

HERSTRUCTURERING HR-SERVICES



Onderzoek naar de herstructurering van de afdeling HR-services.
Deze afdeling is van werken per sector naar werken per regio
gegaan.

MARIJN JANSSEN
2506831

19 januari 2018
Driessen HRM – Manon Gommans



19 JANUARI 2018

HERSTRUCTURERING HR-SERVICES

ONDERZOEK NAAR DE HERSTRUCTURERING VAN DE AFDELING HR-SERVICES. DEZE AFDELING IS VAN WERKEN PER SECTOR NAAR WERKEN PER REGIO GEGAAN.

19 JANUARI 2018

DRIESSEN HRM

Marijn Janssen – 2506831 – Fontys HRM – Afstudeeronderzoek

Samenvatting

Dit onderzoek is gedaan om in kaart te brengen wat voor ervaringen de medewerkers van HR-services de herstructurering van de afdeling HR-services van Driessen HRM hebben. Deze ervaringen worden toe gespitst op drie deel aspecten. Deze zijn communicatie, taakverdeling en betrokkenheid. Hierbij wordt eerst teruggeblikt naar de oude organisatiestructuur, vervolgens naar het veranderproces en tenslotte wordt er gekeken naar de nieuwe organisatiestructuur. Om deze ervaringen te achterhalen, is de volgende hoofdvraag gekozen:

Welke effecten ervaren de medewerkers van de afdeling HR-services van Driessen HRM door de nieuwe indeling van de afdeling?

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- Welke effecten ervaren medewerkers ten opzichte van de taken?
- Welke effecten ervaren medewerkers ten opzichte van de interne communicatie?
- Welke effecten ervaren medewerkers ten opzichte van de betrokkenheid?

Er is gekozen om een kwalitatief onderzoek te houden. Hiervoor zijn negen respondenten afkomstig van de afdeling HR-services geïnterviewd. De belangrijkste conclusie die uit de resultaten getrokken kan worden is dat er meer te halen is uit de communicatie naar andere afdelingen. Momenteel is het onbekend bij welke afdeling medewerkers, van de afdeling HR-services, voor bepaalde vragen terecht kunnen.

Voorwoord

Als afstudeeropdracht loop ik voor mijn opleiding Human Resource Management stage bij Driessen HRM in Helmond. Een van de opdrachten om af te mogen studeren is een onderzoek doen. Dit onderzoek is gedaan in opdracht van Driessen HRM en is te lezen in dit onderzoeksverslag.

Dit onderzoek heb ik niet alleen kunnen doen. Daarom wil ik in dit voorwoord graag een aantal mensen bedanken. Allereerst mijn stagebegeleidster, Manon Gommans. Manon is gekomen met de onderwerpen en biedt ondersteuning waar nodig. Zij kijkt ook regelmatig naar het onderzoek en stuurt naar de goede richting waar nodig. Ook van de stageplaats wil ik Tari bedanken. Zij is mijn begeleidster voor de praktijk. Vanuit school wil ik mijn mentor Peter Bos bedanken. Hij heeft feedback gegeven waar nodig en kritische vragen gesteld om het onderzoek scherp te krijgen.

Tenslotte wil ik mijn collega's bij Driessen bedanken en mijn collega studenten voor de ondersteuning in het afgelopen jaar.

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	2
Voorwoord	3
1. Inleiding	6
1.1 Organisatieanalyse	7
1.2 Aanleiding.....	8
1.3 Onderzoeksdoelstellingen	9
1.3.1 Kennisdoel	9
1.3.2 Praktijkdoel.....	9
1.4 Hoofdvraag	9
1.5 Deelvragen.....	9
1.6 Begripsdefiniëring	9
1.7 Leeswijzer	10
2. Theoretisch Kader	11
2.1 Organisatie	11
2.2 Organisatiestructuur	11
2.2.1 Klassieke organisatiestructuren	12
2.2.2 Moderne organisatiestructuren	12
2.2.3 Formele en informele organisatiestructuur	14
2.3 Veranderen van organisatiestructuur	14
2.4 Taakverdeling	15
2.4.1 Arbeidsverdeling.....	15
2.4.2 Werkstructurering	15
2.5 Communicatie	16
2.5.1 Ruis	17
2.5.2 Communicatie in een organisatie.....	17
2.5.3 Communicatiemiddelen	17
2.6 Betrokkenheid	18
2.7 Conclusie	19
3. Conceptueel model	21
4. Methodische verantwoording.....	22
4.1 Type onderzoek	22
Betrouwbaarheid.....	22
Validiteit	22
4.2 Procedure en respondenten	23
4.3 Meetinstrumenten	23

4.4 Analyseren	24
5. Resultaten.....	25
5.1 Oude organisatiestructuur	25
5.1.1 Nadelen oude organisatiestructuur	25
5.1.2 Voordelen oude organisatiestructuur	25
5.2 Verandering	26
5.2.1 Rol Driessen in de verandering.....	27
5.3 Nieuwe organisatiestructuur.....	27
5.4 Communicatie	29
5.4.1 Ruis	30
5.4.2 Ruis voorkomen.....	31
5.5 Taakverdeling	31
5.5.1 Specialisten.....	32
5.6 Betrokkenheid	33
6. Conclusie	34
6.1 Antwoord hoofdvraag	34
6.2 Antwoorden deelvragen.....	34
6.3 Conceptueel model	35
7. Discussie	36
7.1 Verbeterpunten.....	36
7.2 Vervolgonderzoek	36
7.3 Overeenkomsten resultaten & literatuur.....	37
7.4 Innovatieve waarde.....	37
Bronnenlijst	38
Bijlage 1: Toelichting Mintzberg en Morgan organisatiestructuur	41
Bijlage 2: Topiclijsten.....	42
Bijlage 3: Codeboom	45
Bijlage 4: Gecodeerd stuk interview.....	48
Bijlage 5: Transcripten.....	51

1. Inleiding

Al jaren groeit de arbeidsmarkt (CBS, 2017). Dit is niet alleen een groei in banen maar ook het aantal bedrijven groeit. Uit cijfers van het CBS (2017) blijkt dat sinds 2007 een stijging is in het aantal bedrijven in verschillende sectoren. De grootste sector is de zakelijke dienstverlening. Er zijn 380.000 bedrijven werkzaam in de publieke sector. De sector waarin daarna de meeste bedrijven te vinden zijn, is handel, vervoer en horeca dit zijn ongeveer 320.000 bedrijven. De top drie wordt afgesloten met overheid, onderwijs en zorg met ongeveer 200.000 bedrijven (CBS, 2017).

Binnen de zakelijke dienstverlening stijgt de omzet al jaren. In de afgelopen 10 jaar is de omzet in totaal met 19,1% gestegen. De uitzendbranche heeft hierin ook zijn aandeel geleverd. De omzetstijging van uitzendbureaus verloopt sinds 2009 en 2010 namelijk weer gestaag. Voor deze jaren zorgde de crisis er voor dat de omzet en het aantal uren van uitzendbureaus en arbeidsbemiddeling sterk verminderden. Uiteindelijk verscheen e nog het 2012 met een economische dip waarbij de omzet daalde maar vanaf 2014 stijgt de omzet weer. De omzet van uitzendbureaus en arbeidsbemiddeling is in 2016 met 7,6% gestegen (CBS, 2017).

De omzetstijging in de uitzendbranche zorgt ervoor dat er meer concurrenten op de markt verschijnen. Om deze concurrenten voor te blijven, is het belangrijk je als bedrijf aan te passen aan de eisen die de hedendaagse klant stelt. De klant vindt het tegenwoordig belangrijk dat zij geen nummertje is, maar behandeld wordt als mens. Dit houdt in dat de klant in de meeste gevallen kiest voor een bedrijf die hen persoonlijk benadert. Daarnaast spelen een snelle en consistente service ook een rol in het maken van deze keuze. Op het moment dat een organisatie zich wil onderscheiden ten opzichte van de klant, is het van belang hierin te investeren (Schoonis, 2017).

Een investering van een organisatie om de klant voor zich te winnen kan op verschillende manieren. Één van de mogelijkheden waarin een organisatie zich kan aanpassen, is het intern herstructureren van de organisatie. Hierbij kan gedacht worden aan kleine aanpassingen waardoor de klant sneller geholpen kan worden tot het volledig opnieuw inrichten van de organisatie. Dit laatste is één van de manieren waar veel bedrijven zich momenteel mee bezig houden. Sommige van deze bedrijven doen deze veranderingen vanuit economisch belang. Zij voeren een reorganisatie door om levensvatbaar te blijven (BRON). Andere organisaties reorganiseren met name om aansluiting bij de veranderingen in de maatschappij te behouden. Dit houdt bijvoorbeeld in dat een bedrijf zich aanpast om aansluiting bij de klant te krijgen of vanwege de toenemende concurrentie. Een organisatieverandering brengt wel een aantal risico's met zich mee. Deze risico's kunnen zijn dat er weerstand ontstaat vanuit het personeel of dat de verandering niet aansluit bij de vraag van de klant. Er zijn verschillende factoren die het lastig maken om een verandering door te voeren of een organisatieverandering in de weg staan. Eén van deze factoren is bijvoorbeeld dat er niet voldoende draagvlak is vanuit de werknemers. Echter om een verandering te laten slagen, is het van belang dat de werknemers achter de veranderingen staan (De Caluwé & Vermaak, 2011).

Driessen HRM heeft ervoor gekozen om veranderingen in de organisatiestructuur door te voeren. Deze keuze is gemaakt zodat er beter aangesloten kan worden op de vraag van de klanten. Driessen is opgedeeld in businessunits. Dit zijn aparte onderdelen van de organisatie met een eigen directie. Binnen de businessunit Uitzenden en Detacheren is besloten om te veranderen van een business unit die is ingedeeld per sector, dus bijvoorbeeld cultuur, onderwijs en overheid, naar een business unit die geografisch is ingedeeld. Hierdoor moest heel de businessunit opnieuw ingedeeld worden. Alle afdelingen binnen de unit Uitzenden en Detacheren zijn overgegaan naar het regionaal werken. Bij afdelingen van minder dan 10 personen heeft het regionale werken geen grote impact gehad. De reden hiervoor is dat de medewerkers individueel gekoppeld zijn aan een bepaalde regio. Bij de grote afdelingen binnen Uitzenden en Detacheren is de verandering van regionaal werken een grotere uitdaging. Dit onderzoek gaat de effecten, die medewerkers van Driessen hebben ervaren, gedurende

de verandering van de organisatiestructuur in kaart brengen. Daarnaast worden de ervaringen over de nieuwe structuur in kaart gebracht.

1.1 Organisatieanalyse

Driessen HRM is een uitzendbureau dat werkzaam is in de publieke sector. Driessen is 25 jaar geleden opgericht door Jan Driessen. Jan Driessen is begonnen met de personeelsadministratie van Gemeente Helmond. Door de jaren heen is Driessen HRM snel gegroeid. Driessen regelt het personeel en de personeelsadministratie voor 1.200 klanten uit de publieke sector. Bij deze instellingen zijn door het jaar heen ongeveer 15.000 flexibele werknemers. In 2016 haalde Driessen een omzet van €247.000.000, deze omzet bouwt Driessen elk jaar verder uit. Op het kantoor van Driessen zelf, zijn in 2016 384 FTE werkzaam. Bij Driessen heerst een familie bedrijfscultuur (Cameron & Quinn, 1999). Er wordt door de directie ook gestuurd op goede verhoudingen en er wordt veel geïnvesteerd in goede zorg voor het personeel. Zo zijn er bijvoorbeeld personeelsactiviteiten als squashen en feesten. Ook is er elke dag een verzorgde gratis lunch en avond eten. Er heerst een informele sfeer waar wel hard gewerkt wordt. Er wordt constant geleerd van handelingen die eerder gedaan worden.

Zoals te zien is in het organogram, is Driessen HRM opgedeeld in verschillende business units. Deze units zijn 'uitzenden & detacheren', 'professionals' en 'administratie & advies'. Zij voeren allemaal verschillende werkzaamheden uit. Zo is administratie & advies bijvoorbeeld verantwoordelijk voor outsourcing en e-HRM. Uitzenden & detacheren is mensgericht. Zij zijn verantwoordelijk voor alles wat met personeel te maken heeft zoals de personeelsadministratie, HRM afdeling en werving en selectie. Professionals is de kleinste business unit, zij zijn verantwoordelijk voor ZZP'ers die in dienst zijn via Driessen HRM.



Figuur 1: organogram Driessen HRM

Dit onderzoek is toegespitst op de afdeling HR-services. Dit is een afdeling waar 67 medewerkers werkzaam zijn. Deze zijn sinds kort onderverdeeld in 16 teams per regio. Dit zijn kleine teams waarin circa vier mensen werkzaam zijn. Op de afdeling HR-services worden veel verschillende taken uitgevoerd. Op HR-services wordt de administratie gedaan van alle flexibele medewerkers die in dienst zijn van Driessen. Dit zijn de werkzaamheden waar het meeste tijd in zit. Dit zijn bijvoorbeeld contracten opstellen, verlengingen doorvoeren en beëindigingen doorvoeren. Andere werkzaamheden die een steeds grotere rol krijgen op de afdeling zijn kennismakingsgesprekken en exitgesprekken.

1.2 Aanleiding

Driessen richt zich op de publieke sector. Dit zijn bijvoorbeeld overheidsinstellingen, scholen en zorginstellingen. In de publieke sector wordt, om eerlijke concurrentie te houden, gewerkt met aanbestedingen. Een aanbesteding vindt elke vier jaar plaats. Dit houdt in dat een overheidsinstelling, bijvoorbeeld een gemeente, objectief gaat beoordelen welk uitzendbureau voor de aankomende vier jaar het flexibele personeel mag verzorgen en hiervan ook de administratie doet. In dit proces wordt door de desbetreffende organisatie die de aanbesteding uitzet een beoordelingsformulier gemaakt waarop een aantal criteria staan waarop beoordeeld wordt. Dit kan van alles zijn zoals prijs, arbeidsvoorwaarden en kwaliteit. Elk criterium telt voor een bepaald percentage mee voor de gunning. Het kan zomaar zijn dat wanneer een uitzendbureau in een jaar veel aanbestedingen binnen haalt en de gemaakte afspraken goed nakomt, dit uitzendbureau deze aanbestedingen toch weer kwijt raakt na vier jaar.

De situatie die er nu is, is dat er voor Driessen in een half jaar vier grote aanbestedingen aflopen. Door de groeiende concurrentie is het belangrijk om meer in te spelen op de vraag van de klant. Een belangrijke vraag van de klant is dat de kwaliteit goed is. Hiermee wordt bedoeld dat alle administratieve taken, waar niet het verschil op gemaakt wordt tegenover de concurrentie, in ieder geval goed moeten zijn. Op het moment dat deze administratieve taken goed zijn, kan Driessen het verschil maken door persoonlijke aandacht voor de flexibele werknemers. Dit doet Driessen nu door bijvoorbeeld kennismakingsgesprekken met alle nieuwe flexibele werknemers. Deze gesprekken worden op de afdeling HR-services gevoerd. Deze afdeling was tot juni 2017 ingericht per sector. Er waren teams voor overheid en onderwijs. Door deze indeling was er geen samenhang in klanten en werden klanten aan een team toegevoegd waar toevallig plaats was. Er zijn bijvoorbeeld klanten die overkoepelende afspraken hebben. Deze zijn nu samengevoegd in een regio, voorheen zaten deze in verschillende teams. Het enige onderscheid dat hierin gemaakt werd, was per dienst die geleverd werd. Zo waren er teams die vooral payrollklanten hadden en teams die vooral uitzendklanten hadden.

Driessen is in 2017 op het niveau van regio's gaan werken. HR-services was de eerste afdeling die overging naar regiowerken in juli 2017. Dit heeft interne doeleinden en externe doeleinden. Intern is deze verandering doorgevoerd zodat er vaste aanspreekpunten zijn voor de medewerkers. Zo kan iemand van HR-services die bijvoorbeeld werkzaam is voor regio Arnhem en een juridische vraag krijgt, gelijk schakelen naar de jurist van regio Arnhem. Het externe doel is om beter in te kunnen spelen op de vraag van de klant. Door in regio's te werken, zijn de lijntjes naar klanten en flexibel personeel korter. Zo is de dienstverlening persoonlijker en kan een betere samenwerking ontstaan. In het regiowerken staat de klant dus centraal. Een andere factor die voor het regiowerken van belang is, zijn de cultuurverschillen. In Amsterdam heerst een andere cultuur dan in Venlo. Door het werken in regio's kunnen medewerkers vanuit Driessen de cultuur beter leren kennen en hierop inspelen.

Omdat voor een verandering in de organisatie het belangrijk is dat er draagvlak is onder het personeel, zijn vanuit Driessen brainstroomsessies georganiseerd. Voor deze sessies was het niet bekend hoe door het personeel tegen de herstructurering van de afdeling aangekeken werd. Na deze sessies was 90% van de medewerkers van HR-services voor de verandering en 10% van de medewerkers van HR-services had nog twijfels over de verandering. Deze twijfels werden gevoed door roddels over de afdeling. Door de nieuwe teamindeling werd er veel gepraat over de nieuwe teamleden. Daarnaast waren medewerkers bang voor dat specialistische kennis per sector verloren ging.

Uit de management informatie (Heijnen, 2017) worden de effecten van de verandering van organisatiestructuur bekend die gemeten kunnen worden. Deze gaan bijvoorbeeld over de hoeveelheid werk per team, het werktempo en de hoeveelheid omzet die bepaalde teams hebben. Echter is niet bekend hoe de verandering in de organisatiestructuur door de medewerkers ervaren wordt. Welke ervaringen hebben de medewerkers van HR-services en wat doet dit met hun werk. Dit zijn onbeantwoorde vraagstukken vanuit Driessen.

Door gesprekken te voeren op de afdeling blijkt dat door de herverdeling van werkzaamheden en verandering in klantenpakket onduidelijkheid bestaat over werkzaamheden. Op het moment dat bijvoorbeeld voor een school iemand aangenomen wordt, is dit anders dan als iemand voor een overheidsinstelling aangenomen wordt.

1.3 Onderzoeksdoelstellingen

Voor dit onderzoek zijn de volgende doelstellingen vastgesteld.

1.3.1 Kennisdoel

Het kennisdoel is inzicht vergaren in de gevolgen van een herindeling van een afdeling. Wat voor gevolgen ervaren werknemers op het moment dat de afdeling waarin zij werkzaam zijn opnieuw wordt ingedeeld? Dit onderzoek zoomt daarbij in op drie deelonderwerpen waarin medewerkers effecten vanuit de organisatieverandering kunnen ervaren. Deze zijn betrokkenheid, communicatie en taakverdeling.

1.3.2 Praktijkdoel

Het praktijkdoel is achterhalen wat voor effecten de veranderingen hebben op de afdelingen en waar eventueel nog kansen liggen. Dit vooral op het gebied van communicatie om zo bepaalde processen beter te laten verlopen. In een optimaal scenario zou er na dit onderzoek een plan zijn om de onderlinge samenwerking tussen de verschillende afdelingen beter af te kunnen stemmen en te laten verlopen.

De praktijk wil het mogelijke advies dat voortvloeit op het praktijkdoel gebruiken om processen beter te laten verlopen.

1.4 Hoofdvraag

De hoofdvraag die bij deze aanleiding aansluit is:

Welke effecten ervaren de medewerkers van de afdeling HR-services van Driessen HRM door de nieuwe indeling van de afdeling?

1.5 Deelvragen

Deelvragen die daarop aansluiten zijn:

- Welke effecten ervaren medewerkers ten opzichte van de taken?
- Welke effecten ervaren medewerkers ten opzichte van de interne communicatie?
- Welke effecten ervaren medewerkers ten opzichte van de betrokkenheid?

