeft in deze digitale tijd.

R- Nou, wel dit team. En ik denk ook misschien team Commercieel Vastgoed hé, want dat is ook offline gebeuren. Maar zit je in team Blauw of in team De Peel of weet je wel. Ja, weet je,

daar heb je weinig inspraak weet je. Dat is gewoon, dat komt dan gewoon binnen en dat moet je echt uitwerken.

I- Lopende band.

R- Als ik in zo'n team terecht zou komen, dan zou ik om me heen gaan zoeken. Nu heb ik gewoon de uitdaging dat ik gewoon uhm kan bouwen en dan vind ik gewoon heel leuk vandaar dat ik dan ook m'n leercurve heb en dat zou ik in mijn geval dan niet bij een ander team hebben. Maar goed een ander team kan dan bijvoorbeeld weer zeggen als je wel bij DLS zit en ik doe nu twee aanvragen per week uhm en ik zit altijd groen met m'n scores, ik wil zorgen dat ik nu naar drie aanvragen ga. Je kunt best wel binnen DLS uiteindelijk natuurlijk altijd wel een bepaalde leercurve je eigen aanwennen want ja ligt eraan hoe gemotiveerd je bent.

I- Ja, ja precies. Okay duidelijk. Top. Ik heb eigenlijk geen vragen meer. Heb jij nog opmerkingen of vragen?

R- Uhm nee. Uhm wat Covid. Wat ik al zei... Wat het voor ons namelijk psychisch teweeg heeft gebracht heeft dan niet zozeer met de pandemie te maken maar meer met de gevolgen die het heeft op in mijn geval op mij en op mijn gezin. Een gezin met jonge kinderen en waarbij je kinderen op een gegeven moment niet bij een kinderdagverblijf kan wegbrengen. Dat heeft in mijn geval uhm de meeste impact gehad en geen goeie impact. M'n vrouw is erdoor grotendeels overspannen geraakt, ik heb heel veel fouten gemaakt en ik heb in die afgelopen maanden en dat vind ik dan wel het ergste ben ik niet echt een hele goede vader geweest voor m'n kinderen en dat komt dan heel zwaar over. Het is helemaal niet zo dat ik m'n kinderen mishandel, helemaal niet, maar als mijn kinderen dan bijvoorbeeld iets wilden doen of zeiden "papa, zullen we leuk gaan tekenen of wat?" "Nee, doen we niet, doe maar even zelf." Dat wil je gewoon niet want als je er voor je kinderen wil zijn dan wil je juist heel enthousiast zijn en met ze mee kunnen doen en niet uitgeblust op een bank zitten en zeggen "ga maar even ipad kijken" dat wil je dan niet. Daar heb ik ... Dat heeft er het zwaarst ingehakt bij ons.

I- Je energie is dan snel weg.

R- Ja. Dat je daardoor de rol als ouder zijnde dat die dan ook verwaarloost. Dat is dan echt niet tof.

R- Ja. Wat ik dan misschien denk of misschien ook wel een beetje invul. Als je kijkt naar heel corona en alles wat daar gebeurd is. Je sociale contacten nemen heel erg af, je ziet altijd dezelfde mensen, je privé en werksituatie gaat door elkaar heen en dan hoeft er maar iets te gebeuren en de emmer loopt over. Waardoor je gelijk wat chagrijnig bent, wat kortaffer bent en niet meer inderdaad positief en enthousiast kan reageren en dat is dan wel echt een gevoel van corona en het thuiszitten. Maar ik denk dat dat bij jou als ik dat zo hoor ook het geval is geweest.

I- Ja, ja, ja.

R- Gelukkig is dat niet meer... Ik weet niet of je al gevaccineerd bent maar...

I- Ik ben naar de huisarts gegaan, ik zeg "joh, ik ben volgens mij pas eind juni aan de beurt. Als je een keer een vaccinatie over hebt, belt me op ik woon in de buurt en ik kom naar je toe" Vorige week woensdag belde die "ik heb je op de lijst gezet. We hebben een aantal vaccins over. Ik heb een tijdslot om 12.20 en eentje om 15.50, wanneer kan je?" Ik zeg "ik ben over 5 minuten ben ik bij je". Toen heb ik m'n eerste AstraZeneca gehad en over 8 weken kan ik weer dus over 8 werken ben ik klaar.

R- Ja precies. Heb je ze al gehad.

I- Kan je weer normaal je dingen doen in ieder geval. Ik weet niet of je kids ze ook hebben gehad dan?

R- Nee, die zijn te jong. Die worden niet ingeënt.

I- Helemaal niet

R- Helemaal niet. Mijn vrouw is volgens mij ook eind juni aan de beurt. Uhm, die heeft haar eigen niet bij een huisarts opgegeven. En waar het ons belangrijk omgaat. We hebben een vakantie geboekt in uhm september gaan we naar Griekenland toe en dan zou het mooi zijn als we allebei gewoon goed ingeënt zijn en die pandemie wat rustiger is geworden en je met een corona paspoort of wat dan ook gewoon naar het buitenland kan, weet je wel.

I- Precies, dat is ook wel goed. Even vakantie en even weg vanaf huis. Jullie zitten natuurlijk nu ook al bijna anderhalf jaar zo'n beetje aan huis gekluisterd. Dus ook wel een keer lekker. Goed voor je geestelijke gesteldheid.

R- Tuurlijk.

I- Okay, top, bedankt.

R- Graag gedaan.

I- Ik zet 'm eventjes uit.

## Transcript respondent 7

I= Interviewer

R= Respondent

I= Nou, goedmorgen (naam).

R= Goedmorgen.

I= Bedankt dat ik je mag interviewen. Mijn onderzoek gaat over de neveneffecten van Covid-19 op de psychologische veiligheid van de medewerker die thuiswerkt. Uhm, zou jij een korte introductie over jezelf willen geven? Ehh.. Iets over jezelf willen vertellen, ehh, waar je woont? Wat je gezinssamenstelling is en wat jouw functie is binnen DLS en wat die daarvoor was?

R= Ja natuurlijk wil ik dat. Ik ben uhhh... 53 jaar. Alleenstaand. Ik woon in uhh in een flat in Rotterdam. Uhm.. Nou sommige burens die plegen.. De appartementen zijn ook nooit schoon.

I= (lacht)

R= Wat mij betreft een flatje. Dus alleen.

I= Ja.

R= Uhh.. Ik deel een hond met mijn ex.

I= Hm.

R= Uhh, die is om de zoveel tijd bij mij. Dat is heel even wat minder alleen. Inmiddels wel sinds, uhh, tijdens Covid een vriend. Dus uhh af en toe ook wat minder alleen. Ik ben bij DLS ben ik uhh.. Nou ja, CSM-er in een team to digital en sinds oktober gedetacheerd.

I= Hmhm.

R= Ook geplaatst als CSM-er, uhh, en daarvoor ben ik... Moet ik even rekenen... Een 5 jaar accountmanager C geweest uhm in Rotterdam. Medische vrije beroepen en overige vrije beroepen dus. Zoals notarissen. We deden ook de arrangementen voor Deloitte, BDO enz.

I= Heel breed ja. Hé en fulltime?

R= Ja.

I= Oké.

R= Ja.

I= Uhh... Even terug naar jouw privésituatie, want ik zie ook een mountainbike hangen. Wat wat doe je voor sporten allemaal?

R= Ik fiets. En mountainbiken is eigenlijk bijzaak, meer voor de winter. Al heb ik 'm deze winter niet aangeraakt.

I= Hm.

R= Ehh... Normaal op de racefiets.

I= Oké.

R= En oh, dat is ook nog wel grappig... Naast Rabobank heb ik een bijbaantje bij Fit20.



I= Ja.

R= Uh... Ik geef 6 uur in de week trainingen bij Fit20. Het is geen sportschool. Uh, ze noemen het zelf een gezondheidstraining.

I= Hmhm.

R= 20 Minuten op afspraak. Je moet altijd dezelfde toestel, er zijn 6 toestellen, die je maximaal doet. Uhm.. Dus dat doe ik erbij en dat doe ikzelf uiteraard ook.

I= Ja.

R= En zo heel af en toe golf ik, maar dat heb ik dit jaar ook niet gedaan.

I= Nee.

R= Weinig energie om iets op te pakken.

I= Ja. (lacht) Hé, want... Uh.. Had je nog last van de lockdown? Dat je niet naar Fit20 mocht?

R= Ja. Uhm... Ik heb het... Inmiddels heb ik er een aardige balans in gevonden omdat door het thuiswerken ik mijn hond ook vaker heb.

I= Ja...

R= Uh... Maar ik heb... Ik vond het echt super lastig thuiswerken. Omdat je alleen bent. En in het Rotterdamse had ik... Nou ja 'had'... Ja 'had' inmiddels redelijk uit elkaar... Zo'n leuk team met zoveel humor en uhm... Als je dan thuiswerkt dan valt dat wel weg. Er zit een scherm tussen... Je mist gewoon het sparren, je mist de lol, je mist het cement...

I= Ja.

R= Uhm... Van het werken...

I= Ja.

R= Ehm.. Maar ja, dat had ik nog wel in elk geval bij Fit20.

I= Hmhm.

R= Maar ja. Toen we dicht... Uh, toen de lockdown kwam mocht dat natuurlijk ook niet meer.

I= Nee.

R= En dus daarom zag ik ook geen mensen meer.

I= Ja. Ja. En dat is ongeveer vanaf oktober geweest zeker?

R= Nee. De 1<sup>e</sup> lockdown vorig jaar maart...

I= Ja.

R= Zijn ze ook gesloten.

I= Oké. Zo. Ja.

R= Ja.

I= Ja. En toen zijn ze weer even open geweest waarschijnlijk en toen eh...

R= Ja.

I= Was het nou oktober of november dat weer alles dicht moest?

R= December.

I= December. O ja. Ja, ja.

R= In december weer gesloten. Toen zijn we in half maart zijn we meegegaan ehhe met ehhe de schoonheidsspecialisten en pedicuren.. We zijn geen sportschool maar een gezondheidsstraining.

I= Hmhm.

R= We zijn ook nooit met meer dan 3 mensen in de studio. 2 aan het trainen en een trainer.

I= Ja.

R= De afstand is te waarborgen. Maar in Rotterdam zijn we gesloten.

I= Ja.

R= Het is een franchise organisatie. Degene bij wie ik werk heeft een studio in Rotterdam en één in Rhoon.

I= Hmhm.

R= De anderen zijn allemaal gesloten dus als nog ehm.

I= Ja precies. Hé en het gaat natuurlijk over het digitaal thuiswerken o.a. Uhm, dat ben je waarschijnlijk vorig jaar al gelijk gaan doen. In maart eh... Daar werd je een beetje toe verplicht vanuit de Rabobank. Je gaf al aan in de eerste instantie moest je er echt wel aan wennen. Hoe heb je daar je draai in gevonden en hoe vind je dat nu?

R= Ja nu, nu ben ik er wel weer oké mee omdat het ook een bepaalde vrijheid geeft.

I= Hmhm.

R= Weet je... Uhm. Ik heb... Nou ja. Die hond. Die is gewoon niet gewend om hele dagen alleen thuis te zijn. En toen mijn ex en ik uit elkaar gingen is de hond met hem meegegaan omdat hij meer thuis is.

I= Ja.

R= Uhm... Maar ja sinds januari is hij om de week de hele week bij mij.

I= Hmhm.

R= Want ja, ik ben thuis en hij kan tussen de middag naar buiten enz. Uhm... Dus dat vind ik echt een plus. En weet je, je bent... Je reistijd kwijt.. Ik werk in het centrum van Rotterdam.

I= Ja.

R= Super top, want je loopt het pand uit en je staat in het centrum. Anderzijds, het is hemels... Het is 8 km, maar je kan er wel een uur over doen met de auto.

I= Ja.

R= Dus dat ben je ook kwijt. Uhm... Ik probeer wel de mindere een beetje wel naar de plussen te noemen. Anderzijds ik sprak van de week (naam), dat is onze teamleider binnen mijn team...

I= Ja.

R= Wat ik ontzettend mis... Is dat met zo'n scherm, digitaal, het is direct zakelijk.

I= Hmhm.

R= Weet je... Je mist het persoonlijke. Praat over de verhuizing of verzin het maar.

I= Ja.

R= Uh... Met zo'n scherm gaat het direct, ook met klanten hè.. Precies hetzelfde. Het wordt direct zakelijk. Waar je soms een beetje de jeuk hebt met persoonlijke woorden. Dat... ja... Dat is een stuk lastiger met zo'n scherm.

I= Ja. Ja. Dat is inderdaad wel herkenbaar ja. Ik zag toevallig vanochtend ook de dagstart. En in het begin dacht ik aan het eind "we zijn al 25 minuten in gesprek, het is alleen maar zakelijk. Laat ik nou eens wat algemene dingen erin gaan gooien." Dan zie je ook iedereen een beetje opfleuren en een beetje lachen. Even wat luchtigers en even wat anders.

R= Ja.

I= Normaal gesproken had je dat ook altijd, als jij uhm.. op kantoor zit.. Dan zit je natuurlijk naast iemand en dat gaat het wel over werk, maar soms is er ook een gebbetje en een lachertje tussendoor.

R= Exact, maar dat hoort er toch bij?

I= Ja. Ja, eens. Eens. Maar je zegt wel van "Nou ja, er zijn nu wel wat pluspunten aan het digitaal thuiswerken." Wat zijn voor jou echt de negatieve punten?

R= Nou ja, van de week, nee niet van de week... Twee weken geleden las ik op LinkedIn van een collega van Rotterdam, die had een bericht gepost over een collega die overleden is.

I= Ja.

R= Ik wist dus niet dat zij ziek was.

I= Hm.

R= Uhm... En ik weet zeker dat als je op kantoor zit dan krijg je dat gewoon mee.

I= Ja.

R= En nu is dus iemand de afdeling marketing en communicatie..

I= Hmhm.

R= Uhm.. Maar hoe. Dat vind ik echt... Ja weet je, dat... Dat je dat dus niet meekrijgt. Voor hetzelfde geld hadden we met z'n allen, weet ik het, een bloemetje willen sturen, een kaartje of wat dan ook.

I= Ja.

R= Hé.. Tijdens haar ziekbed.. En nu is het gewoon 'pats', ze is overleden. Nou, dat vind ik echt heel erg.

I= Ja.

R= Dat je dat soort dingen mist.

I= Ja. Ja, dat is ehh... Dat is... Dat is... Dat is wel merendeel weg ja..

R= Ja.

I= Ja dat komt natuurlijk omdat je echt een sociale afstand moet nemen.

R= Ja.

I= Ja. Ehh.. Naast dat... Zijn er nog meer negatieve dingen voor jou?

R= Nou ja, ik werk dan sinds oktober bij DLS. Ik heb één collega die uit dezelfde kring komt als ik.

I= Ja.

R= Ik heb nog nooit iemand gezien.

I= Nee.

R= En met sommige heb je dus inderdaad een prietpraatje over de hond en weet ik het wat allemaal...

I= Hmhm...

R= Maar nu is het echt alleen maar dat beeldschermje...

I= Ja.

R= En uh wie welke aanvraag doet of waar problemen mee zijn of wat dan ook... Die persoon erachter ken je helemaal niet.

I= Nee.

R= Dus dat is... Weet je... Daarmee mis je ook gewoon wat teamvorming. Al vind ik ook wel, iedereen belt elkaar als er hulp nodig is eh. Dat gebeurt wel, maar het zijn losse legosteentjes.

I= Ja. Ja. Hé, en als je beetje terugkijkt op de afgelopen tijd.. Wat heeft dat dan met jou gedaan als mens zijnde?

R= Ik heb me echt een tijd heel, heel slecht gevoeld. Echt ook dat ik... Mijn leven bestaat alleen nog maar uit werken en slapen. Snap je?

I= Ja.

R= Nu is het natuurlijk alleen maar werk, je kan niet uit eten, je kan niet op vakantie. Je kan in principe niet afspreken. Daar heb ik het echt wel zwaar mee gehad.

I= Ja. Ja. Ja dat is wel... Dat hoor ik helaas wel vaker van mensen ja. En je werk en privé gaat denk ik ook heel erg door elkaar heen.

R= Ja.

I= Dus ja... Als je dan toch niets te doen hebt, dan maar even weer inloggen, dan weer even werken...

R= Ja.

I= De werkdruk is denk ik ook met DLS wel flink toegenomen. Dus dan log je toch maar weer even in.

R= Ja. Dat vind ik echt... Dat heb ik ehm... Nou ja, in een half jaar heb ik natuurlijk 3 teamleiders gehad en nou ja.. Dat is op zich ook niets mee te doen.

I= Hmhm.

R= Maar ik durf echt oprecht te zeggen dat ik een harde werker ben. Maar ik moet bij DLS nog een paar passen erbij en ik heb ook weleens aangegeven “dit gaat gewoon niet goed zo”.

I= Nee.

R= Ik voel me als we... Als je een dagstart hebt en eh... En er liggen 15 aanvragen... En er wordt gezegd.. In ons team wordt er niet gedeeld.

I= Hmhm.

R= En dat heb ik ook aangegeven, volgens mij zijn wij de enigen die het op die manier doen.

I= Jaja.

R= Ja. Maar als niemand zijn mond opendoet dan voel ik me verantwoordelijk.

I= Ja.

R= Dan denk ik “Ik pak er nog wel één op”. Maar dat is natuurlijk ook niet de bedoeling.

I= Nee...

R= Dus... En dat vind ik eigenlijk wel lastig hoor, dat je dat... Ehm... Ook dat heb uh... Ik kreeg een oproep gewoon van een... Nou ja, een budget bucker (???) bij de huisarts.

I= Hmhm.

R= En daar bleek dus dat mijn bloeddruk eigenlijk veel te hoog is.

I= Ach zo.

R= Ja, maar ik rook niet. Uh... Ik ben niet te zwaar.

I= Nee. Je sport.

R= Ik sport. Uhh.. En ik eet eigenlijk op een eitje na, zoutloos. Want ik kook zoutloos en het zit niet in de familie.

I= Nee.

R= Dan blijft stress ongeveer over.

I= Ja.

R= Dus uh...

I= Ja.

R= Ja weet je... En dat heb ik ook aan uhh, aan het team niet meegegeven... Het gaat mij niet om de schuldgeven, dat is niet... Maar ik wil wel dat je het weet.

I= Uhuh.

R= Omdat ik ook zeker weet dat er nieuwe mensen zo lopen. Weet je, als je betrokken bent... U.h.. Dan heb je daar gewoon eerder last van.

I= Ja.

R= Denk ik.

I= Ja. Ja. Ja, stress is een wel een hele hoge factor hè, die dan gaat opspelen.

R= Ja.

I= Ik denk ook... Ja, als je het een beetje combineert met je privésituatie... Je kan geen mensen meer ontmoeten, geen familieleden, geen vrienden. Die tijd hebben we natuurlijk allemaal gehad. Dan is het een beetje een opstapeling van eh van zaken. Dat dat heel snel, dat level bereikt is.

R= Ja.

I= Ik weet niet hoe jij het ervaart, maar ik merk soms wel dat als ik een aanvraag krijg.. Dat dat al iets teveel kan zijn. .

R= Ja.

I= En wij moeten ze dan wel... Wij krijgen ze dan toebedeeld. Maar dat weet je van tevoren al wat je werk is op een dag. En dan komt er weer nieuwe post bij en je moet binnen een dag contact opnemen.

R= Ja.

I= Je weet dat je de lokale accountmanager moet bellen en uh, er zit altijd wel weer een uur werk aan vast. Dat wordt dan net teveel en dan raak je al in een soort van uh in de stress.

R= Ja.

I= Die combinatie is een beetje verraderlijk eh wat dat aangaat.

R= Ja.

I= Ja. Nou. Uhm... Beetje in de toekomst kijkend, we mogen nu weer wat meer los. Hoe zou het voor jou ideaal zijn? De situatie?

R= Nou ja.. Toen ik bij DLS kwam stond in de detacheringsovereenkomst uh... 4 Dagen thuis en 1 op kantoor bij een lokale bank bij jou in de buurt.

I= Ja.

R= Uh... Nou... Dat zou ik op zich prima vinden.

I= Ja.

R= Gewoon inderdaad een dag.. Een soort smeermiddel zeg maar. Ennuh... De rest thuis.

I= Ja. Ja precies. Zoiets ja. Ja. Ja, en dan zou je nog kunnen zeggen van eh.. Eventueel naar Zeist. Dat is misschien voor jou even iets te ver weg. Ja, dan ben je wel een uur weg vanaf Rotterdam.

R= Ja.

I= Zekers als je de stad uit moet. (lacht)

R= Ja ik woon niet in het centrum dus ik zit redelijk dichtbij de rijksweg. Dat is wel te overzien...

I= Oké, ja. Ja, dan krijg je de A20 waarschijnlijk.

R= De A16.

I= Ja. Dat is ook niet de leukste. Uh.... Maar dat zou voor jou in de regio zijn.

R= Ja.

I= Ja. Of gewoon Rotterdam zelf. Ja. Hé en uhm... Maar dan zie je waarschijnlijk je Rotterdamse collega's?

R= Ja, wat er nog van over is eh. Er is wel veel uitstroom bezig.

I= Ja.

R= Ja.

I= Ja. Ja (naam) is ook al weg zag ik..

R= Ja.. Dat klopt. Maar die heb ik, ik denk 2x in de week aan de telefoon.

I= Oh echt? Nog steeds?

R= Ja.

I= Oh leuk, oh leuk! Wat grappig.

R= Ja.

I= Ik heb een paar posten met hem gedaan dus ik ken hem ook wel een beetje, qua commercieel vastgoed.

R= Ja. (naam) is fijn.

I= Ja. Ja. Uhm... Als je nu kijkt naar de situatie, het is allemaal digitaal. Je komt dan in een nieuw team terecht, je kent mekaar niet. Eh... Je gaf al wel aan van: je weet dat je heel makkelijk vragen durft te stellen..

R= Ja.

I= Uhm.. Is er een hele open cultuur binnen jullie, binnen jullie team?

R= Nee. Op dit moment is dat in heel de bank niet, dat gevoel heb ik niet. Uh.... Ik.. We maken allemaal fouten.

I= Hmhm.

R= Uh... Maar ik denk dat überhaupt de cultuur binnen de bank is dat we de nadruk nu leggen op dat wat fout gaat. Eh... En aan de ene kant zit ik zelf ook wel zo in elkaar... Want dat wat fout gaat kun je verbeteren.

I= Ja.

R= En uhm... Maar, maar daar ligt wel meer de nadruk op dan wat er goed gaat. Want het viel me van de week op..

I= Hmhm.