1.6 Begripsdefiniëring

Nieuwe indeling HR-services

HR-services is een afdeling die bestaat uit 67 medewerkers. Deze 67 medewerkers zijn opgedeeld in sub-teams per regio. Deze regio's zijn Amsterdam/Den Haag, Arnhem, Breda, Groningen/Leeuwarden, Helmond/Venlo en Utrecht. In deze teams is nog een verdere verdeling gemaakt van klanten. Deze teams heten bijvoorbeeld Arnhem A, Arnhem B en Arnhem C. De afdeling wordt geleid door drie coördinatoren en twee afdelingsmanagers. Buiten de regioteams zijn er drie overkoepelende teams. Dit zijn team UWV, vervangerspool en de frontoffice. Team UWV regelt alle zaken met het UWV, bijvoorbeeld als een uitkering voor een medewerker aangevraagd kan worden. Vervangerspool regelt de administratieve werkzaamheden voor de invallers op scholen die via Driessen invallen. De frontoffice neemt de medewerkerstelefoon op. Deze veranderingen zijn allemaal doorgevoerd in juli 2017 met interne doelstellingen en externe doelstellingen. De belangrijkste externe doelstelling is dat

beter aangesloten wordt op de vraag van de klant. De vraag wordt steeds persoonlijker. Door in regio's te gaan werken leren medewerkers van Driessen hun klanten en werknemers beter kennen en kunnen ze beter inspelen op de vraag van de klant.

Taakverdeling

Met taakverdeling wordt voor dit onderzoek bedoeld de taken per medewerker. Er zijn binnen HR-services twee verschillende functies. Deze zijn medewerker en consultant. Buiten deze functies zijn er medewerkers met een extra aandachtsgebied. Deze medewerkers weten meer van een bepaald onderwerp zoals recht of opleidingen. Voor dit onderzoek is het van belang om te weten te komen of medewerkers weten bij wie ze terecht kunnen voor specialistische informatie binnen de afdeling.

Communicatie

Met communicatie wordt voor dit onderzoek bedoeld de communicatie tussen de verschillende regioteams en dus niet de communicatie binnen de afdeling HR-services. Omdat alle afdelingen binnen Uitzenden en Detacheren overgegaan zijn op regiowerken, is de communicatie naar andere afdelingen anders geworden. Tegenwoordig is er een vaste contactpersoon per regio. Hoe ervaren de medewerkers van HR-services dit.

Betrokkenheid

Met betrokkenheid wordt voor dit onderzoek bedoeld in welke mate medewerkers van HR-services zich meer betrokken voelen bij Driessen HRM door de herstructurering van de afdeling HR-services en in hoeverre dit invloed heeft op de betrokkenheid bij de klanten. Er kunnen voordelen uitgehaald worden op het moment dat de betrokkenheid bij de klanten groter is. Deze kunnen zijn dat de klanttevredenheid vergroot wordt en dat er omzet kansen behaald kunnen worden. Omzet kansen zijn als bijvoorbeeld iemand uit dienst gaat, hierop reageren door een nieuwe kandidaat voor te stellen.

1.7 Leeswijzer

Na deze inleiding is dit verslag als volgt opgebouwd. Eerst zal het theoretisch kader te lezen zijn, vervolgens is op basis van het theoretisch kader het conceptueel model opgesteld. Als duidelijk is wat onderzocht gaat worden, is te lezen in de methodische verantwoording hoe het onderzoek gedaan wordt. Vervolgens zijn de resultaten te vinden in het resultaten hoofdstuk. De resultaten worden in de conclusie gekoppeld aan de deelvragen en hoofdvraag. In de conclusie worden deze beantwoord. Als laatste is de discussie nog te lezen. Na de discussie komen de bronnenlijst en de bijlagen.

2. Theoretisch Kader

Een vernieuwde afdeling brengt natuurlijk verschillende aspecten met zich mee. In dit theoretisch kader wordt eerst organisatie structuur behandeld. Dit omdat bij een herindeling van een afdeling het personeel opnieuw wordt verdeeld. Daarna worden de aspecten behandeld die in dit onderzoek van belang zijn. Dit zijn de aspecten waar een herstructurering van een afdeling effect op kan hebben. Deze zijn rolverdeling, betrokkenheid communicatie en systemen. Als laatste is een theoretische conclusie te lezen.

2.1 Organisatie

Een organisatie is volgens Ten Berge & Oteman (2013) een doelgericht samenwerkingsverband. Hiermee wordt door hen bedoeld dat mensen samenwerken om doelstellingen te bereiken. Door de jaren heen zijn echter veel verschillende manieren ontstaan om invulling te geven aan deze doelgerichte samenwerkingsverbanden. Er wordt bij het inrichten van een doelgericht samenwerkingsverband volgens Ten Berge & Oteman (2013) gekeken naar allerlei verschillende factoren. Voorbeelden hiervan zijn markteisen en performancecriteria. Mintzberg (1980) heeft om verschillende structuren in kaart te brengen een model ontwikkeld. Dit model wordt later in het theoretisch kader toegelicht.

Een organisatie kan volgens Ten Berge & Oteman (2013) op allerlei manieren ingedeeld worden. De indeling van een organisatie wordt bepaald aan de hand van de missie, visie, doelen en strategie. Om een passend beleid te vinden bij de missie, visie, doelen en strategie, is het volgens Thuis (2003) van belang om in kaart te brengen hoe de organisatie op dat moment ervoor staat. Om in kaart te brengen wat een passend beleid is bij de organisatie wordt een organisatieanalyse gemaakt. In een organisatieanalyse worden de belangrijkste aspecten van een organisatie geanalyseerd. Om een organisatieanalyse uit te voeren kan het 7s-model van McKinsey (1980) gebruikt worden. In het 7s-model worden zeven verschillende factoren behandeld. Er wordt in de organisatie gekeken naar de volgende aspecten: strategy, structure, systems, staff, skills, style en shared values (Jurevicius, 2013). Aan de hand van de organisatieanalyse wordt gekeken welke structuur passend is bij een organisatie. Een aantal vormen van structuren staan in de volgende paragraaf uitgewerkt.

2.2 Organisatiestructuur

Een organisatiestructuur is de manier waarop alle taken en afdelingen binnen een organisatie zijn verdeeld en samenhangen. Het geeft de verschillende afdelingen en bijbehorende verantwoordelijkheden weer en de functies van de personeelsleden die binnen die afdelingen werkzaam zijn (Ten Berge & Oteman, 2013).

Organisatiestructuur wordt volgens Chandler (1962) gebaseerd op de strategie. Dit houdt in dat gekeken wordt welke structuur passend is bij de gevormde strategie. Op het moment dat de strategie bekend is, wordt een inrichting van de structuur opgesteld. De organisatiestructuur laat zien hoe, binnen een organisatie, functies, bevoegdheden en verantwoordelijkheden verdeeld zijn. Op het moment dat een structuur wordt ingericht voor een organisatie, wordt doorgaans rekening gehouden met drie elementen:

- De manier waarop de functies verdeeld zijn. De functieomschrijving geeft de doelstellingen aan die bereikt moeten worden.
- De manier waarop de beslissingsbevoegdheden worden verdeeld. Het gaat bij de beslissingsbevoegdheid over het vraagstuk centralisatie en decentralisatie.
- De manier waarop de coördinatie gevormd wordt en hoe er gecommuniceerd wordt.

In de organisatiestructuur worden de posities van mensen en middelen vastgesteld. De organisatiestructuur wordt vastgesteld met als doel om de doelstellingen te kunnen realiseren. Bij het bepalen van een organisatiestructuur wordt volgens Thuis (2003) effectiviteit en efficiëntie meegenomen. Om een organisatiestructuur makkelijk weer te geven, worden in een organisatie

organogrammen opgesteld. Een organogram geeft schematisch weer hoe de organisatie is opgebouwd. Van een afdeling kan ook een organogram gemaakt worden. Een organogram geeft schematisch weer welke lagen in een afdeling zitten. Dit wordt ook wel de personele structuur genoemd (Thuis, 2003).

2.2.1 Klassieke organisatiestructuren

Door de jaren heen zijn verschillende organisatiestructuren ontwikkeld. Één van de eerste gedachtegangen die over de structurering van een afdeling ontwikkeld is, is scientific management. Scientific management is ontwikkeld door Frederick Taylor (1911). Taylor (1911) stelde dat de mens van nature lui is. Een mens wil volgens Taylor (1911) het zichzelf zo makkelijk mogelijk maken. Volgens Taylor (1911) komt pas productiviteit op het moment dat hier een beloning tegenover staat. Omdat mensen lui waren, probeerde hij voor medewerkers zo makkelijk mogelijk werk te realiseren waarbij medewerkers zelf niet hoefden na te denken. Werkzaamheden werden hierdoor gestandaardiseerd. In navolging van het scientific management ontstond de humanrelationsbenadering (Bennis & Perrow, 1935). Volgens deze benadering van circa 1935 tot 1955 waren niet alleen de prestaties van medewerkers belangrijk maar ook de relaties die zij hierbij opbouwden. Door oog te hebben voor de relaties in een organisatie, konden meer successen behaald worden door de medewerkers voor de organisatie. Omdat door de jaren heen meer kritiek op beide benaderingen ontstond, is het revisionisme ontstaan. In deze benadering werden scientific management en humanrelationsbenadering gecombineerd. Hierdoor stonden de mens en organisatie centraal (Ten Berge & Oteman, 2013).

Doordat in 1955 de economie sterk verbeterd, zijn in deze tijd grote maatschappelijke veranderingen. Naast deze maatschappelijke veranderingen, vinden in de jaren na 1955 ook grote technologische ontwikkelingen plaats. Door deze ontwikkelingen groeit het besef dat organisaties open systemen moeten hebben. Dit zijn systemen die invloed uitoefenen op hun omgeving. Dit was dan ook de aanzet tot de ontwikkeling van de systeemtheorie. In deze theorie werden veel grote samenwerkingsverbanden getroffen om samen tot successen te komen (Ten Berge & Oteman, 2013).

2.2.2 Moderne organisatiestructuren

Aan de hand van de invulling van de afdelingen, worden ook de taken verdeeld (Thuis, 2003). Dit kan op twee verschillende manieren. De eerste manier is horizontale taakverdeling. Deze verdeling maakt een verdeling in functies of afdelingen op een bepaald niveau. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld de supermarkt. In een supermarkt heb je medewerkers, leidinggevend en een manager. Deze afdelingen zijn ingericht. Binnen de horizontale verdeling zijn twee hoofdvormen te onderscheiden. Deze zijn interne differentiatie en interne specialisatie (Thuis, 2003). Deze twee vormen staan in onderstaande paragrafen verder uitgewerkt.

Interne differentiatie

Interne differentiatie is een indeling naar gelijksoortigheid op basis van de te verrichten werkzaamheden. Deze verdeling is functioneel. Interne differentiatie is het beste duidelijk te maken aan de hand van een voorbeeld. Een fabrikant verkoopt telefoons laptops en horloges. Het proces dat dan in het kort plaatsvindt om tot de productie en verkoop van deze artikelen te komen is inkoop, productie en verkoop. Bij interne differentiatie zijn de afdelingen dan ingedeeld op functie. Deze zijn dan bijvoorbeeld: *afdeling verkoop*, *afdeling productie* en *afdeling inkoop*. Deze structuur wordt ook wel F-indeling genoemd. Voordelen van een F-indeling zijn dat er meer ruimte is voor automatisering, dit omdat meer aandacht is voor de specifieke producten. Ook bevordert een F-indeling de efficiëntie omdat bepaalde processen zijn geautomatiseerd. Een nadeel van de F-indeling is dat de coördinatie moeilijk tot stand gebracht kan worden tussen de verschillende afdelingen. Dit komt doordat iedere afdeling anders is omdat zij hun eigen product hebben (Ten Berge & Oteman, 2013).

Interne specialisatie

Bij interne specialisatie wordt een indeling gemaakt naar samenhang op basis van het eindresultaat. Dit wordt ook wel 'productindeling' genoemd. Om deze indeling duidelijk te maken wordt weer dezelfde fabrikant gebruikt van de telefoons, laptops en horloges. Bij deze producten is het proces inkopen, productie en verkopen. Bij een productindeling wordt dan per product het gehele proces doorlopen. De organisatie is dan opgedeeld per product. De afdeling 'laptops' bijvoorbeeld doet zelf de inkoop, productie en verkoop. Deze indeling wordt ook wel de P-indeling genoemd. Hierbij staat de letter P voor product (Ten Berge & Oteman, 2013).

Interne specialisatie kan overigens op nog twee manieren verdeeld worden. Dit is de marktindeling en geografische-indeling. Bij marktindeling is dan bijvoorbeeld een verdeling te maken in kleinhandel en groothandel. Het gehele proces van inkoop, productie en verkoop wordt dan weer doorlopen per markt. Deze indeling wordt ook wel de M-indeling genoemd, waarbij M staat voor markt. De laatste verdeling binnen interne specialisatie is de geografische-indeling, ook wel de G-indeling. Hierbij wordt per regio het gehele proces van inkoop, productie en verkoop doorlopen (Ten Berge & Oteman, 2013).

Interne specialisatie heeft verschillende voordelen volgens Ten Berge & Oteman (2013). De voorbeelden die Ten Berge & Oteman noemen zijn bijvoorbeeld dat de flexibiliteit van medewerkers vergroot wordt. Hierdoor kan sneller afstemming plaatsvinden. In de meeste gevallen worden medewerkers ook in fysieke zin bij elkaar geplaatst. Zo zijn de lijntjes korter naar elkaar toe. Hierdoor worden de betrokkenheid en loyaliteit naar elkaar toe meer gestimuleerd. De

medewerkers zijn samen verantwoordelijk voor een eindproduct waardoor de saamhorigheid beter wordt. Belangrijke nadelen aan een interne specialisatie zijn dat specialisme gemist wordt en dat functiedoublures ontstaan. Een dergelijke indeling is dan ook alleen nuttig als de omvang van de organisatie dit toelaat. De organisatie moet kunnen profiteren van de schaalvoordelen om de nadelen te kunnen neutraliseren. Er kunnen zich wel allerlei verschillende combinaties van de verschillende structuren voordoen. (Ten Berge & Oteman, 2013)



Figuur 2: Indelingen organisatiestructuur

Voordelen die alleen tellen voor de geografische indeling zijn dat een organisatie zich kan aanpassen aan de lokale cultuur, kortere lijn tussen de organisatie en communicatie met de klant, inspelen op lokale trends en een grotere betrokkenheid van medewerkers. Nadelen voor een G-indeling zijn dat de communicatie moeizamer wordt met de eigen organisatie en lokale doelstellingen worden voorop gesteld. ("Structurele kenmerken", 2014)

Door de jaren heen zijn verschillende gedachtegangen over organisatiestructuren geweest. Zie bijvoorbeeld het Taylorisme van Taylor (1911) en Human Relations van Bennis & Perrow (1935). Mintzberg (1980) ontwikkelde zes configuraties. Deze configuraties vormen samen de ideale organisatie. Deze configuraties zijn:

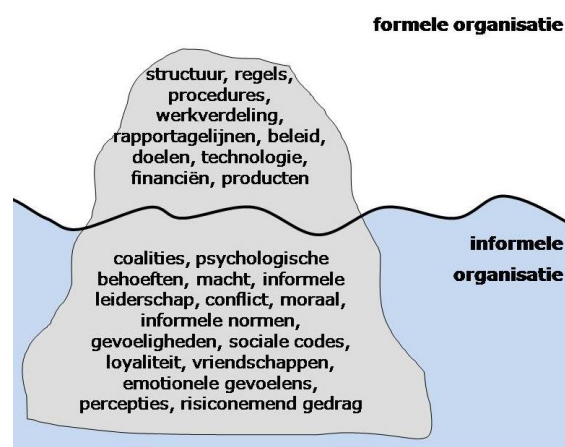
- De strategische top (het topmanagement)
- Het middenmanagement

- De opererende kern (de mensen die de producten maken of diensten leveren waar de organisatie om draait)
- De technische structuur (IT, maar ook logistieke planning)
- De ondersteunende staf (bv cafetaria)
- Ideologie (de bedrijfscultuur, normen en waarden, niet-materiële doelen, etc.)

Naast deze zes configuraties die in een organisatie horen te zitten, heeft Mintzberg zeven overkoepelende organisatie structuren opgesteld. Deze zijn de ondernemende organisatie, machine organisatie, professionele organisatie, divisie organisatie, innovatieve organisatie, missionaris organisatie en politieke organisatie. Deze organisatievormen worden verder toegelicht in Bijlage 1. Naast Mintzberg heeft ook Morgan (1986) een theorie ontwikkeld over organisatiestructuur. Morgan (1986) heeft organisaties toegelicht aan de hand van acht metaforen. Deze zijn machinemetafoor, organisatiemetafoor, hersenmetafoor, cultuurmetafoor, politieke-arenametafoor, psychische-gevangenismetafoor, fluxmetafoor en uitbuitingsmetafoor. Verdere toelichting op deze metaforen worden tevens gegeven in Bijlage 1.

2.2.3 Formele en informele organisatiestructuur

De formele organisatiestructuur bestaat uit de door de leidinggevende officieel vastgestelde functie- en taakverdeling. Hieronder vallen ook de verdeelde bevoegdheden, verantwoordelijkheden en hoe de communicatie plaatsvindt. Omdat de formele organisatiestructuur in de praktijk vaak niet blijkt te voldoen, zijn aanvullende regels nodig. Dit zijn ongeschreven regels waardoor medewerkers beter hun rol kunnen waarmaken. Deze ongeschreven regels zijn de informele organisatiestructuur. In het figuur hiernaast is te zien welke aspecten onder de formele organisatiestructuur vallen en welke aspecten onder een informele organisatiestructuur vallen (Caluwé & Vermaak, 2011).



Figuur 3: formele en informele organisatiestructuur

2.3 Veranderen van organisatiestructuur

Op het moment dat een organisatorische verandering plaats vindt, is het van belang om deze veranderingen niet zomaar door te voeren. Om een verandering soepel te laten lopen is het volgens Durlinger (z.j.) van belang de verandering vanuit verschillende perspectieven te benaderen. Deze perspectieven zijn intellectuele agenda (logos), emotionele agenda (pathos) en gedragsagenda (ethos). In de intellectuele agenda wordt gekeken naar de inhoudelijke en rationele kant van de verandering. Bij de emotionele agenda wordt gekeken naar welke invloed een verandering heeft op de psychologisch gesteldheid, welke weerstand roept de verandering bijvoorbeeld op en welke dromen van de medewerkers worden gerealiseerd door de verandering. Bij de gedragsagenda gaat het over de handelingskant van de verandering. Hierbij wordt gekeken naar welk gedrag de bedoeling is om te bereiken op het moment dat de verandering is doorgevoerd. Om een verandering succesvol te laten verlopen, moet er rekening gehouden worden met de volgende tien voorwaarden

- | | |
|--|--|
| 1. Leiders die empathisch en moedig zijn | 6. Inzichten in de veranderhistorie |
| 2. Mensgerichte bedrijfscultuur | 7. Management aandacht |
| 3. Ondersteunend organisatieklimaat | 8. Vertrouwen |
| 4. Transitieruimte en transitionele objecten | 9. Conflicten beheerst aangaan |
| 5. Emotionele intelligentie | 10. Afwisselend uitdagen en ondersteunen |

(Durlinger, z.j.)

Op het moment dat binnen een organisatie wijzigingen plaatsvinden, zijn een aantal slaagfactoren te benoemen. Deze zijn dat een juiste diagnose, analyse en selectie gemaakt worden van

achtereenvolgend de organisatiesituatie, organisatieproblemen, verandernoodzaak, verandercapaciteit en uiteindelijk het best passende organisatiemodel. Om bovenstaande fases te laten slagen is het van belang om in elke fase de volgende punten te ontwikkelen begrijpelijkheid, vertrouwen in het management, betrokkenheid, loyaliteit naar de managers, transparantie en veranderbereidheid van de medewerkers.