R= Want voorheen werd in de stand up werd het natuurlijk ook benoemd... Successen of wat dan ook. Nou, hoor jij ze nog?

I= Nee.

R= Niet echt meer toch?

I= Nee. Nee. Nee.

R= Het is nu een riedeltje van van fixes en weet ik het wat allemaal. Ik snap wel dat het belangrijk is, maar daar krijg je niet heel veel energie van.



I= Nee.. Nee, ik denk dat we een beetje een cultuur ehm... Dat vind ik de Rabobankcultuur...  
Checklisten.

R= Ja. man

I= (lacht)

R= Ja, nee...

I= Alles wordt in lijstjes gestopt. Alles wordt in in...

R= Ja.

I= Ik denk dat het daarin de klant enigszins uit het oog verliezen. Eh... Doordat je continu die lijstjes maar af moet gaan. En als je gaat kijken naar vakmanschap ten opzichte van accountmanagers... Ehm... Dan zie je dat dat heel veel collega's dat vakmanschap wel beheersen. Alleen, dan komt er weer zo'n controle overheen en dan zeggen ze "Ja, maar ja, je hebt dat vinkje bij de LQC (??) heb je niet goed gezet." Dat zie ik toch anders.

R= Ja.

I= En dan krijg je daar een soort 'niet effectief' op.

R= Ja.

I= Ja dat dat.. Dan denk ik "Ja, maar wat is het risico nou daadwerkelijk voor de bank dat dat..."

R= Ja.

I= Dat het niet goed staat. Die klant kan het betalen etc etc. Uhm... Dat vind ik vooral bij eh bij de Rabobank.

R= Ja toen ehh zeg maar de nieuwe teams bij ons horen, nou iedereen heeft natuurlijk nog een kennismakingsgesprek gehad.

I= Hmhm.

R= Als je op mijn stoel zou mogen zitten wat zou je als 1<sup>e</sup> doen? Ik zeg: processen afschaffen. Nou ja, misschien nog niet eens afschaffen... Ik zeg, want we zijn zo groot je heb ze nodig.

I= Ja.

R= Maar voor mij is het proces 'ondersteunend aan'.

I= Ja.

R= Ik zeg: en wij maken het leidend.

I= Ja.

R= Dat vind ik zo'n... Dat vind ik echt niet goed. Vorige week hadden we een presentatie over wat het dashboard voor ons zou kunnen doen.

I= (lacht) Ja..

R= En dan worden er natuurlijk ook over rode kruisjes en groene vinkjes... Nou ja, ik haak af. Op een gegeven moment dan word ik ook fel.

I= Ja (lacht)

R= Ja ja, over de ITA, de klant snel en efficiënt. Dat zei degene die de presentatie gaf. En een ander, een collega zei “van ja” Oh oké.. Dus als het is goed voor de klant is, dan, nee Ik zeg: “Ho wacht even... Zo werd het niet gezegd. Er werd snel en efficiënt gezegd.”

I= Ja.

R= Dat het goed voor de klant is dat heb ik helemaal nergens gehoord. Het past gewoon niet.

I= Nee.

R= Je kunt niet uittekenen in een dashboard... Weet je, ook dat kan ondersteunend zijn aan, waardoor... Wat is nu grote gemene deler, maar het kan nooit leidend zijn.

I= Nee. Nee. Nee, ze zeggen dat wel. Het is een middel en geen doel.

R= Ja, nou...

I= Maar eigenlijk merk je... Dat zei ik laatst een keer ook al. Je merkt dat het wel een doel begint te worden.

R= Ja.

I= En dan wordt er gewoon gezegd “de taxatie moet binnen 10 dagen aanwezig zijn. Is die er niet, ja, dan moet je daar weer achteraan gaan bellen en dan is die taxateur dus niet goed.”

Dan denk ik: “Ja dan ga je... Nu ga je met taxateurs werken die snel zijn, maar misschien minder kwaliteit af gaan geven.”

R= Ja.

I= Wat is, wat is dan je doel? Hè, als organisatie zijnde...

R= Ja... Maar wie plaatst ook die taxateurs op de shortlist? Dat doen wij toch niet?

I= Nee! Nee, zeker niet.

R= Dan denk ik ook..

I= Nee. Nee. Het is wel een beetje... Ja ik vind dat ergens ook wel apart. Als ik kijk naar wat het doel is van DLS, uiteindelijk geweest. Het is volgens mij, zoals ik het noem, een beetje quick en dirty aanvragen er doorheen krijgen. Natuurlijk wel met een goed oog op je vakmanschap en op de kwaliteit van van zo’n aanvraag. Hè, “kan hij het betalen?” Dat is eigenlijk gewoon je core vraag.

R= Ja.

I= En... En een beetje quick en dirty.. Alleen we zien... Ik zie nu ook met dat, met DLS... Dat je heel veel processen er steeds meer bij komen.

R= Ja.

I= En steeds meer moet er ingeregeld worden, in fiatteren moet je steeds meer gaan wegschrijven. Uh... Er komen steeds meer documenten bij, steeds meer processen. Ja het is niet meer quick en dirty. Het is, het is traag en het moet helemaal goed zijn.

R= Ik.. Toen ik eh... net bij DLS zat, met de collega’s in Rotterdam o.a. Toen ik vertelde, ik zei “Joh, het... Er is gewoon niks veranderd.” Ik zo “We vullen WDF.”

I= Hmhm.

R= Uh, we schrijven een fiattering in de fiatteringstool, we maken nog steeds een stappenplan. Ik zeg: “Niets. Weet je, digitaal of wat dan ook.” Natuurlijk als je een PDA is digitaal...

I= Hmhm.

R= De rest, Die kwamen helemaal niet meer bij.

I= (lacht)

R= Er is echt niets digitaal.

I= Nee.

R= Mjah.

I= Nee. Dan zit je natuurlijk in het team met to digitals, dat zou wel digitaal moeten gaan kunnen. Loopt dat?

R= Nee. Nee, het heeft geen prioriteit. Het enige wat echt nu anders is is dat uh de medische vrije beroepen kunnen nu online.

I= Hmhm.

R= Uh. Omdat er een aanpassing in uh in de digitale straat voor het tarief, die hebben natuurlijk een, een apart tarief.

I= Ja.

R= Uhm... Maar verder... Weet je, we hebben nu ook, de posten krijgen we van uh... franchise en arrangementen.

I= Ja.

R= Dat vind ik raar, omdat wat mij betreft beleggen ze dat bij KSS. Want je hebt geen fiattering bevoegdheid daardoor.

I= Hmhm.

R= Dat is bij F&A.

I= Hmhm.

R= Uh... Dus dan ben je slecht uitvoerend. Dan denk ik van “Ja, ze willen dat er minder aanvragen binnen komen bij to digital, dan leg je dat niet bij ons.” Weet je, dan... Als het echt alleen maar uitvoerend is, doe het bij het KSS zoals het was. Dat ging prima.

I= Ja. Ja. Ja. KSS moeten ze opheffen wat dat aangaat. Meer personeelsleden willen ze eruit halen.

R= Ja, maar dan beleg je het dus in het team to digital waar alleen maar C aanvragen liggen.

I= Ja.

R= Dat is een dure grap toch?

I= Ja dat is wel een dure grap ja. Ja. Hé, hoelang zit je bij de Rabobank nu?

R= 10 Jaar.

I= 10 Jaar?

R= Ja.

I= En wat eh... Wat doet dit allemaal met je? Vind je het nog leuk? Vind, vind je het nog...?

R= Nee.

I= Nee... Nee.

R= Nee, ik snap... Weet je, als ik bij uh...

I= Zou je terug willen bij de bank? Sorry dat ik je onderbreek. Zou je terug willen naar de lokale bank?

R= Nee, want het aan de Rabo. Het ligt niet aan DLS.

I= Oké. Ja.

R= De Rabobank an sich gaat een kant op waar ik denk van "Jongens..." Weet je, als we zo lang erover doen om gewoon even onze primaire dienstverlening... Een rekening openen. Als wij daar zo lang over doen...

I= Hmhm.

R= Dan denk ik dat je aardig de weg kwijt bent. En het hele, het hele gedoe over verduurzamen en wat dan ook.. Vind ik prima, sterker nog ik ben vegetarier en noem het allemaal maar op... Maar dat is niet de visie van de Rabobank. Zorg nou gewoon eens dat je dàt wat je zegt, hé, wat jouw corebusiness is, zorg nou eens dat je dat goed op orde hebt. Dan kan je altijd kijken of je de wereld kan verbeteren. Dat is prima, het is een hartstikke mooie gedachte..

I= Hmhm.

R= Maar zorg dat je de rest eerst op orde hebt. In plaats van... Bijen... Dat... Nee. En al dat strakke sturen inderdaad, op processen. Ze zetten medewerkers in hun kracht.. Nou, als je het vinkje niet op de juiste plek zet...

I= (lacht) Ja... Dan zit je niet in je juiste kracht nee.

R= Nee.

I= Nee precies. Ehm... Nou, ergens wel verontrustend om te horen natuurlijk. Als je zegt van "Ja, ik zit daar niet echt meer op mijn plek." Ben je al.. Ben je iets anders aan het zoeken of ben je...?

R= Ja.

I= Ja, ja. Dat kan ik me wel voorstellen. Als je er geen energie van krijgt dan loop je erop leeg.

R= Ja niet... Weet je, ik bedoel, ik ga niet zomaar weg.

I= Hmhm.

R= Ik snap ook wel waar, nou ja, dat het gras bij de burens niet groener is hè. Uh... En het is gewoon lastig om dat als je bij de bank weggaat, ik iets heel anders wil. Dan wil ik helemaal uit die financiële dienstverlening.

I= Ja precies. Ja. Wat zou je willen doen? Wat zou je willen doen?

R= Nee, ik heb een paar keer gekeken bij gemeente en overheid.

I= Ja.

R= Maar het is lastig om daar binnen te komen, want standaard is “Hoe ga je om met die bestuurlijke betrekkingen” en ja, weet je, ik kom niet uit een ei. Ennuh...

I= Ja.

R= Dus ja, zoiets.

I= Ja... Oké, ja. In elk geval, ik, ik hoop dat dat wat wordt dan. Heel veel succes in ieder geval. Dat eh.. Dat gaat. Hé, even teruggaan naar het digitaal thuiswerken. Uh.. Ondanks dat het natuurlijk voordelen en nadelen heeft, vind je bijvoorbeeld dat je productiever bent gaan werken? Komt er meer uit je handen?

R= Nee. Ik ben... Ik durf wel gewoon te zeggen dat dat ook altijd is geweest.

I= Dat je altijd productief bent geweest? Ja.

R= Ja.

I= Ja. Maar kan het zijn dat je productiever bent? Sommigen zeggen bijvoorbeeld: “Nou sinds ik thuiswerk en niet afgeleid word ben ik productiever.” Sommigen zeggen bijvoorbeeld weer van: “Nou, ik word sneller afgeleid omdat ik thuiszit.”

R= Nee, ik word zeker niet.. Nee, ik ben wel echt gedisciplineerd.

I= Ja.

R= Uh.. Of dat leidt tot meer, of ja tot productiever... Kijk... Daar was het dashboard wel weer grappig voor...

I= Hmhm.

R= als ik kijk dan heb ik by far de meeste uitboeking gedaan.

I= Hmhm

R= Dus... Uhm. Maar ik denk dat als was op de lokale bank, dan was dat ook zo.

I= Ja.

R= Dus dat...

I= Is niet veranderd? Nee.

R= Nee.

I= Het zit is het aard van het beestje. Ja. Ja.

R= Ja.

I= Dus je werk wel heel gestructureerd, werk je?

R= Ja.

I= Ja.

R= Gedisciplineerd. Gestructureerd vind ik weer wat anders, maar...

I= Uh. Gedisciplineerd. Ja. Wat versta je daaronder dan, dat gedisciplineerde? Uhm... Als je bijvoorbeeld afgeleid wordt, als je midden in een aanvraag zit. Uhm... Neem je dan op of hoe, hoe doe jij het anders dan andere collega's?

R= Ik neem wel op.

I= Ja.

R= Omdat... Nou ja, dat zit er ook in. Als je een ander kunt helpen... Soms komt het ongelegen hè, weet je. Dan, dan... Dan kan ik ook zeggen “Ja akkoord en...” Waar het dan algemeen nog steeds niet akkoord is, en dan toch beide behoefte aan een prietpraatje uiteindelijk.

I= Ja.

R= Maar ja, je vind het allemaal fijn als je geholpen wordt. Toch?

I= Hmhm. Ja, zeker. Zeker. Wat, wat doe jij anders dan? Dat jij gedisciplineerder bent dan anderen? Hoe, hoe zie je dat?

R= Ik weet niet of ik gedisciplineerder ben dan anderen. Maar ik weet van mezelf dat ik gedisciplineerd ben.

I= (lacht) Oké. Ja.

R= Ja, ik ehm... Ik... Ja, je werkt thuis, maar ik ga niet uit liggen slapen of zo. Weet je, ik log gewoon echt 's ochtends om, wat zal het zijn? Tussen 07:15 uur en 07:45 uur in.

I= Ja.

R= Ja. En niet alleen inloggen, ik start gewoon.

I= Ja.

R= Weet je... Ja dat... Tuurlijk, ik denk dat we allemaal weleens een wasje tussendoor doen. Maar, weet je. Ook op kantoor doe je ook weleens een half uur met een cliënt wat kletsen.

I= Ja.

R= Maar ja. Dan moet je weer terug aan, aan de bak.

I= Ja. Ja. Oké. Hé, wat zou er volgens jou moeten veranderen binnen, binnen DLS?

R= Nou ja, wat je... Wat jij net aangaf, vakmanschap. Weet je wel. Uh. Vaar daar meer op. Nogmaals, processen moeten er zijn. Dat kan ook niet anders dan zo zijn, we zijn met uh... Met hoeveel zijn we? 36.000 in totaal of zo?

I= Ja.

R= Dus het gaat ook niet anders. En dat wordt ook van ons verwacht, maar met (naam) en de Nederlandse Bank, noem het maar op.

I= Hmhm.

R= Uhm. Maar, je moet ondersteunend zijn aan. Zorg gewoon dat dat als je klant wilt worden bij de Rabobank... Uhm... Nou ja, weet je. Dat dat kan binnen een week. En dat het geregeld wordt binnen een week. Ik had vorige week, geen discussie, maar wel een gesprek met één van de medewerkers van het kwaliteitsteam. Uh... Ik had een aanvraag uitgewerkt en ik heb geen aanvullende zekerheden gevraagd. ??? (30:00)

En er was al een borg afgegeven. Uh... En ik heb 10 mei daar de goedkeuring voor laten geven, dus dat wat allemaal geen probleem. En dus, ik had met een collega daarover en zei begon al “Ja, maar als die uitgewonnen moeten worden” weet je wel, en dan zegt de rechter van “Ja, maar je hebt niet eens de voorraden of de debiteuren uh, de klant en blahblablah.

En dan kan die borg ook niet uitgewonnen worden Ik zeg, “Nou, dat kan.” Ik zeg “Maar we gaan nu dus 95% van onze relaties behandelen voor de 5% die dus ooit uitgewonnen moeten worden.”

I= Ja.

R= Dat is toch de wereld omgedraaid? Dat is hetzelfde als met, met CDD.

I= Ja.

R= Daar behandelen we ook al onze relaties, zeg maar voor de 5% die dus niet te hoeven trouwen. Dan denk ik: “Ja jongens, hou op! Weet je wat dat kost?”

I= Ja. Ja. Dan sla je de plank een beetje mis, want daar maak je heel veel werk op, doe je heel veel dingen...

R= Exact!

I= Voor die, voor die, ik denk zelfs dat het minder is dan 5%, maar uhm... Dan ga je weer heel veel werk voor verrichten op al die andere klanten.

R= Ja.

I= Dat zie je natuurlijk bij die Know Your Customer, CDD, en dat soort afdelingen allemaal.

R= Ja.

I= Ja. Ja. Maar dat wordt lastig, er zit natuurlijk weer een overheid achter die dat weer soort van verplicht. Die zegt van: “Ja, je moet alles...”

R= Ja zeker weten wel.

I= Ja.

R= Maar de zekerheden niet.

I= Nee.

R= Weet je, ik doe nog steeds hier heel veel van die medische vrije beroepen (31:32). Nou, het slaat helemaal nergens op. Want bij debiteuren en voorraden inventaris erbij te verpanden.

I= Nee.

R= Debiteuren mag niet, althans dat was het plan wel, maar je hebt er niets aan want je mag zie niet uitnemen.

I= Nee.

R= Dat mag wettelijk niet.

I= Nee.

R= Voorraad of of... Dat hebben ze allemaal niet! Ik denk: “Wat moet je hiermee?”

I= Ja.

R= Ja, weet je, dat dat... Ja nou ja, dat is standaard bij ons. Ja.

I= Het is nergens verplicht toch? Het staat toch nergens in het beleid?

R= Dat is wel uh... Een soort van uh... Een ongeschreven regel hoor, dat je dat...



I= Ja dat klopt. Maar ik, ik... Ik zit zelf in commercieel vastgoed ennuh ik deel ook heel vaak geen inventarissen en voorraad. Ik doe alleen debiteuren, want dat zijn zijn huurders als het een BV is.

R= Ja.

I= En als het een fictieve entiteit, dan worden het huurpenningen.

R= Ja. Ja dat wordt ehh.. Het is heel, heel lastig. Weet je, je hebt ook natuurlijk, nah nou weer een fiat halen, en dat je er dan toch weer vanaf wijkt.

I= Ja. Ja. Maar ja, als het geen beleid is dan wijk je er toch ook niet vanaf, lijkt mij? Maar oké, ik snap... Ik snap wel wat je bedoeld. En het vervelende is dan dat je misschien... Dat heb ik dan ook wel, dat is.. “Nu ga jij mij op mijn vakmanschap toetsen en aangeven dat ik het niet goed doe.” Terwijl ik daarover nagedacht heb, maar er zit natuurlijk een reden achter en.. En vervolgens moet ik een inventaris gaan verpanden of zo. Ja, terwijl het nergens over gaat. Ja.

R= Exact.

I= Ja.

R= We hadden gisteren in het... In onze dagstart ook uh... Ook een discussie. Over de tarieven waarmee wij beroepen. Dat is een minimale basis... Uh opslag moet zijn met 75 basispunten.

I= Ja.

R= Dus er was een collega die zei van: “Ja, dat je dat voor huisartsen en tandartsen doet, prima, maar niet standaard voor fysiotherapeuten...” Nou, dat werden hele... Dus op een gegeven moment zei ik: “Joh, zullen we dat gewoon overlaten aan de beoordeling van de betreffende accountmanager?”

I= Ja.

R= Weet je... Hoezo?

I= Ja.

R= Ja. Ja, het is niet standaard dat ze die 275 basispunten krijgen. Ik zeg: “Voorlopig verliezen we alles aan de ABN Amro dus...”

I= Ja. (lacht)

R= De rente is 275 basispunten, dus... ???

I= Ja, ja, ja.. Op het moment staat ABN Amro inderdaad wel strak in de wedstrijd ja. Die eh..

R= Ja.

I= Die vliegen aardig om onze oren als het dat aangaat.

R= Ja.

I= Hé en ehm... Eh... een beetje de laatste vraag, als je kijkt naar je eigen team. Ehm... Waar je in zit. Elke ochtend verschijnt de dagstart. Uhm... Hoe, hoe zou het contact en uhm... De efficiëntie onderling bij jullie verbeterd kunnen worden?

R= Nou, het contact, ik had het daar met de Team Lead ook over. Weet je, we hebben in Rotterdam, iedere donderdag uhm... Een virtuele borrel.

I= Ja.

R= Uhm... Nou zo af en toe sluit ik daar nog bij aan. Ik weet dat dat binnen DLS in onderlinge teams ook eh gebeurd of geprobeerd is.

I= Hmhm.

R= In ons team is het in ieder geval niet gelukt. En uhm... Maar dan, weet je, het is ook lastig.. Want van Rotterdam ken je iedereen en je weet of iemand verhuisd is of weet ik veel.

I= Ja. Ja.

R= Maar deze collega's ken je privé niet.

I= Nee.

R= Dus dan worden de onderwerpsgesprekken ook net even wat lastiger.

I= Ja.

R= Maar ja, dat zou je kunnen omzeilen door weet ik veel wat, bedenk maar iets.

I= Hmhm.

R= Uh... Efficiënter, ja... Wat ik, wat mij opvalt is dat om de zoveel tijd komt er weer een onderwerp terug of dat in de dagstart is of in de stand up... Wat een aantal weken daarvoor ook terugkwam. Dan denk ik "Daar gaan we weer."

I= Ja.

R= Weet je, je moet het wiel weer opnieuw uitvinden.

I= Ja.

R= Als er niks gewijzigd is, uhm... Nou weet je, als we dat op een gegeven moment met z'n allen afgesproken hebben om het op die manier te doen, of dat nou de ene wilt of niet...

Nou dan is dat de manier.

I= Ja.

R= Dan gaan we niet weer een half uur discussiëren over hoe het dan anders moet.

I= Ja.

R= Dan doen we dat gewoon.

I= Ja. Ja. Nou, duidelijk. Top. Bedankt. Uhm... Ik heb voorlopig even geen vragen. Heb jij nog opmerkingen of dingen?

R= Ja... Jij doet dus een studie?

I= Ja.

R= En wat... Waar ben je mee bezig?

I= Uh... Ik ben weer bezig om onderzoek te doen naar wat deze effecten dus zijn.

R= Hmhm.

I= Uh... En eigenlijk vooral het, het thuiswerken. Uhm... Op de veiligheid, psychologische veiligheid van uhm... Van collega's en van medewerkers. En wat ermee gebeurd.

R= Maar dat doe je denk ik, uh... Voor een studie?

I= Ja. Ja. Bedrijfskunde aan het Erasmus.

R= Ah oké.

I= In Rotterdam, ja. Ja.

R= Goed hoor.

I= Ja, het is... Ik denk dat het een heel hot item is. En dat maakt het ook wel, wel zeer interessant. En leuk.

R= Ja.

I= En ik denk uh... Net zoals jou... Ik ben zelf ook alleen. Uhm.. Dus ik zit er een beetje hetzelfde, hetzelfde erin als jou. Merk ik op heel veel dingen. En ik denk dat het sociale veel meer moet gaan komen dan dat het nu is.

R= Ja.

I= En we zien niet wat er gebeurt achter die camera. Iemand kan lachen, 10 minuten lang. Maar eh 5 minuten later kan die misschien wel in huilen uitbarsten. Dat weet je niet.

R= Ja. Nee.

I= En ik denk dat daar veel beter op gestuurd moet worden, uhm... Of manieren voor moeten gevonden worden dat je dat wel inzichtelijk krijgt. Door bijvoorbeeld 1 of 2x per week naar kantoor te gaan. Of die mogelijkheden aan te bieden.

R= Ja.

I= Zo zijn er nog aan aantal dingen. Uhm... En ja, ik, ik... Bijvoorbeeld de stand up... Ik ga er niet meer heen. Ik... Ik heb, ik heb dat 4x gedaan, toen ben ik ermee gestopt. Ik denk: "Dit gaat helemaal nergens over, het is zonde van mijn tijd. Ik erger me kapot, ik zeg toch niks." Ik uhm, ik zie onderwerpen die inderdaad 2x behandeld worden, een half uur lang. Uhm, ik hoef ook niet te horen hoe sommige mensen heel graag hun succes willen delen. Dat, dat irriteert me alleen maar. Uhm... Dus daarom ook een beetje het onderwerp, van "Hoe kunnen we het dan toch anders gaan insteken." Nou, dus vandaar. Maar ik zal 'm even stopzetten. Uhm... In ieder geval hartstikke bedankt.

R= Dankjewel.

## Transcript respondent 8

I= Interviewer

R= Respondent

I= NAAM, goeie morgen.

R= Goedemorgen.

I=: Hi. [Eh] nou, bedankt, dat ik jou mag [eh] mag interviewen. [Eh] mijn onderzoek gaat over de neven effecten van Covid-19 op de psychologische veiligheid van de medewerker die thuis werkt [eh]. Zou je voor mij een korte introductie kunnen geven over [eh] wie je bent, [eh] hoe je thuissituatie is en wat je precies doet bij D. L. S., je functie?

R= Tuurlijk, ik ben NAAM, ik kom uit Rijswijk, naast Den Haag, [onhoorbaar] Gelderland. [onhoorbaar]. Het is naast Den Haag. Ik ben [eh] 30 jaar. Ik [eh] heb een [eh] vriendin, die woont bij mij in in Rijswijk parttime samen, we zijn wel fulltime [eh] hebben we verkering, Paul, voor je verkeerde dingen gaat denken. Zij werkt voor meerdere projecten.

I=: Mmm.

R= Zij werkt in Wijk bij Duurstede een dag en in Delft, dus vandaar is het voor haar wel handig om bij mij te zijn.

I=: Ja.

R= En ze heeft ook projecten in Zeeland. Haar ouders wonen in Oudenhoorn bij Hellevoetsluis, dus vandaar dat ze een beetje tussen die twee huizen pendelt. Dus voor de rest ben ik dan [eh]. Dus de helft van de dag werkt [eh] Kathelijn, m'n vriendin hier, en de andere helft [eh], werk ik in mn eentje thuis.

I=: Oké.

R= Ik heb wel de luxe dat ik één dag in de week, mag ik naar kantoor toe.

I=: Mmm.

R= Ik [eh] werk nu zes maanden bij DLS, maar daarvoor [eh] was ik [eh] manager [onhoorbaar] ANP. Vanuit die rol inderdaad [eh] was er een minimale bezetting nodig op kantoor voor het tekenen van bepaalde stukken. Denk aan [onhoorbaar].

I=: Ja.

R= Dus vandaar dat ik toen daar vanuit mijn management rol daar mocht zitten [eh], ja, toentertijd ben ik naar DLS gegaan, daar heb ik wel besloten dat ik daar gewoon [eh] kon blijven één dag in de week, wat ik zelf ook gewoon heel prettig vond.

I=: Ja.

R= Dus dat, voor de rest de thuissituatie, ja eh, ik eh wat meer over mezelf, ik eh sport heel veel, dus toen inderdaad heel heel, normaliter tenniste ik , heel veel competitie is nu voor de tweede keer inderdaad, het is niet doorgestaan toen ben ik snel andere doelen gaan zoeken, dus ik heb nu één augustus een halve triatlon staan. Ik heb echt de afgelopen maanden...

I=: Oh, gaaf!

R= Veel gefietst, heel veel hard gelopen.

I=: Ja.

R= Maar dat komt wel eigenlijk door Covid-19, dat ik dat ben gaan opzoeken, want daarvoor, ja, is dat nooit te combineren met [eh] met tennissen.

I=: Nee.

R= Nu wel heel veel gedaan. Echt wel ook met een schema en zo, en een coach.

I=: Oké. Oh, gaaf.

R= [onhoorbaar] keer per week [eh], aan het trainen ben.

I=: Wat is je doel? Ik bedoel met hardlopen? Wat [eh]? Nog snelheid?

R= Ja, [eh] hardlopen weet ik eigenlijk wel heel goed dat ik het kan, ik heb er ook veel wedstrijden in gedaan, fietsen was eigenlijk nieuw voor me.

I=: Ja.

R= Dus dat ik doe ik twee jaar wat intensiever. Hardlopen. Ja, ik heb PR op de tien staan 37 minuten.

I=: Zo!

R= Of ook van één 28.

I=: Zo!

R= Maar ik ben eigenlijk nu wel beter dan [eh] dan ooit. Ik heb wel veel maanden veel getraind dus [eh].

I=: Ja.

R= Ik denk dat die halve marathon moet sneller kunnen en de wedstrijd van een halve triatlon zal op ongeveer op de anderhalf uur zitten.

I=: Ja, ja, precies ja. Dan zit je met een halve triatlon, moet je ook nog zwemmen natuurlijk.

R= Ja, zwemmen, negen kilometer fietsen, daarna hardlopen dus ja.

I=: Zo, heavy man, welke ga je doen?

R= [Eh], Maastricht.

I=: Maastricht, oké, dat ken ik niet.

R= Wel [eh], wel wel tof.

I=: Ja. Dat is wel zwaar ja.

R= Dus ik heb [onhoorbaar] gekozen, wat later in het seizoen dus ik denk [eh] de kans is wel groot dat die kan doorgaan.

I=: Ja, wanneer is die?

R= Eén augustus.

I=: Eén augustus, we hopen dat niet te warm is natuurlijk. [Haha]. Ja, wel gaaf ja, ik heb zelf ook ooit een keer, wou ik het doen. Alleen [eh] ik heb last van m'n schouder en zwemmen gaat niet helemaal lekker. En soms wielrennen ook niet, dan [eh] dan verzuurt het helemaal en dan [eh] dan zit je gewoon niet lekker op de fiets.

R= Zonde joh.

I=: Sorry?

R= Hoe hoe vaak loop jij dan?

I=: Ja nu iets minder [eh] maar daarvoor liep ik echt drie, vier keer in de week. Ja. En ik liep ja, wel iets zachter als jou hoor, tien kilometer in 42 minuten. [Eh] volgens mij de halve marathon liep ik op. Eén uur 35 , dat is op zich nog wel aardig [eh], aardig rap.

R= Nice, nice.

I=: Ja, nou ja, helaas de rest erbij, dat, dat gaat niet. Dus nu nu meer mountainbike, dat vind ik ook heel erg leuk. Dat [eh]

R= Ja.

I=: Dat vind ik wel wel een gaaf iets. Hé, en [eh], kinderen heb je kinderen, thuis?

R= Nee. Geen kinderen, nee.

I=: Nee. Misschien nog voor voor de toekomst.

R= Wie weet.

I=: Ja, [eh] sinds [eh] zes maanden DLS ben je ook dan volledig gaan thuiswerken of ga je nu nog steeds wel eens naar kantoor?

R= Ik ga steeds nog één dag naar kantoor.

I=: Oké, ja. Den Haag dan of niet?

R= Ja, Den Haag ja, Bezuidenhoutseweg.

I=: Oh, Bezuidenhoutseweg, ja.

R= Ja, ik zit er nog, een afdeling met twee andere.

I=: Oké.

R= We zitten echt met z'n drieën op een afdeling waar [eh] normaal een mannetje of 35 kunnen zitten.

I=: Ja. Ja. Welke verdieping?

R= [Onhoorbaar] De eerste.

I=: De eerste, oh echt? Ja, Bezuidenhoutseweg ken ik wel. [Eh], eerste verdieping, is daar zit ook [naam] toch, en [naam], heel lang geleden?

R= Ja, ik zat daar met [naam], ja, klopt.

I=: Ja grappig, grappig, hé, hoe bevalt het voor jou, het [eh] digitaal thuiswerken?

R= [Eh], ja, voordelen en nadelen.

I=: Mmm.

R= Ik had [eh] ik heb eerst per casus meegemaakt dat je vanuit niks naar... of vanuit gewoon op kantoor werken naar deze situatie ging.

I=: Ja.

R= Ja, dat was gewoon heel absurd, maar wel weer de de bevestiging dat wanneer het moet, dan kan dat opeens.

I=: Ja.

R= Maar daarvoor inderdaad het dan niet kon.

I=: [Kuch]

R= Dus dat was een bijzondere ervaring. Toch?

I=: Ja.

R= We hadden echt nooit bedacht dat dit zou kunnen en opeens moest het en opeens kond het.

I=: Ja.

R= [Eh] het gaf toen ook meteen heel veel druk, omdat [eh] toen al die Covid leningen bij [eh] casus terechtkwamen.

I=: Mmm.

R= Dus het was ook meteen echt volle bak was en [eh], ja, dus dat was best wel bijzonder, maar het is wel [eh] kon dat vrij goed behappen.

I=: Mmm.

R= {eh} ook door [eh] de manier van werken, door ook in de middag, bijvoorbeeld om de... we hadden een dag start en een pitstop, in ieder geval twee keer met elkaar bijeen te zijn.

I=: Ja.

R= Om iets meer het sociale aspect daardoor een [eh] aandacht te kunnen geven, wat ik nu ook bij DLS heb doorgezet, ik ben het enige team die ook 's middags kort [eh].

I=: Ja.

R= Een kwartiertje zo van pitstop heartbeat heeft.

I=: Ja.

R= Dat is echt niet dat we daar werk gerelateerd per se hoeven te praten.

I=: Nee precies.

R= Als we dan iemand even het woord wil om wat te zeggen wat die die dag heeft meegemaakt, ja, dat is dat ook vrij.

I=: Ja

R= Het is af en toe wel fijn om [eh] het daar even kort over te hebben.

I=: Ja.

R= Ook over werk, maar als iemand ergens tegen aanloopt [eh] dus ja, het het het, het is, maar als je het over mij persoonlijk hebt, is het [eh], goed bevallen.

I=: Mmm.

R= Ik zou wel graag een keer, zeker nu ook met mijn nieuwe team bij DLS, bijeenkomen.



I=: Ja.

R= Uiteraard mis ik dat.

I=: Mmm.

R= Je hebt wel goed contact met elkaar, maar je hebt, ja, je mist van een aantal zaken die bij mensen spelen die je eerder zou opvallen als je face to face met elkaar aan het werk bent.

I=: Ja.

R= [Eh], je mist een bepaalde interactie, natuurlijk tussen mensen. Ik heb het nu geprobeerd te tackelen door op [eh] iets andere manier te te te werken, Paul.

I=: Mmm.

R= Ik werk hier [eh] in super cirkels, een gelikte term die in van ING heb gejat.

I=: Ja. [haha]

R= Ik heb zelf wel veertien man in mijn team, ongeveer.

I=: Ja.

R= [Eh] die heb ik in tweeën gesplitst, dus twee keer zeven, [eh] en we hebben een soort [eh] dag start 's morgens, waarin iedereen kan op [eh] aangeven wat je op de dag plant te gaan doen.

I=: Mmm.

R= Dus als jij drie [onhoorbaar] moet uitwerken, dan zet je dat neer en zit je eigenlijk al vol. En op basis van dat bestand [eh] verdelen wij altijd de [eh] posten die binnen zijn gekomen.

I=: Oké.

R= En op die manier waarop wat wat zijn nog wel onwijze voordelen, we hebben er ook onwijs met hoe we nu digitaal werken te maken, je hebt elke ochtend gewoon contact met zeven mensen. Ik hoor iedereen, Paul, en iedereen kent elkaar ook.

I=: Ja.

R= Je weet meer van elkaar dan [eh] normaliter. Dus dat [eh], dat werkt. Nu deze eigenlijk met dit dit online, ja werkt voor mij heel prettig voor de mensen.

I=: Ja. Ook nog.

R= Af en toe een beetje fragiel als natuurlijk [eh] vijf man [eh] op de vrijdag vrij nemen.

I=: Mmm.

R= Maar goed, dan voegen we toch gewoon weer samen.

I=: Ja.

R= Aan de andere kant heb je altijd dat je zeven mensen, dat je werkt. Maak het team wel daarom nog wat kleiner,.

I=: Ja.

R= Met de andere zeven heb ik wel beperkt contact. Maar ook vraagstukken enzo worden vaak wel getackeld in die [eh], in dat kleine groepje. Dus dat is wel [eh]

I=: Ja.

R= Dat is wel oké maar ik zou heel erg de behoefte hebben om [eh] één dag in de week met het team wel samen te komen.

I=: Ja. Ja, ja. dat is misschien wel lastig, want ja, iedereen woont natuurlijk vrij door het land heen. [Eh}.

R= Toch? Ja.

I=: Ja, dan kun je wel centraal afspreken Utrecht, maar ja, dan nog hebben we natuurlijk wel heel veel mensen, of sommigen, lange reistijd.

R= Ja.

I=: Maar goed om te horen. Goed om te horen dat jij [eh], ja misschien toch een klein beetje anders aanpakt [eh] ik denk zeker zo'n pitstop, da's echt wel een mooi iets, want het is wat meer vrijer.

R= Het is vrijer ook als mensen klantgesprek hebben.

I=: [Kuch]

R= [Onhoorbaar]

I=: Mmm.

R= Hij gaat ook wel eens niet door als er echt maar twee mensen in zitten.

I=: Ja.

R= Maar ja, dan is het toch even goed dat die twee mensen elkaar even bellen.

I=: Ja.

R= Vind ik ook helemaal goed.

I=: Ja, precies.

R= Ikzelf ook ben ook niet altijd aanwezig. Als iets anders heb, weet je, dan sluit ik niet aan.

I=: Ja.

R= Als er iets tussendoor komt, dat mag iedereen maar ja, het is voor sommige mensen lopen iets in hun werk tegenaan, al in de ochtend, dan stel ik effe uit, kan die het meteen in de groep stellen, wat fijn is, en anders kun je gewoon even een praatje pot [eh] 's middag, lekker!

I=: Hoelang is die pitstop dan? Hoelang doe je dat?

R= Een kwartiertje.

R= Kwartier, o ja.

I=: Ja, prima.

R= Ja, Paul, zoals elke call weleens een keer uitloopt naar [eh] vijftwintig minuten, ja, oké, als de [eh] mensen dat prettig vinden, dus even hun hart willen luchten.

I=: Ja.

R= [onhoorbaar].

I=: Ja. Hé en want de dag start, die doe je dan wel met één groep, of is dat ook?

R= Ja, ik heb zelf s ochtends twee [eh] dag starten, [eh] maar dat gebeurt steeds met die zeven man. Omdat je dan gewoon veel meer interactie krijgt. ,

I=: Ja.

R= Dus veel meer van elkaar weet waar iedereen mee bezig is.

I=: Ja.

R= Want dat is het moeilijke nu ook in deze tijd, je hebt geen idee van elkaar of iemand druk is, ja of nee, hoe of wat. En en [eh] de perceptie druk, natuurlijk, daar krijg je nu meer beeld bij.

I=: Mmm.

R= Meer feitelijk.

I=: Ja.

R= Door dat dag start bord.

I=: Ja.

R= Want iedereen heeft het druk [eh], Paul. Maar goed.

I=: Ja, [haha] dat dat zeker, dat zeker, ja.

R= Het is fijn als je dat onderscheid hebt en dat kan uitspreken, van elkaar kan leren. Dan probeer ik wel op die manier [eh]

I=: Ja. En wat krijg jij terug, van [eh] jouw directe collega's, medewerkers, hierover?

R= Over de manier van werken of gewoon onderwerpen?

I=: Misschien ook dat je ook wel [eh] dat ze andere teams hebben meegemaakt, dat ze nu bij jou [eh] terecht komen, [eh], dit is wel echt iets anders wat jij doet ten opzichte van andere teamleiders.

R= Ja.

I=: Ik promoot het heel erg, ik denk juist dat zulk soort dingen ook echt moeten gaan gebeuren, want juist die interactie, die is superbelangrijk, dat iedereen zich daarbij betrokken voelt, bij die groep betrokken voelt. Ik zie ook weleens dag starts voorbijkomen waar sommige mensen niks zeggen. Ja, ik denk, ja, dan moet, dat moet juist niet.

R= Herkenbaar Paul, herkenbaar.

I=: Ja. Maar hoe, wat krijg jij terug vanuit jouw [eh], vanuit je directe collega's, g je medewerkers?

R= [Eh], positief.

I=: Ja.

R= Positief, want ik heb ook gevraagd, willen jullie hiermee door [onhoorbaar] met gestart.

I=: Ja.

R= Willen jullie hiermee doorgaan? Het gemiddelde cijfer was een acht.

I=: Ja. Kijk.

R= Dat wel.

I=: Hé en...

R= En eigenlijk wat ik net bedoelde met het contact met de mensen dat je heb, dat ze heel prettig vinden.

I=: Mmm.

R= Je hebt toch ook echt een samen gevoel, nu. Van we moeten samen die werkvoorraad chappen, je, je hebt dat wanneer het heel druk hebt, want ja, je kent situatie, Paul, misschien ook zelf als je drie taxaties terugkrijgt.

I=: Yep.

R= Dat je aan de bak moet.

I=: Ja.

R= De klant verwacht in ieder geval dat je aan de aan de bak gaat, dat het snel wordt uitgewerkt.

I=: Ja.

R= [Eh] dan kun je dat gewoon aangeven, dan kunnen anderen daar ook, weet je wel, ja, ik ik ik ik. Je hebt ook weer duidelijk waar iedereen mee bezig is.

I=: Mmm.

R= Honderd procent Paul, uiteraard niet, maar ja we wel wat meer.

I=: Ja, ja, ja, inderdaad, het is dat kan nog wel eens gebeuren, ik had dat vorige week ook dan krijg je één keer drie taxaties in, in twee dagen binnen. Ja, als je dat allemaal wil uitwerken, goed wil plannen, vaak willen ze dan toch binnen een paar dagen die offerte hebben. Ja, dan zit je gewoon gelijk vol, terwijl je een uur daarvoor misschien nog wel ruimte had.

R= Klopt, en het kan ook andersom Paul. Je kan ook in het dashboard zien dat iemand 20 aanvragen op z'n naam heeft staan maar als je dan ziet dat er negen in het uit boek staan, dat je op de andere negen op taxatie aan het wachten bent.

I=: Ja.

R= Ja, dan kun je wel weer een post bij, maar dan kun je wel alvast zeggen: ja, jongens, he, ik pak er zelfs eentje op, want ik heb vandaag tijd, maar ... Weet je, dan bereid ik iedereen alvast voor ik verwacht wel van de week. Dat daar [eh] twee of drie taxaties terug komen. Dan weet iedereen, oh, wacht, oké, die pakt nu op. Dan kan ik nu m'n post uitwerken en dan.

I=: Precies. Ja.

R= Dan ben je meer met elkaar bezig, want het is moeilijk om de werkvoorraad te beheersen, [onhoorbaar] omdat het heel erg met pieken is.

I=: Ja.

R= Niet te voorspellen.

I=: Ja, dus eigenlijk zeg je wat je gedaan hebt. Is het [eh] ook met dat dashboard, wat jij zelf vult?

R= Ja. Wil je het zien, Paul, of niet?

I=: Ja, dat is goed.

R= Ik kan er wel even wat bij pakken, is wel leuk.

I=: Dat vind ik wel interessant.

R= Ik kan gewoon m'n scherm delen. Toch, niet dat dat stoort voor [eh] de opname.

I=: Nee, volgens mij niet. Ja, ik heb 'm sowieso op m'n telefoon, dus dat [eh] dat komt wel goed. Heb je een soort in OneNote of iets dat ze 'm [eh] kunnen kunnen bijvullen?

R= [Eh] ja, in Teams.

I=: In Teams, ja, oké.

R= Hier heb je hem, hier heb ik hem eigenlijk vanochtend gemaakt. Je kan dan [eh] om hem heel kort door te nemen, ik heb hier alle namen uit de de teams tot één iemand is vrij.

I=: Mmm.

R= Hier het aantal beschikbare uren dat iemand eigenlijk werkt op een dag, dan zie je ook het verschil tussen mensen die acht en negen uur werken.

I=: Ja.

R= [Eh], nou, dan heb ik altijd anderhalf uur, omdat je niet natuurlijk de hele dag effectief bent.

I=: Precies.

R= Dan denk ik aan trainingen, overleggen, de dag starten enzovoort. [Eh], pauze, dan kun je aantal uren en die kun je dan eigenlijk wel, ja aangeven wat 's ochtends je planning is om te gaan doen.

I=: Mmm.

R= Ik heb er inderdaad dan [eh], tweeënehalf uur voor een [naam] met een toelichting.

I=: Oké.

R= Dus, ja, eigenlijk alle fases van de dashboard. [Eh] hier is iemand wat erin gevuld, dan zie je ook die nog over heeft of in de min staat.

I=: Ja.

R= Dan kun je inderdaad zeggen: soms staan hier mensen in de min vier, je zegt ja, eigenlijk heel veel uren [naam]. Ik heb ze allemaal opgeschreven NAAM.

I=: Ja.

R= Dus weet, ik heb het eigenlijk nooit druk.

I=: [Kuch]

R= En dan kunnen we kijken of dat uitkomt met inderdaad de posten, die we dan inderdaad te verdelen hebben.

I=: Oké, precies.

R= Dit is dan een rustige dag, vrijdag stonden er weer veel te veel mensen op die een training moesten hebben. Ja, vandaag is dat [eh].

I=: Ja.

R= Even hier aan het eind van de dag kun je ook zelfs voor jezelf invullen wat je hebt afgemaakt.

I=: Mmm. Oké

R= Wanneer het druk is sturen we mensen alweer hier meer op. Wat heb je nu gemaakt, ook om efficiënter te werken als jij...

I=: Ja.

R= Aan bepaalde dingen niet kan voldoen, continu.

I=: Ja.

R= Weet je wel: waar ligt dat dan aan, wat is je hulpvraag enzovoort. Dus dat ja, dus iedereen maakt voor de dag start maakt voor zichzelf de planning.

I=: Mmm.

R= En dan ja, dan kunnen we dat bespreken.

I=: Ja dus gewoon standaard 's ochtends zeggen, dat vul ik even in. En dan bijvoorbeeld eind van de dag vul je het weer even in.

R= Ja, klopt, ja. Vanmorgen heb ik nu inderdaad vandaag gedaan. Wel belangrijk, als er onwijze gaps zitten tussen wat je plant en dan en dan niet haalt, dan wil ik graag weten wat het is.