2.4 Taakverdeling

Binnen een afdeling is het van belang dat medewerkers weten wat zij moeten doen en waar zij verantwoordelijkheid voor hebben. Volgens Mancine (2008) heeft rolonduidelijkheid effect op de tevredenheid, betrokkenheid, efficiëntie en kwaliteit die wordt geleverd door een medewerker. Er is volgens Mancine (2008) niets zo belangrijk voor een medewerker als weten wat van hem of haar verwacht wordt.

2.4.1 Arbeidsverdeling

De keuze van hoe de arbeid verdeeld wordt, kan vanuit verschillende motieven toegepast worden. Deze motieven zijn:

- Bestuursmotief: bij de keuze voor een verdeling moet er rekening mee gehouden worden dat de organisatie bestuurbaar blijft en of de uitvoering van taken in de organisatie mogelijk zijn.
- Kostenmotief: de gekozen verdeling moet betaalbaar zijn. Noodzaak hierbij is dat de verdeling efficiënt werken mogelijk maakt.
- Gedragskundig motief: de taken moeten niet te eentonig zijn en er moet ruimte voor zelfontplooiing zijn. De taken moeten tevens verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid geven.
- Maatschappelijk motief: bij de verdeling moet rekening gehouden worden met waarden en normen. Ook moet rekening gehouden worden met ARBO wetgeving.

Om de verdeling van arbeid te realiseren, wordt arbeid opgesplitst in taken. Binnen een organisatie zijn ontelbaar veel taken. Een taak bestaat uit meerdere handelingen en is de bevoegdheid en verplichting voor iemand om werkzaamheden uit te voeren. Om tot een goed takenpakket te komen is het van belang om een aantal regels aan te houden:

- Niveau: de taak moet op het niveau zijn van de uitvoerder.
- Logisch: de taak moet overzichtelijk zijn en een afgerond geheel vormen.
- Ontplooiing: de taken die een werknemer uitvoert, moeten een werknemer de mogelijkheid geven op ontplooiing.
- Tegenstrijdigheid: in de verschillende taken die een medewerker uitvoert, moeten geen tegenstrijdigheden zitten. Dit veroorzaakt onduidelijkheden (Thuis, 2003).

2.4.2 Werkstructurering

Om medewerkers te motiveren in hun functie zijn een aantal werkstructuren toe te passen. Hieronder staan deze werkstructuren toegelicht in een tabel.

Tabel 1: vormen van werkstructurering

Taakroulatie	Taakroulatie houdt in dat medewerkers op afgesproken tijden elkaars functie overnemen. In een kleine organisatie is taakroulatie vanzelfsprekend. Dit omdat de verschillende functies daar vaak minder gecompliceerd zijn. In een grote organisatie kost het meer tijd en moeite om taakroulatie te implementeren.
Taakverruiming	Taakverruiming houdt in dat de functie horizontaal wordt uitgebreid. De werknemer krijgt dan meer taken van hetzelfde niveau. Hierdoor wordt de medewerker minder specialistisch en krijgt hij een breder blikveld en meer verantwoordelijkheid.

Taakverrijking	Taakverrijking houdt in dat de functie verticaal wordt uitgebreid. De werknemer krijgt dan extra taken op een hoger niveau. Dit betekent in de meeste gevallen dat aan een functie taken worden toegevoegd met een beleidsmatig karakter. Dit leidt tot een grotere verantwoordelijkheid.
Autonome groep	De bovenstaande drie structuren komen bij elkaar in een autonome groep. Bij een autonome groep is het werk zo ingedeeld dat binnen een groep alle kennis zit die nodig is om een bepaald eindproduct te realiseren.

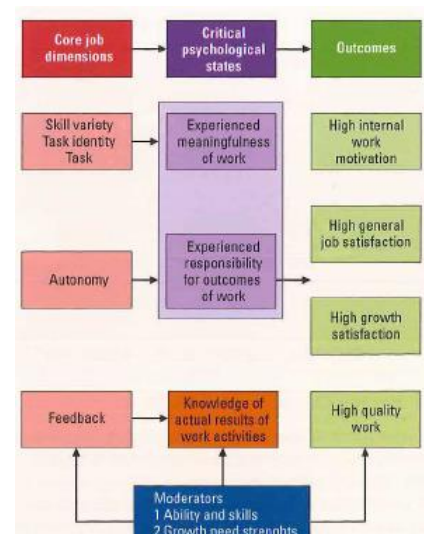
(Ten Berge & Oteman, 2013)

Herzberg is van mening dat er getwijfeld moet worden aan taakroulatie en taakverruiming. Herzberg vraagt zich af wat voor nut het heeft om een eenvoudige taak te vervangen of aan te vullen met taken van hetzelfde niveau. Volgens Herzberg ontstaat extra motivatie alleen door taakverrijking (Kluijtmans, 2010).

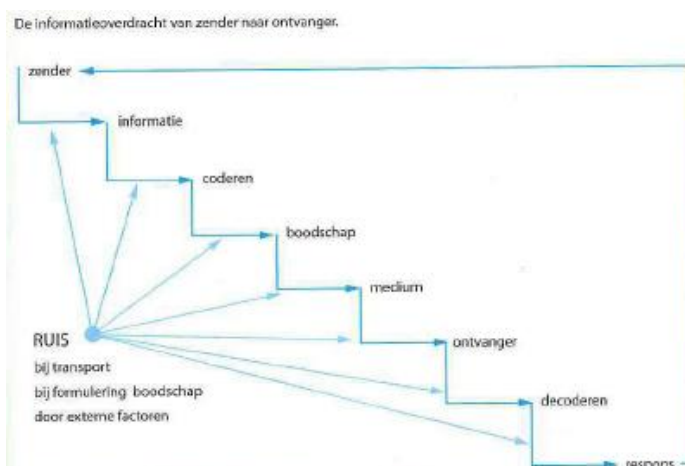
Een andere manier om een functie in te delen in taken is het Job Characteristics Model van Hackman en Oldham (1976). In dit model wordt er vanuit gegaan dat werk als zinvol ervaren moet worden. Hierbij komen Hackman en Oldham tot drie basiskenmerken die van belang zijn voor intrinsieke motivatie. De medewerker moet het werk als zinvol ervaren, de medewerker moet verantwoordelijkheidsgevoel voelen voor de resultaten en de werknemer moet de resultaten kennen van zijn werk. Om dit te bereiken moeten de taken aan vijf factoren voldoen.

1. Taakvariatie
2. Taakidentiteit
3. Belang van de taak
4. Autonomie
5. Feedback

Op het moment dat taken aan deze kenmerken voldoen, zal het leiden tot een verhoogde intrinsieke motivatie, algemene tevredenheid met het werk en met de ontwikkeling en een hoge kwaliteit van het werk. In de afbeelding hiernaast is te zien hoe het Job Characteristics Model er in zijn geheel uit ziet. De effecten zullen niet bij iedereen hetzelfde zijn. Om de effecten te behalen, is het van belang dat de werknemer voldoet aan drie kenmerken. De medewerker beschikt over de juiste kennis en vaardigheden, de medewerker moet redelijk tevreden zijn over de werkomgeving en de medewerker moet de behoefte hebben om zichzelf te ontwikkelen (Kluijtmans, 2010).



Figuur 4: Job Characteristics model



Figuur 5: Communicatie en ruis

2.5 Communicatie

Communicatie is volgens Thuis (2003) de overdracht van informatie die plaats vindt in een proces waarbij twee of meer partijen informatie uitwisselen. Hierbij is de hoeveelheid van de informatie verschillend per doel van de communicatie. Het is altijd van belang om ervoor te zorgen dat niet te veel of te weinig informatie wordt verzonden door de zender. Op het moment dat te veel informatie verzonden wordt, kan de ontvanger door de bomen het bos niet meer zien. Op het moment dat te weinig informatie verzonden wordt, kan

onzekerheid ontstaan bij de ontvanger van de informatie. Een communicatieproces gaat niet rechtstreeks. Dit proces bestaat volgens Thuis (2003) uit een aantal stappen. Deze zijn in het plaatje schematisch weergegeven. Zoals te zien is kan bij elke stap ruis plaatsvinden. Ruis is alles dat de informatieoverdracht verstoort. Voorbeelden hiervan zijn dat de ontvanger er niet goed bij is met zijn hoofd, de zender zich ongelukkig uitdrukt of dat de ontvanger wordt afgeleid door storing in het medium. Het kan natuurlijk ook dat informatie verdraaid wordt. Een andere factor die bepalend kan zijn voor vervorming van de informatie volgens Thuis (2003) is naarmate de keten van de communicatie langer wordt. Dit houdt in dat het aantal mensen dat de informatie door moet geven beperkt moet worden. Hoe meer mensen met de communicatie gemoeid zijn, hoe minder over blijft van de oorspronkelijke informatie (Thuis, 2003).

2.5.1 Ruis

Ruis kan door verschillende oorzaken ontstaan. Hierin kan een onderscheid gemaakt worden in twee soorten ruis. Deze zijn interne en externe ruis. Interne ruis ontstaat doordat de boodschap zelf niet goed wordt verzonden. Bij mondelinge communicatie kunnen bijvoorbeeld haperingen plaats vinden in de communicatie. Hierbij kan bijvoorbeeld ook gedacht worden aan slechte articulatie. Bij schriftelijke communicatie kan ruis ontstaan door spelfouten, wegvallen van letters, ongrammaticale zinnen en schrijffouten. Externe ruis ontstaat door ruis van buiten af. Bij mondelinge communicatie ontstaat dit door geluiden en beelden uit de omgeving. Dit kan bijvoorbeeld al bij te veel achtergrond geluiden zijn. Bij schriftelijke communicatie kan ruis ontstaan door bijvoorbeeld verkeerd verzonden mail, ontbrekende stukken en een trillend beeldscherm. Op het moment dat ruis ontstaat bij mondelinge communicatie is het voordeel hierbij dat directe feedback gegeven kan worden. Hierdoor kan gecontroleerd worden of de boodschap goed is aangekomen. Bij schriftelijke communicatie vindt dit vaak pas in een veel later stadium plaats (Schermer, 2016).

2.5.2 Communicatie in een organisatie

Communicatienetwerken in een organisatie lopen niet altijd via het organogram. Waar in het organogram de verbindende schakels worden weergegeven, blijkt in de praktijk dat de informele organisatiestructuur bepalender is voor de weg die communicatie aflegt. Verbindende schakels zijn de mensen waar langs de communicatie hoort te lopen. Bijvoorbeeld een bericht van de directeur wordt door de directeur gecommuniceerd naar de managers. De managers geven deze boodschap dan weer door aan hun medewerkers. Communicatie binnen een organisatie hoeft dus niet altijd te lopen via verbindende schakels. Binnen een organisatie zijn drie vormen van organisatie te onderscheiden. Deze zijn:

- Horizontale communicatie: communicatie die plaats vindt tussen mensen op het zelfde hiërarchische niveau in het organogram.
- Verticale communicatie: communicatie die plaats vindt tussen mensen op verschillende hiërarchische niveaus.
- Laterale communicatie: communicatie tussen mensen in dezelfde organisatie die niet direct met elkaar verbonden zijn in het organogram.
(Thuis, 2003)

2.5.3 Communicatiemiddelen

Communicatie kan op allerlei verschillende manieren plaats vinden. De grootste verdeling valt hier in te maken tussen verbale communicatie en non-verbale communicatie. Deze twee worden apart toegelicht.

Verbale communicatie

Verbale communicatie is alle communicatie waarbij woorden gebruikt worden. Dit kan dus schriftelijk en mondeling zijn. Dit kan dus door middel van bijvoorbeeld praten, dan is je stem het communicatiemiddel. Op het moment dat je typt, zijn de woorden die je typt het communicatiemiddel.

Verbale communicatie is dus onder te verdelen in mondelinge communicatie en schriftelijke communicatie. Mondelinge communicatie is alle communicatie waarbij woorden worden uitgesproken. Voorbeelden van mondelinge communicatie zijn: een gesprek, lezing, vergadering, overleg en radio of televisie. Schriftelijke communicatie is alle communicatie waarbij iemand een boodschap schrijft of typt. Voorbeelden van schriftelijke communicatie zijn: een mail, brief, iets op een bord schrijven, een post-it op de computer en de notulen van een teamvergadering. Er zijn voor schriftelijke- en mondelinge communicatie beide verschillende voordelen en nadelen te benoemen. Zo zijn bij mondelinge communicatie meer tweerichtingsmogelijkheden mogelijk dan bij schriftelijke communicatie. Ook is mondelinge communicatie persoonlijker. Voordelen van schriftelijke communicatie ten opzichten van mondelinge communicatie zijn: makkelijk te bewaren, meer bewijskracht en kost meestal minder tijd ("Communicatiemiddelen", z.j.).

Non-verbale communicatie

Op het moment dat je mondelinge communicatie gebruikt, gebruik je ook altijd non-verbale communicatie. Andersom kan dit wel apart. Op het moment dat je non-verbale communicatie laat zien, hoeft je niet verbale communicatie te gebruiken. Non-verbale communicatie heeft als het ware een ondersteunende functie voor mondelinge communicatie. Dit kan echter ook verwarring opleveren. Op het moment dat iemand zijn mondelinge communicatie tegen spreekt met zijn non-verbale communicatie, levert dit onduidelijkheid op bij de ontvanger. Aspecten waarmee non-verbale communicatie duidelijk wordt gemaakt, zijn: stem, uiterlijke presentatie, lichaamshouding, gebaren en gezichtsuitdrukking. Bij schriftelijke communicatie kan er ook sprake zijn van non-verbale communicatie. Dit kan in de vorm van de opmaak van een bericht. Er kan bijvoorbeeld bij een mail een plaatje toegevoegd worden of bij een grafiek een verbeterde opmaak ("Communicatiemiddelen", z.j.).

2.6 Betrokkenheid

Betrokkenheid is volgens Porter (1974) de relatieve sterkte van een individu die zijn identificatie met en medewerking tot een bepaalde organisatie weergeeft. Uit deze definitie zijn drie aspecten van betrokkenheid af te leiden. Deze zijn een sterk geloof in de visie, missie, doelstellingen en waarden van de organisatie, de wil om een aanzienlijke inspanning te leveren in het voordeel van de organisatie en een sterke wens om werkzaam bij de organisatie te blijven. Door andere onderzoekers wordt betrokkenheid op de volgende manieren gedefinieerd:

De totaliteit van geïnternaliseerde normatieve druk of dwang van het individu om zich op manieren te gedragen die in overeenkomst zijn met de belangen van de werkgever (Wiener, 1982).

Een psychologisch stadium dat de relatie van de werknemer ten opzichte van de organisatie reflecteert (Allen en Meyer, 1990).

Betrokkenheid kan volgens Heezen (2017) onderverdeeld worden in drie soorten betrokkenheid. Deze zijn affectieve betrokkenheid, normatieve betrokkenheid en continuerende betrokkenheid. De voor bedrijven belangrijkste betrokkenheid is affectieve betrokkenheid. Affectieve betrokkenheid is het betrokken willen zijn bij de organisatie. Een medewerker identificeert zich dan met de organisatie. Hier moet een medewerker het gevoel hebben dat hij gewaardeerd wordt en dat zijn werk belangrijk is. Affectieve betrokkenheid heeft dan ook de sterkste positieve relatie met de prestaties. Normatieve betrokkenheid is betrokkenheid bij de organisatie omdat een medewerker vindt dat hij bij de organisatie hoort te blijven. Er is een gevoel van morele verplichting ten opzichte van de organisatie. Een continuerende betrokkenheid is dat een medewerker betrokken is bij de organisatie uit noodzaak. Het verlaten van de organisatie is nadelig voor de werknemer. Continuerende betrokkenheid heeft geen tot een lichte negatieve relatie met prestaties. (Heezen, 2017) Betrokkenheid kan volgens Torka & Van Riemsdijk (2001) ook vanuit drie andere niveaus geordend worden. Deze zijn betrokkenheid bij

het werk, collega's en afdeling. Er zijn voor deze drie niveaus verschillende factoren voor de ervaren betrokkenheid. Hetgeen in de volgende paragrafen wordt toegelicht.

Betrokkenheid bij werk

De factoren die belangrijk zijn om betrokkenheid bij werk te ervaren, zijn: de werkzaamheden, het sociaal klimaat, de sociale steun van de ploegleider, de werktijden, de hoeveelheid uitdaging en het bestaan van een rolconflict. Dit omdat er meerdere tegenstrijdige rolverwachtingen zijn door een of meerdere partijen.

Betrokkenheid bij collega's

De factoren die belangrijk zijn om betrokkenheid bij collega's te ervaren, zijn: de tevredenheid met de werksituatie, de arbeidsomstandigheden waarin gewerkt wordt, de werkrelatie tot collega's en leidinggevende.

Betrokkenheid bij de afdeling

De factoren die belangrijk zijn om betrokkenheid bij de afdeling te ervaren, zijn: de uitdaging van het werk en rolconflict. Uit het onderzoek van Peeters en Meijer (1995) blijkt dat leeftijd, aard van het dienstverband gecontroleerd voor leeftijd en dienstjaren en het aantal dienstjaren dat de respondent in het bedrijf verbleef niet van invloed zijn op betrokkenheid bij de afdeling.

Volgens Lee (1971) zijn er veel factoren die een mogelijk verband hebben met betrokkenheid. Voorbeelden van factoren die van invloed kunnen zijn op de betrokkenheid zijn persoonlijke kenmerken en werk. Factoren waar die vanuit HRM-perspectief beïnvloedt kunnen worden, zijn volgens Buck & Watson (2002) de mate van decentralisatie, eigen verantwoordelijkheid, beloningen, compensaties, werknemersparticipatie en activiteiten, trainingen en ontwikkelingsmogelijkheden. Andere onderzoekers geven aan dat andere factoren van invloed zijn. Zo geeft bijvoorbeeld Ellemers (2000) aan dat tevredenheid, motivatie, waardering en relationele verhoudingen van invloed zijn op betrokkenheid. Volgens Thornhille (1996) is de mate van kennisdeling en het adequaat omgaan met klachten van medewerkers van invloed op de betrokkenheid.

2.7 Conclusie

Uit het theoretisch kader valt te concluderen dat door de jaren heen veel veranderingen hebben plaats gevonden met betrekking tot de organisatiestructuur. Waar vroeger het Taylorisme de belangrijkste richting gaf voor de indeling van de organisatie, wordt daar doorgaans nu anders naar gekeken. Zo heeft Mintzberg (1980) bijvoorbeeld configuraties ontwikkeld waarin zeven verschillende vormen van organisatietypes worden gegeven. Het Taylorisme komt alleen overeen met de machineorganisatie. Een verdere overlap zit er niet tussen het Taylorisme en Mintzberg's theorie. Een andere manier om naar de invulling van organisaties te kijken is naar verschillende mogelijkheden van indeling. Zo kan bijvoorbeeld gekozen worden voor een F-indeling, M-indeling of G-indeling. Uit de theorie is te concluderen dat deze indelingen niet overeenkomen met andere vormen van organisatiestructuur.

Op het moment dat de organisatiestructuur verandert, verandert de taakverdeling ook. Verantwoordelijkheden en teams worden opnieuw ingedeeld waardoor het werk ook verandert voor de medewerkers. Of de taakverdeling na een herstructurering van een afdeling nog bekend is, is onbekend. Tegenwoordig wordt een functie ingericht met taken die afwisselend zijn in moeilijkheid. Om variatie in de functie te borgen, wordt taakroulatie, taakverruiming, taakverrijking en autonome groepen toegepast. Volgens Herzberg valt te twifelen aan het nut van taakroulatie en taakverruiming. Dit omdat het geen nut heeft om taken van hetzelfde of lager niveau toe te voegen aan een functie.