I=: Ja.

R= Dat is dan wel belangrijk om te delen in het team. Als dat was omdat je anderhalve [onhoorbaar] met elkaar aan de lijn hebt gezeten. Dan gaat er iets niet goed, moeten we te kijken of dat of dat juist is of dat of dat ik dan kan helpen.

I=: Ja, precies ja. Soms wel lastig om te weten hoe lang je nou echt iets gedaan hebt. Maar ja, dat is [eh].

R= Klopt, ja. Dat klopt, Paul, dus het is natuurlijk, het is wat het is, globaal.

I=: Ja, nou, maar, dat is op zich niet zo erg.

R= Ja.

I=: He, en...

R= En zo kun je ook goed plannen met elkaar van naar de week toe, van wanneer heb je veel capaciteiten en wanneer minder.

I=: Ja, precies ja, ja. Het geeft je veel meer inzicht. Moet het dashboard natuurlijk wel goed gevuld zijn, dus je moet wel je [naam] goed vullen. [Eh].

R= Het rooster, dus wanneer er mensen zijn, enzovoorts.

I=: Ja.

R= Maar dat kunnen we al zien van de donderdag [eh] echt heel veel mensen vrij zijn, kun je dat ook wel tackelen en dan kun je daar rekening mee houden.

I=: Ja precies. Ja, het geeft je veel meer inzicht in wie wat doet, wanneer het doet. En niet ter controle, helemaal niet, dat gevoel heb ik helemaal niet.

R= Nee.

I=: Het is echt een middel om gewoon die werkvoorraad behapbaar te houden.

R= Klopt, en ook gewoon wat je 's ochtends ziet, want er zijn ook gewoon mensen wat ik net zei, dat iemand op min vier staat, dan weet je, die heeft het heel druk. Ik zeg niet, weet je, het is altijd een utopie om dan te denken dat iedereen op ook nog kan helpen. Dat zou ideaal zijn.

I=: Ja.

R= Als mensen dan twee posten moeten pakken, die hebben het dan gewoon druk. Maar het komt af en toe voor [eh] dat er zelfs mensen kunnen helpen, zeg maar joh, zal ik anders [naam] maken of iets in die trant.

I=: Ja.

R= Maar dat is [eh] Paul, daarvoor is het vaak te druk, hoor.

I=: Ja, ja, dat is [eh].

R= Dit zou mooi zijn, maar zo goed werkt dat uiteraard dan ook. niet, want in ieder geval, als het zo druk is, dan is het af en toe ook dat we 's ochtends zitten van ja, hoe, dat we alle posten niet verdeeld krijgen. Snap je.

I=: Ja, dat is natuurlijk ook zo.

R= Het is niet zo dat je het dan tackelt, maar je kan het wel eerlijker verdelen.

I=: Ja. En jij zit natuurlijk wel echt bij de, bij het online gedeelte. het online team? [Eh] zou het ook uitgerold kunnen worden op andere afdelingen?

R= Zeker, ja.

I=: Ook voor bijvoorbeeld commercieel vastgoed of [eh], two digital?

R= Ja, ik ik, ik ben van mening wel ja, dat dat moet kunnen.

I=: Ja. Ik denk ik, denk ik.

R= Online [eh] de fases, zijn misschien iets duidelijker.

I=: Mmm.

R= [Eh], snap je, bij offline denk je het is wel commercieel vastgoed, Paul.

I=: Ja.

R= Weet je, dat er heel veel communicatie met lokale banken is, dat ze heel veel willen weten, ja. Dus ja, ik denk, dat ziet er niet, dat is dat [eh].. Ik weet niet precies, maar dat, daar moet ook iets voor te verzinnen zijn.

I=: Ja. Nou ja, kijk...



R= Dat zou ook voor je voor mensen rust geven. Paul, als jij [eh] weet [eh], ik werk acht uur op een dag.

I=: Mmm.

R= En ik weet, ik heb tweeënehalf uur wat, ik weet, wat ik allerlei overleg heb met lokaal, dat dat al ingepland staat, dat dat gewoon inzichtelijk is voor iedereen, dan denk ik van, je wordt gewoon heel veel gestoord door lokaal. Dan maak je het ook meer inzichtelijk want nu en hoe? Hoe ging het bij? Ja, iedereen zei, ik ben alleen maar met lokaal in gesprek? Dat hoort niet.

I=: Nee.

R= Ik zeg maar hoeveel uur dan, ja, dat weet ik niet. Ja, ik kom niet aan m'n werk toe want ik ben alleen maar met lokaal bezig. Ja, dan wil ik het iets feitelijker hebben.

I=: Ja, precies ja, dan wil ik iets hebben, waarmee je kan kan slaan. Goed, joh, dit is wel hoe. Hoe ben je hier aan gekomen, vanuit je managementrol vanuit [naam]?

R= Ja, het is deels van [naam] en deels van iemand van de ING die hiermee werkt, die zocht iemand die een pilot wil doen en ik zei, ik wil dat doen.

I=: Ja.

R= Nu nu over wat jij als jij hier stel: dat mijn wiel, ik heb hier twee gedaan, ik heb drie taxaties, ik noem maar op en een [naam], dan zie je inderdaad van hé, ik heb nul komma vijf, kom ik eigenlijk tekort en je kan hier dan zelfs kun je aangeven wat je tekort komt.

I=: Mmm.

R= Het was echt een. Toen ik dit maakte, dacht ik nah, dit is niet normaal... Ik [eh] wat ik nou toch weer verzin!

I=: [Haha]

R= Je zou zeggen, pak je lokale bank, dat is uitgelopen en dan kon ik hier het tijdverlies in de tabel zien, contact lokale bank. Maar ik moet zeggen: uiteindelijk, klopte die niet helemaal.

I=: [Haha]

R= Want hij was in theorie mooier, soms heb je ook weer quick wins, als je [naam] weer heel snel maakt.

I=: Ja.

R= Dan is het weer heel vaag.

I=: Ja.

R= Dus je hebt dan soms, dan kom je ineens in de plus, dat je meer hebt kunnen doen dat je had gepland.

I=: Ja.

R= Ja, dus die, die was iets te mooi om...

I=: Ja, je moet het wel globaal blijven zien.

R= Maar het kan dus nog veel verder, Paul, we kunnen dit nog verder, maar goed. [onhoorbaar].

I=: Ja, ik denk ook wel ja. Hé en wat je zegt, dit is een pilot, ook wat uitgerold.

R= Ja, ik heb het twee teams wel en het andere team is gewoon het werk verdelen.

I=: Oké.

R= Naar ratio hoeveel uur jij werkt, zoveel [onhoorbaar] en dan worden posten gelijk verdeeld.

I=: Oké, oké.

R= En je merkt dat daar veel verschillen ontstaan omdat degene met de minste aanvragen er iets van zes heeft en met de meeste iets van twintig.

I=: Oké.

R= Wat eigenlijk komt omdat je continu met elkaar de dialoog voert, [eh] en ik denk ook iets sociaals, een stukje psychologie, dat sociaals, als je iemand continu z'n hand opsteekt om zo'n extra postje te pakken, ja, geen bezwaar, dan... Terwijl, als het eerlijk verdeelt wordt tussen het andere team merk je gewoon dat er veel grote verschillen ontstaan omdat sommigen het sneller afhandelen of annuleren.

I=: Ja.

R= Als jij de pech hebt dat jij die aanvraag krijgt, die wel kunnen en de andere drie aanvragen die je meteen kan afwijzen dan loopt het ook weer uit de pas.

I=: Precies ja, ja, ja. Dat is wel interessant, heb je het ook al een keer naast mekaar neergelegd, tussen jouw team en die andere?

R= Ja, zeker, ja, we hebben het daar uitvoerig over gehad Paul.

I=: En wat is?

R= [onhoorbaar] zijn ze ook deels dit gaan doen.

I=: Ja, oké.

R= Dus ze hebben nu...

I=: Dus het werkt?

R= We nu het systeem hebben, achter, achter achter de schermen, dat vier mensen met elkaar werken, waarin je dan ook met elkaar één keer per week contact hebt, van joh, loopt het bij iedereen nog, moeten we dingen van elkaar overnemen?

I=: Ja.

R= Dus het is een beetje, verkapt, lijkt het een beetje op dit.

I=: Ja. Dus het, dus het werkt wel? Dit gaat wel verder verder uitgerold worden?

R= [Eh], ja, ik ik, ik heb, de mensen mogen natuurlijk zelf beslissen hoe ze werken, wat ze zelf prettig vinden, maar wil het wel delen met de teamleads.

I=: Ja.

R= Dat is heel belangrijk. Ja, anders weet je niet dat dit in een ander team ook wordt gedaan. En dan gaat het wel gedeeld worden, Paul, want het is wel een goed [eh], systeem.

I=: Ja, ik denk het ook, zeker als jij van tevoren gewoon opschrijft wat jij die dag ga doen. Dat geeft zichzelf alleen maar duidelijkheid.

R= Iedereen moet die planning maken voor zichzelf.

I=: Ja.

R= Deel hem dan met je teamleden, op deze manier.

I=: Ja, en dan kun je wel zeggen: ja, ik heb bijvoorbeeld een planning gemaakt vanuit m'n [naam]. Natuurlijk, dat is ook wel leidend, [eh] maar het zelfinzichtelijk maken door het bijvoorbeeld even op te schrijven, dan zit er nog meer wat makkelijker in je hoofd.

R= Ik denk het, anders kijk je naar posten en dan denk: je moet bij deze zes posten kijken vandaag.

I=: Ja.

R= Als je met de eerste meteen met [naam] bezig bent, dan ben je meteen, dat is wel een heel groot deel van de dag.

I=: Ja.

R= Als jij dan ziet dat je ook veel overleggen hebt, bijvoorbeeld op de dinsdag, [naam] update, iedereen doet er drie kwartier bij.

I=: Ja.

R= Want je zit gewoon drie kwartier in overleg.

I=: Ja. Ben je niet effectief.

R= Snap je, dus dan moet je niet denken dat je dat je die uren gaat maken. Nee, die maak je niet.

I=: Nee. Nee precies, ik denk wel dat het voor commercieel vastgoed misschien nog wel lastig is of to digital, omdat je gewoon heel erg met een offline proces zit, omdat je krijgt natuurlijk een aanvraag met een persoonlijk aanbod. Als ik een aanvraag binnenkrijg moet ik eerst de acceptatie tool gaan vullen, moet ik eerst wat administratieve dingen gaan doen, bbs vullen, voordat ik een indicatie kan afgeven. Dus pas een indicatie afgeven, dan pas kan bijvoorbeeld taxatie gaan aanvragen.

R= Ja.

I=: En dat is het lastig offline, wij pakken een post soms drie keer op, voordat we hem daadwerkelijk gaan uitwerken. Ja, dat dat maakt het wel is wel eens lastig ook om dit zo inzichtelijk te krijgen, maar ik denk wel dat we hier heen moeten. Ja, ook dat vullen van een dashboard, ja dat moet gewoon veel beter. Omdat het dus meer en meer digitaal...

R= [onhoorbaar] Paul? Door het KSS wat je ook [onhoorbaar] bestand.

I=: [Kuch]

R= Dat is toen matig ontvangen, omdat mensen... Maar iemand anders ging ja beslissen wat ik op die dag ging doen, weet je, één planner en dan denk ik nu nog steeds in hubs, ja, robotachtig, waar mensen, ja, achteraf, gewoon van balen, want ze willen, ja, alle kennis en

knowledge, willen ze laten zien dat ze die hebben en weet je wel iets meer toe kunnen passen. Maar ja, dat maatwerk bestaat niet meer zo in deze omgeving.

I=: Nee, nee.

R= Dus dat is die zegt.

I=: Nee precies hé, en [eh] hoe? Hoe wordt dit ervaren, door je medewerkers?

R= Ja, vooral nu, in de, in de, in de, in de tijd met thuiswerken, als positief ook dat je je interactie hebt met die zeven mensen.

I=: Ja.

R= Die kennen elkaar, maken ook meer grapjes, weet ik veel, Ik noem maar wat. Elke maandagochtend krijgt NAAM z'n Hello Fresh.

I=: Ja. [Haha].

R= En dan gaat ie weer, dan krijg je daar... elke dinsdag is die [naam], een man van 60 doet Fit twintig, is die twintig minuten in de sportschool, is hij altijd iets later dus daar worden dan grapjes over gemaakt, dat z'n spieren opgezwollen zijn. Snap je, Paul, normaliter, in een grote groep zou je dat niet weten.

I=: Nee.

R= Of je misschien dat jij dat, het tegendeel dat dat uiteindelijk wel ontstaat, na maanden hetzelfde team.

I=: Ja, ja, je hebt natuurlijk wel wat wisselingen. Wij hebben wel een vrij vast team, wij hebben niet zo heel veel wisselingen.

R= Is niet zo extreem groot toch ook, Paul, of wel?

I=: Wij zitten met [eh] z'n tien.

R= Tien.

I=: Dat zou op zich nog wel in een groep kunnen, maar ik zie ook wel eens: ja, dan dan wordt het wordt, er wordt, dan zegt iemand gewoon niks in een dag start. Dan zit je wel een half uur in een dag start, dan denk ik, ja. Eigenlijk moet diegene er wel even bijgetrokken worden.

R= Wat speelt bij diegene?

I=: Ja, ja, zorg ervoor dat je één keer een connectie maakt, dat die iets zegt, want anders zit je inderdaad gewoon helemaal achter de schermen en dan doe je je eigen dingen, ben je voor acht uur aan het werk. Maar ja. Wat gebeurt er achter dat scherm? Dat is natuurlijk heel interessant. Dus dat zijn wel [eh] leuke, leuke ontwikkelingen die je doet. Hoe reageren andere teamleaders erop? Op dit?

R= Nou ja, het is nu nog dat het eigenlijk te weinig aandacht krijgt, Paul.

I=: Oh ja.

R= Er is gewoon te weinig tijd voor met alle andere dingen die spelen.

I=: Ja.

R= Ik heb wel met een aantal verdeeld. Ja, die vinden het wel heel tof, het is een beetje dubbel. Wat stopt [onhoorbaar] wat voor een hele nieuwe teams natuurlijk staan.

I=: Ja.

R= [Eh] andere teams die worden ook nog steeds rood, want er komen natuurlijk mensen ook nog hier heen.

I=: Mmm.

R= Ja, het is natuurlijk wel interessant, maar ik heb het er nog niet uitgebreid over gehad.

I=: Nee, nee. Misschien een keer goed onder de aandacht gaan brengen dan.

R= [Haha].

I=: Is misschien voor dit onderzoek ook wel een goed middel daarvoor. Want ik denk wel dat je ergens wel goed....

R= [Onhoorbaar]

I=: Sorry?

R= Sluit het aan bij je onderzoek?

I=: Ja, ik denk, ik denk het zeker zeker die die interactie en [eh] ik vind zo'n [eh] pitstop ja, ik vind het hartstikke goed. Ook al is het maar effe een kwartiertje even niet niet praten over je werk. Ik, ik zag dat lazen in een dag start, afgelopen vrijdag was dat. We hebben het een half uur alleen maar over werk, zaken en op een gegeven moment. Ik maak een persoonlijke opmerking en je ziet iedereen in één keer lachen, de sfeer slaat in één keer om en we beginnen het over het weekend te hebben en leuke dingen en je ziet de één keer zien, in één keer bij iedereen zie je een glimlach op z'n gezicht verschijnen en een beetje glinstering in z'n ogen, en ja, dat is het ook. Omdat je thuis werkt, en digitaal werkt, is het altijd gelijk zakelijk, het is het is nooit eens persoonlijk, bijvoorbeeld. Wat heel logisch is alleen ja, dat moet je denk ik wel gaan creëren, want dat had je vroeger ook op kantoor. Dan zag je gewoon als er dan wat gebeurt, dan zat je naast mekaar en dan vroeg je eens naast mekaar wat, en dan was het ook eens een keer dat het gewoon een uur stil was naast mekaar. Maar dan kon je wel weer een lolletje hebben en en wat anders hebben. En dat zorgt, denk ik, voor meer verbinding en dat dat heb je wel heb je wel nodig. Dus dit kan zeker wel iets moois zijn voor het onderzoek.

R= Want je je je hebt heel veel op de website van [eh] Rabo hub staan, voor lunchwandelingen, weet ik veel met elkaar, enzovoort, enzovoort. Iedereen iedereen zou dat mogen doen, Paul, geen, geen probleem, want ze zijn er vrij in om elkaar te bellen of wat dan ook. Het gebeurt bijna niet.

I= Nee.

R= Dan denk ik, moet ik dat dan echt faciliteren, maar dat is best wel. Weet je wel een schoolmeester.

I= Ja.

R= Dat ik dan moet zeggen. Ja, Jantje Pietje, die gaan nu samen met elkaar wandelen buiten, en met elkaar bellen. Daar ben ik benieuwd naar, of mensen die daar dan echt behoefte aan hebben of dat het op, ik weet niet veel, dat vind ik altijd wel heel interessant.

I= Nou, ik denk het wel jij en ik denk het wel, want als jij ook onder test hebt gedaan, bij bij je collega's en ze geven het allemaal acht, dan zou dat eigenlijk wel genoeg. En en ze kunnen wel iets op Rabo hub zetten of vanuit HR zeggen, maar het daadwerkelijk in uitvoering brengen is natuurlijk een ander verhaal. En als je, als je het constructief ergens in in een dag

inplant dan gaan mensen vanzelf op inschrijven zelf dingen doen en zelf dat gesprek je inderdaad aangaan. Faciliteer je het niet, dan verslonst het heel snel.

R= Ja, dat dat dat blijkt, wel weet je wel, dat is het is benieuwd hebben met nu echt behoefte aan of niet, dat vind ik het lastig en ik weet het niet altijd al. Misschien tot mensen natuurlijk wel een aantal naartoe trekken, dat weet ik ook andere ontstaan ik echt wel tof dat dat ook digitaal kan.

I= Maar om verbinding te houden met je team en kijk elkaars fouten, die zie je ook niet zo snel. En als je effe zo'n pitstop heb, halverwege de dag, ja, dan kun je toch even makkelijk aangeven, ik loop hier tegenaan of ik loop daar tegen aan of.

R= Ja.

I= Je deelt dat veel sneller met mekaar.

R= Klopt, want nu gaat veel ook op de chat. Ik weet niet hoe dat bij jullie team is, Paul, maar die is af en toe een beetje, roodgloeiend, bijna, heel een korte vragen, onduidelijk en dan is het handig als je zo'n pitstop hebt en dat je even daar op terug kan komen. Dan heeft iedereen gezien op onze vragen die beantwoord is. Natuurlijk als iemands vraag niet beantwoord is, dat is wel awkward natuurlijk, die komen dan even in de pitstop, of in de dag start, die dag erna weer.

I= Ja precies. Precies, maar dan heb je wel altijd oog voor elkaar.

I= Ja, ook voor elkaar, en ik weet wat er speelt bij mekaar. Dus ik denk echt wel, ik denk dat het een hele goede is, want ik denk dat er nou, ja, dat gaat ook een beetje over het onderzoek, [eh] je hebt leiderschap, maar je hebt ook digitaal leiderschap. En digitaal leiderschap is gewoon heel anders, daar moet je hele andere kernkwaliteiten moet je daarbij hebben.

R= Ja.

I= Om te weten wat er achter de schermen speelt, ja, vroeger zat je op kantoor en dan hoorde je het wel, dan had je het wel een beetje door, als je een beetje awareness hebt, als teamleider dan dan dan zie je dat wel, dan ervaar je dat wel, dan voel je dat wel, maar nu voel je dat niet meer. Dus dus. We moeten denk ik, ja toch wel iets ander leiderschap toe waarin dat menselijke meer gaan spelen.

R= Ja.

I= Want hoe is dat voor jou, [eh] je zit natuurlijk wel thuis, je hebt wat. Wat hebben we de afgelopen tijd met lock down en zo bijvoorbeeld minder contact gehad met vrienden en familie? Hoe ervaar je dat ten opzichte van je werk, bijvoorbeeld in werkvreugde?

R= [Eh], ja, ik ben wel een type die daar goed op gaat, als je natuurlijk met met mensen werkt, ik heb natuurlijk niet voor niks voor het management vak op een gegeven moment gekozen. Dat is je extreme mensenwerk, dus ja, dat mis ik wel, ja, zeker, maar ja, ik probeer elke maand met iedereen een bila te doen, dat je ook inderdaad de mensen die kans te geven moment misschien niet iets anders is. Maar ja, ik heb natuurlijk ook gewoon zelf die behoefte. Paul.

I= Ja.

R= [Onhoorbaar] voor een collega te zien of wat dan ook. [Eh], wel leuk om te vertellen. We hebben ook nu één keer in de week, woensdagmiddag, half vijf halfuurtje dat we met iedereen van online teams effe een half uurtje samenkomen, ook de social talk en dan gaat

het ook vaak niet over werk en ik merk dat ik daar ook gewoon echt wel heel goed op ga, dat ik die echt heel prettig vindt. En dan om mekaar te leren kennen, want per één april zijn er een aantal nieuwe gestart. In een in een half uur kennis maken, leer je elkaar natuurlijk totaal niet kennen, Paul, dan weet je niet wat er bij iemand speelt.

I= Nee, zeker niet.

R= Dus daar is het ook om te doen. Ja, de eerste keer vond ik het heel geforceerd, maar daarna is die heel fijn, dat half uurtje.

I= Ja, ja, dat kan ik me wel, kan ik me wel voorstellen? Ja, ja, dat lijkt het altijd met verandering en zo, het lijkt in eerste instantie, zeker, alles heel geforceerd.

R= Ja.

I= Maar we zitten gewoon in een andere omgeving, dus je moet gaan veranderen. Ontkom je gewoon niet aan, hé, en je bent zelf wel. Ja, je hebt getennist, da's teamsport, dat is natuurlijk niet doorgegaan.

R= Ja.

I= [Eh] dat maakt misschien thuis ook wel wat anders, ook met die sociale afstand misschien ook wel iets met je, met je, met je eigen vreugde. [Eh], hoe heb jij daar last van gehad?

R= Ja, ik heb dat triatlonschema opgepakt. Ja.

I= Nou, dat je vrienden minder ziet, dat je familie minder ziet?

R= Ja, dat wel, dat wel..

I= Dat doet ook wel iets met je psyche, denk ik?

R= Ja, zeker, zeker, ja, zeker natuurlijk.

I= He, of even de kroeg in.

R= Ja, ik heb ook bepaalde vrienden die ik altijd combineer met de kroeg in, die je nu natuurlijk minder ziet kun je niet...

I= Hetzelfde.