Uit de theorie blijkt dat op het moment dat voor een geografische indeling gekozen wordt, dit een negatief effect kan hebben op de communicatie in de organisatie. Deze ruis kan op allerlei verschillende plekken zitten in de communicatie. Waardoor de communicatie binnen de organisatie vermindert, is niet bekend. Of de vorm van communicatie invloed heeft op de kwaliteit van de

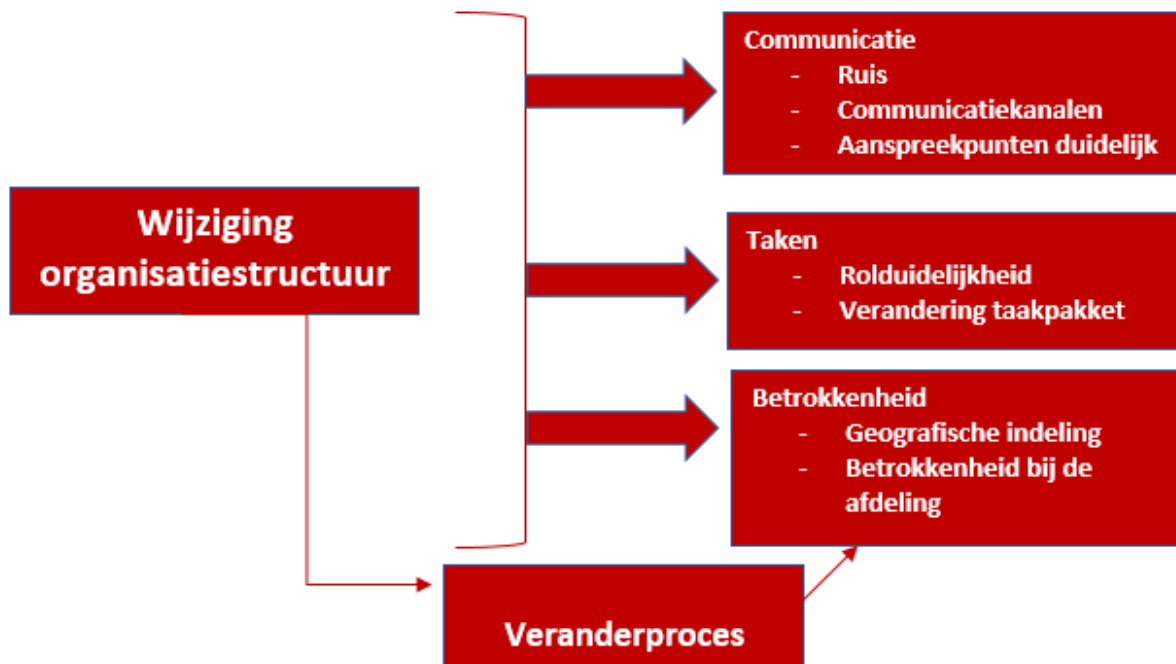
communicatie is tevens onbekend. Wat wel bekend is over de communicatie binnen de organisatie is dat deze vaak niet loopt via de formele lijnen van het organogram. De communicatie verloopt dan via de informele organisatiestructuur.

Op het moment dat een organisatiestructuur verandert naar interne specialisatie, vergroot dit de betrokkenheid van de medewerkers. Op het moment dat de organisatiestructuur verandert naar een geografische indeling, vergroot dit ook de relatie met de klant. Ook valt te concluderen uit de theorie dat het veranderproces van invloed is op de betrokkenheid van medewerkers. Om een verandering te laten slagen, is het van belang ervoor te zorgen dat de medewerkers betrokken zijn bij de organisatie. Op het moment dat een verandering plaatsvindt is het van belang om medewerkers te informeren en inspraak te laten hebben in de verandering. Dit vergroot de betrokkenheid van de medewerkers.

Uit deze conclusies stroomt een conceptueel model voort. Dit is te vinden in het volgende hoofdstuk.

3. Conceptueel model

Uit het theoretisch kader is het volgende conceptueel model gekomen:



De onafhankelijke variabele van dit onderzoek is de wijziging in de organisatiestructuur. Deze wijziging heeft gevolgen voor communicatie, taakverdeling en betrokkenheid op de afdeling HR-services. Hieronder staat per afhankelijke variabele wat onderzocht gaat worden.

Communicatie

Uit het theoretisch kader blijkt dat er verschillende communicatiekanalen zijn. Welke worden gebruikt op het moment dat er naar buiten de afdeling gecommuniceerd wordt? Is het duidelijk wie waarvoor benaderd dient te worden, waar ontstaat eventueel in deze communicatie ruis? Met ruis wordt hier bedoeld waar komen storingen in de communicatie waardoor de boodschap onduidelijk kan worden. Ook staat de vraag centraal hoe wordt de communicatie nu ervaren ten opzichte van de communicatie voor de organisatieverandering?

Taakverdeling

Door de verandering in de structuur van de afdeling, zijn de klantpakketten per team ook veranderd. Hierdoor hebben teams nieuwe taken erbij gekregen. Dit omdat een onderwijsinstelling andere werkzaamheden vraagt dan een overheidsinstelling. Wat voor gevolgen heeft dit op de invulling van de functie? Omdat de teams opnieuw ingedeeld zijn, is de verdeling van taken ook veranderd. Hoe wordt dit ervaren door de medewerkers?

Betrokkenheid

Zoals te zien was in het theoretisch kader paragraaf 2.2.2 vergroot een interne specialisatiestructuur de betrokkenheid van de medewerkers. In welke mate ervaren de medewerkers van HR-services een vergrote betrokkenheid door de verandering in structuur.

Veranderproces & Betrokkenheid

Een veranderproces kan de betrokkenheid vergroten. In welke mate heeft het gevoerde veranderproces de betrokkenheid van de medewerkers van HR-services vergroot?

4. Methodische verantwoording

In de methodische verantwoording wordt de wijze van onderzoeken toegelicht. Er wordt bijvoorbeeld beargumenteerd waarom ervoor de gekozen onderzoeksmethode gekozen is. Daarnaast wordt toegelicht wat maakt dat het onderzoek betrouwbaar en valide is.

4.1 Type onderzoek

Voor dit onderzoek is gekozen om een kwalitatief onderzoek te houden. Een kwalitatief onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van interviews. Er is gekozen voor een kwalitatief onderzoek omdat via deze methode de diepte ingegaan kan worden met medewerkers. Via interviews kan doorgevraagd worden. Op deze manier kan verder gekeken worden dan wanneer er een kwantitatief onderzoek uitgevoerd zou worden.

Door interviews kan doorgevraagd worden. Omdat in de theorie niet een direct verband wordt gelegd tussen een verandering in de organisatiestructuur en communicatie of betrokkenheid, kan door middel van interviews dieper ingegaan worden op wat voor effecten een verandering in de organisatiestructuur heeft. Door de diepte hierin op te zoeken, kan na dit onderzoek misschien wel een verband gelegd worden tussen de effecten van een verandering in de organisatiestructuur en communicatie en/of betrokkenheid. Daarnaast gaat het over de ervaringen van de medewerkers. Zij kunnen in een interview beter aangeven waar zij verbeterpunten ervaren. Zo kan beter voldaan worden aan het praktijkvraagstuk.

Er is gekozen om een open interview te houden dat half gestructureerd is. Er is een topiclijst opgesteld voor het interview. Deze is te vinden in bijlage 2. Er is gekozen om de interviews half gestructureerd te houden zodat flexibel doorgevraagd kan worden en het onderzoek tegelijkertijd afgebakend kan worden. Op het moment dat het interview te breed wordt, kan diepgang ontbreken ten opzichte van de onafhankelijke variabelen.

Betrouwbaarheid

Om de betrouwbaarheid van de interviews te waarborgen is gekozen zo veel als mogelijk storende factoren te vermijden. Zo wordt het interview in een spreekkamer één-op-één gehouden. Ook zal door de interviewer geen mening of interpretatie van een antwoord getoond worden. De vragen worden concreet gesteld. Tijdens de interviews wordt regelmatig samengevat en om bevestiging gevraagd. Aan het einde van het interview wordt een complete samenvatting gegeven waarin de respondent eventueel nog aanvulling kan geven.

Om het interview voor te bereiden, is gekozen om een topiclijst op te stellen. Deze is ter controle langs de praktijkbegeleider gegaan en langs de begeleider vanuit school. Zij hebben hierop aanvullingen gegeven. Deze topiclijsten zijn te vinden in de bijlages.

Het is belangrijk om vanaf binnenkomst van de respondent een open en vertrouwde sfeer te creëren. Dit kan door een welkom gevoel te geven aan de respondent. Dit is gedaan door voor het interview te social talken en iets te drinken aan te bieden. Zo kan een respondent zich opener opstellen en diepgaandere antwoorden geven. Tevens wordt het interview opgenomen in een geluidsfragment. Hierdoor kan het interview teruggeluisterd worden en vervolgens het interview getranscribeerd worden. Vervolgens wordt het transcript eerst open gecodeerd, vervolgens axiaal gecodeerd en tenslotte selectief gecodeerd (Van der Hulst & De Goede, 2012).

Validiteit

De validiteit wordt onder andere gewaarborgd door voor het interview een mail te sturen met de onderwerpen van het interview met een toelichting hoe deze geïnterpreteerd dienen te worden voor dit interview. Tijdens het interview worden deze begrippen nogmaals toegelicht. Voor de interviews is

een topiclijst opgesteld. Deze is gebaseerd op het conceptueel model dat terug te vinden is in hoofdstuk 6. Dit conceptueel model is opgesteld aan de hand van de opgedane theorie in het theoretisch kader. Daarnaast worden verschillende betrokkenen geïnterviewd. Zo worden medewerkers geïnterviewd die al lang voor de wijziging werkzaam waren op de afdeling en medewerkers die pas kort werkzaam waren op de afdeling. (Van der Hulst & De Goede, 2012)

4.2 Procedure en respondenten

De interviews vinden plaats in de periode van 20 november tot 14 december. In deze periode worden negen medewerkers van de afdeling HR-services van Driessen HRM geïnterviewd. De afdeling bestaat uit 67 medewerkers. De gemiddelde leeftijd van deze medewerkers is 30 jaar. Zij zijn gemiddeld 3,9 jaar werkzaam voor Driessen HRM. Het opleidingsniveau van deze medewerkers is 50% MBO en 50% HBO. Er is 6% man en 94% vrouw. Binnen de afdeling zijn er twee verschillende functies namelijk intercedent en medewerker HR-services. Er is gekozen om dit onderzoek alleen voor de afdeling HR-services te doen. Dit ondanks dat Driessen HRM volledig overgegaan is op het regiowerken. Er is gekozen om dit onderzoek alleen voor de afdeling HR-services te doen omdat dit de grootste afdeling van Driessen HRM is.

Uit deze onderzoekspopulatie zijn negen respondenten gekozen. Deze zijn gekozen op hun werkervaring, leeftijd en functie. Verder is ervoor gekozen om de respondenten te selecteren op basis van het team waar zij werkzaam in zijn. Van elk team is tenminste één medewerker geïnterviewd. Er is bewust gekozen om niemand uit het team UWV te interviewen omdat zij niks te maken hebben met het regiowerken. Hieronder is een tabel te zien met meer informatie over de respondenten.

Tabel 2: Achtergrondinformatie respondenten

Respondenten	Functie	Maanden in dienst	Aantal FTE	Team
Respondent 1	Intercedent	9	1	Groningen Leeuwarden
Respondent 2	Medewerker	4	1	Vervangerspool
Respondent 3	Intercedent	28	1	Utrecht
Respondent 4	Medewerker	21	0,8	Frontoffice
Respondent 5	Intercedent	33	0,9	Amsterdam Den Haag
Respondent 6	Intercedent	195	0,6	Zwolle
Respondent 7	Intercedent	149	0,6	Arnhem
Respondent 8	Intercedent	20	1	Helmond Venlo
Respondent 9	Intercedent	28	1	Arnhem

De interviews zijn begin november gepland. Er wordt een mondelinge afspraak gemaakt. Daarna wordt deze afspraak in de agenda gezet en hierbij wordt een bericht verstuurd met een uitleg van het onderzoek en welke begrippen in het onderzoek voorbij zullen komen. De interviews zijn gehouden in een spreekkamer en opgenomen met opnameapparatuur. Vervolgens zijn de opnames getranscribeerd. Deze transcripten zijn gecodeerd. De codes die uit de transcripten zijn gekomen, zijn samengevoegd tot een codeboom. Deze codeboom is te vinden in bijlage 3.

4.3 Meetinstrumenten

Als hulpmiddel voor de interviews is een topiclijst opgesteld. Deze is te vinden in bijlage 2. Bij deze topiclijst zijn per topic een aantal hulpvragen toegevoegd. In de bijlage zijn drie topiclijsten te vinden. De topiclijst is vernieuwd omdat na het eerste interview duidelijk was dat de topiclijst niet volledig was voor het onderzoek. Vervolgens is op basis van de eerder gehouden interviews gekozen om de topiclijst na het zesde interview nog een keer aan te passen. Dit om dieper op het onderwerp 'ruis' in te gaan. Er is voor gekozen om de interviews te beginnen met hoe de organisatiestructuur eerst was. Dit is van belang omdat het over de ervaren effecten gaat. Effecten ten opzichte van hoe het in de oude

organisatiestructuur was. Daarna wordt ingegaan op het veranderproces. Omdat er een overlap is tussen het veranderproces en betrokkenheid, wordt na het veranderproces de koppeling gelegd naar de betrokkenheid. Hierbij wordt onderzocht in hoeverre het veranderproces van invloed is geweest op de betrokkenheid en in welke mate de vernieuwde organisatiestructuur invloed heeft op de betrokkenheid van de medewerker. Hierop volgend wordt gekeken naar betrokkenheid bij de klant. Daarna wordt ingegaan op de taakverdeling binnen de afdeling en de communicatie naar andere afdelingen toe.

De vragen over de organisatiestructuur zijn gebaseerd op de indelingen van interne specialisatie zie paragraaf 2.2.2 Dit omdat de vorige organisatiestructuur en de nieuwe organisatiestructuur in deze indelingen vallen. Bij betrokkenheid wordt uitgegaan van de aspecten die de betrokkenheid verbeteren die overeenkomen met factoren die van belang zijn voor een succesvolle verandering. Bij communicatie wordt gekeken naar de manieren van communiceren en de mogelijke ruis die op deze communicatie van toepassing is.

4.4 Analyseren

Om de interviews te kunnen analyseren zijn deze opgenomen en getranscribeerd. Nadat deze getranscribeerd zijn, worden ze aan de hand van een codeboom gecodeerd. Dit houdt in dat de antwoorden die zijn gegeven worden verdeeld in onderwerpen. Deze onderwerpen vormen de basis voor het resultaten hoofdstuk. Door de codeboom kan gekeken worden welke verschillen medewerkers ervaren en welke overeenkomsten zij ervaren. Er is gekozen om in eerste instantie open te coderen. Op het moment dat alle transcripten open gecodeerd zijn, worden deze axiaal gecodeerd. Ten slotte worden de transcripten selectief gecodeerd.

Om in te laten zien hoe de interviews gecodeerd zijn, is in bijlage 4 een voorbeeld van een gecodeerd stuk interview te vinden. De transcripten zijn te vinden in bijlage 5.

5. Resultaten

De resultaten worden verwerkt in volgorde van de codeboom. In het resultatenhoofdstuk vindt u de belangrijkste resultaten uit de interviews. Enkele opvallende quotes of citaten worden in het resultatenhoofdstuk weergegeven om de resultaten aan te sterken. Waar hij staat moet ook zij gelezen worden.

5.1 Oude organisatiestructuur

De resultaten van de oude organisatiestructuur zijn onderverdeeld in de nadelen en de voordelen. Ten eerste worden de ervaren nadelen behandeld. Vervolgens worden de voordelen behandeld.

5.1.1 Nadelen oude organisatiestructuur

Uit de interviews is gebleken dat medewerkers voor- en nadelen ervaren hebben aan de oude organisatiestructuur. Er worden hier twee nadelen genoemd door de respondenten die vaker terugkomen bij verschillende respondenten. De eerste is dat er te veel contactpersonen buiten de afdeling zijn. Respondent 1 geeft hierin bijvoorbeeld aan dat er met zo veel mensen geschakeld moest worden dat het onduidelijk werd met wie geschakeld moest worden.

Het tweede nadeel dat vaker door de respondenten gegeven wordt, is dat het op piek momenten te druk is. Deze periodes liggen per branche verschillend. Zo is het volgens respondent 5 bij onderwijs druk in juli omdat dan het schooljaar afgelopen is. Volgens respondent 9 zitten er grote verschillen tussen de werkzaamheden van overheid en onderwijs. Hierin is volgens respondent 9 onderwijs een stuk moeilijker. Door deze verschillen is het volgens respondent 3, respondent 5 en respondent 7 niet mogelijk om elkaar te helpen in drukke periodes. Hierbij geven zij aan dat de verschillen tussen onderwijs en overheid te groot zijn waardoor iemand uit een overheid team niet kan helpen bij een onderwijs team. Respondent 7 geeft bijvoorbeeld aan dat op het moment dat er hulp kwam, werkzaamheden vaak verkeerd werden uitgevoerd waardoor ze het alsnog zelf konden doen.

Dus dan waren er toch weer heel veel dingen vergeten of fout gedaan dus moesten we het eigenlijk nog zelf doen. (Respondent 7)

Respondent 9 geeft aan dat in de oude structuur de werkdruk hoger lag. Dit omdat de teamindeling toen anders was waardoor hetzelfde werk gedaan moest worden met minder man. Respondent 9 geeft aan dat ze het toen harder te halen hadden. Respondent 2 geeft als nadelen nog dat de bereikbaarheid van de oude structuur minder was. Hierbij geeft deze respondent aan dat op het moment dat naar Friesland gebeld wordt met een Helmonds telefoonnummer, de medewerkers veel minder vaak de telefoon opnemen. Nu gebeld wordt met een nummer uit de regio, wordt de telefoon vaker opgenomen.

Wat ook een nadeel was he en dat heb ik zelf gemerkt. Als je mensen belt he, je gaat naar buiten bellen bijvoorbeeld naar Friesland. Nou die krijgen een nummer van 0492 te zien ja die kregen we veel minder te pakken dan als je iemand uit Brabant belt. (Respondent 2)

Daarnaast geeft respondent 2 aan dat de oude structuur rommeliger was. Dit omdat hij niet wist waar de klanten zaten waardoor hij ook niet wist bij welk team hij moest zijn. Respondent 8 is de enige respondent die geen nadelen van de oude structuur ervaren heeft.

5.1.2 Voordelen oude organisatiestructuur

Het voordeel van de oude organisatiestructuur dat door de meeste respondenten wordt gegeven, is dat er veel kennis is van de cao's en klanten. Zo geeft respondent 3 aan dat de kennis goed gewaarborgd was waardoor de klanten snel geholpen konden worden. Dit komt volgens respondent 3 professioneel over. Respondent 6 geeft hierbij aan dat doordat niet zoveel cao's gekend hoefden te

worden, hij 100% van de cao's kende die van belang waren voor zijn eigen werk. Hierdoor kon deze respondent zich de cao's volledig eigen maken. Respondent 5 geeft aan dat naast dat hij de cao's beter kende, hij ook de klanten beter kende. Hierdoor lag de snelheid volgens respondent 5 hoger. Daarnaast geven respondent 3 en respondent 5 aan dat de kwaliteit voorheen ook hoger was.