R= Ik heb er een aantal, echt heel weinig gesproken, afgelopen anderhalf jaar. Echt bizar! Die zou ik normaal heel veel in de kroeg zien, op dezelfde sociaal willen wat je mist. Ja heb ik, dat heb ik zeker. Ook op de tennis hoor, uiteraard op de tennis, dat zit er ook niet bij. Ja dat bepaalde kleine groepje vrienden, dat ik wel heb gezien. Even en dubbel, ook, twee keer ben ik oom geworden.

I= Oké.

R= Dat heeft ook wel weer een andere dimensie gegeven aan je tijd aan besteden wat ook gewoon heel fijn is. In Corona tijd om daar tijd voor vrij te maken, als je het super dankbaar, dus dat moet ik er wel bij vertellen en dat dat dat wel goed ze moeten doen.

I= Ja, precies, en hij heeft alles dan nog effect gehad op jouw, op je werk. Of is het eigenlijk omdat je ook misschien wel van functie veranderd ben? Ja, dan is het is natuurlijk nieuw, dan dan ga je door.



R= Ja, ja, wel, ja, ik denk het wel, ik ben wel blij dat ik die switch heb gemaakt. Ja, daar ben ik heel blij mee dat ik dat heb gedaan.

I= Ja, ik moet zelf ook zeggen, bij DLS, ja, het is druk, maar daardoor ben je wel bezig.

R= Ja, je bent wel bezig? Ja, ik zou nu heel erg vinden om, ik noem maar wat, [onhoorbaar] te zijn, niet precies weet wat van je verwacht wordt. Dat gevoel heb ik.

I= Ja, eens.

R= Dat geven mensen aan, dat aan de andere kant ook wel een bepaalde druk is. Maar je weet eigenlijk niet geval van je verwacht wordt enzovoorts, ja, het is geen fijne situatie, dit is gewoon duidelijk, er komen elke dag posten binnen en die moeten opgepakt worden door iedereen, het liefst op een manier dat iedereen zich daar goed bij voelt, het is iets wat continu wel doorgaat.

I= Is het wel soms ook te druk?

R= Die vind ik nog heel moeilijk om te zeggen, Paul. Wat het is, is dat vooral mijn mening daarover. Is dat de [onhoorbaar] heel erg achterblijft in de ontwikkeling van de staat op basis van wat er nu gebeurt.

I= Mmm.

R= Dus daardoor en en en ook tweede ook gewoon de mindset van de mensen blijft moeilijk, is misschien, heeft het ook met digitaal te maken.

I= Ja.

R= De mensen zijn toch redelijk nog klant [???], dat klinkt wel heel negatief, maar ook naar lokaal [???] dat ze toch echt heel veel daar mee bezig zijn. Maar hoe haal ik dat boven, dan is het dashboard het enige dat ik heb. Dan zeg ik gewoon, weet je wel, ja, je bent aan bepaalde dingen niet toegekomen hoe komt dat dan? Ja, omdat ik heb een combinatie met particuliere en lokaal. We hebben anderhalf uur met elkaar in gesprek gezeten.

I= Precies.

R= Jemig, daar schrik ik van, van die anderhalf uur en uiteraard ook andere die die in die call zitten, hoe kan dat dan, kunnen we dat verbeteren, enzovoort, dan ben je al met elkaar bezig. Maar goed het antwoord heb ik ook niet altijd paraat hoor, Paul.

I= Nee.

R= Om maar te zeggen: lokaal en [naam], ik ga niet met jullie in gesprek, je moet het toch zelf uitwerken.

I= Ja, het is een combi.

R= Al heb ik wel meer inzicht dan kan ik dat weer meenemen naar op MT niveau.

I= Ja, en zo'n combi gesprek met FA, dat duurt gewoon langer, want dan heb je met de klant te maken. Maar ook met FA, dan is het toch wel even schakelen over dit, over dat.

R= Wat wat iemand zelf uiteindelijk lenen in privé, is [onhoorbaar], dat soort dingen.

I= Hé, en als we kijken naar [eh] productiviteit, vind je dat je productiever bent geworden, dat je meerwerk kan verrichten met digitaal thuiswerken.

R= Ja, ja, heel erg tegen aanliep is dat je natuurlijk op de afdeling Bezuidenhout ook op na een paar ik heb dat ook over me heen wat aan, waardoor wel merkt dat je echt veel meer mensen aan je bureau hebt. Met vragen. Nu uiteindelijk ook digitaal, heb ik wel ook nog steeds natuurlijk veel vragen. Ik heb ook dagen dat het niet uitkomt, maar wel minder dan wanneer het fysiek was, snap je dat, Paul?

I= Maar hoe kun jij? Waarom zou je nu pro actief worden, omdat je minder bevraagd wordt? Dat er minder mensen aan je bureau staan?

R= Omdat, ja, ik, ik wordt dat daardoor minder gestoord met waar ik mee bezig ben. Dat is 'm.

I= Je focus is hoger?

R= Het was absurd. Toen zat ik altijd pas om vijf uur m'n eigen werk te doen. En nu kom ik daar, niet altijd, vaker wel toe. Ik zie dat wel als productiever.

I= En zie je ook wel eens dat je misschien wat dingen mist, omdat het digitaal is. Vroeger zat je natuurlijk lokaal en hoorde je ook altijd alles.

R= Ja, zeker.

I= Nu hoor je niet meer alles. omdat het digitaal is, [eh], dat kan ook de efficiëntie, natuurlijk wel iets verminderen. Hoe zie jij dat?

R= Eens, ja ik mis zeker af en toe dingen, ja.

I= Ja, dan moet je even zelf het wiel uitvinden.

R= Uitvinden, ja, en ik weet niet of je die zelf ook hebt, maar ik heb dus tegenwoordig ook een blok waar je dingen opschrijft ja, dat eh, daar ben ik niet vergeten, want ja, het is heel verleidelijk om, als je een call afsluit vaak, dan moet je dan nog iets doen, enzovoort. Ja.

I= Ja, dat gaat, ik schrijf me helemaal nog steeds, hoor. Ik vind het ook heerlijk als ik het opschrijven en dan hou ik tenminste dan is het altijd beter in in je geheugen. [Kuch].

R= [onhoorbaar].

I= Ja. [Eh], wat zou voor jou de ideale situatie zijn? We gaan veranderen, weten dat we meer digitaal gaan doen. Je geeft zelf al aan. Ik ga dan wel één keer per week ga ik naar kantoor. Wat wat zou voor jou ideaal zijn?

R= Twee keer per week naar kantoor, dinsdag met het team, dus dat je ergens in het land, ik zit met redelijk wat mensen vanuit het zuiden van Nederland, voor degenen die willen komen, de Rabobank Brabant is beschikbaar, op dinsdag, weet je wel. Sluit je aan, wil je niet, ook goed.

I= Mmm.

R= En ik zou het ook prettig vinden om bijvoorbeeld de donderdag meer in de in een lokale Rabobank te mogen zitten, dat je ook je binding houdt, met, weet ik veel, gewoon de mensen uit elders in organisaties, die combinatie zou voor mij echt top zijn. En dan drie dagen thuiswerken.

I= Ja, precies. Ja, zou dan zelfs bijvoorbeeld mooi kunnen zijn, succes bedenken als je bijvoorbeeld Den Haag hebt, ik woon zelf in Gouda, ja voor mij is Den Haag een half uurtje. He, dat je ook weet van joh, ik zie misschien andere collega's van DLS, dat je gewoon kan inschrijven op zo'n, op zo'n locatie en dat je er gewoon met een stuk of vijf, zes zit dan.

R= Ja, dat klopt, ook een goeie, want die die ik bedoel ik nu niet, wat ik daar wel voorstellen, dat je ook stel je je kan zeggen tot Brabant, dan openstaat voor een aantal teams, weet je wel, dat zou helemaal ideaal zijn, dat bijvoorbeeld team Blauw een keer aansluit op afdeling, dat je elkaar kennen. Heel veel mensen kennen elkaar natuurlijk ook per telefoon of wat dan ook. En als je dan inderdaad de volgende keer en dan weer een team Rood, of een team Violet, of wat dan ook.

R= Ja, ja, precies.

R= Ik denk ook dat we daar wel wat aan moeten doen om dat te bewerkstelligen.

I= Ja we zitten, we zitten volgens mij tot één juli aan bepaalde regels vast, waarin we het RIVM volgen, dus zo min mogelijk naar kantoor. Tot één juli was dat toch?

R= Ja, dat ligt er ook gewoon aan van wanneer er vanuit de overheid komt, dus ik... volgens mij zag ik net nog een mailtje voorbijkomen dat je nu wel weer met teams in uitzonderingssituaties bijeen kan komen. Ja, ik hoop dat we dat dan als uitzonderlijke situaties gaan gebruiken en niet dat iedereen nu, want iedereen wil elkaar zien, dat gaat invullen. Ik denk dat dat niet de bedoeling is.

I= Nee, nee, als het een beetje goed doen met facilitair, dat ze gewoon bijvoorbeeld inschrijvingen doen, dat je dus kan zeggen: joh, ik schrijf me in op kantoor op dat moment, dan weet je gelijk wanneer die vol zit.

R= Ja, klopt.

I= Hé [eh], even terug naar de effectiviteit van je medewerkers. Wat wat? Wat zou DLS kunnen veranderen? Omdat, om dat nog effectiever te kunnen maken?

R= Voor nu voor mij moet de focus op straat liggen.

I= Ja.

R= Die straat moet effectiever, die [???] functie. Nadenken over Inspire. Als het goed is, werkt dat nu beter. Na twee weken testdriven. Ik heb gehoord dat tachtig procent er doorheen. Nadenken over wat we met die BBS willen, want die komen continu terug, er zijn best een aantal punten die efficiënter kunnen.

I= Wat wat, wat? Wat vind je daarvan, als bijvoorbeeld iets geïmplementeerd wordt en het maar voor vijftig procent werkt?

R= Daar vind ik wat van, Paul.

I= Ja. [Haha].

R= Dat is niet juist, je kan niet 130 man ermee storen. Dat is niet goed goed om te doen.

I= Dan zouden ze eigenlijk eerder een soort pilot moeten, moeten oppakken?

R= Of het in kleinere sub groepjes doen

R= Ja, ja precies, net zoals het offerte team.

R= Want het is wel gebleken dat dat dat dat niet efficiënt is, ja.

I= Want wordt dat gedeeld in een groep. Effe vanuit mij gevraagd?

R= Zeker, ja, zeker, zeker krijgt daar heel veel, omdat we natuurlijk ook twee keer per dag bij elkaar zijn, ja, je krijgt veel irritatie over Inspire. Ja je krijgt op een gegeven moment zoveel herkenning, ja, dan denk ik: ja, dat is niet goed.

I= Ja, ik bedoel ook vanuit vanuit de teamleads, want ja, ik denk zelf dat bijvoorbeeld het offerte team, heeft twee weken gelopen het was, dat was ideaal, dat je gewoon dan niet even zelf dat die offerte moet opmaken [eh] en in dat nieuwe, een nieuw systeem moet duiken. Dat is volgens mij best wel goed ontvangen.

R= Ja, dat klopt.

I= En beter als dat je in één keer het moet gaan doen en en de andere zaken ook in één keer zelf moet gaan uitvinden. Gaan ze met iets nieuws, gaan ze dan ook op die manier proberen te doen?

R= Daar wordt nu over gesproken, maar dat komt door de unieke situatie, dat dat komt, nu. Dat je inderdaad vijf nieuwe mensen had bij blauw, ja, mijn achtergrond, financieringsspecialisten hadden, die konden direct aan de slag.

I= Ja.

R= Weet je wel, die wilden dat doen, die hebben daar ervaring mee.

I= Ja, precies.

R= En we hebben daar uiteraard iets te denken, Paul, dat het zo fijn liep, om dit in stand te houden. Maar ik kan me alleen niet nu mensen zeggen: oké, jullie blijven nog een maand [eh].

R= Nee.

R= Dit doen. Ik zou ervoor gekozen, het had gekund natuurlijk, Paul, maar niet voor gekozen, want naar de mensen toe zelf. Ja, die hebben gekozen voor DLS, die hebben niet gekozen om hier offertes op te maken.

I= Nee ik zit meer te denken, hé, want je natuurlijk vaker van die van die nieuwe dingen die dan geïmplementeerd worden.

R= Hoe? Hoe vind jij de communicatie er überhaupt over?

I= [Eh].

R= Daar heb ik ook een mening over, daarom gooi ik hem op.

I= Oké, ja, ik vind dat soms wel wel lastig, want het wordt wordt gedeeld en ik [eh], we hebben dan eens in de week hebben we een standup en ik moet ik zeggen: ik ben er bijna nooit. Wat ik zit in een offline tien, dus het gaat vaak over dingen die die die van mij niet raken. [Eh] ja, en ik zie heel veel wijzigingen doorgevoerd worden, terwijl ik wel eens dit bij mezelf denk, maakt daar nou een dedicated team voorop en en kijk dan of het werkt, en ga dan pas implementeren bij de rest, dus doet iets meer, stap voor stap. Ga inderdaad niet 130 man in één keer zeggen: hé, we gaan nu op die die nieuwe manier werken.

R= Ja.

I= Terwijl het vervolgens niet werkt.

R= Ja.

I= We hebben laatst ook, hebben ze die financiering straat voor commercieel vastgoed, hebben ze proberen op te maken.

R= Ja.

I= Ja, en ik zal ik de eerste pagina te kijken, en ik denk dat, dit gaat niet worden. Dit dit, dit, dit werkt gewoon niet en we hebben wij werken met fictieve entiteiten [eh], en commercieel vastgoed is gewoon net even op een andere manier. Dus ja, ga even terug naar de tekentafel en dan denk ik: ja, vraag dan eerst één iemand om even mee te kijken vanuit het team.

R= Ja.

I= Ja, dat vanuit de praktijk en die kan je gelijk feedback geven, in plaats van dat je in één keer tien man mee bezighoudt, die gelijke irritatie level hier zit.

R= Ja.

I= Dus ja, die communicatie en de implementatie van bepaalde zaken, dat kan een stuk beter.

R= Ja, de de uitdaging is dat daar meerdere onderdelen binnen de Rabobank zijn met DLS bezig, je hebt mensen die processen schrijft, je heb [onhoorbaar] business mensen die allemaal dingen verzinnen. Je hebt een productmanager, je hebt natuurlijk de externe die dan probeert de straat te optimaliseren en dan komt steeds, komt iemand dan in een call met z'n eigen expertise, die komt heel veel zenden en dan gaan ze weer weg. En dan is het verwacht dat met de hele vele zenden tot de 130 man bij DLS, daar allemaal juist punten uit halen en ook direct kan toepassen, je merkt gewoon dat dat heel lastig is, want er zijn al heel veel dingen zijn waar je verstand van moet hebben en de de de. Dus laat ik het zo, diegene die er nu dan in komt en komt zenden, die denkt: ja, ik heb dat supermooi voorbereid.

I= Ja. [haha].

R= Dus ermee aan de slag, dit is top wat ik doe, dit helpt de mensen ook. Maar als je merkt dat eigenlijk nu een een, een te grote, te veel, een grote hoeveelheid is, met sectorspecialisten of wat dan ook, noem maar op. Dus daar moeten we wel iets mee, dat communiceren, hoe we dat beter kunnen doen. Als je nu kijkt in [eh], hoe zal ik het zeggen, dat ratjetoe, allerlei bestanden in in teams ook ik had ik weet niet hoe iemand waren, ja, ja, bestanden, ja, ja, ja.

R= Ja, files.

R= Kaarten? Ja, daar dan? Een of ander werkwijze kaartje. Ja, ja. En ik weet het implementeren in Delphi, enzovoorts. Maar goed. Het is veel info, wat je moet weten, wat er van je verwacht wordt.

I= Ja, die info, dat die die wordt steeds meer. Dat loopt steeds op.

R= Ja.

I= Ja, en ik zeg wel eens van. Ja, volgens mij is DLS opgericht om bepaalde aanvraag quick en dirty te doen.

R= Ja.

I= Dus dus die snelheid erin te krijgen en dat er een keer een foutje tussen zit. Ja, daarvoor even tussen de vingers kijken, negentig procent is goed, en doorgaan.

R= We zijn dus weer een afdeling waar ze zeggen, nee dat gaan we niet zo doen, snap je, dus het is continu het lastig afdelingen waar we waar we mee bezig zijn.

I= Ja, de snelheid is, denk ik, op heel veel vlakken is. Het is het eruit.

R= Ken je de term Chinese automatiseren, Paul?

I= Nee?

R= Die zou ik effe opschrijven.

I= [haha]. Die ga ik opzoeken.

R= Ik heb er eentje laten vallen, wel met een knipoog, ik zei, we zijn echt Chinees aan het automatiseren. Wat bedoel je daarmee? Ik zeg, in China doen ze ook heel erg alsof ze aan het automatiseren zijn, maar achter de schermen zitten er heel veel Chineesjes heel hard te tikken zeg maar.

I= Ja, precies.

R= Om dat honderd procent te krijgen. Dat ik het allemaal is, er af en toe hebben we, bekruipt me dat gevoel, ik heb er ook wel begrip voor dat je toch dat er gewoon heel veel stappen in zitten, heel veel dingen waar je meer betalen en dat dat niet terugloopt wat de verwachtingen in het begin was. Dus ja, ja.

I= Ja, dan moet je je core business zien aan te houden, dat moet dan echt vooraan blijven staan, en dan moet je aan vast te houden. En daarom zeg ik tegen mijn teamleider al gezegd, ik denk dat we dat zo een beetje uit het oog aan het verliezen zijn, want als ik kijk wat ik moet weg schrijven met vier trainingsdocument, dat zijn gewoon drie pagina's.

R= Ja, is dat zoveel? Want het is natuurlijk heel grijs, het is niet zwartwit wat je dan daar moet neerzetten.

I= Nee, maar als ik een controle krijgt van NCP, dan dan wordt wordt alles helemaal doorgezaagd, er wordt wel gekeken of ik het helemaal volgens het beleid gedaan heb en als ze dan dat die kunnen terughalen uit bbs, dan gaan ze kijken naar je flatteren nou ja, je hebt altijd zeker, met commercieel vastgoed is het allemaal verschillende puntjes dingetjes aan. Het is even een berekening hier, zit berekening daar, dat moet je allemaal weg gaan schrijven, moet je overal wat van vinden. Ja, ik heb wel, ik heb gewoon drie pagina's gehad, hoor. Helemaal vol.

R= Nog even over het onderwerp efficiënt, efficiëntie. Wij hebben ook een KKC traject, die in mijn team wordt behandeld. Dat is een werkwijzekaart, loopt als een trein.

I= Oké.

R= Wordt geen toelichting op geschreven, maar goed, ja, heb je met Corona, is die uitzondering gemaakt, wel goedgekeurd, dan moet je een hele kleine opsomming doen van, ben ik hiermee akkoord, ja of nee? Heel kort, ja, ik was blij.

I= Ja, Ja, dat is ook een beetje het rare met commercieel vastgoed. Het risico is gewoon nihil, zeker als we het als het woningen betreft. Dat er zit gewoon geen risico aan vast, omdat je al een LTV hebt van tachtig procent, minimaal je hebt, je hebt altijd overwaarde heb, is aanwezig, dus het risico is nihil. Als ik ook nog een flattering moet gaan weg wegschrijven denk ik wel eens bij mezelf, wat ben ik nu aan het wegschrijven, waar slaat dit op? Het risico is er gewoon niet en dan zou ik zeggen, dan moet je snelheid kunnen creëren. Dan moet je door kunnen gaan. Maar ja. Hé, wat, hoe bedoel je zelfs de communicatie? Hoe zou je dat veranderd willen zien?

R= Heel moeilijk, ik weet het niet, daar zijn we over aan het nadenken. Ik denk misschien dat je [eh] minder momenten, omdat het nu continu is, continu komen er stukjes binnen, je krijgt soms ook, zeg maar, previews, natuurlijk [eh] of dat dan bijdraagt, dat weet ik niet. In ieder geval geen sector specialismen dat je nu eerst al de voorbereiding krijgt van de automotive terwijl ook [onhoorbaar] zijn ze bezig was, dat was niet [onhoorbaar].

I= Ja, logisch, logisch. Oké, top, bedankt voor je interview. Ik ben een hoop wijzer geworden, een stuk wijzer geworden. Goede, goede info, je hebt. Heb jij nog [eh] nog iets?

R= Nee, nee, ik denk dat alles wel [eh].

I= Oké, dan zal ik hem effe stopzetten.



## Transcript respondent 9

I= Interviewer

R= Respondent

I= Even nog een keer zo. Ja, even goed opnemen. Goedemiddag. Hoi.

R= Paul.

I= Bedankt dat ik jouw mag interviewen voor mijn onderzoek. Mijn onderzoek gaat over neveneffecten van Covid-19 op de psychologische veiligheid van de medewerker die thuis werkt. Uhm, alvast dank daarvoor. Uhm, zou je voor mij kort iets kunnen vertellen over hoe jouw situatie thuis is, hoe je gezinssituatie is? En hoe jij uh, terecht bent gekomen bij deze afdeling DLS, binnen de Rabobank?

R= Ja. Nou ja dat begint, denk ik bij de meesten ergens in maart 2020. Bij mij is het december 2019 begonnen.

I= Ja.

R= Uh, zestien december 2019 zei mijn lichaam stop. En uh, ben ik naar de huisarts geweest. En was eigenlijk de conclusie; doe de rest van het jaar maar is rustig aan. Dus dat was 2 weken in dat geval.

I= Hm, hm.

R= En kijk daarna maar is verder, want je zit tegen een burn-out aan. En ik had enorme maagklachten. Dat bleek een geïrriteerde maagwand te zijn, met als oorzaak stress. Dus ik kwam thuis te zitten. Eh, op de beruchte 4 januari, iedereen weer aan het werk en naar school. Ik stond als een klein kind te huilen in de woonkamer. Ik kon echt niet meer, ik was helemaal op.

I= Oké.

R= En nou, psycholoog, alles erbij. Achteraf valt het heel erg mee. Ik eh. Je hebt als je psychologische onderzoeken krijgt, heb je bepaalde score. Als je boven de 30 scoort, dan heb je een burn-out.

I= Hm, hm.

R= Met allerlei vragenlijsten, van durf je een plein over te steken? Heb je aan zelfmoord gedacht de afgelopen week. Tot vind je het lastig als de telefoon gaat?

I= Ja.

R= Echt alles wat daar tussen inzit.

I= Ja.

R= Ik scoorde op het dieptepunt, scoorde ik 31. Dus ik had eh net iets meer dan 30. Dus het was. Nou ja, ze moesten mij behandelen.

I= Hm, hm.