Sowieso snelheid dat je snel als iemand een contract had gemaakt dit is goed dit moet er in staan dit moet eruit. Kon je heel snel nakijken en heel snel dingen verbeteren. Uhm ja en ik denk dat de kwaliteit ook echt wel goed was omdat je klanten goed kenden dus je wist precies wat die ook van jou verwacht ja daar kon je dan goed op inspelen. (Respondent 5)

Respondent 3 en respondent 4 geven aan dat zij voorheen in een fijn team zaten en dit ook als een voordeel van de oude organisatiestructuur te zien. Respondent 4 geeft hierbij aan dat dit is omdat zij nu nog als frontoffice bij elkaar zitten en binnenkort opgesplitst worden per regioteam waar zij de frontoffice medewerker voor gaan worden. Deze respondent geeft hierbij aan dat hij, nu zij nog samen zitten, kunnen zij snel inspelen als iets aan de hand is waardoor veel gebeld kan worden.

Respondent 6 geeft aan dat door de oude structuur maatwerk geleverd kon worden. Dit omdat sommige regio's veel individuele klantafspraken hebben. Doordat deze regio's veel individuele klantafspraken hebben, is de kans op fouten ook groter. Respondent 6 geeft aan dat door deze individuele klantafspraken Driessen groot is geworden.

Gewoon te veel verschillende individuele klantafspraken. Daar is Driessen groot mee geworden wat ik echt geweldig vind he we zijn gewoon heel erg op maatwerk gericht. Maar als jij toevallig in een regio zit waar toevallig heel vaak uitzonderingen zijn probeer dat maar eens allemaal te onthouden. Ik vind dat toch fout gevoeliger. (Respondent 6)

Door respondent 2 wordt nog gekeken naar de rol per branche. Respondent 2 geeft hierin aan dat een team voor onderwijs of cultuur vaak ook een adviserende rol moest aannemen. Dit omdat deze organisaties vaak geen eigen HR-afdeling hebben. Bij overheidsinstellingen was deze kennis vaak wel aanwezig. Tenslotte geeft respondent 7 aan dat de onderwijscontactpersonen leukere mensen zijn omdat dit ander type mensen zijn.

5.2 Verandering

Door een aantal respondenten wordt aangegeven dat van te voren angst was om te veranderen. Zo geven bijvoorbeeld respondent 1 en respondent 9 aan dat zij denken dat er altijd wel angst is op het moment dat een organisatie besluit te veranderen. Respondent 1 voegt hieraan toe dat dit te maken heeft met een nieuwe teamindeling in het begin verliep negatief. Dit omdat er veel geroddeld werd op de afdeling. Deze respondent geeft aan dat hij hierdoor heel negatief naar de verandering aan keek. De enige oplossing was voor hem om zich volledig af te sluiten voor deze roddels en met een open houding de verandering tegemoet te gaan.

Mensen zijn altijd bang om te veranderen en je komt ook in een ander team terecht en je hoort natuurlijk, ja we werken met heel veel vrouwen dus er gaan heel veel verhalen over iedereen rond zeg maar he. Natuurlijk best wel wat geroddel. (Respondent 1)

Naast respondent 1 geeft respondent 3 ook aan dat deze de teamindeling lastig vond. Respondent 3 geeft aan dat hun team aan elkaar gehecht is. De uiteindelijke verandering is wel meegevallen volgens respondent 3. Dit komt volgens respondent 3 omdat hij nieuwe dingen leert en alles goed georganiseerd is verlopen.

Respondenten 1, 5 en 8 geven aan dat de timing van de verandering beter had gekund. De verandering wordt doorgevoerd in juli terwijl dat de drukste periode is voor de onderwijsteams. Respondent 5 geeft

aan dat deze hierdoor het werk niet goed heeft kunnen afsluiten en de overdracht hierdoor minder verlopen is. Respondent 5 voegt hieraan toe dat ook omdat in deze periode veel mensen op vakantie zijn, in een nieuw team komen lastiger is. Dit levert stress op voor deze respondent. Respondent 5 geeft ook aan dat deze het leuk vindt om te veranderen omdat hij op deze manier andere collega's leert kennen. Respondent 3 voegt hier nog aan toe dat de timing niet fijn was omdat er gelijktijdig een overgang was naar office 365. Dit was volgens respondent 3 ook even wennen.

Ja de timing vond ik zelf persoonlijk niet zo fijn dan had ik liever september gezien omdat je het dan beter achter kan laten. En nou was het je gaat van het ene hup en je moet loslaten en je gaat in het andere terwijl je het niet helemaal goed kon afronden. (Respondent 5)

Door respondent 2 wordt de verandering als logisch ervaren. Respondent 2 vraagt zichzelf af waarom niemand het regiowerken eerder bedacht heeft en waarom er niet eerder besloten is om op regioniveau te gaan werken. Respondent 2 en respondent 3 geven aan dat de verandering super goed verlopen is. Respondent 2 voegt hieraan toe dat de overdracht op sommige plekken beter had kunnen gaan. Soms bleef volgens respondent 2 een casus te lang liggen. Respondent 4 geeft aan dat de verandering voor deze respondent pas klaar is als de telefoon volledig is ingeregeld op regio niveau. Respondent 9 geeft aan dat er bijna niks is veranderd.

5.2.1 Rol Driessen in de verandering

De respondenten geven aan dat ze vinden dat Driessen goed naar hen geluisterd heeft en dat ze ook voldoende inspraak in de veranderingen hebben gehad. Respondent 4 geeft bijvoorbeeld aan dat deze inspraak heeft gehad en er ook geluisterd werd naar meningen wanneer deze gegeven werden. Respondent 4 was het bijvoorbeeld niet eens met de rol die hij in eerste instantie toegewezen kreeg. Op het moment dat deze respondent dit aangegeven had, kreeg hij een andere rol in een team waar hij graag in wilde komen. Respondent 1, 5 en 7 geven aan dat Driessen goed de voordelen heeft laten zien waardoor ze overtuigd zijn en voorstander van de verandering. Respondent 3 voegt hier nog aan toe dat de open communicatie fijn was. Respondent 1 vindt dat de directie en het management een grote rol hebben gespeeld in de veranderingen en dit ook goed gedaan hebben. Deze respondent vindt het goed dat alle afdelingen tegelijk over zijn gegaan naar regiowerken.

Respondent 7 geeft aan dat Driessen aan zijn verwachtingen heeft voldaan door deze respondent constant te betrekken en te luisteren naar de meningen. Deze respondent had ook niks anders verwacht van Driessen.

Alleen respondent 2 geeft aan niet vaak betrokken te zijn bij de veranderingen. Dit komt doordat hij, in de tijd van de verandering, nog stagiair was.

Kijk ik ben dus niet heel vaak betrokken geweest omdat ik stagiaire was. (Respondent 2)

5.3 Nieuwe organisatiestructuur

Er worden door de respondenten voor- en nadelen ervaren aan de nieuwe organisatiestructuur. Het voordeel dat door elke respondent genoemd wordt, is de samenwerking tussen andere afdelingen. Alle respondenten geven aan dat dit het grootste voordeel is. Respondent 2 geeft aan dat het fijn is dat de gehele organisatie over is gegaan op regiowerken. Respondent 5 geeft aan dat, doordat heel Driessen in regio's is gaan werken, de samenwerking met uitzenden, locatie en adviseurs makkelijker is omdat er minder contactpersonen zijn. Respondenten 2, 3, 4 en 9 geven echter wel aan dat er nog meer uitgehaald kan worden.

We hebben al een hele grote ontwikkeling doorgemaakt. Maar we zijn er nog niet en dan bedoel ik met name denken aan adviseurs die echt nog op regio ingezet moeten worden. Team uitzenden is al deels verdeeld maar moet ook nog gefinetuned worden. De samenwerking

tussen de locaties en hier HR-services dus het hoofdkantoor die moet nog beter hè nou hebben we wel een beginstap gemaakt. (Respondent 3)

Zo geeft bijvoorbeeld respondent 4 aan dat het beter zou werken om vaker naar elkaar toe te gaan. Hierdoor leren de verschillende afdelingen elkaar beter kennen volgens respondent 4. Hierbij geeft deze respondent ook nog aan dat hij niet weet wat hij kan verwachten van de locaties. Respondent 9 vindt dat de samenwerking met de locatie beter kan. Deze respondent geeft aan dat er bij de meeste locaties meer uitgehaald kan worden door de locatie mee te nemen in de processen zoals die op de afdeling HR-services gedaan worden.

Kijk wij hebben heel erg het initiatief genomen om de locatie, ja op te voeden vind ik niet het goede woord maar wel mee te nemen in het proces waar wij in werken en heel veel bij ons zien dat als verloren tijd. (Respondent 9)

Respondent 7 geeft aan dat er meer uitgehaald kan worden als er meer contactpersonen komen per afdeling per regio. Deze respondent ervaart dat elke keer als ze iemand nodig heeft van een andere afdeling, zij er niet zijn. Respondent 8 geeft aan dat de communicatie al helemaal goed verloopt. Dit komt volgens deze respondent omdat hij de locatie goed kent. Deze respondent kent deze locatie goed omdat hij daar een jaar stage heeft gelopen. Hij weet dus ook wat hij aan de locatie heeft en wat hij van de locatie kan verwachten. Respondent 1 denkt dat de klanten op ten duur profijt gaan hebben van het regiowerken. Op het moment dat Driessen sneller kan schakelen hebben zij sneller een antwoord geeft deze respondent aan.

Een ander voordeel dat door meerdere respondenten uitgesproken wordt, is dat beter bekend is wat er bij de klanten speelt. Zo geeft respondent 5 aan dat op het moment dat er iets speelt bij een klant dit gedeeld wordt met alle teams die voor die regio werken. Zo kan er volgens de respondent beter per klant gekeken worden wat waar speelt. Respondenten 1 en 2 voegen hieraan toe dat op het moment dat er iets speelt in de regio dit ook gelijk bekend is bij heel het team.

Dat het makkelijker is als er iets speelt in een bepaald deel van het land. In Groningen weet ik dan hebben ze een bepaalde feestdag en dan weet je ook als het bij de ene klant is dan zullen ze bij een andere klant dezelfde vraag stellen. (Respondent 1)

Respondent 3 geeft aan dat in de nieuwe organisatiestructuur makkelijker geholpen kan worden bij een ander team. Dit omdat nu iedereen alles weet van overheid en onderwijs. Respondent 2 geeft hierbij aan dat er nu meer kennis bestaat omdat er nu kennis is over beide processen. Respondent 4 geeft aan dat ze door de verandering het gevoel heeft dat ze er echt bij hoort. Deze respondent geeft aan dat dit is omdat hij nu bij een team gaat zitten.

Respondent 3 geeft aan dat door de nieuwe organisatiestructuur hun team de klant centraal is gaan zetten. Deze respondent geeft aan dat niet de cao het verschil maakt maar de klant dit doet. Door de klant en medewerker centraal te zetten, kunnen zij als team hun werk er omheen bouwen.

En eigenlijk merk je dan dat op het moment dat je een klant hebt dat die klant eigenlijk het verschil maakt en niet zo zeer de cao die er aan hangt of de processen of eigenlijk op het moment dat je echt gaat kijken die klant staat centraal en je medewerker staat centraal en je gaat daar je werk omheen bouwen en dat is eigenlijk een beetje de nieuwe manier van werken. (Respondent 3)

Er worden door respondent 2, respondent 4 en respondent 5 geen nadelen ervaren aan de nieuwe organisatiestructuur. Respondenten 1 en 3 geven aan dat zij als nadeel ervaren dat de afstand naar de locatie zo groot is. Op het moment dat respondent 1 naar de locatie Groningen moet, kost dit zes uur

reistijd. Respondent 4 geeft hier nog bij aan dat het lastig is dat er voor dit team twee locaties zijn. Hierdoor kost een bezoek aan de locaties twee keer reistijd. Respondent 6 geeft aan dat er te veel kennis nodig is om het werk goed uit te kunnen voeren. Hij geeft hierbij aan dat hij niet gelooft dat iedereen alle cao's kent. Respondent 6 ziet dat mensen die voorheen onderwijs deden dit nu weer toe-eigenen.

5.4 Communicatie

Alle respondenten geven aan vooral via de mail of telefoon te communiceren naar buiten de afdeling. Zo geeft respondent 4 bijvoorbeeld aan dat hij niet echt van de plek af kan en dat bellen dan sneller gaat. Respondenten 3, 4, 5 en 9 geven aan dat er momenteel een drempel bestaat om collega's buiten de afdeling op te zoeken. Respondent 9 geeft hierbij aan dat deze respondent zelf wel naar iemand toe durft te stappen maar anderen daar wel bang voor zijn. Respondent 5 geeft aan dat Driessen de drempel lager kan maken zodat mensen sneller bij elkaar binnen lopen. Op deze manier wordt het familiegevoel ook meer bewaard. Respondent 5 geeft hier ook nog bij aan dat de andere afdeling dan vaak meer de tijd voor iemand neemt waardoor hij het ook beter kan onthouden.

Ik denk ooit dat als wanneer je elkaar gewoon zo spreekt dat dat duidelijker is dan via de telefoon of via de mail en ik denk ook dat je dan meer dat familiegevoel als familiebedrijf meer onderhoudt. En dan denk ik even bellen even mailen ja dat is ja wat kan ik erop zeggen dan heb je niet echt een band. (Respondent 5)

Er wordt door alle respondenten aangegeven dat het beter zou zijn als er vaker fysiek contact is. Zo geeft respondent 4 bijvoorbeeld aan dat deze het liefste naar de locatie of afdeling toe zou gaan maar dat bellen sneller gaat. Respondent 3 geeft aan dat het zonde is dat er soms te weinig communicatie is. Dit komt volgens deze respondent doordat het op die momenten te druk is. Hij geeft hierbij aan dat het wel beter zou zijn om elkaar vaker terugkoppeling te geven.

Respondenten 1 en 9 geven aan dat het onbekend is wie zij buiten de afdeling kunnen benaderen. Hierin geeft respondent 9 wel aan dat hij dit inmiddels geleerd heeft maar dat dit nergens aangegeven staat. Er wordt door respondenten 1, 3 en 9 ook aangegeven dat dit voorheen in een systeem werd aangegeven. Dit is echter niet meer up-to-date. Wel geven respondenten 1 en 3 aan dat binnen de afdeling wel aangegeven staat welk team voor welke klant te benaderen is.

Ja dat is wel jammer eigenlijk zou net als in Invio kun je nu toch zien welk team er nu verantwoordelijk is en dan zou je eigenlijk ook moeten zien welke intercedent er nou verantwoordelijk is. Dat je gewoon heel snel kunt zien hoe je nou moet koppelen. Want in AFAS stond dat eerst maar dat klopt allemaal niet meer wat erin staat. (Respondent 1)

Er wordt door de respondenten wel aangegeven dat er sneller geschakeld kan worden naar buiten de afdeling. Zo geeft bijvoorbeeld respondent 4 aan dat ze veel sneller kan schakelen omdat er vaste contactpersonen zijn.

Respondenten 1, 6 en 7 geven aan dat ze liever iemand benaderen die ze beter kennen. Respondent 1 benaderd bijvoorbeeld liever een oud klasgenoot omdat hij weet dat hij dan snel een antwoord krijgt. Respondent 7 geeft aan dat hij altijd naar dezelfde persoon gaat omdat deze persoon veel weet. Mocht deze persoon er niet zijn gaat deze respondent naar iemand anders die hij al langer kent. Respondent 6 geeft aan al lang te werken voor Driessen en hier veel mensen te kennen. Deze respondent stelt de vragen die hij heeft aan mensen die hij al lang kent, ook al zijn deze nu al in een andere functie werkzaam. Dit doet deze respondent zodat hij dan nog even kan buurten. Respondent 6 geeft ook aan dat er voor hem niet veel veranderd is in de communicatie.

Dat je denkt oh ja ik bel pietje net als bijvoorbeeld met juridisch ook ja Lydia doet bepaalde dingen al lang niet meer maar als ik bepaalde dingen moet weten bel ik Lydia standaard. Ja die heeft altijd bij ons als oproepkracht die ken ik misschien ook al 10 jaar op een of andere manier. Hey Lydia hoe is het. Ook misschien ook even een sociaal praatje er aan te hangen omdat je denk die heb ik toch ook al even niet gesproken. (Respondent 6)

5.4.1 Ruis

Respondent 8 geeft als enige respondent aan nooit ruis te ervaren op de communicatie naar buiten de afdeling. Dit komt volgens deze respondent omdat het team waar deze respondent in werkt niet veranderd is. Dit team deed voor de veranderingen ook al regio Venlo. Deze respondent geeft aan dat hij de locatie bijvoorbeeld inmiddels zo goed kent dat hij precies weet wat hij er aan heeft en wat hij kan verwachten van de locatie.

Ruis ontstaat volgens de meeste respondenten omdat er onbekend is wat er door andere afdelingen gedaan wordt. Respondent 4 geeft hierin bijvoorbeeld aan dat hij het als een grijs gebied ziet wat andere afdelingen doen en hij ook niet weet wat hij van een andere afdeling kan verwachten. Respondent 3 denkt dat er heel erg snel ruis ontstaat omdat andere afdelingen niet weten wat de afdeling HR-services doet en HR-services niet goed weet wat andere afdelingen doen. Respondent 3 geeft hierbij aan dat hierdoor klanten en medewerkers soms onnodig lang in de wacht staan met de telefoon. Hierin kan volgens deze respondent nog gefaciliteerd worden door Driessen. Hoe dit nu is, vindt respondent 3 minder professioneel. Respondent 1 geeft aan dat hij wel een beeld heeft van wat er bij andere afdelingen gedaan wordt maar dit geen goed beeld is. Daarnaast geeft respondent 1 aan dat hij niet weet hoe druk het is bij andere afdelingen. Hierdoor is het onbekend hoe lang het duurt voordat er iets met de boodschap gedaan wordt. Respondent 2 en respondent 6 zouden graag, omdat ze niet weten wat er bij een andere afdeling gebeurt, een keer meelopen met de andere afdelingen. Respondent 2 voegt hieraan toe dat hij al een keer meegelopen heeft met de afdeling HRM. Hierdoor heeft hij een beeld van hoe het daar gaat. Hierdoor weet hij hoe zij te werk gaan.

Ik heb toen ook een keer meegekeken bij HRM toen ik stage liep. Daar werd wel even gelijk duidelijk hoe het ging en hoe het opgepakt werd. Een casus dat daar verschillende mensen zich aan koppelen nou die pakken dat op en hoe alles binnen komt nou dat was echt wel mooi om te zien dan wist je wel al hoe hun te werk gingen zeg maar. (Respondent 2)

Een ander aspect waardoor ruis ontstaat volgens meerdere respondenten is dat te veel aannames gedaan worden. Respondent 5 geeft aan dat dit door de werkdruk komt. Hij geeft hierbij aan dat door de werkdruk onduidelijkheden niet meer nagevraagd worden. Hij geeft aan dat deze ruis weggenomen kan worden als er meer tijd is om te kunnen overleggen met collega's over wat er besproken is en door meer aan elkaar te bevestigen via de mail. Op het moment dat iets via de telefoon besproken is dit ook via de mail te bevestigen zodat geen onduidelijkheid over de boodschap kan ontstaan. Respondent 7 geeft aan dat ruis kan ontstaan omdat hij niet zo goed is in mailen. Hij geeft aan dat hij in een mail kil over kan komen waardoor de boodschap niet goed over komt.

Respondent 1 en respondent 5 geven aan dat op het moment dat er vaker terugkoppeling gegeven wordt op communicatie, minder ruis ontstaat. Er hoeft volgens respondent 1 niet op alle communicatie een terugkoppeling te komen maar in sommige gevallen is het belangrijk.

Maar dat is ook wel een beetje casus specifiek denk ik. Kijk bij de ene casus wil je het ook echt weten. Kijk je wil het altijd weten maar dan moet je het weten omdat je er dan iets mee moet. Misschien dat jij nog de medewerker zou terugbellen en dan is het wel handig dat jij die medewerker terug belt dan dat iemand anders gaat bellen dus dan is het ook wel handig dat je terugkoppeling krijgt. (Respondent 1)

Respondent 7 ervaart ruis op de communicatie door de drukte op de afdeling. Op het moment dat hij telefoon heeft, luistert hij ook gesprekken mee die er in de buurt gehouden worden. Hierdoor krijgt hij niet alles mee van het telefoongesprek.

5.4.2 Ruis voorkomen

Respondent 4 geeft aan dat op het moment dat een nieuwe medewerker ingewerkt wordt, deze gelijk een volledige rondleiding zou moeten krijgen. Tijdens deze rondleiding kan de nieuwe medewerker overal worden voorgesteld en kan er al uitgelegd worden wat er op andere afdelingen gedaan wordt. Daarnaast geeft respondent 4 aan dat er vanuit Driessen gewerkt wordt aan een smoelenboek. Hierin zou volgens deze respondent moeten staan wie waar zit en waarvoor een collega bij iemand terecht kan. Dit is er al een keer geweest maar hier werd te weinig gebruik van gemaakt geeft respondent 4 aan.

Respondent 9 geeft aan dat de ruis weggenomen kan worden door meer naar elkaar toe te gaan. Hij geeft aan dat dit gefaciliteerd kan worden door Driessen door de systemen op de locatie beter te maken waardoor iemand het werk op het hoofdkantoor op kan pakken en op de locatie weer verder kan werken. Daarnaast geeft respondent 9 aan dat extra poolauto's dan ook echt een must zijn.

Zorgen voor voldoende poolauto's dat is wel echt een must. En dat het systeem daar ook sneller is. Dat je daar ook makkelijker naar toe kan. Je werk vanuit hier op kan pakken en daar kan ook verplaatsen dat het niet als een ballast wordt gezien omdat je niet alles kan doen wat je wil doen. (Respondent 9)

5.5 Taakverdeling

Respondent 1 geeft aan door al het geroddel bang te zijn voor de nieuwe teamindeling. Uiteindelijk blijken de roddels allemaal niet waar die ze over de nieuwe teamgenoten gehoord heeft. Respondent 1 geeft hierbij aan dat hij vooral opzag tegen de kick-off waarin de nieuwe sub-teams gemaakt werden. Deze zijn uiteindelijk meegevallen. Respondent 3 geeft aan dat hij uit een fijn team komt en het daarom even afwachten was wat hoe het nieuwe team ging zijn. Hij geeft nu aan dat het veel interessanter en leuker is geworden. Hij heeft in dit team ook de rol van senior op zich genomen omdat hij in een jonger team terecht is gekomen. Respondent 3 geeft ook aan dat zijn takenpakket uitdagender is geworden.

De verandering van rol wordt ook aangegeven door respondent 9. Respondent 9 geeft hierin aan dat hij ook meer de rol van senior op zich heeft genomen. Dit omdat zijn team bestaat uit een nieuwe consulent en een consulent die er maar drie dagen is. Hierdoor is zijn functie uitdagender omdat hij alle lastige zaken op kan pakken.

Respondent 1 en respondent 4 geven aan dat zij er meer taken bij hebben gekregen maar deze taken niet moeilijker zijn dan de taken die zij al uitvoerden. Hierdoor is hun takenpakket wel breder geworden. Respondent 5 geeft aan dat zijn takenpakket hetzelfde is gebleven. Hij geeft hierin aan dat ze als team besloten hebben dat iedereen alle werkzaamheden blijft uitvoeren zodat iedereen allround blijft. Respondent 6 geeft aan dat in hun team elke ochtend de taken verdeeld worden. Het is voor deze respondent belangrijk dat dit gebeurt op basis van gelijkheid en dat niemand de baas gaat spelen. Deze respondent geeft hierbij wel aan dat het fijner zou zijn als iedereen een eigen workflow zou krijgen omdat op het moment dat hij de computer opstart hij te veel werk ziet. Dit werkt volgens respondent 6 demotiverend. Respondent 6 geeft aan dat de sub-teams ingedeeld zijn op basis van sector. Hierdoor zijn toch nog een aantal teams die bijna alleen onderwijs doen. Respondent 7 geeft aan dat in zijn team alleen onderwijsklanten zitten.

Er wordt in de ochtend wel altijd besproken wie wat doet en wie wat wil doen want ik vind het ook altijd niet oké als iemand de taken uitdeelt daar ben ik ook allergisch voor. (Respondent 6)

Respondent 1 heeft ervaren dat het samenvoegen van twee werkwijzen lastig was. Hij geeft aan dat dit in overleg is gebeurd en dat ze daardoor als team een nieuwe werkwijze hebben gemaakt. Respondent 2 geeft aan dat door de wijzigingen hij zijn eigen team heeft gekregen waardoor hij meer verantwoordelijkheden heeft gekregen. Dit is wat deze respondent ook wilde.

Want wat ik dus wou uiteindelijk is een eigen dingetje te hebben een eigen toko zeg maar. Want als je HBO bent afgestudeerd dan wil je toch iets gaan betekenen. Ja gewoon lekker aan de slag gaan en niet onder je niveau aan de slag gaan. Dus toen ik dit voorstel kreeg dat was wel echt iets waar ik mezelf in kon vinden. (Respondent 2)

5.5.1 Specialisten

Respondent 1, 5, 8 en 9 geven aan goed te weten wie er in hun team verantwoordelijk is per specialisme. Respondent 8 geeft hierin aan dat hij maar met twee personen in het team zit waardoor hij verantwoordelijk is voor twee specialismes en waar hij niet verantwoordelijk voor is, is zijn teamgenoot verantwoordelijk voor. Respondent 1 geeft aan dat het binnen het team wel bekend is maar voor de afdeling zou hij dit niet weten.

Respondent 2 geeft aan dat hij het niet vaak nodig heeft om te weten wie waarvoor specialist is. In sommige gevallen heeft hij een specialist nodig maar dan weet hij niet bij wie hij hiervoor moet zijn. Dit komt volgens respondent 2 omdat nergens aangegeven staat wie waarvoor specialist is. Respondent 4 geeft ook aan dat hij dit niet weet maar dat dit volgens hem ook niet nodig is.

Ja toevallig zit ik dan in het cao specialisten verhaal, en ik weet inderdaad van mijn eigen team wel wie wat doet, maar van de andere teams weet ik dat eigenlijk niet. Dat ligt misschien ook aan mezelf. Is daar al echt over gecommuniceerd of is daar al een lijstje voor wie waar specialist voor is? (Respondent 4)

De verdeling van specialisaties is volgens respondenten 3 en 5 super goed gegaan. Respondent 3 vertelt hierbij dat in hun team iedereen 'precies' iets anders wilde dus de verdeling makkelijk is gegaan. Respondent 7 geeft aan dat de verdeling bij hun team beter kan. Een persoon in hun team doet alles met betrekking tot salaris en is ook de enige die hier verstand van heeft. Hierdoor is het team in die zin volgens respondent 7 te afhankelijk van deze persoon.

Respondent 8 geeft aan dat hij geen voorstander is van specialisaties. Deze respondent geeft aan dat hij vindt dat mensen hierdoor in een rol geduwd worden waarin ze liever niet komen. In het team waar deze respondent werkzaam in is, heeft maar één collega het diploma om salarisverwerking te mogen doen. Deze collega is dus verplicht om deze taak op zich te nemen terwijl deze collega daar niet blij mee is geeft respondent 8 aan. Respondent 8 denkt dat het beter is om uit te gaan van talenten en daaraan een rol te koppelen en een teamindeling te maken. Deze respondent geeft daarbij wel aan dat ze niet uit dit team zou willen omdat het team goed op elkaar is ingespeeld.

De rol van specialisten ben ik het niet zo mee eens. En dat is meer omdat ik denk dat je talenten moet benutten dus dat ieder moet doen waar die goed in is en niet iedereen een rol opleggen omdat die verdeeld moet worden. (Respondent 8)

Respondent 9 geeft aan dat het werk uitdagender is geworden door de rol van specialist. Deze respondent geeft aan dat hij zichzelf hierdoor kan verdiepen in iets wat hij echt interessant vindt. Deze respondent geeft hierbij wel aan dat een goede indeling hierbij van belang is. Respondent 4 geeft hier nog bij aan dat hij een cao specialist is maar niet weet wat er van hem verwacht wordt in deze rol.

5.6 Betrokkenheid

Alle respondenten geven aan dat hun betrokkenheid bij Driessen al redelijk groot is. Alleen respondent 8 is hier terughoudend in. Deze respondent geeft aan dat zijn betrokkenheid niet per direct heel groot is. Respondent 8 geeft hierbij ook aan dat de betrokkenheid niet vergroot is door de verandering. Respondent 1, 2, 5 en 9 geven aan dat ze al heel betrokken zijn maar dat de verandering daar geen invloed op heeft gehad. Zo geeft respondent 9 bijvoorbeeld aan dat er niet heel veel veranderd is omdat hun team al regionaal werkte. Wel geeft respondent 9 aan dat hij niet zeker is of er bij de rest van de afdeling net zoveel betrokkenheid is.

Respondenten 3 en 4 geven aan dat hun betrokkenheid vergroot is door de veranderingen. Dit komt volgens respondent 4 doordat deze respondent nu deel uitmaakt van een team. Hierdoor verliest deze respondent betrokkenheid met de hele afdeling maar wordt de betrokkenheid bij het team vergroot. Respondent twee geeft wel aan dat er door de verandering meer teamgevoel is maar dit heeft verder geen invloed op zijn betrokkenheid. Respondent 2 geeft aan dat dit meer een persoonlijke factor is. Respondent 6 deelt deze mening dat betrokkenheid een persoonlijke factor. Hij geeft aan dat betrokkenheid volledig van de persoon afhangt. Een organisatie kan daar wel een rol in proberen te spelen maar het hangt toch af van hoe iemand als mens is.

Ik denk dat dat puur is hoe je als mens bent en dat kan een bedrijf wel iets aan proberen te doen, maar als je zoals mens niet bent ga je dat nooit worden. He ik bedoel ik voel me heel betrokken bij Driessen he maar dat komt ik werk hier al heel lang, dit voelt als mijn tweede thuis. (Respondent 6)

Respondent 2 voegt er nog aan toe dat hij denkt dat een organisatiestructuur niet van invloed is op de betrokkenheid van medewerkers. Respondenten 3 en 5 geven aan dat de betrokkenheid bij de klant wel vergroot is door de nieuwe organisatiestructuur. Dit komt volgens respondent 3 doordat de klant nu centraal gezet wordt. Volgens respondent 5 komt dit omdat hij tijdens de verandering alles goed wilde doen voor de klanten zodat zij er zo min mogelijk van merken. Hierdoor wordt er extra werk ingestoken. Dit heeft volgens respondent 5 de betrokkenheid vergroot.

6. Conclusie

Als opzet van dit onderzoek zijn er een hoofdvraag en deelvragen opgesteld. Deze vragen worden in de conclusie beantwoord. Voor dit onderzoek is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

Welke effecten ervaren de medewerkers van de afdeling HR-services van Driessen HRM door de nieuwe indeling van de afdeling?

6.1 Antwoord hoofdvraag

Uit de resultaten van de gehouden interviews is te concluderen dat er door de veranderde organisatiestructuur verschillende effecten worden ervaren. Hierbij is naar voren gekomen dat het grootste effect dat ervaren wordt door de respondenten de veranderde samenwerking met andere afdelingen is. Door deze samenwerking kan sneller geschakeld worden naar andere afdelingen. De vaste contactpersoon speelt hierin een grote rol. In deze vernieuwde samenwerking is nog ruimte voor verbetering. Zaken die verbeterd kunnen worden is de samenwerking met de locatie en meerdere contactpersonen per afdeling.

Uit de resultaten is te concluderen dat over het algemeen de respondenten geen nadelen ervaren aan de nieuwe organisatiestructuur. Het gevolg van de organisatiestructuur is dat de medewerkers (vaker) naar de desbetreffende locatie moeten reizen. Deze reistijd wordt door een aantal respondenten als negatief ervaren.

Een andere conclusie die getrokken kan worden uit de resultaten is dat er meer bekend is wat er bij de klanten of in een regio speelt. Dit komt door de communicatie tussen de verschillende afdelingen. De respondenten geven aan dat de regioteams informatie over klanten en de regio met elkaar delen.

6.2 Antwoorden deelvragen

Om tot het antwoord op de hoofdvraag te komen, zijn er drie deelvragen opgesteld. Deze worden hieronder beantwoord.

Welke effecten ervaren medewerkers ten opzichte van de interne communicatie?

Uit de resultaten is te concluderen dat de communicatie naar andere afdelingen toe al verbeterd is. Uit deze communicatie is nog meer te halen. Zo is onduidelijk welke collega's of afdelingen benaderd moeten worden voor een bepaalde casus. De systemen van Driessen HRM zijn hierin niet up-to-date, waardoor de informatie hier niet uit te halen is. De systemen zijn hierin niet up-to-date.

Uit de resultaten valt te concluderen dat de communicatie veelal via mail of telefoon verloopt. Het lijkt dat er te concluderen valt dat dit een oorzaak is van ruis. Het lijkt erop dat op het moment dat er meer persoonlijk contact is, minder ruis ontstaat.

Daarnaast ontstaat er ruis doordat er aannames gedaan worden en het onbekend is wat de werkzaamheden van de afdeling zijn. Hierdoor blijft een vraagstuk soms onnodig lang liggen. Wat opvallend is, is dat één respondent aangeeft de locatie goed te kennen en geen ruis ervaart in de communicatie. Uit de antwoorden van de overige respondenten is niet te concluderen dat zij ruis ervaren doordat zij de locatiemedewerkers minder goed kennen.

Een opvallende uitkomst uit de interviews is dat er bij sommige medewerkers een drempel bestaat om iets te vragen aan collega's op een andere afdeling.

Welke voor effecten ervaren medewerkers ten opzichte van de taken?

De conclusie die getrokken kan worden naar aanleiding van de interviews is, dat de takenpakketten weinig veranderd zijn. De verandering van klantenpakket heeft wel invloed gehad op het takenpakket van een medewerker maar dit heeft geen effect op het soort werkzaamheden dat een intercedent moet uitvoeren, waardoor de moeilijkheidsgraad hetzelfde is gebleven.

Opvallend is dat de taken van een specialist wel bijdragen aan het bieden van meer uitdaging aan een medewerker. Wel lijkt het erop dat rol nog gefinetuned moet worden. Uit de resultaten blijkt dat er onduidelijkheid is over de verantwoordelijkheid van een specialist en de verwachting die wordt verwacht van een specialist.

Welke voor effecten ervaren medewerkers ten opzichte van de betrokkenheid?

Al met al blijkt uit de interviews dat de betrokkenheid van de medewerkers van HR-services niet veranderd is door het veranderproces. Driessen heeft in dit proces zijn medewerkers goed betrokken maar dit heeft niet bijgedragen aan de betrokkenheid van de medewerkers van HR-services bij Driessen.

Uit de interviews valt te concluderen dat de nieuwe organisatiestructuur niet bijdraagt aan de betrokkenheid bij Driessen of de afdeling. De nieuwe organisatiestructuur draagt wel bij aan de betrokkenheid van het regioteam.

Tenslotte valt uit de interviews te concluderen dat de betrokkenheid voor de verandering ook al goed is. Er kan dus niet geconcludeerd worden of de betrokkenheid wel verbeterd zou zijn op het moment dat de betrokkenheid niet goed was voor de verandering.

6.3 Conceptueel model

Op het moment dat er gekeken wordt naar het conceptueel model hoeft deze op de punten communicatie en taken niet aangepast te worden. Dit omdat de aspecten die hierbij genoemd worden, overeenkomen met de bevindingen in de resultaten. Zo wordt er bijvoorbeeld aangegeven bij communicatie dat er ruis bestaat en bij taken dat de rol van specialist onduidelijk is. Op het punt van betrokkenheid kan wel een aanpassing gedaan worden. Hierbij wordt aangegeven dat er gekeken gaat worden naar de invloed van een geografische indeling en betrokkenheid bij de afdeling. Hier kan betrokkenheid bij het regioteam en klant toegevoegd worden. Onbekend is of een verandering van structuur invloed heeft op deze twee vormen van betrokkenheid.

7. Discussie

In de discussie wordt kritisch teruggeblikt op het onderzoek. Er wordt gekeken wat eventuele verbeterpunten zijn, in welke mate het onderzoek betrouwbaar, valide en generaliseerbaar is. Vervolgens worden de kritieke punten omgezet in tips voor eventueel vervolgonderzoek. Daarna worden de gevonden resultaten gekoppeld aan de opgedane theorieën. Tenslotte wordt de innovatieve waarde van het onderzoek behandeld.

7.1 Verbeterpunten

Het onderzoek is volledig toegespitst op de afdeling HR-services. Het gaat over de verandering van per sector werken naar regiowerken. Wat het onderzoek sterker zou maken, is om het onderzoek over heel Driessen plaats te laten vinden. Er kunnen nu verbeteringen uitgevoerd worden vanuit de ervaringen van de afdeling HR-services maar niet vanuit de ervaringen van de andere afdelingen. Misschien kijken de locaties wel heel anders tegen de communicatie aan. Dat is nu nog onduidelijk. Door dit verder te onderzoeken, kunnen interventies door heel Driessen uitgevoerd worden om het regiowerken te verbeteren.

In het onderzoek zelf is ook nog ruimte voor verbetering. Zo zijn er een aantal voorbeelden waar een respondent ruimte geeft om door te vragen, waar het ook echt van belang was om door te vragen, maar dit niet gedaan is. Hier volgen twee voorbeelden.

In het interview met respondent 5 legt deze respondent nadrukkelijk de nadruk op werkdruk. Hier is verder in het interview niet op in gegaan. Achteraf was dit een aanleiding waardoor de communicatie niet goed verloopt. Een vraag die op dat moment gesteld had kunnen worden is 'wat voor invloed heeft de werkdruk op de communicatie en hoe komt dit?'.

In het interview met respondent 9 wordt bijvoorbeeld gevraagd wat de sterke en zwakke punten zijn van het team waar deze respondent in zit. Het doel van de vraag is te weten te komen wat de sterke en zwakke punten waren met betrekking tot de taakverdeling in hun team. De reactie die de respondent hierop geeft betreft de makkelijke communicatie in hun team. Hier is verder niet meer op doorgevraagd waardoor onbekend is wat de sterke en zwakke punten zijn van hun team met betrekking tot de taakverdeling.

Tenslotte had de topiclijst voor het eerste interview gelijk goed moeten zijn. Doordat deze vooraf niet gecontroleerd was, zijn er gemiste kansen geweest in het interview. Een voorbeeld hiervan is het onderdeel ruis. Hier wordt in dit interview in mindere mate op ingegaan. Ook wordt er niet gekeken naar de verschillende soorten ruis.

7.2 Vervolgonderzoek

Wat een onderzoeker kan doen in een vervolgonderzoek is het onderzoek Driessen breed uitvoeren. Hierdoor kunnen meerdere ervaringen over de nieuwe organisatiestructuur meegenomen worden. Op het moment dat er vanuit Driessen breed gekeken wordt kan er een advies gegeven worden om bijvoorbeeld de communicatie te verbeteren voor iedereen.

Een ander interessant vervolgonderzoek kan zijn naar alleen de communicatie tussen verschillende afdelingen. Vanuit de afdeling HR-services is aangegeven dat hier al een begin in gemaakt is maar dat dit zeker nog beter kan. Onbekend is wat de behoefte hierin is van andere afdelingen. Ervaren zij dit ook zo of hebben zij hier verder geen behoefte aan.