R= Dat ging heel snel, na twee weken zat ik al op 24 bijvoorbeeld.

I= Oké.

R= Ging gelijk. Volledig werk gerelateerd.

I= Ja.

R= Ik kon privé dit soort gesprekken, kon ik prima houden.

I= Ja.

R= Ik had gewoon alles met vrienden nog. Maar de introductie, waarom zeg ik dit? Ik kwam wel al in december thuis te zitten.

I= Ja.

R= Vanaf maart ging het eigenlijk al een heel stuk beter. Had ik een goede psycholoog. Ging allemaal prima. Alleen toen was Covid-19, kwam om de hoek kijken.

I= Ja, precies.

R= Eh, dus van rustig integreren was geen sprake. Want ik kon niet rustig beginnen. Want de hele bank stond in vuur en vlam.

I= Ja.

R= Met uitstel aflossingen. Met bestaande klanten, die per twintigtal tegelijk elke dag belde. Dus ik kon niet beginnen. Ik kon niet integreren. Dus ik heb al met al bijna een half jaar thuis gezeten, zonder dat ik wat gedaan heb. En ja eh, toen ik echt terug kwam,

I= Hm, hm.

R= was iedereen al uh 100 procent thuis aan het werk. Ehm.

I= Ja.

R= Mijn thuissituatie is, ik heb zelf twee kinderen. Maar ik ben gescheiden.

I= Ja.

R= Ik woon samen met mijn vriendin. Nu al bijna zeven jaar samen. We wonen nu 5 jaar samen. We hebben vorig jaar juli een huis gekocht.

I= Ja.

R= Waarin we de komende periode in het nieuwe huis. Haar twee kinderen zijn er eigenlijk altijd. Met uitzondering van één keer in de twee weken in het weekend. En mijn kinderen zijn er elke donderdag en elke vrijdag, en om het weekend. Dus mijn werksituatie is, maandag dinsdag en woensdag zijn wij met ons vieren.

I= Hm, hm.

R= Mijn vriendin, de twee kinderen en ik.

I= Hm, hm.

R= Donderdag en vrijdag zijn we met ons zessen. En in het weekend werk ik niet. Werk ik ook echt niet.

I= Ja.

R= Daar komen we straks misschien nog wel op. En uhm. Dat zijn we dus of met ons tweeën of met ons zessen.

I= Oké.

R= En de leeftijd van de kinderen van haar zijn 16 en 14 jaar en van mij zijn 12 en 10 jaar.  
Uh, dus ja dus een beetje de Daltons van Lucky luke vergelijking, al valt dat wel mee.

I= Lacht.

R= En al is de derde langer dan de tweede.

I= Oké. Oh.

R= Mijn oudste is langer, dan haar jongste. Maar goed.

I= Ja.

R= Dus. Dat is de thuissituatie. Mijn vriendin heeft tot en met december, werkte zij in het dorp waar wij wonen. Die was eigenlijk altijd weg. Die werkt in de zorg, bij een verzorgingstehuis. Die trok daar het hele coronadossier. Die was eigenlijk alleen maar weg. Dus ik was echt alleen thuis.

I= Ja.

R= Dat was in mijn burn-out periode. Om het toch maar even zo te benoemen.

I= Hm, hm.

R= Was ik meer leraar en psycholoog thuis dan. Want alle kinderen moesten thuisonderwijs volgen.

I= Ja.

R= Toen waren ze nog een jaartje jonger, dan wat je net hebt gehoord. Dus sommige hadden ook nog wel wat hulp nodig. En ehm, sinds februari van dit jaar werkt mijn vriendin voor de helft ongeveer voor een andere werkgever. Voor de helft thuis en voor de helft ergens anders. Ongeveer 1,5 dag in de week is ze weg. Dus dat betekent dat ze veel meer thuis is.

I= Ja.

R= En dat is ook wel weer relaxter qua kinderen. Met name in een samengesteld gezin.

I= Ja.

R= Dus eh,

I= Ja, ja.

R= Voor de rest wat in principe van belang is. Groot huis. Zes slaapkamers.

I= Ja.

R= Uh, ruime tuin. Uh, echt goed voor elkaar qua voorzieningen. Ik heb vroeger 6,5 jaar op de optiebeurs gewerkt in Amsterdam. Dus ik had altijd al meerdere beeldschermen.

I= Hm, hm.

R= Uh, ik heb afgelopen vrijdag een nieuwe zit studio gekregen.

I= Oké.

R= Ik heb een goede stoel, ik heb drie beeldschermen.

I= Ja.

R= Uh, en ik zit op één van de kamers van mijn kinderen. Of van mijn dochter, of van mijn zoon. Dus ik zit hier in principe, heerlijk rustig.

I= Ja.

R= Enne

I= Ja, die komen natuurlijk weer donderdag of vrijdag weer terug. Dus dan.

R= Ja, donderdag

I= Dan moet je er waarschijnlijk wel uit.

R= Ja, precies.

I = Ja. Ja. Hey, waar woon je precies NAAM?

R= In Vriezeveen, dat is een dorpje bij Almelo bij Twente.

I = 'Nou, dat is ook wel vrij rustig toch', denk ik.

R= Ja, vrij rustig. Ja. Ja.

I = Ja, ja.

R= Rustige wijk, dus.

I = Ja, nou ja dat is wel een binnenkomer natuurlijk.

R= Ja

I= Dat je zo, zo erin bent gerold. Dat is wel apart. Misschien dat je het wel gewend bent digitaal werken? Maar dan wordt het wel in één keer verplicht.

R= Ja

I= Hoe vind je dat digitaal thuis werken? Hoe ervaar je dat?

R= Ik heb, is wel grappig. Toen ik terugkwam van mijn burn-out was ik nog accountmanager C bij de lokale bank.

I = Ja.

R= Vond ik het verschrikkelijk om thuis te werken.

I = Ja.

R= Nu bij DLS vind ik het heerlijk om thuis te werken.

I = Ja.

R= Mijn conclusie is echt, als je je werk leuk vindt.

I = Hm, hm.

R= In mijn specifieke geval. Als ik mijn werk leuk vindt, ik zal niet in algemeenheden praten. Voor mij, dan kan ik prima thuiswerken.

I = Ja.

R= Heb ik moeite met mijn werk of vind ik het niet leuk, dan heb je echt. Dan moet je mij echt vastbinden op een lokale bank, want dan doe ik thuis echt niets.

I= Nee.

R= Ben ik heel snel afgeleid.

I = Nee.

R= Toch even met de hond lopen. Uh, toch even een bakje koffie bij een kind gaan doen...

I = Ja.

R= ...heeft bij mij alles te maken met of je je werk interessant vindt.

I = Ja.

R= Dat heb ik echt geleerd, het laatste half jaar.

I = Ja.

R= Wat ik heb dus van mei tot en met oktober, heb ik ja. Was ik accountmanager C op de lokale bank.

I = Hm, hm.

R= Van oktober CC.

I = Ja, precies. Vanaf oktober 2020 ben jij. Ja. Ja.

R= Ja. Ja.

I = Dan ben je een beetje dezelfde datum als ik, ben je dan gekomen.

R= Hij staat denk ik, half november begon mijn, het zou half oktober zijn. Die is toen uitgesteld naar half november, zou met de ???(6:38) overgaan.

I = Ja precies, ja. Ja. Ja. Oké, dus digitaal thuiswerken is voor jouw wel een verademing?

R = Ja. Ja.

I = En ehm, nou ja, dan gaat wel een beetje je thuissituatie er ook wel in op. Heb je daar dan geen last van? Dat bijvoorbeeld je kinderen ook thuis lopen? Dat je daardoor afgeleid wordt of?

R= Ja, maar ik heb mijn werk zo ingedeeld, omdat ik mijn eigen kinderen, dus donderdag en vrijdag heb. Maandag, dinsdag en woensdag maak ik gewoon langer dagen.

I= Ja

R= En donderdag, uh ben ik om half twee vrij. Dan haal ik mijn zoontje van school om twee uur.

I = Ja.

R= En vrijdag idem dito.

I= Ja.

R= En dan doe ik alleen nog de allernoodzakelijkste dingen als zij er zijn. En mijn dochter zit op de middelbare school. Die redt zich wel. En mijn zoontje is gewoon van half negen tot twee is hij gewoon weg.

I = Ja.

R= Die zit dan op school. Dus nee, ik heb daar. Ik merk alleen, dat ik nu de drukte. Maar dat is misschien komen we daar straks op.

I = Uhm.

R= Qua, werk, dat ik er niet aan ontkom om op donderdag na twee uur toch even een paar uurtjes wat te gaan doen.

I = ja.

R= En dan zitten mijn kinderen er wel bij.

I = Ja, ja precies.

R= Dan ben ik wel afgeleid, maar dan zijn het wel echt belangrijke dingen. Denk aan uitboeking klaarzetten.

I = Ja, precies.

R= De echt belangrijke dingen. Dat is gewoon even oordopjes in en gas geven. En een uur later ben ik klaar.

I = Ja. Ja. Ja, dat kan ook wel. Dan zijn ze wel op zo'n leeftijd, dat je ze wel gewoon iets kan laten doen of in de tuin kan laten gaan en.

R= Ja, ja. Als ik mijn zoontje de tablet geef, zit hij er 24 uur achter mekaar op. Dus wat dat betreft is dat wel weer gemakkelijk.

I= Ja. Lacht. Ja, die kids van tegenwoordig zitten er heel makkelijk op ja.

R= En hij is gek van voetbal. Hij loopt wel naar buiten toe en hij voetbalt wel. Dus.

I= Ja precies. Ja. Ja. Ja. Oké, uhm. Nou dat is denk ik wel mooi. Hoe vind je dat dan, want dan heb jij ook echt bij DLS, de nieuwe collega's allemaal digitaal ontmoet. Waarschijnlijk niet fysiek.

R= Ja. Nee.

I= Hoe vind je dat?

R= Heel bijzonder. Want ik ken namelijk maar twee mensen uit mijn team van de 20, nee 3 heb ik fysiek gezien.

I= Ja.

R= Eén collega (*geen naam ivm privacy*) zag ik puur toevallig na twee maanden een keer.

I= Ja.

R= Ik ken collega (*geen naam ivm privacy*) ken ik vanuit Hengelo. Dat was de buurman.

I= Ja.

R= Die ken ik daar vrij goed van, zelfs.

I= Hm, hm.

R= En eh, één collega (*geen naam ivm privacy*) is een keer bij mij op visite gekomen, omdat zijn schoonouders in het dorpje hier naast wonen.

I= Oh, leuk.

R= Kom ik eerst even een uurtje bij jouw een bakje koffie doen.

I= Ja.

R= Maar voor de rest, ken ik dus inderdaad niemand.

I= Nee.

R= Nou moet ik wel zeggen de persoon die ik ben, is wel, ik maak ontzettend makkelijk contact.

I= Ja.

R= Want ik vind het ook wel weer gezellig om mensen te helpen. En gezellig, even een praatje. En ik ben, eigenlijk mijn plan A is al jarenlang leraar worden.

I= Ja.

R= Ik heb al een leraren En het voordeel is, ik help graag mensen. En ik heb denk ik ervaring, ik ben nu 11 jaar samen adviseur. Zes jaar, nee vier jaar lang financiering specialist noodzakelijk geweest.

I= Hm, hm.

R= Dus, ik ben ook wel een beetje de vraagbaak van de afdeling. Dus.

I= Ja.

R= Ik trek het contact ook wel weer een beetje naar mij toe.

I= Ja.

R= En ehm, ja en dan. Ja, ik ben gewoon heel makkelijk. Maak snel een keer een grapje in de dagstart. Ik hou mij toch niet stil.

I= Ja, ja.

R= Dan ja, dan pak ik uit mijzelf op.

I= Ja, precies, ja.

R= Dat zal niet snel iemand anders doen. Niet dat ik, ik wil echt geen haantje de voorste zijn, maar iets in mij

I= Is dat wel?

R= Vind het ook niet zo erg om haantje de voorste te zijn.

I = Ja, ja. Nou ja, zo ken ik je ook wel een beetje. Ik denk wel een heel sociaal persoon, wat gewoon altijd openstaat. Wat gewoon heel makkelijk praat. Dus daarom ook wel een beetje mijn vraag. Van ja, hoe vind je het dan dat je mensen nog niet gezien hebt, ook in je team niet, niet fysiek?

R= Nee ik neig echt. Ik ben ontzettend bezig met als we mekaar weer mogen zien. Laten we asjeblieft eerst een zaterdag een keer met mekaar afspreken. Hapje gaan eten ergens.

I= Ja, precies. Borreltje doen.



R= Heel erg leuk. Want dat had ik wel. Dat was ook een beetje jouw introductie ook. Ik vind dat als je mekaar net niet helemaal top kent.

I= Hm, hm.

R= Is het ook wel is makkelijk om wat kwetsbaarder te zijn en wat eerlijker naar elkaar te zien. Omdat ik ook niet. Ik heb geen persoonlijke binding nu met mijn collega's. Want ik bij de lokale bank na 10 jaar wel had.

I= Ja, ja.

R= Ik sprak heel weinig mensen aan op gedrag in mijn oude functie. En in mijn nieuwe functie doe ik het bijna dagelijks.

I= Hm, hm.

R= Dat merk ik dat ik het makkelijk vind, omdat ik die, ik heb geen vriendschappelijke basis.

I= Nee.

R= Met mijn collega's.

I= Ja.

R= Ik heb puur een zakelijke relatie, dat is heel informeel. Dat vind ik ook naar mijn accountant toe. Ik vind werk is voor mij een verademing, omdat ik het vrij lastig vind, als iemand heel dichtbij komt, om daar kritisch tegen te zijn.

I= Ja.

R= Dat heeft zelfs tot een burn-out geleid.

I= Ja.

R= Omdat ik het lastig vind om tegen klanten te zeggen: 'Nou, we gaan die financiering niet doen'. Nu bij DLS, het zijn mijn klanten niet.

I= Nee.

R= Ben ik objectiever en dan kan ik makkelijker zeggen, we doen het niet. Maar ook naar collega's..

I= Ja.

R= Ik durf mij kwetsbaarder op te stellen. En ik ben ook eerlijker naar collega's toe.

I= Ja, ja. Oh goede, wat leuk. Wat interessant.

R = Ja, ja.

I = Das is vaak wel een beetje de andere kant inderdaad. Maar ik snap het wel. Want je drempel wordt wel een stuk lager, omdat je, ja.

I= Ja.

R= Ook weet, het is toch digitaal. Het creëert een afstand. Uh, maar het is voor jouw denk ik juist heel gunstig?

I= Ja, nou moet ik wel zeggen videobellen vind ik fijne. Dit gesprek face to face, vind ik fijner dan via de telefoon.

I= Met de mimiek erbij.

R= Omdat je weer wat opener bent.

I= Ja, ja, precies.

R= Ik doe een slecht nieuws gesprek ook het liefst via de telefoon. En niet via video.

I= Oké, ja. Ja, dat je gewoon de intonatie hoort. Dus eigenlijk is, dus jij hebt er niet heel veel last meer van gehad, van die burn-out?

R= Nee, nee.

I= Nee.

R= Heb ik een goede psycholoog. Maar ik wist ook wel waar het zat. Ik weet ook heel goed mijn eigen valkuil.

I= Ja.

R= Teveel hooi op de vork nemen. Dat ik ook mijzelf wel moet beschermen. Ik ben iemand die overal ja tegen zegt. Ook tegen zo'n interview zoals dit.

I= Hm, hm.

R= Hoe wij de afspraak hebben gemaakt. Is typisch van hoe ik in de wedstrijd sta. Omdat ik namelijk de eerste vijf seconden. Dat ik zei: 'Van ja, misschien moet het dan vrijdagmiddag maar'.

I= Ja.

R= Tot dat echt bij mijzelf die knop omging.

I= Ja.

R= Paul, je bent een aardige kerel, maar ik doe het niet.

I= Nee. Nee.

R= Maakt gewoon niet uit, ik kies voor mijzelf. Vrijdag of maandag is ook prima.

I= Ja.

R= En dat had ik een jaar geleden niet gedaan.

I= Nee, nee.

R= Dat ik tegen een vreemde..

I= Tof, toffe constatering toch bij jezelf? Ja.

R= Ja, ja. En dat ik ook. Dat is denk ik mijn grote winst. Ik ben nu ook niet bezig, met wat jij van mij vindt. Dat heb ik veertig jaar lang gedaan, zeg maar.

I= Ja. Precies.

R= Ik heb veertig jaar lang gedacht van: "Wat zou Paul ervan vinden als ik zeg dat ik vrijdags niet kan, maar maandag wel?"

I= Ja. Ja, ik geloof.

R= Geen seconde over nagedacht.

I= Terwijl ik al superblij ben, dat je gewoon kan en dat je mij uit de brand wil helpen. Dat is, lacht.

R= Maar ook financiers of ondernemers. Als ik zeg ik kan deze week geen afspraak, volgende week. Dan kan ik daar vier dagen over doen voordat ik die klant bel.

I= Ja.

R= Maar een ondernemer zegt altijd: 'Is goed, doen we het volgende week'.

I= Ja.

R= En nee, is ook een antwoord.

I= Ja, klopt is ook zo.

R= Dus ja.

I = Ja, ja. Nou ja, je ziet denk ik wel bij DLS, is de werkdruk overall gezien wel iets hoger?

R = Ja, ja.

I = Uh. Heb je daar dan geen last van?

R= Ja, daar heb ik wel last van. Ik merk dat ik 's nachts weer als ik wakker word. Ik word iets vaker wakker.

I= Ja.

R= Uh, dat ik dan ook vaak snel aan posten denk. Oh, ik moet dit nog doen, ik moet dat nog doen.

I= Oh, ja, ja.

R= Zo'n voorbeeld, ik heb nu vandaag en morgen vier uitboeking.

I= Ja.

R= En waarvan vier overname financieringen. Bij een notaris, echt lastige aanvragen.

I= Ja .

R= Uh, ook veel geld. Vandaag negen ton, morgen weer 8 miljoen bij elkaar.

I= Ja.

R= Dus gewoon twee miljoen in twee dagen tijd.

I= Ja.

R= Daar denk ik wel overna. En dan denk ik wel van: 'Ik heb ook nog vijftien andere aanvragen. Want ik had vorige week 24 aanvragen op mijn naam staan'.

I= Pf. Ja, ja.

R= Dat kan gewoon niet. Is gewoon niet. Dat neem ik ook wel een beetje mee.

I= Ja. Ja.

R= En daar heb ik door de burn-out ook tegen mij zelf gezegd: 'Ik doe echt niks in het weekend. Bekijk het maar.

I= Ja.

R= Ook al staat alles in de fik, ik doe het niet. Ik kies voor mijzelf.

I= Ja.

R= Maar dat zorgt er wel voor dat ik op maandag volle bak en die druk voel van: 'Nu moet ik toch echt een paar posten gaan oppakken'.

I= Ja, ja. Je moet soms ontladen om daarna wel weer wat te kunnen gaan doen, natuurlijk.

R= Ja, ja dat heb ik wel gemerkt. Want je kan niet altijd, 80 procent werkt ook niet.

I= Nee, nee. Geef jij het nu aan als het bijvoorbeeld teveel wordt?

R= Ja, ja.

I= Ja. Je hebt natuurlijk...

R= Het grote probleem is, maar er kan gewoon bijna niets aan veranderen.

I= Nee.

R= In dit werk.

I= Nee.

R= Ik bedoel ik heb. Kijk de aanvragen zijn er. Kijk waar voorheen, als lokale bankmedewerker, kon je het altijd sturen.

I= Hm, hm.

R= Je wist dat aanvragen er aankwamen, je kende je klanten. En nu, je hebt geen enkel idee hoeveel aanvragen dat er morgen binnenkomen.

I= Nee, nee.

R= Het enige wat ik weet, wij zijn met ons twintigen in het team. Ja, we hadden afgelopen vrijdag 35 aanvragen binnen ons team.

I= Ja.

R= Maar hoe kun je 35 aanvragen doen?

I= Ja.

R= Wij waren vrijdag met tien personen.

I= Ja.

R= Dat is 3 per persoon per dag. Dan kan gewoon niet.

I= Dat kan niet.

R= Nee.

I= Nee, nee.

R= Ik weet niet hoe lang het bij jouw is, maar als ik een aanvraag moet oppakken, dan kan ik al zo een uur tot drie uur bezig zijn. Met een aanvraag. Met de eerste beginfase. Ja.

I= Alleen audit. Alleen rekeningnummers, alleen. Klopt. Klopt, klopt.

R= Als je er dan 24 hebt, waarvan de notaris, niet loopt te zeuren. Want de notaris heeft groot gelijk. Want die vraagt dingen. De accountmanager heeft er het meeste last van. Op de lokale bank. Dan heb je de klanten ook nog.

I= Ja, ja.

R= En kijk ik ben iemand die nog wel is een keer een 06 nummer geeft, nou moet ik echt afleren. Want ik krijg gewoon op Hemelvaartsavond van een klant om half tien een appje van: 'Kan ik je nog even bellen?'

I= Ja, ja.

R= Ja. Nee, het is hemelvaartdag.

I= En wat gebeurt er in je hoofd? Toch weer met je werk bezig.

R= Ja, exact.

I= Ik ben er ook mee gestopt hoor, om mobiel nummer te geven. Ik doe dat ook niet meer.

R= Ja, je moet jezelf wel in bescherming nemen daarvoor. Ik doe het wel is een keer bij een notaris, van weet je als er echt snelheid geboden is. Hier heb je mijn 06, maar eigenlijk zou ik het niet moeten doen.

I = Ja, nee. Nee. Nee. En hey hoe, want je geeft het dus wel aan intern: 'Ik denk wel dat de workload iets teveel gaat worden op dit moment'.

R= Ja.

I= Je ziet iets teveel collega's, die zie je wel een beetje met de handen in het haar zitten. Ik zie ook heel veel collega's die echt overwerken. Dat doe jij niet?

R= Nee.

I = Alleen op de donderdagmiddag heel soms. Dat je nog even een paar uurtjes nog pakt.

R= Maar ja, dat betekent ook. Zoals nu heb ik om vier uur heb ik privé een afspraak. Ik ben penningmeester bij de voetbal.

I= Ja.

R= Maar dan ga ik ook echt absoluut vanavond nog een uur iets doen. Want dat is dan de donderdag, dus. Ik kom niet boven de veertig uur uit.

I= Nee, nee, Precies. Ja. Ja dat is wel goed, wel goed om daar hard in te zijn.

R= Ja.

I= Dat weet je zelf ook, als je is een keer een burn-out hebt gehad. Dan weet je dat je diep bent gegaan.

R= Ja.

I= Dan bedenk je wel drie keer, voordat het nog een keer eraan ziet te komen of gebeurt.

R= Ah, ik heb de burn-out echt gekregen niet door het aantal uren wat ik maak. Maar puur omdat ik alles in mijn hoofd meenam.

I= Ja.

R= En dat heb ik afgeleerd.

I= Ja. Ja.

R= Ik heb nooit zestig uur gewerkt. Tenminste niet bij de Rabobank.

I= Nee.

R= Ehm, ja mensen die 's avonds nog inloggen en dat soort dingen. Ik doe het gewoon niet.

I= Nee.

R= Ik had er heel veel last van. Dat ik heel veel. Simon was voor mij een vijand. Dat durfde ik soms gewoon niet om 11 uur op te starten, omdat ik dacht van: 'Hoeveel activiteiten moeten er vandaag af?'

I= Ja, ja. Precies.

R= Ja. Ik startte vanochtend mijn Simon op. Veertig activiteiten.

I= Ja,

R= Waarvan afgeboekt, vandaag al acht. Ja, dat is niet te doen.

I= Nee.

R= Kan gewoon niet.

I= Nee, dat is veel te veel.

R= Ja. Ik heb er nu dertig, dus ja ik heb er tien weggewerkt.

I= Lacht. Ja, ja precies. Wat zometeen klaar is, is de rest voor morgen. Ja, ja.

R= Ik zit zometeen alles uit en ik ga echt niet meer inloggen.

I= Nee.

R= Ik doe het gewoon niet.

I= Nee, goed zo. Goed zo.

R= Ja

I= Ik merk bij mijzelf dat ik dat nog wel moet aanleren. Ik heb dat ook heel makkelijk. Ik heb toch die afspraak gemaakt met die accountmanager. Ik heb toch gezegd dat die offerte eraan komt. Ja het is vanmiddag niet gelukt. Ga ik toch maar vanavond even die offerte zitten maken.

R= Ja, precies.

I= Maar als je het één keer doet, doe je het de volgende keer weer en op een gegeven moment, dan.

R= Weet je wat het is Paul? Op je vorige werk, dan creëerde je daarmee ook een soort toekomstige vrijheid. Even wat hoog over gezegd.

I= Yep, ja.

R= Nu is het zo, als jij je helemaal de pleures werkt om drie aanvragen de deur uit te krijgen. Dan staat je team weer klaar met de volgende drie, omdat zij ze eindelijk bij jouw kwijt kunnen.

I= Ja.

R= Je creëert geen rust voor jezelf, door heel hard te gaan rennen.

I= Nee. Eens, eens.

R= Kijk als je rust kunt creëren door even een avondje door te gaan. Dan werk ik vanavond tot 11 uur.

I= Ja.

R= Prima, heb ik vanaf dan de rest van de week het wat rustiger.

I= Ja.

R= Krijg ik twee aanvragen weer, schiet ik er niets mee op.

I= Nee, nee. Dat besef heb ik nu ook. Uhm, maar daar kom je wel pas op een gegeven moment na een tijdje achter.

R= Ja. Ja.

I= Ik ben gewend in het accountmanagerschap. Ja dan piekte je even, dan wist je daarna komt er weer een dal. Dan kun je genieten van je succes.

R= Juist. Juist.

I= En nu ben je continu bezig en je succes kun je niet meer van genieten. Want de volgende begint alweer.

R= Nee. De enige wat ik vier aan succes, is dat die aanvraag weg is.

I= Ja.

R= Dat ik er niets meer voor hoef te doen.

I= Ja.

R= Dus ik controleer vanochtend. Kijk ik, van is die uitboeking van vandaag, is die overgeboekt naar de notaris?

I= Ja.

R= Gelukkig hij is uitgeboekt. En niet dat ik zo blij ben voor die klant. Nee, ik hoef niets meer te doen.

I= Ja.

R= Hij is uitgeboekt naar de notaris. Succes er verder mee.

I= Ja. Precies.

R= Ja. Ja, dat is niet helemaal goed.

I= Ja, dat vind ik soms wel een lastige. Ik denk van ja, oké ik ben blij dat poortwachter hem goedgekeurd heeft. Maar dan geniet je niet van die aanvraag.

R= Nee, nee.

I= Waar je eigenlijk misschien wel twee dagen werk in hebt zitten.

R = Ja, klopt.



I = Uhm, daar geniet jij dan niet echt van.

R = Nee, nee.

I= Heeft jouw werkvreugde daar last van?

R= Ja, maar mijn werkvreugde heeft meer last van, van alle. Ja, hoe moet ik het zeggen. De quasi positieve toon van uh leidinggevende.

I= Oké.

R= De CC update. Iemand heeft een succesverhaal. Stel jij hebt een succesverhaal dat je een post hebt uitgevoerd. Uh acht ton gefinancierd.

I= Hm, hm.

R= En je hebt dat in twee dagen, heb je dat geregeld.

I= Ja.

R= Nou de mensen in de chat, vallen over elkaar heen om jouw te feliciteren: 'Paul wat heb je een fantastisch deal gedaan!' Terwijl voor mijn gevoel, wij zo ontzettend veel brandjes aan het blussen zijn. En we zijn in principe aan het vieren wat nog lang niet klaar is.

I= Nee.

R= Maar wij maken ons heel blij met dingen, die eigenlijk heel normaal zijn. Als jij gewoon in twee dagen een financieringsgesprek hebt, omdat je verder niet zo veel aanvragen had.

I= Lacht.

R= Dat kan prima.

I= Ja.

R= Daar hoeft je niet voor in de krant.

I= Nee, nee.

R= Maar het is, ik hoor veel te veel van: 'Het komt goed, we zijn er mee bezig'.

I= Ja.

R= We hebben ontzettend veel vertrouwen in jullie.

I= Hm, hm.

R= Maar er moeten gewoon veertig mensen uit. Met alle ervaring. Alle A en B's die we straks ontzettend gaan missen. Daar komen er 60 voor terug, zonder ervaring.

I= Ja.

R= En misschien ook wel wat (laten we het zo zeggen), gemiddeld genomen denk ik wat minder motivatie.

I= Ja. Ja. Degenen die nu het laatste binnen komen die moeten eruit. Ja, precies.

R= Dat vind ik wel heel erg jammer. En dat ik krijg echt, de dinsdags moet ik echt even een energydrink na die CC. Dan moet ik echt even naar buiten toe, want ik vind het echt.

I= Ja.

R= Ik zet het tegenwoordig uit.

I= Ja, ja.

R= Het is een noodzakelijk verhaal, dat ik niet terecht vind.

I= Lacht. Nee.

R= Ik snap ook wel. Ja, Paul ik snap het, het kan niet alleen maar negatieve dingen gaan, want dat werkt niet.

I= Nee.

R= Positief, vrij kritisch. Ook in de dagstart, ook over zo'n CC gesprek.

I= Ja, ja. Ja, ik moet je heel eerlijk zeggen. Ik ben de eerste twee, drie heb ik gezien. En dat was voor mij ook een energiewegloper. En sindsdien ben ik er nooit meer ingegaan.

R= Nee, dat snap ik wel.

I= Die stand dus.

R= Ik snap het wel. Ik zit er ook aan te denken. Je hoort geen nieuws wat je moet weten, wat je anders niet had kunnen weten.

I= Nee. Nou ja, wij doen ook aanvragen die offline zijn. Je hoort heel veel dingen die online gaan. Uhm ja, ik verbaas mij ook over het inregelen van bijvoorbeeld inspire.

R= Ja.

I= Of, of hey dan hoor ik van ja, de 50 procent gaat er doorheen. Dan denk ik: 'Ja, ik ben geen proefkonijn, daar heb ik heel de tijd niet voor.

R= Nee. Nee maar dat ben je dus wel. Dat is het.

I= Dan maak ik wel contractexpres op, dan ga ik niet zitten wachten.

R= Wij hebben 20 jaar lang offertes gemaakt vanuit BPS, he?

I= Ja.

R= Met gewoon één druk op de knop. Daar kwam Pronto expres voor in de plaats.

I= Ja.

R= En nu krijgen we inspire wat exact hetzelfde is, als wat we voor die tijd voor contractexpres hebben gehad.

I = Ja. Ja.

R = Dus we doen nu alsof we me iets geniaals bezig zijn, maar we hebben een kind met badwater weggegooid. En nu hebben we een nieuw kind in hetzelfde bad zitten.

I = Ja, ja.

R= Daar komt het op neer?

I= Hoe efficiënt is dat, he?

R= En contractexpres, ik heb het laatst opgenomen.

I= Hm, hm.

R= Ik heb een aanvraag met vier verschillende Bv's van de klant.

I= Ja.

R= Een BV die achterstelling opdoet, dus er zit een achterstelling akte in. Nieuwe verbandingsakte en een verbodstelling vanuit privé.

I= Hm, hm.

R= Was ik 25 minuten mee bezig, had ik alle aktes.

I= Echt?

R= Was echt gas geven.

I= Das wel heel snel.

R= Ik heb daar veel ervaring mee.

I= Ja.

R= Dus, maar 25 minuten ben ik ook bezig om alle sjabloontjes te vullen. En dan moet ik nog twee dagen wachten op een offerte. Dan komt hij terug. En ik maak geen fouten in contractexpres. Ik maak fouten in BBS.

I= Ja.

R= Ja, genoeg.

I= Ja.

R= Meer dan genoeg.

I= Ja, ja.

R= Maar ik maak geen fouten in contractexpress.

I= Nee.

R= Omdat dat is een recht toe recht aan systeem.

I= Ja.

R= Als je daar gewoon netjes oplet. Je kunt is een keer. Ik had een keer had ik bij de ???(23:37), 2,0 procent i.p.v. 0,2 procent.

I= Oké, ja.

R= Dat is gewoon simpele vertelling. Dat kan een keer gebeuren. Maar voor de rest.

I= Snelheid. Ja.

I= Dat contract expres is een prima systeem.

R= Ja, klopt. Die pak je toch gewoon over uit je BBS. Want je hebt je BBS er naast open staan, en de rest tik je gewoon over.

I= Ja natuurlijk. En je weet ook wel welke BV s aansprakelijk zijn.

R= Ja. Natuurlijk daar kun je een keer een typefoutje in maken. Als jij het juiste KVK nummer hebt, dan gaat dat je ook juridisch nooit mis.

I= Nee. Nee.

R= Maar ja, goed anders blijkbaar.

I= Ja, ja.

R= En digital signing, idem dito.

I= Ja dat is, daar ben ik ook mee gestopt.

R = Ik ook. Ook gestopt.

I = Lacht. Ik heb mijn handtekening digitaal en die plak ik gewoon elke keer eronder.

R= Ik ook.

I= Gewoon datum erbij, dingetjes eronder. Laat de klant gewoon tekenen en terugmailen. Weet je, ik doe iets.

R= Ik heb, ik heb een handtekening als een vierjarige. Want ik kan heel slecht..

I= Lacht hard.

R= Ja, dat is echt heel.

I = Nou ja, als ze het goedkeuren, prima toch?

R= Ja, daarom, ja.

I= Ja. Ja. Nou dat heb ik ook wel, dat ik denk ik wil best iets proberen, maar dan moet het wel werken. Als het dat drie keer niet werkt dan stop ik ermee.

R= Ja.

I= Want dan vind ik het zonde van mijn tijd.

R= Ja, ja.

I= Dan wacht ik wel tot 80 tot 90 procent het doet en dan ga ik weer over.

R= Ik ook. Precies hetzelfde.

I= Ja, ja.

R= Ik weet niet helemaal. Wij wijken misschien een beetje af van de psychologische neveneffecten inderdaad. Dat is wel. Dit is wel inherent aan DLS vind ik.

I= Ja.

I= Nou ja, dit hoort er wel bij. Want geven wij dit bijvoorbeeld intern aan? Zeg jij dit?

R= Ja, ja.

i= Zeg jij dat je er het niet weet, dus je gebruikt het niet?

R= Ja. Eh, nee.

I= Nee.

R= In alle eerlijkheid is het antwoord nee.

I= Nee.

R= Het eerste deel van jouw vraag is ja.

I= Ja.

R= Maar ik ben het er niet mee eens en dat geef ik aan.

I= Hm, hm.

R= En daarna doe ik gewoon een beetje mijn ding, zonder dat ik dat zeg.

I= Ja, ja ik ook. Precies hetzelfde.

R= Ja.

I= Want ik weet als ik het zeg, dan wordt er toch gezegd: 'Ja, maar je moet het wel doen, want het moet getest worden, het moet gedaan worden'. Ik heb geen zin in die discussie.

R= Nee, maar ik ben te druk inderdaad, om te testen.

I= Ja. Ja, precies.

R= Ik ben met teveel geld bezig, voor klanten die ergens op zitten te wachten. Overname financieringen, waar vrij vaak vrij veel partijen bij betrokken zijn. Waar veel omzet mee gemoeid is, dus ook veel verdienste voor de bank. Dat moet gewoon goed gaan. Dat moet gewoon door. Klaar.

I= Ja, ja.

R= Vandaag ook bedrijf negen ton, bedrijf met 4 miljoen omzet. Fantastisch bedrijf.

I= Ja.

R= Als ik het niet voor elkaar krijg, gaan ze naar een andere bank toe. Ben je het gewoon kwijt.

I= Ja, zonde.

R= Dan kan ik lekker het proces hebben gevolgd. Maar de klant zijn we kwijt.

I= Lacht, ja, ja.

R= Dat gaat mij niet gebeuren.

I= Nee, nee. Dat is wel goed, je staat wel echt voor je klant.

R= Ja, maar dat is hetzelfde. Als ik had net nog een discussie, of discussie een gesprek met een collega.

I= Hm, hm.

R= Wanneer moeten wij posten naar jullie doen? Dat is best wel, daar zit best wel wat overlap tussen.

I= ja.

R= Want als het namelijk geen starter is, dan zal hij eigenlijk naar jullie moeten.

I= Ja.

R= Maar ik heb vaak aanvragen die ik gewoon oppak. En die gewoon digitaal, die ik gewoon offline doe. Eh, maar wat geen starter is.

I= Ja.

R= Dus, maar moet ik dan naar jullie kijken? Ja, ben nu met de overname van een apotheek bezig. Moet voor de goodwill, dat moet in acht dagen.

I= Ja.

R= Ja, dat ga ik toch echt lekker zelf doen. Dus..

I= Ja. Precies. Ja. Hey, wat zou DLS of het team niet kunnen veranderen? Voor om het wel efficiënt te laten worden. Dat het wel voor jouw relaxter is?

R= Nou positieve dingen op mijn werk. Kijk eh, als je het hebt voor jouw onderzoek.

I= Hm, hm.

R= Ik voel mij volledig vrij om alles te zeggen tegen mijn teamleden.

I= Ja, ja.

R= Ik merk alleen dat mijn teamleden soms ook een soort roepende in de woestijn is. Ik denk dat alle teamleden dat samen ook zijn, hoor. Het is niet dat, alleen nou in dit geval.

I= Hm, hm.

R= Dat zou jouw teamlid ook doen.

I= Hm, hm.

R= Maar, ergens in Utrecht zijn dingen bepaald.

I= Hm, hm.

R= Waar niemand iets aan kan gaan veranderen. Dat merk ik aan alles.

I= Ja.

R= Want wij kunnen met 100 man zeggen, wij moeten stoppen met dat Inspire, contractexpress is prima.

I= Hm, hm.

R= Dan wordt er gewoon gezegd: 'Ja, abonnement is opgezegd en we gaan direct weer door'.

I= Ja.

R= Ja, dan heeft het ook op een gegeven moment geen zin meer.

I= Nee.

R= En dat merk ik wel van mijzelf. Ik ben wel een beetje murw soms geworden. Om maar weer, zeg maar, met die verkoop met zijn grote bek.

I= Ja.

R= Heb je hem weer, het moet weer anders.

I= Ja.

R= Dit is weer niet goed. Soms ben ik ook niet te verstaan.

I= Nee, nee.

R = Ik moet ook niet, ik moet mezelf ook dwingen, om niet allemaal collega's (lacht) die dezelfde mening hebben, maar steeds te spreken.

I = Ja, precies.

R= Elke dinsdag word ik een keer gebeld. Dan is dit weer niet, wat vind je hiervan? Wat vind je daarvan? Nou ja, help mij niet.

I= Oh ja. Nee, nee, nee.

R= Dat vind ik wel, als je het dan hebt over psychologie.

I= Ja.

R= Bij een CC update, eigenlijk moet ik gewoon dan de computer maar ff een uurtje uitzetten. Weg. En daarna gewoon mijn ding gaan doen.

I= Ja.

R= Niet teveel laten leiden ook door collega's.

I= Dan ben je met CC bezig en dan gaan collega's ook nog zitten skypen en berichtjes sturen. Joh, wat vind je hiervan? Ja. Dan blijf je in zo 'n negatieve spiraal zitten.

R= Mijn humor is ook heel erg cynisch. En dan krijg je inderdaad.

I= Oh, leuk. Lacht

R= Het is altijd wel een leuke grap.

I= Ja.

R= Alleen het helpt je niet.

I= Ja. Lacht. Nee. Nee. Wat zou daaraan kunnen wijzigen, wat zou je daaraan kunnen doen? Wij of het teamlid?

R = Ik denk in het CAC mag je best wel wat kritischer zijn over hoe je communiceert.

I= Hm, hm.

R= En mag je best wel wat, wat negatiever communiceren.

I= Ja.

R= Als iets niet goed is, dan moet je niet dat allemaal maar. Ik vind dat heel veel met de mantel der liefde wordt bedekt onder het mom van: 'We zijn nog het aan het ontwikkelen'.

I= Ja, ja.

R= Ja, sommige dingen zijn toch ook gewoon echt kut. Klaar.

I= Ja precies, ja. Mag ook wel gezegd worden.

R= Ik wil proberen om dat op die manier te benoemen.

I= Hm, hm.

R= Dat sijpelt vind ik wel een beetje in de hele organisatie, vind ik dit probleem.

I= Ja.

R= Ook gewoon in Utrecht. Niet alleen DLS, maar de hele Rabo. Ja het wordt opgenomen, mag het bijna niet zeggen. Maar in feite wordt een grote D66 bank.

I= Ja.

R= Waar in alles maar moet kunnen en alles moet maar met de mantel der liefde bedekt worden.

I= Ja, ja. Omdat iedereen gevoel heeft, met iedereen rekening houden. Ja. Ja.

R= Ja, het is soms gewoon kut. En iemand heeft gewoon slecht werk geleverd.

I= Ja. Ja.

R= Dat kan toch? En dat is toch helemaal niet erg? Ik kan mijn aanvraag ook helemaal verkeerd doen, dat je denkt van: 'NAAM, hoe heb je dit nu in godsnaam kunnen versieren?'

I= Hm, hm.

R= Nou, spreek mij er op aan.

I= Hm, hm.

R= Niet van: 'Ik snap het wel, je zit thuis en dan denk je zus'. Nee. Het is gewoon klaar, het is gewoon slecht.

I= Het werkt niet, het werkt niet. Wat ik wel een beetje zie, ik zit nu tien jaar bij de Rabo. En inderdaad altijd naar boven worden de succesverhalen verkocht. En als je bijvoorbeeld negatief iets aangeeft, dan merk je gewoon dat eigenlijk die leidinggevende of die manager, toch weer een succesverhaal naar boven aan het verkopen is.

R= Ja. Ja.

I= Om eigenlijk maar in een goed daglicht te komen, bij zijn leidinggevende en zijn leidinggevende.

R= Ja dat klopt. Maar dat komt, we zitten al tien jaar in een reorganisatie. En alle leidinggevendens zijn bang voor hun plekje.

I= Ja, precies.

R= En onbewust werkt dat.

I= Ja, ja.

R= Want je gaat niet de vuile was buiten hangen als enige, want je weet dat die keer erop, erop wordt afgerekend.

I = Ja, ja.

R = Als jij dan met alle respect 1,5 ton per jaar verdient, dan denk je nog wel een keer na. Dan denk je ook van: 'Tja, die NAAM en die Paul hebben heus wel een goed verhaal.

I= Ja.

R = Maar ik ga hier niet de kastanjes voor uit het vuur halen'.

I = Nee, nee precies. Ik hou mijn mond hierover dicht. En ik zorg wel dat hun gewoon getuned worden.

I= Ja.

R= Precies.



I= Dat vond ik laatst ook wel een heel mooi voorbeeld. Want Wiebe Draaier die was, bij no young customer geweest. En die hoorde dat de wachttijd gewoon 8 weken is, voor een nieuwe rekening.

R= Ja, ja.

I = Die stond wel even te stuiteren. Wat is dit nou? Acht weken hoe kan dat? Ja, hij hoort het nooit.

R= Nee.

I= Hij hoort alleen maar successen hoort hij, om zich heen.

R= Ja, ja, ja.

I= Dat is denk ik wel waar je de plank mis kan slaan. Daarin moet hij ook meer feeling hebben met zijn medewerkers. Met de uitvoerende tak. Ja, ja.

R= Ja, met alle respect, hij komt op de voorpagina omdat hij veertig statushouders een baan heeft gegeven.

I= Ja.

R= En ik ben totaal niet racistisch, ik ben niet extreem rechts. Helemaal niet. Ik vind het schandelijk dat wij als bank dat als doelstelling.

I= Ja.

R= Wij zijn een commerciële instelling.

I= Ja, ja.

R= Wij zijn alleen maar bezig van. Ook het tarief, het moet maar zo laag mogelijk voor de klant zijn. Want dat is goed.

I= Hm, hm.

R= Hoe bedoel je? Wij werken, wij zitten toch aan de andere kant?

I= Ja.

R= Als ik 30 basispunten kan plussen dan plus ik 30 basispunten.

I= Ja. ja.

R= Ik ga mijn overname financiering, zat ik laatst op 2,1%. Dat is gewoon een fout in het systeem. Heb ik al maanden geleden aangegeven.

I= Ja.

R= Ik weet dat het fout is.

I= Ja.

R= Ik weet ook waar de fout ligt. Ik zie het. Ik zie het als wiskundige van huis uit. Ik weet waar dit fout zit.

I= Ja.

R= Maar goed, wij doen niks met de nieuwe verplichtingen in de oude meting.

I= Hm, hm.

R= Wij rekenen een bedrijf op basis van het laatste jaar en, en daar zitten geen verplichtingen in. Daar doen we niets mee.

I= Nee.

R= Ik heb overname financiering gehad.

I= Precies.

R= En daar kom ik zometeen op. Waarom vertel ik je het verhaal? Maar ik heb een overnamefinanciering gehad. Dat is een R9.

I= Ja.

R= Die staat op dit moment, vrijdag gekeken. Als een R16 in de boeken.

I= Hm, hm.