Dit onderzoek kan nogmaals uitgevoerd worden na een langere periode. Dit omdat de veranderingen nu nog maar kort geleden zijn doorgevoerd. Op het moment dat op een later tijdstip nogmaals de ervaringen worden gemeten, zou het kunnen dat bijvoorbeeld de communicatie verder is ontwikkeld.

Daarnaast kan er door een andere onderzoeker verder doorgevraagd worden op het onderwerp taken. Hierdoor kunnen hier meer conclusies getrokken kunnen worden.

7.3 Overeenkomsten resultaten & literatuur

Er zijn een aantal overlappingsen tussen de resultaten en de theorie. Zo is aangegeven in de theorie dat op het moment er gekozen wordt voor een geografische indeling de kans groot is dat zelfstandigere teams ontstaan. Hierdoor neemt de communicatie buiten de regioteams af. Dit is ook een resultaat uit de interviews. Ook geeft de theorie aan dat wanneer gewerkt wordt in een geografische indeling, sneller afstemming kan plaatsvinden. Dit blijkt ook uit de resultaten van de interviews. Tenslotte wordt over geografische indeling aangegeven dat specialisme gemist zou worden. Uit de resultaten blijkt dat de respondenten voor de verandering bang waren dat deze specialistische kennis verloren ging.

Daarnaast is aangegeven in de theorie dat op het moment dat er taken bij een functie komen van hetzelfde of een lager niveau, dit de functie niet uitdagender maakt. Dit komt overeen met de resultaten uit de interviews.

Uit de theorie is ook gekomen dat de betrokkenheid verbetert op het moment dat er gekozen wordt voor een geografische indeling. Dit blijkt niet uit de resultaten van de interviews. Ook blijkt uit de theorie dat een overgang naar geografische indeling de communicatie kan verslechteren. Uit de interviews blijkt dat de communicatie verbeterd is.

7.4 Innovatieve waarde

Binnen Driessen is nog niet eerder een onderzoek als dit onderzoek uitgevoerd. Dit is omdat dit de eerste gelegenheid is na de verandering om de eerste ervaringen te peilen. Hierdoor zorgt het onderzoek voor nieuwe inzichten. Dit is bijvoorbeeld het geval bij de communicatie. De communicatie is al verbeterd maar hier is nog ruimte voor meer verbetering. Echter is in de theorie aangegeven dat, op het moment dat gekozen wordt voor een geografische indeling, de communicatie binnen de organisatie verminderd. Hier is ruimte voor een innoverende maatregel. Dit kan in de vorm van een interventie waardoor de communicatie mogelijk wel verbeterd. Door dit onderzoek hoeven geen theorieën herzien te worden. Dit omdat het een kleinschalig onderzoek betreft waar aspecten van de organisatie een rol spelen. Bijvoorbeeld op het moment dat er gekeken wordt naar de betrokkenheid, blijkt dat de betrokkenheid al groot is voor de verandering en dit blijft ook na de verandering zo. Hierdoor is onbekend wat voor effect een organisatiewijziging heeft op de betrokkenheid.

Bronnenlijst

- Berge, L. ten, & Oteman, M. (2013). Inleiding Organisatiekunde (5e ed.). Bussum, Nederland: Coutinho.
- Buck, J.M. & Watson, J.L. (2002) Retaining staff employees: the relationship between human resources management strategies and organizational commitment. *Innovative Higher Education*, 26, 175-193
- Caluwé, L. de, & Vermaak, H. (2011). *Leren Veranderen* (2e ed.). Deventer, Nederland: Vakmedianet.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco, Amerika: Jossey-Bass.
- Centraal Bureau Statistiek (2017, 22 december). Arbeidsmarkt in vogelvlucht. Geraadpleegd op 15 januari 2018, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/arbeid-en-inkomen/arbeid-en-sociale-zekerheid/arbeidsmarkt-in-vogelvlucht>
- Centraal Bureau Statistiek. (2017, 30 juni). Trends in Nederland 2017. Geraadpleegd op 22 december 2017, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/26/trends-in-nederland-2017>
- Centraal Bureau Statistiek. (2017, 30 juni). Trends in Nederland 2017 bedrijven. Geraadpleegd op 22 december 2017, van <https://longreads.cbs.nl/trends17/economie/cijfers/bedrijven/>
- Communicatiemiddelen. (z.j.). Geraadpleegd van http://www.profi-leren.nl/files/oa_dc_40_communicatiemiddelen.pdf
- Desmidt, S., & Heene, A. (2005). *Strategie en organisatie van publieke organisaties*. Geraadpleegd van http://heene.com/strategie_en_organisatie_Inhoud.pdf
- Durlinger, T. (z.j.). Drie perspectieven om je verandertraject te laten slagen. Geraadpleegd van <https://www.icm.nl/extra/drie-perspectieven-om-je-verandertraject-te-laten-slagen/>
- Ellemers, N (2000) *Betrokkenheid bij het werk: een kwestie van verstand of gevoel?* Universiteit Leiden
- Heezen, G. (2017, 30 maart). Wat is betrokkenheid? Geraadpleegd van <https://www.effectory.nl/kennis/themas/wat-is-betrokkenheid/>
- Heijnen, E. (2017, augustus). *Maandelijkse statistieken op klantenteamniveau HR-services*
- Hulst, M. van der, & Goede, M. de. (2012). *Basisboek Interviewen* (3e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.
- Jurevicius, O. (2013, 20 december). McKinsey 7s Model. Geraadpleegd van <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework.html>
- Kluijtmans, F. (2010). *Leerboek HRM*. Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.
- Lee, S.M. (1971) An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14, 213-226

Mancini, S. (2008, 19 augustus). Rolduidelijkheid is essentieel voor succes. Geraadpleegd van <https://www.effactory.nl/kennis/blog/rolduidelijkheid-is-essentieel-voor-succes/>

Meyer, J.P. en N.J. Allen (1991). 'A three-component conceptualization of organizational commitment'. *Human Resource Management Review*. Vol. 1, pp. 61-89.

Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. In H. Mintzberg (Red.), *Management Science* (3e ed., pp. 322-341). Montreal, Amerika: McGill University.

Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Thousand Oaks, Amerika: SAGE Publications.

Nieuwenhuis, M. (2010). *The Art of Management* (10e ed.). Utrecht, Nederland: Marcel Nieuwenhuis.

Organisatiestructuur: het Taylorisme (Scientific Management). (2015, 10 februari). Geraadpleegd van <https://zakelijk.infonu.nl/management/150703-organisatiestructuur-het-taylorisme-scientific-management.html>

Peeters, M.C.W. en S. Meijer (1995). 'Betrokkenheid bij de organisatie, de afdeling en het werk: een zinvol onderscheid?'. *Gedrag en Organisatie*. Vol. 8, no. 3, pp. 153-165

Porter L.W., Steers R.M., Mowday R.T., Boulian P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*. 59(5), 603-609.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management* (10e ed.). Harlow, Groot-Brittannië: Pearson Education.

Schermer, K. (2016). *Communicatiemodel*. Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.

Schoonis, J. (2017, 28 september). De machtsverschuiving: de klant is koninklijker dan ooit. Geraadpleegd van <https://www.customertalk.nl/nieuws/de-machtsverschuiving-de-klant-is-koninklijker-dan-ooit/>

Stapper, C. (2012, 17 mei). Mintzberg Organisatiestructuren / modellen. Geraadpleegd van <https://www.expand.nl/nl/1102/hr-blog/mintzberg-organisatiestructuren---modellen>

Structurele kenmerken. (2014, 17 januari). Geraadpleegd van <https://www.bronso.nl/blog/boekhouden/structurele-kenmerken>

Thuis, P. (2003). *Toegepaste Organisatiekunde* (3e ed.). Groningen, Nederland: Wolters-Noordhoff.

Torka, N., & Riemsdijk, M. van. (2001). Betrokkenheid en werkgeversgedrag. *Tijdschrift voor HRM*, 2001(4), 35-58.

Thornhill, A., Lewis, P., & Saunders, M.N.K. (1996). The role of employee communication in achieving commitment and quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, 4, 12-20

Verstraten, K. (z.j.). Hoe beïnvloed je betrokkenheid & bevlogenheid? Geraadpleegd van <https://hr-communicatie.nl/2014/10/16/hoe-beinvloed-je-betrokkenheid-bevlogenheid/>

Wiener, Y. (1982). 'Commitment in organizations: a normative view'. *Academy of Management Review*. Vol. 7, no. 3, pp. 418-428.

Bijlage 1: Toelichting Mintzberg en Morgan organisatiestructuur

Mintzberg organisatiestructuren

Ondernemende organisatie	Het kenmerk van deze organisatie is dat ze een platte structuur hebben. Er zijn weinig top managers en gestandaardiseerde systemen. Hierdoor zijn dit vaak flexibele organisaties waar de top manager vaak nog een sterke controle over zijn werknemers. Deze structuur wordt vaak nagestreefd door organisaties. Als een organisatie groeit, kan deze structuur echter uit een vallen.
Machine organisatie	De machine organisatie wordt ook wel bureaucratie genoemd. Alles binnen een machine organisatie is gestandaardiseerd. De processen liggen vast in procedures en deze worden regelmatig geanalyseerd op verbetermogelijkheden. Het gaat hier bij om een verticale organisatie waar centraal-management makkelijk gaat. Het gevaar bij een machine organisatie is dat een gespecialiseerde afdeling los opereert ten opzichte van en een gestandaardiseerde afdeling. Dit kan tegenstrijdige belangen ontwikkelen.
Professionele organisatie	Een professionele organisatie lijkt op veel punten op een machine organisatie. Het grote verschil met een machine organisatie is dat een professionele organisatie leunt op hoog opgeleide professionals. Zij willen controle over hun werk. Bij een professionele organisatie is vaak een hoge efficiëntie. Het nadeel van een professionele organisatie is dat er weinig controle is. Dit maakt een professionele organisatie niet flexibel en moeilijk te veranderen.
Divisie organisatie	Een divisie organisatie is een organisatie die is opgesplitst in divisies die aangestuurd worden vanuit een hoofdkantoor. Dit zijn vaak oudere organisaties. Het voordeel hiervan is dat er gedecentraliseerd besluiten genomen kunnen worden.
Innovatieve organisatie	Bij een innovatieve organisatie kan er snel geschakeld worden op veranderingen in de maatschappij. Beslissingen moeten snel en duidelijk gemaakt worden. Dit kan gedaan worden door verschillende professionals bij elkaar te brengen. Controle is moeilijk bij een innovatieve organisatie. De innovatieve organisatie biedt wel de hoogst mogelijke flexibiliteit.
Missionaris organisatie	Het draait bij een missionaris organisatie om een organisationele ideologie. Hierbij maakt een bedrijfscultuur niet uit.
Politieke organisatie	Volgens Mintzberg heeft politiek niet te maken met structuur maar met macht. Een politieke organisatie is een organisatie waar geen coördinerend systeem aanwezig is. Dit doet de politiek zelf.

(Stapper, 2012)

Morgan, organisatie-metaforen

1. De Machinetafoor: een efficiënt werkend geheel dat bestaat uit effectief en als vanzelfsprekend samenwerkende onderdelen.
2. De organisatie-metafoor: een organisatie als open systeem die zich kan aanpassen aan de veranderende omgeving en hierdoor kan overleven.
3. De hersenmetafoor: informatieverwerker, beslissingscentrum en leermiddel
4. De cultuurmetafoor: een systeem van mensen die aan elkaar verbonden zijn door gezamenlijke waarden en normen.
5. De politieke-arenametafoor: groep mensen die afzonderlijke macht inzetten om hun eigen doel te realiseren.
6. De psychische-gevangenismetafoor: een groep mensen die gevangen zijn binnen een geheel van overtuigingen. Hierdoor worden ze blind voor andere overtuigingen.
7. De fluxmetafoor: de organisatie is een continu veranderend geheel.
8. De uitbuitingsmetafoor: de leiding vult de zakken door de werknemers uit te buiten.

Bijlage 2: Topiclijsten

Topiclijst 1 gebruikt voor het eerste interview

Organisatiestructuur oude indeling

- Hoe was de oude indeling
- Voordelen en nadelen
- Voorstander verandering

Veranderproces

- Hoe heb je het veranderproces ervaren
- Wat vind je daarvan
- Wat heeft dit met je betrokkenheid gedaan

Nieuwe organisatiestructuur

- Hoe ervaar je de nieuwe organisatiestructuur
- Wat zijn al merkbare voordelen of nadelen
 - o Geografische indeling meenemen

Communicatie naar buiten de afdeling

- Welke middelen
- Waar kan er ruis ontstaan
- Duidelijk wie waarvoor te benaderen
- Wat is hier veranderd ten opzichte van de oude structuur

Taakverdeling

- Wat voor invloed heeft de verandering van klantpakket op het takenpakket
- Specialisten binnen teams bekend
- Hoe is de verdeling binnen het team
- Hoe is dit ten opzichte van de oude structuur

Betrokkenheid

- In welke mate draagt de geografische indeling bij aan de betrokkenheid
- Hoe is dit ten opzichte van de oude structuur

Topiclijst 2 gebruikt voor derde, vierde en vijfde interview:

Inleiding onderzoek, achtergrond respondent

Organisatiestructuur oude indeling

- Hoe was de oude indeling?
- Voordelen en nadelen van de oude indeling
- Was je een voorstander van de verandering?

Veranderproces

- Hoe heb je het veranderproces ervaren?
- Wat vind je daarvan?
- Wat heeft dit met je gedaan? Kan je dit toelichten?
 - o Wat heeft dit gedaan met je betrokkenheid?

Nieuwe organisatiestructuur

- Hoe ervaar je de nieuwe organisatiestructuur ?
 - Wat zie je als voordelen? Waarom?
 - Wat zie je als nadelen? Waarom?

Communicatie naar buiten de afdeling

- Wat is er veranderd ten opzichte van de oude structuur t.a.v. communicatie?
- Welke middelen gebruik je om te communiceren naar een andere afdeling?
- Waar kan er ruis ontstaan?
- Duidelijk wie waarvoor te benaderen?
 - Zo ja: hoe weet je dat?
 - Zo niet: wat zijn de gevolgen hiervan? Voorbeelden?

Taakverdeling

- Wat voor invloed heeft de verandering van klantpakket op het takenpakket?
- Specialisten binnen teams bekend
 - Zo ja: hoe weet je dat?
 - Zo niet: wat zijn de gevolgen hiervan? Voorbeelden?
- Hoe is de Taakverdeling binnen het team?
 - Kan je daar een beschrijving van geven?
 - Wat zie je als krachten (+) en als ontwikkelpunten (-)?
- Hoe ervaar je de taakverdeling ten opzichte van de oude structuur? Waarom?

Betrokkenheid

- In welke mate draagt de geografische indeling bij aan de betrokkenheid van jou bij Driessen?
- Hoe is de betrokkenheid ten opzichte van de oude structuur

Topiclijst 3:

Inleiding onderzoek, achtergrond respondent

Organisatiestructuur oude indeling

- Hoe was de oude indeling?
- Voordelen en nadelen van de oude indeling
- Was je een voorstander van de verandering?

Veranderproces

- Hoe heb je het veranderproces ervaren?
- Wat vind je daarvan?
- Wat heeft dit met je gedaan? Kan je dit toelichten?
 - o Wat heeft dit gedaan met je betrokkenheid?

Nieuwe organisatiestructuur

- Hoe ervaar je de nieuwe organisatiestructuur ?
 - Wat zie je als voordelen? Waarom?
 - Wat zie je als nadelen? Waarom?

Communicatie naar buiten de afdeling

- Wat is er veranderd ten opzichte van de oude structuur t.a.v. communicatie?
- Welke middelen gebruik je om te communiceren naar een andere afdeling?
- Waar kan er ruis ontstaan?
 - o Onduidelijkheid in de boodschap?
 - o Ruis door de omgeving?
- Duidelijk wie waarvoor te benaderen?
 - Zo ja: hoe weet je dat?
 - Zo niet: wat zijn de gevolgen hiervan? Voorbeelden?

Taakverdeling

- Wat voor invloed heeft de verandering van klantpakket op het takenpakket?
- Specialisten binnen teams bekend
 - Zo ja: hoe weet je dat?
 - Zo niet: wat zijn de gevolgen hiervan? Voorbeelden?
- Hoe is de Taakverdeling binnen het team?
 - Kan je daar een beschrijving van geven?
 - Wat zie je als krachten (+) en als ontwikkelpunten (-)?
- Hoe ervaar je de taakverdeling ten opzichte van de oude structuur? Waarom?

Betrokkenheid

- In welke mate draagt de geografische indeling bij aan de betrokkenheid van jou bij Driessen?
- Hoe is de betrokkenheid ten opzichte van de oude structuur

Bijlage 3: Codeboom

Oude structuur nadelen

- Druk 17
- Te veel contactpersonen (126)
- Rommelig 2
- Bereikbaarheid 2
- Elkaar helpen bij drukte 357
- Geen 8
- Meer werkdruk 9

Oude structuur voordelen

- Werkwijze per branche 2
- Rol per branche 2
- Specialisme/expertise 23
- Fijn team 34
- Cao en klant kennis 35679
 - o Snelheid hoger 5
 - o Kwaliteit beter 35
- Front bij elkaar 4
- Maatwerk leveren 6
- Onderwijscontactpersonen zijn leuker 7

Verandering

- Andere klanten 15
- Geroddel 1
- Angst 129
- Teamindeling 13
 - o Werkwijze afstemmen 1
- Negatief 1
- Timing 158
 - o Openstaande zaken 5
- Logische verandering 2
- Super goed gegaan 23
- Systemen lastig 349
- Leuk 5
- Andere collega's 5
- Stress 5
- Geen veranderingen 8

Rol Driessen verandering

- Voordelen laten zien 157
- Voldaan aan behoefte 17
- Management (positief) 1
- Directie 1
- Niet betrokken 2
- Opencommunicatie 3
- Inspraak 478
- Betrekken 679

Nieuwe structuur voordelen

- Samenwerking tussen alle afdelingen 123456789

- Contactpersonen 123
- Hele bedrijf over naar regio 2
- Kan meer uitgehaald worden 2349
 - Naar de locatie toe gaan 4
 - 1 contactpersoon per afdeling te weinig 7
 - Samenwerking met locaties 9
- Is al goed 8
 - Kennen elkaar al 8
- Wat speelt per klant/regio 1345
- Profijt klanten 1
- Cultuur 12
- Meer kennis 2
- Elkaar helpen 3
- Klant centraal 3
- Afwisselender werk 3
- Erbij horen 4

Nieuwe structuur nadelen

- Afstand 13
- Geen 245
- Te veel kennis nodig 6

Communicatie

- Bekendheid buiten de afdeling wie te benaderen 19
 - Zelf geleerd
- Informele structuur 167
- Systemen 139
- Sneller schakelen 1349
- Te weinig communicatie 3
- Drempel elkaar opzoeken 3459
 - Persoonlijk aspect
- Familiecultuur 5
- Niet veel verschil 6

Ruis

- Terugkoppeling 15
 - Werkdruk 5
- Welke afdeling doet wat 12346
 - Meelopen 26
- Aannames/interpretaties 4579
 - Mail onduidelijk
- Ruis voorkomen 4
 - Smoelenboek 4
 - Inwerktraject 4
 - Meer naar elkaar toe 9
- Drukke afdeling 7

Taakverdeling

- Teamindeling 1389
 - Kickoff 1
- Werkwijze 168
- Vrij uitgesproken 15

- Klantpakket 1
- Breder takenpakket 14
- Meer verantwoordelijkheden 2
- Rol 39
- Uitdagender 3
- Zelfde 5
- Verdeling 56
- Ontwikkelpunt team 5
 - Klanten leren kennen 5
 - Proactief klanten bezoeken 5
- Alles blijven doen 5
- Subteams verdeeld per sector 6
- Werkdruk 6
- Gelijkheid
-

Specialisten

- Team 1589
- Afdeling onbekend 14
- Onbekend 2
 - Niet duidelijk aangegeven 2
 - Geen behoefte
- Verdeling 3789
 - Betere verdeling 7
- Verwachtingen van specialist onduidelijk 4
- Talent benutten 8

Betrokkenheid

- Verandering niet bepalend 124589
- Verandering wel bepalend 34
- Afdeling 12
 - Meer teamgevoel 2
- Collega 1
- Driessen 23
- Organisatiestructuur geen invloed 2
- Klant 35
- Persoonlijke factor 26
- Manager 6

Bijlage 4: Gecodeerd stuk interview

Respondent: uh, ja ik denk dat die in sommige gevallen wat breder is geworden he net als dat ik net zei dat ik eerst vooral uitzenden had en nu heb ik uitzenden en payroll dus wat dat betreft is mijn takenpakket wel breder geworden dus het zijn wel andere dingen die je daarbij moet doen maar overall is het wel hetzelfde gebleven. Maar het is vooral klant specifiek wat veranderd is.

breder
takenpakket

Interviewer: en wat voor invloed heeft dit op de kwaliteit van jouw werk?