R= Hoe komt dat? Omdat er nu verplichtingen inzitten van 960 duizend euro in vijf jaar.

I= Ja, precies. Wop.

R= Dan kom je bij de psychologie. Daar heb ik moeite mee. Lacht.

I= Ja.

R= Bij DLS. Nu komen we een beetje bij, bij de kern.

I= Lacht.

R= Hoe zeg je dat? Daar wordt gewoon niets mee gedaan.

I= Nee.

R= Maar zeg mij dan: NAAM, we hebben een oliegeld target. Ja, accepteer het nu maar'. Maar er wordt gezegd: 'Ja, je kunt wel is gelijk hebben en we hebben het neergelegd bij Deloyed. Komen we op terug'. Dat is in januari geweest, ik heb nog steeds niets gehoord. Maar ik weet dat ik gelijk heb. Ja. Dat is niet bij één post, bij tientallen posten.

I= Ja.

R= Het klopt niet wat wij doen. Wij financieren posten op een oude rekening.

I= Hm, hm.

R= En we prijzen niet het nieuwe oliegeld in.

I= Nee.

R= In de rekening.

I= Ja, ja.

R= Dus ja, heel bijzonder.

I= Ja, maar dat is misschien nog wel, wel een goed punt wat je aansnijdt. Het niet gehoord worden, dat vind ik wel een beetje, denk ik het ergste wat er is.

R= Ja.

I= De overname heb ik al vaker gehoord inderdaad.

R= Ja.

I= Maar, je hebt het zelfs in januari al aangegeven?

R= Ja, ik heb posten, voorbeelden.

I= Ja.

R= Gewoon, eh ik, wij hebben posten gefinancierd die nu een negatieve vangbijdrage hebben.

I= Ja.

R= Dat zou niet moeten kunnen als jij het adviestarief hebt gefinancierd.

I= Ja.

R= Dan ga jij altijd geld verdienen.

I= En hoe gaat bijvoorbeeld collega (*geen naam ivm privacy*) daar mee om dan, die hebben het doorgezet richting Deloyed?

R= Ja, collega (*geen naam ivm privacy*) zegt: 'Ik heb het doorgegeven, in dit geval aan samenwerkingspartner (*geen naam ivm privacy*) denk ik'.

I= Ja.

R= En aan collega (*geen naam ivm privacy*) misschien.

I= Ja.

R= Je wordt dan bedankt voor je input en that's it. Je hoort er gewoon niets meer van.

I= Oké.

R= Ja, ik spreek collega (*geen naam ivm privacy*) heel veel. Ik spreek hem er wel is over. Collega (*geen naam ivm privacy*) reageert: 'Ja/nee ik heb een lijstje gedaan en ja dat komt wel. Daar gebeurt wel wat mee'.

I= Ja.

R= Maar weet je wat het is Paul? Er hoeft niets mee te gebeuren, als er andere belangen zijn.

I= Hm, hm.

R= Als gewoon onze belangen, van er mag geen klant weg en we hebben echt een fors oliegeld probleem.

I= Hm, hm.

R= Alles wat we financieren levert geld op, want de rentemarge rekenen wij gewoon 100% door.

I= Ja.

R= Prima, dan heb je daar een verhaal voor.

I= Ja.

R= Dan kan ik nog niet het tarief aan mijzelf uitleggen. Maar dat, het zij zo.

I= Ja.

R= Klant is bij, dus ik heb leuke gesprekken.

I= Ja.

R= Ik kan het allemaal financieren, dus prima.

I= Ja, ja.

R= Ik zit namens de bank ook geld te verdienen.

I= Ja, precies. Kijk als hij zegt, van joh hier zit een bepaalde risk partij achter, die we wel beloven. Dan is het prima.

R= Dan is het prima.

I= Dan zeggen ze gewoon: 'Van oké, dit is wat het risico wat we meelopen, voor een bedrijfsovername. Dan vallen er misschien, zoveel vallen erom. Ingecalculeerd. Doorgaan'.

R= Ja.

I= Oké, dat kan.

R= En wij prijzen hem alsof het een foute garante post is.

I= Ja.

R= Omdat het R9 was voordat hij een verplichting had.

I= Ja.

R= Ik heb een ZZP'er gehad, die kwam als R7 kwam hij eruit.

I= Lacht.

R = Dat is toch gewoon onmogelijk.

I= Nee, dat kan niet nee. Lacht.

R= Die had 140 duizend euro omzet.

I= Ja.

R= Maar goed, die had geen crediteuren. En hij had 30 duizend euro op zijn rekening staan.

I = Ja, precies.

R = Dat snap ik die A7 wel. Maar na financiering is het gewoon een R14.

I = Ja, precies. Dan gaat het weer omhoog. Ja, ja.

R= En dan krijgt hij bij wijze van 2,4% rente.

I= Ja.

R= Alsof het een R7 is.

I= Ja, ja.

R= Waar heb je het over? Dat kan niet.

I= Ja, weet je het irritante, dan kan ik wel met je delen. Dat je iets aangeeft. Dus je komt met een bepaald iets, met positieve punten. Van hey, het moet veranderd worden, dat is echt de werkvloer. Alleen daar wordt voor je gevoel gewoon niets mee gedaan.

R= Nee en die ontwikkeling zie ik wel. Want toen wij de cursus hebben gevolgd.

I= Hm, hm.

R= Had ik het idee dat er meer aandacht was voor dingen. Dan had je. Wordt continu de nadruk gelegd van: 'Moet je je dat Excel bestand, moet je die die als er bevindingen zijn. Bijvoorbeeld voor Delphi, als er fouten in staan, geef het aan. Het werd direct aangepast'. Ik vond het echt een verademing. En dat miste ik echt op de lokale bank.

I= Ja.

R= Ik vind dat we helemaal wegsijpelen, met dat gevoel.

I= Hm, hm.

R= Dat er veel minder wordt gedaan met de opmerkingen. En dat het veel meer is; laten we maar aan het werk gaan.

I = Ja.

R = Laten we eerst maar zorgen dat die 60 mensen erbij komen.

I= Hm, hm.

R = En eh, laten we ons ding maar doen. En door de drukte heb je ook. Ik geef hele posten geef ik gewoon niet meer aan. Dan denk ik van: 'Weet je, laat maar'.

I= Ja.

R= Dat is wel killend.

I= Dat is niet goed, dat is zeker niet goed. Nee. Nee. Ik had vroeger altijd wel een beetje het idee. Dan kreeg je nog wel aanvragen van DLS, die kon je nog een beetje snel doorzetten. Een beetje quick en dirty.

R= Ja.

I= En ehm, dat is, vind ik wel heel erg veranderd. Er is heel veel bijgekomen.

R= Ja, vind ik ook.

I= Als ik zie wat ik nu aan werk schrijf.

R= En het tijdschrijven wordt niet aangepast. Dus ik vind ook inderdaad.

I= Ja, precies.

R= Dat raakt ook weer de kern van je onderzoek. De processen zijn veranderd. De controles zijn zeker veranderd. Maar wij hebben nog steeds dezelfde klantbelofte aan de klant.

I= Ja.

R= En wij hebben nog steeds de interne doorlooptijden waar wij mee leveren.

I = Ja.

R = Dat kan gewoon niet.

I = Nee.

R= Ik bedoel, kwaliteitscontroles is een mooi voorbeeld. Elke dag krijgen wij een berichtje dat ze weer vollopen, dat je het in je eigen team moet doen.

I= Ja.

R= Waarom? Als jij het kadaster gaat controleren en je gaat hypotheekaktes controleren. Ik heb een voorbeeld. Ik had een BP structuur en daar stond dan. Bij de privépersoon, de man die, het echtpaar loopt hier ook gewoon bij de Rabobank. Privé hadden ze een hypotheek. Stond een man als eigenaar van het pand. Nou je raadt het al. Was de vrouw, was ook eigenaar.

I= Ja.

R= Heeft geen enkele materiele impact op mijn financiering.

I= Nee.

R= Maar ik moet wel BBS openbreken, ik moet wel daar de vrouw weer toevoegen. Nou dan denk je even vrouw toevoegen. Nee kan niet.

I= Nee.

R= Moet een complete nieuwe hypotheekakte toevoegen.

I= Yep, ja.

R= Dan kijk je in kadaster, ja het is ook nog een pand weer bij gezeten. Je bent weer 1,5 uur verder.

I= Ja.

R= Maar het heeft geen enkele toegevoegde waarde. Het is gewoon een BV structuur.

I= Ja.

R= Als dit gewoon een VOF was, oké prima. Of een eenmanszaak. Dit is gewoon een BV structuur.

I= Ja. Ja. Eigenlijk moet je gewoon zeggen, quick en dirty. Joh, er zit een foutje in. Prima, gewoon lekker doorgaan, het is niet materieel. Nee.

R= Dat is het. Ja ga lekker op de lokale bank is zorgen, dat het voor 31 december een keer opgepakt is, met een nul aanvraag.

I= Precies, ja.

R= Maar dan kunnen wij door met aanvragen.

I= Ja, als er nog een keer wat aan de hand is.

R= Ja en dat is, wordt inderdaad, wordt niet naar geluisterd. Er worden dingen, daar worden dingen gewoon niet aangepast.

I= Nee.

R= Je ziet nu, we hebben nu weer iets gecreëerd, waarbij de controle belangrijkste is.

I= Ja.

R= En niet die commercie.

I= Ja.

R= Dat gaat al jaren zo bij deze bank.

I= Dat vind ik typisch Rabobank. We werken altijd met checklisten.

R= Ja.

I= Alles wordt in lijstje gestopt. Ja. Met puntjes. Met vinkjes zetten. Oh je hebt het niet gedaan.

R = Ja.

I= Oh, dan is het vinkje fout.

R= Ja.

I= Oh, dan heb je niet effectief. Ja, zo werkt het niet.

R= Ja, doe je een BKR toets die je niet had mogen doen, dan gaat je kop eraf.

I= Ja, lacht.

R= Wat maakt dat nou uit?

I= Ja.

R= Wat maakt het nou uit dat ik niet naar de BKR heb gekeken? Voor hetzelfde geld had hij hem aanstaan?

I= Niet het einde van de wereld.

R= Dan had ik borgtocht moeten toevoegen.

I= Ja.

R= Voor hetzelfde geld had hij 80 duizend euro creditcard schuld. Denk je echt: 'Bizar toch?'

I= Ja. Dan mis je een beetje, beetje. Ik denk wel dat ze wat meer vakmanschap mogen neerleggen bij de accountmanager.

R= Ja, eens. Eens.

I= Want je hebt echt gewoon, wel met toppers te maken binnen dit team. Die gewoon, die echt heel veel financieringskennis hebben. En als je die continu gaat aanspreken, of ja dit is niet goed, dit is niet goed, di is niet goed. Dan wordt het een beetje minder, ook qua energie en motivatie.

R= Ja.

I= Ja, ja. Hey, even teruggaan naar het team waar jij inzit. Dat is natuurlijk ook allemaal offline. Dus dat is een beetje ander als online. Ehm.

R= Ik denk 50/50 wel bij ons hoor.

I= Beetje 50, oké.

R= Ik denk zelfs dat ik wel meer online werk dan offline.

I= Oké, oké. Dat wist ik niet.

R= Want de goede strip zit ook bij ons, he?

I= Ja, ja. Dat is wel mooi.

R= Ja.

I= Toch dan gaat het wel iets sneller denk ik.

R= Ja, maar wij hebben altijd weer te maken met prognoses en DCB' s.

I= Ja.

R= Dat als het volgend het boekje had gekund. Dan komen ze niet bij ons.

I= Nee. Nee, komen ze gewoon in geel/blauw uit.

R= Ja, ja.

I= Hey, en als je nu kijkt naar het team zelf, vind je dat dat effectief samenwerkt?

R= Ja. Ik heb een, twee drie maanden geleden, heb ik tegen collega (*geen naam ivm privacy*) gezegd, dat ik een idee had over de teamsamenstelling. Wij hadden. Wij hadden, als iemand de DCB's moest controleren. Was een mooi voorbeeldje. Dan gooi je dat gewoon in teams. En dat moet iemand reageren.

I= Ja.

R= Ik zeg: "Je moet die teams kleiner maken en je moet ze verantwoordelijker maken. Je moet drie of vier mensen bij elkaar zetten".

I= Ja.

R= Mijn voorstel was eerst duo's. Alleen dat werkt niet, als je een keer een dag vrij bent.

I= Hm, hm.

R= Ik zeg: 'Maak trio's en zet dat bij elkaar'. En laat die elkaars DCB's controleren en elkaars offertes. Omdat je het dan veel moeilijker hebt om dan nee te zeggen. Je kunt je niet meer verschuilen, als je met ze drieën bent.

I= Nee. Precies.

R= En dat werkt echt hartstikke goed, dat idee.

I= Ja, ja. Is dat nu ook gedaan bij jullie groep?

R= Ja, ja.

I = Oké. Kijk, ja.

R= Ja. Ja. Is bijna gelijk opgepakt. Collega (*geen naam ivm privacy*) heeft teampjes gemaakt. En ja, daar zitten ook wat gedachtes bij, van dat niet drie mensen bij de teambehandeling op vrijdag vrij kunnen zijn. Dat idee.

I= Nee, precies. Ja, ja. Je hebt misschien ook wat intensiever contact met elkaar.

R= Ja.

I= Dus je hebt misschien ook wel een soort privécontact met elkaar?

R= Juist.

I= Ik denk dat dat ook wel goed is, of over privé dingen echt voor een beetje verbinding met elkaar.

R= Vind ik ook ja.

I= Ja, ja.



R= Ik weet van de meesten wel wat de privésituatie is, of wat hobby's zijn. Of dat iemand net een nieuwe hond heeft iemand in crypto 's handelt, ik noem maar wat.

I= Ja. Ja, precies. Ja. En zouden er nog meer dingen kunnen? Zou er nog meer?

R= Ja, een keer bij elkaar komen.

I= Ja, precies.

I= Zou je, (lacht) nog wel is naar kantoor willen?

R= Ja, maar dan niet. Ik ben vrijdag op kantoor geweest. Toevallig. Omdat al mijn collega's op de lokale bank te horen kregen, waar ze geplaatst waren. Hebben we een biertje gedaan. Dat was echt gewoon op het dakterras.

I= Ja.

R= Ik zou wel naar kantoor willen. Maar dan wel, dan zou ik bijvoorbeeld naar Hengelo gaan, omdat ik weet dat daar drie mensen van DLS samenzitten.

I= Precies.

R= Daar zit collega (*geen naam ivm privacy*) zit daar, van team rood.

I= Ja.

R= En daar zit collega (*geen naam ivm privacy*) die bij mij in het team zit. En dan ja. Om nu, nu op kantoor te gaan zitten, met alle respect voor financieel advies, hoeft voor mij helemaal niet.

I= Nee, nee. Dan zou het echt wel de mensen zijn van DLS? Ja.

R= Ja, ja.

I= En dan één keer, twee keer, drie keer in de week?

R= Max 1.

I= Ja, max 1. Ja, ja. En dan gewoon lekker drie dagen thuis. Ja.

R= Bevalt mij prima.

I= Ja, ik hoor wel steeds meer mensen. Was in het begin even wennen. Ik hoor steeds meer mensen zeggen: 'Van joh, ik vind het wel prima thuis'.

R= Ja.

I= Het is even de structuur erin krijgen. Uhm.

R= Qua werk is het ook een beetje inherent wat wij doen, he? En het is ook, ik heb geen relatie nodig. Ik doe gewoon mijn ding en dan is het klaar. Dan ga ik naar de volgende, dat kan prima thuis.

I= Ja.

R= Ja het ene heeft niet altijd met elkaar te maken. Ik denk: 'Ja'.

I= Ja. Nou je kan natuurlijk soms wel dingen missen. Dat iemand anders fouten maakt, of tegen aanloopt. Die jij dan de volgende dag ook maakt.

R= Ja, dat wij dagelijks een dagstart hebben. Waar ik erg tegen aanschopte in mijn hoofd in het begin.

I= Hm, hm.

R= Ik vind het wel prima. Even een kwartiertje.

I= Ja.

R= En daar hebben we altijd hulpvragen. Mensen, ik merk bij ons in het team, niemand is bang om te zeggen dat hij iets niets snapt.

I= Ja. Nee, precies.

R= Ik had vandaag ook weer zo'n vraag. Ik denk ik heb een BV met 5 aandeelhouders. Moet ik die nu wel of niet BKR toetsen? En dan krijg ik als antwoord: 'Nee dat hoeft niet want het is geen meerderheid aandeelhouders, je gaat ook geen borg vragen'.

I= Ja, ja.

R = Oké, dankjewel. Ja perfect. Kijk dan had ik vroeger gedacht: 'Oei, dat is misschien wel een domme vraag'.

I= Ja, precies.

R= Nu denk ik: 'Ik knal hem er gewoon in en mensen hebben er wat aan'. En er is vast iemand die denkt: 'Van oh, inderdaad, daar heb ik nog nooit zo aan gedacht'. Oh prima, ik heb weer wat geleerd'. Mooi.

I= Ja, ja, ja. Ja ik denk dat het ook niet meer bij te houden is, met alles wat er veranderd. Dat je alles moet weten.

R= Nee, klopt.

I= Je kan soms zelfs vorige week een vraag hebben. En deze week weer dezelfde vraag hebben. Is gewoon omdat je zoveel in je hoofd hebt.

R= Ja, ja.

I= Je moet met zoveel dingen rekening houden. Ja, dat je gewoon andere dingen soms vergeet.

R= En bij ons komen er heel veel vragen in het team van: 'Wie heeft er ervaring met? En dan komt het probleem zeg maar'.

I= Ja, precies. Ja.

R= We hadden vorige week een vraag wie heeft ervaring met grey spirit bij een BSK meting? Ja, hoe moet je dat precies opvoeren in DBS. Ja, prima. Oh, daar heb ik wel verstand van. Kom maar, ik kijk wel met je mee.

I= Ik kijk wel je met mee.

R= Dat doen we vanochtend. Was iets met een vennootschap. Had vier vennoten en had vijf vennoten bij de lening staan als aansprakelijk.

I= Ja.

R= Dus ook de partner stond erbij.

I= Hm, hm.

R= Nou dat is gewoon een bug van DBS. Ik zeg dit opnieuw doen en dat opnieuw doen. En klaar.

I= Ja.

R= En zo help je elkaar.

I= Ja precies. Is ook wel mooi als je dan een standaardgroepje hebt van drie of vier.

R= Ja.

I= Ik denk dat dan die lijn helemaal snel is gelegd.

R= Ja. Zeker.

I= Ja dat is wel een leuke, dat is wel een goede om te onthouden.

R= Ja, ja.

I= Ja.

R= Maar goed ik weet niet of collega (*geen naam ivm privacy*) dat ook heeft aangegeven in andere teams. Dan denk ik wel: 'Dat zou wel fijn zijn'. Niet dat het mijn idee is, helemaal niet. Maar wel dat als iets goed is, dan moet je dat ook weer vertellen.

I= Ja.

R= Zeg maar, daar kun je misschien weer iets mee.

I= Ja, ja. Dit onderzoek gaat ook wel gedeeld worden. En ik ben ook. Ik denk dat wij de teams te groot maken.

R= Ja.

I= Teams van 12 a 13, is gewoon te groot. Het moet gewoon kleiner.

R= Wij hebben nu 20, bij ons.

I= Ja, het moet echt. Ik vind, 7 in een groep max.

R= Ja, ik weet niet of 7. Ik vind dat je dan minder van elkaar leert. Dus daar kan ik nog wel iets tegen inbrengen. Maar ik snap wel 20 is teveel.

I= Ja, ja. Ik denk 7, dan kun je mooi je verbinding met elkaar hebben.

R= Ja, dat klopt. Dat klopt.

I= Dan zijn ook wel weer de groepjes van 2 en 3, die je vaak belt.

R= Ja.

I= Maar ik denk dat 7, in een dagstart is perfect.

R= Ja, dat klopt.

I= Maar 20 in een dagstart, gaat nergens over.

R= Nee en 150 CC updaten, ik heb het al een keer erin gezet.

I= Lacht.

R= Ik heb die opmerking gemaakt. Ik zeg eh: 'We gaan nu dingen beleid hier vertellen. En we krijgen 150 reacties'.

I= Ja.

R= Elke keer op een ander manier.

I= Oh ja, klopt ja.

R= Nou, daar gaan we weer. Die opmerking heb ik een keer gemaakt. In de nieuwe update.

I= Klopt.

R= Ja, ja.

I= Ja, nee, ja. Duidelijk. Ik deel heel veel van je gevoel. Maar dit onderzoek ga ik ook wel meenemen. Ik ga ook wel richting Jan-Paul er iets over aangeven.

R= Ja.

I= Ik denk wel dat we iets moeten gaan wijzigen daarin.

R= Denk ik ook.

I= Uhm, want anders gaan teveel mensen op hun tenen lopen en het te ver gaat.

R= Ja.

I= Daarin heb je handvatten nodig.

R= Het zit hem nu niet zozeer in de hoeveelheid posten. Dat is niet psychologisch zeg maar.

I= Hm, hm.

R= Kan wel dat bij iemand, ik heb wel een en lig er wel is wakker van. Maar voor jouw onderzoek is het veel meer inderdaad gehoord worden. Wat is de ontwikkeling, wat vertel je mensen en wat doe je? Uh ,het positieve verhaal brengen of het eerlijke verhaal brengen.

I= Ja.

R= Weet je dat idee, daar loop ik wel tegen aan bij DLS.

I= Ja, ja.

R= Waarbij 24 posten gewoon veel en veel te veel is. Klaar.

I= Ja, dat is veel teveel. Kan je je ook weer fouten gaan maken. En dat is ook weer minder.

R= Jazeker. Ik heb wel toelichtingen geschreven op een post, dat kwam bij compleet een ander klant.

I= Lacht.

R= Had ik de verkeerde DBS te voorschijn.

I= Shit. Nee dat gaat nooit fout. Nee, nee.

R= Nee.

I= Oké, nou top, ik heb in elk geval heel veel voor mijn onderzoek.

R= Mooi.

I= Geen vragen meer. Heb jij nog dingen die je wilt zeggen?

R= Nee, ik vind het altijd leuk om te doen. Als jij nog vervolgvragen hebt, je weet mij te vinden.

I= Ja.

R= Dus eh . Dit zijn gewoon leuke dingen. En ik hoop dat ik daarmee jouw in eerste instantie help, en daarna de organisatie. En daarna dus ook mij.

I= Ja. Ik denk dat DLS hier ook wel wat aan gaat hebben.

R= ja, ja.

I= Dat het echt een toegevoegde waarde is. Oké, dan zet ik hem even stil.

R= Is goed.

I= Dankjewel.