Respondent: ja je moet gewoon vaker iets vragen. Andere die wel meer ervaring daarmee hebben omdat je het gewoon zelf niet weet. Dus dat is dan wel weer kijk bij uitzenden ben je dan bijna de specialist en dan omdat je payroll gewoon lang niet meer gedaan hebt moet je daar weer inkomen dus dat is gewoon even lastig maar dat komt ook wel zeg maar. Het heeft even tijd nodig en dan rol je daar ook in.

tijd nodig

Interviewer: je noemt het woord zelf net al even specialist. Er zijn binnen de afdeling services specialisten dit zijn medewerkers met aandachtsgebieden bijvoorbeeld CAO specialist of juridisch. In welke mate ben je bekend op het moment dat je bijvoorbeeld een vraag krijgt binnen de afdeling.

Respondent: ja je hebt dat dan ook binnen je team he alle vier ook en binnen je team weet je goed bij wie je moet aankloppen. Kijk als hun het niet weten dan weten hun wel bij wie je verder kunt aankloppen maar inderdaad over de gehele afdeling heb ik dat niet in beeld. Ik heb het wel van mijn eigen team in beeld.

specialisten
binnen team
specialisten
afdeling

Interviewer: ja we hebben inmiddels al best veel besproken. Ja de communicatie daar gaf je bij aan dat er vooral voordelen aan het regio werken zitten en dat er bijvoorbeeld wel ruis kan ontstaan doordat je geen terugkoppeling daarop ontvangt. Bij taakverdeling gaf je bij aan dat eigenlijk vooral de veranderingen zitten in het klantenpakket en dat hierdoor ook de werkwijze veranderd en doordat je bij andere in het team komt. Ja we hebben nu nog het laatste puntje betrokkenheid. In welke mate draagt de herstructurering dus naar de geografische indeling bij aan jouw betrokkenheid bij de afdeling?

Respondent: uhm ik denk niet dat die veranderd is nee. Je hebt in principe wel omdat je dan vaker in een ander team hebt gezeten zijn er meer collega's die je beter kent. Dat scheelt dan denk ik wel dat je naar die collega's sneller toe gaat als je een vraag hebt of om te kletsen bijvoorbeeld. Dat merk je wel maar verder denk ik niet perse dat de regio verdeling iets heeft gedaan met de betrokkenheid met de afdeling. Ik denk dat die daarvoor goed was en nu nog steeds.

collega's

niet
veranderd

Interviewer: en wat maakt dan dat die niet beter is geworden door de geografische indeling?

Respondent: ja omdat er qua afdeling eigenlijk helemaal niet zo veel veranderd is. Op het begin leek het echt een super grote verandering. Ja je kreeg andere klanten en een ander team, natuurlijk dat is ook een grote verandering maar qua werkzaamheden is er niks veranderd.

geen
grote
verandering

Interviewer: nou dat is dan toch wel fijn?

Respondent: ja dus ik denk dat het qua betrokkenheid geen verschil heeft gemaakt.

Interviewer: ja dan hebben we alle punten besproken. We hebben het eerst over de oude organisatiestructuur gehad dat er eigenlijk gewoon een groot nadeel aan zat omdat je niet precies wist naar wie je toe kan stappen buiten de afdeling. En dit is ook getackeld door de nieuwe organisatiestructuur in te voeren. Daarna over het veranderproces gehad. Het proces naar de verandering toe dat Driessen he betrokken heeft proberen te houden door draagvlak te creëren. Wel dat er ontzettend veel geroddeld werd en dat er daardoor meer een negatief beeld ontstond voor de veranderingen de nieuwe teamindeling. Daarna hebben we het over de nieuwe

om dat te doen dus vind ik dat je beter iemand kan zoeken die dat wel heeft zodat je iedereen zijn kwaliteiten benut.

Interviewer: en zou je dan, stel Driessen zou dit gaan doen, zou je het dan erg vinden om in een heel ander team te komen?

Respondent: ligt eraan of je houdt je klanten en dan in een nieuw team of je gaat met je collega's naar een ander klantenpakket een van de twee maar ik zou niet, ik zou een van de twee willen behouden. Of de klanten of de teams.

indeling
Nieuwe
teams

Interviewer: waarom vind je dat zo belangrijk?

Respondent: ja de klanten die zijn gewoon die ken je nou inmiddels door en door en dat geldt eigenlijk ook voor je team dus dan is het ook fijn mocht je over gaan dat een van de twee stabiel is.

kenmen

Interviewer: ja je geeft dus aan dat de taakverdeling niet veranderd is, maar als je naar jouw team kijkt hoe die nou is wat zijn dan jullie krachten, jullie sterke punten?

Respondent: ja ik denk gewoon de samenwerkingsstructuur we werken allemaal hetzelfde en we zijn denk ik ook van de afdeling het meest ervaren team. Ik denk dat daarin onze kwaliteiten zitten iedereen kan eigenlijk alles oppakken. Dus dat betekent ja dat we gestructureerd kunnen werken.

zichheid

samenwerk
ervarenste
team

Interviewer: want wat maakt dat jullie het meest ervaren team zijn?

Respondent: ja we zijn niet veranderd, we zijn een team met dus die mensen die er al lang zijn. En daarnaast de klanten zijn bij ons gebleven. Dus wij konden per 1 juli gewoon verder gaan waar we gebleven waren. En andere teams moesten vanaf 0 af aan beginnen dus dan heb je daarin ja minder grote achterstand.

Interviewer: en zie je bijvoorbeeld ook nog ontwikkelpunten van jullie team?

Respondent: ja daarin hebben we behoefte aan een frontoffice medewerker. En die gaat er wel komen maar hoe dat ingedeeld gaat worden en wie en hoe wat dat is nog de vraag en die ligt niet bij ons.

Interviewer: want in principe als de frontoffice weggaat hebben jullie nog geen eigen frontoffice?

Respondent: ja

Interviewer: ja we hebben het dan ook over de taakverdeling gehad, tenslotte over de betrokkenheid. Hoe was jouw betrokkenheid voor de herstructurering?

Respondent: niet per direct heel groot. Maar dat is omdat ik het prima vond, ben ik er gewoon in mee gegaan en ik was op zich daar wel voorstander van dus dan ben je betrokken maar ik denk dat er wel medewerkers waar meer ging veranderen dat die wel meer betrokken waren?

betrokkenheid

Interviewer: want ervaar je dat jouw betrokkenheid na al die veranderingen die voor jou dan niet zo groot zijn geweest wel het zelfde is?

Respondent: ja wel het zelfde

Interviewer: dus er is verder geen verandering in geweest?

Respondent: nee

Interviewer: ja we hebben dan in principe alle punten besproken. Ja voor jullie is er niet zoveel veranderd. Jullie waren al team limburg en dat zijn jullie gebleven. En dat vind je fijn want je hebt fijne klanten behalve gemeente Eindhoven en die is nou zelfs nog weg. Dus dat is alleen maar een voordeel. Ja je zit in een ervaren team en dat jullie dus ook al met elkaar samenwerkten en jullie zijn ook een sterk team. Jullie kennen elkaars werkwijzen en werken in principe hetzelfde. De communicatie naar buiten de afdeling die verliep voor jullie al goed maar is nu nog makkelijker omdat je een vaste adviseur hebt, vaste HRM'er hebt en een vaste intercedent en locatie. En dat ervaar je als fijn omdat ja je kan sneller schakelen en je leert elkaar beter kennen waardoor je ook beter met elkaar kan samenwerken. Ja tenslotte de taakverdeling je bent geen voorstander van de specialisten

wel. Maar je merkt wel als je je eigen teamje hebt. Dat de betrokkenheid met de afdeling ook wel echt goed is zeg maar dat merk je wel echt. Je bent toch wel echt een team. Dat vind ik wel mooi dat je elkaar helpt met het team. Ook met de nieuwe vorm van de dag start dat gaat ook allemaal anders voortaan. Je merkt wel echt het teamgevoel en ik denk dat dat bij de meeste teams ook wel is en ik denk dat dat bij de meeste teams ook wel is en dat het nu ook wel beter gaat dan eerst. Ik merk dat er eerst best veel onenigheid is en veel meer stress. **Echt veel meer stress dan nou.**

Interviewer: en waardoor denk je dat het komt dat de stress minder is dan eerst?

Respondent: ik denk dat ze sowieso vanuit de afdeling het gestructureerder hebben aangepakt. Want het is in een heel korte tijd heel flink gegroeid Driessen. Ik denk dat ze dat sowieso beter kunnen aanpakken nou. En wat ik zeg je hebt snellere schakels nou he met de regio. Dus ik denk dat dat ook echt helpt.

Interviewer: en als je dit vergelijkt, ja je geeft al aan dat er minder stress is sinds er over is gegaan naar de andere organisatiestructuur. En als je de betrokkenheid vergelijkt met de oude structuur en hoe die nu is. In welke mate is die dan veranderd?

Bespondent: ja ik weet niet of echt de organisatiestructuur echt heel veel invloed heeft op die betrokkenheid. Want ik denk dat je betrokkenheid gewoon echt creëert door mensen te betrekken door aandacht te geven en door mensen zich gehoord te laten voelen. Ja en ik denk ja ik weet niet of nieuwe organisatiestructuur precies bijdraagt aan de afdeling zelf. Misschien wel meer betrokkenheid bij Driessen en betrokkenheid bij andere afdelingen maar ik weet niet of echt de betrokkenheid van HR-services zelf beïnvloedt.

Interviewer: waarom weet je dat niet zeker? Waarom zou dat niet van invloed kunnen zijn?

Respondent: nou omdat ik denk dat andere aspecten van invloed zijn op de betrokkenheid. Ik weet niet zeker of dat een verandering van de structuur op basis van regio indeling of dat echt de betrokkenheid van een afdeling zelf echt naar zich toe trekt. Het maakt het makkelijk het maakt het sneller en het maakt het duidelijker. Maar ik denk dat je betrokkenheid, wat ik al zei, juist creëert door mensen te betrekken in die beslissingen dat ze zich echt gewoon, en wat jij zegt dat draagvlak creëren. Ik denk dat dat echt helpt voor het creëren van betrokkenheid.

Interviewer: nou we hebben al een hele hoop besproken inmiddels. Ja we hebben het eerst even over jou gehad en jouw rol op de afdeling dat je bij de Vervangerspool werkzaam hebt. Daarna over het veranderproces zelf. Dat je hier weinig inspraak in had omdat destijds nog een stagiair was. En dat je dat wel jammer vindt omdat je er wel ideeën over gehad zou hebben, desalniettemin heb je toch wel het idee dat er wel naar de medewerkers geluisterd is en dat er wel iets mee gedaan is wat zij vonden van de verandering. Ja je bent wel een voorstander van de nieuwe organisatiestructuur geworden. Het voordeel dat je het meest aanspreekt is de communicatie. Dat je een vast aanspreekpunt hebt buiten de afdeling en dat dit het ook sneller maakt. Daarna hebben we het over de taakverdeling gehad. Dat jouw takenpakket veel veranderden omdat je naar een heel ander team ging en daardoor ook wel veel wijzigingen had. Je wist niet als je een lastig vraagstuk hebt binnen de afdeling naar wie je het beste kan stappen en dat wist je bij de oude structuur ook niet. En de betrokkenheid die heeft voor jou geen invloed op de organisatiestructuur. Dat staat los dat is meer het draagvlak creëren meer het luisteren naar mensen en aandacht geven.

Respondent: ja kopt

Interviewer: nou dan wil ik jou hartelijk bedanken voor het deelnemen aan mijn onderzoek.

Bijlage 5: Transcripten

Interview respondent 1

Interviewer: Nou welkom, leuk dat je mee wil werken aan mijn interview en onderzoek. We gaan het vandaag over de organisatiestructuur bij Driessen HRM hebben en gespecificeerd op de afdeling HR-services. Ja we gaan het eerst over hoe de oude indeling afdeling was hebben, daarna het proces naar die verandering toe en veranderproces zelf, daarna over de nieuwe organisatiestructuur dus het regionaal werken. En vervolgens drie deelfactoren waar het mogelijk effect op heeft gehad. En dat zijn communicatie naar buiten de afdeling, taakverdeling binnen de afdeling zelf en betrokkenheid naar Driessen toe. Maar eerst even kort over jou, wie ben je, wat doe je bij Driessen en hoelang werk je er al?

Respondent: nou ik ben Sanne ik ben nu sinds 1 januari 2017 consulent bij de afdeling HR-services en daarvoor heb ik sinds januari 2016 stage gelopen bij HR-services en toen heb ik zeg maar eerst stage gelopen van februari tot aan de zomervakantie, in de zomervakantie heb ik een oproepcontract gehad en daarna na de zomervakantie ben ik weer stage gaan lopen tot en met december en toen in januari heb ik een vast contract als consulent. Dus dat ben ik nu bijna een jaar.

Interviewer: en hoe bevalt het consulent?

Respondent: het bevalt goed. Meer verantwoordelijkheden en meer taken ook al had ik die als stagiaire ook al heel veel. Maar nu kun je het gewoon allemaal wat meer zelf oppakken en toen was het toch vaak dat je het toch weer even checkt. En nu ligt de eindverantwoordelijkheid toch meer bij mij. Tuurlijk ik kan het ook checken bij een collega en bij bijvoorbeeld als ik een declaratie inboek van een heel hoog bedrag laat ik dat echt wel checken dat dat wel goed gaat, maar heel veel kan je gewoon zelf oppakken dus dat is ook wel leuk dat je die vrijheid dan hebt.

Interviewer: ja je zegt dan dat je eerst werkzaam was als stagiair. In welke mate kreeg je toen iets mee hoe de afdeling was ingedeeld.?

Respondent: ja toch wel best veel want in het begin ben ik begonnen in een team van vier personen en wij hadden het eigenlijk altijd best wel druk dus op gegeven moment zijn wij samengevoegd met een ander team, het uitzendteam en toen waren we dus met meer man. En die mensen zijn dan weer verdeeld in verschillende subteams had je wat uitzenden en detacheren kennis bij elkaar had zeg maar. En eerst werkte ik dan dan was er eigenlijk toen we met die vier waren was je eigenlijk een groot team en daarbinnen in had je wel subteams maar dat er was wel een overkoepeling in klanten dat was REAN en Nijmegen en daarna kreeg je er veel meer klanten bij. Dus dan was het ook hele andere afspraken ja want REAN dan zijn alle afspraken hetzelfde maar als je dan andere klanten ernaast krijgt heb je andere afspraken. En dan merk je wel dat je heel veel moet schakelen als je voor een ander subteam opdrachten moet doen.

Interviewer: en uh je zegt dan voor een ander sub-team opdrachten moet doen. Dus je hebt eigenlijk als ik het goed begrijp je hebt per subteam een overkoepelende organisatie en daar doe je dan de administratie voor?

Respondent: ja maar het was niet perse zo dat elk sub-team een eigen overkoepelende organisatie had. Het kan ook zijn dat het team wel een kleine overkoepelende organisatie heeft maar daarnaast nog losse klanten die niet onder een koepel vallen.

Interviewer: en wat doet dit dan met de foutgevoeligheid. Want ik kan me voorstellen dat als je best veel klantafspraken hebt dan kan dat best wel lastig zijn.

Respondent: ja het is echt, de F12 info moet echt heel duidelijk zijn zodat echt iedereen daar mee kan werken en ook iemand die niet dagelijks op dezelfde taak zit dat die begrijpt wat daar moet gebeuren en gelukkig zijn die toen ook allemaal aangepast zodat iedereen hetzelfde format hanteert. Dat je ook echt hebt staan wat er in de brief bij het contract hebt, wat er in het contract moet en wat er in de opdrachtbevestiging moet. En dat scheelt al heel veel want daarvoor was het echt een ratjetoe en moest je echt zoeken waar wat stond in de F12 en dan is het echt lastig. Het is wel te doen maar het kost me veel tijd dan omdat je dan heel lang aan het zoeken bent en omdat je nu weet waar je moet zoeken dan gaat het gewoon veel sneller.

Interviewer: ja want dat lijkt me dan best een groot nadeel van hoe de oude structuur was, wat voor nadelen heb je nog meer ervaren?

Respondent: nou van de oude structuur voordat we regionaal gingen werken he?

Interviewer: ja

Respondent: nou ik had dan op een gegeven moment best wel veel uitzendklanten sinds ik dan als consulent werk zeg maar en voor de ene moest je met die persoon schakelen voor de andere met die schakelen dat je op een gegeven moment niet meer weet. Door de bomen zie je gewoon het bos niet meer met wie je nu moet schakelen naar andere afdelingen. Kijk op je eigen afdeling is het nog wel te doen, je weet ongeveer wel wie waar zit en kan je heel makkelijk opzoeken in ons systeem maar in ons systeem is niet heel erg makkelijk terug te vinden wie van een andere afdeling daarbij hoort en dat maakt het lastig en nu met het regionaal werken heb je gewoon een aanspreekpunt en hoef je niet verder te zoeken.

Interviewer: ja precies

Respondent: dus dat scheelt echt super veel dan hoef je niet zo te zoeken.

Interviewer: ja dat is inderdaad een nadeel. En als je kijkt naar voordelen die de oude structuur had, zie je die dan ook?

Respondent: eigenlijk niet zo veel. Ja ik sta er nu wel echt achter dat we nu regionaal gaan werken en dat we nu ja het is gewoon jammer dat wij Groningen Leeuwarden zijn, dat is gewoon echt een heel eind rijden. En als je klanten door heel het land hebt zitten dan heb je ook een keer een klantbezoek in Venlo ja dat is dan vanuit hier niet zo ver. Ja dat is dan van de andere kant een voordeel.

Interviewer: maar voor het werk zelf?

Respondent: nee ik denk dat nu echt wel beter is.

Interviewer: oké mooi, je zei al dat er niet echt veel voordelen aan de oude structuur zaten, maar was je dan ook gelijk een voorstander van de verandering?

Respondent: uhmmm ja je wordt natuurlijk altijd wel een beetje, mensen zijn altijd bang om te veranderen en je komt ook in een ander team terecht en je hoort natuurlijk, ja we werken met heel veel vrouwen dus er gaan heel veel verhalen over iedereen rond zeg maar he. Natuurlijk best wel wat geroddel. Dus je weet ook niet zo van te voren wat je van iedereen kan verwachten.

Interviewer: ja?

Respondent: ja want het team waar wij bij gekomen zijn want dat is eigenlijk best wel een team gebleven en wij zijn er toen een beetje ofja hun zijn bij ons gekomen of wij bij hun net hoe je het bekijkt en hun waren natuurlijk al heel erg met elkaar gewend te werken en wij nog niet met hun. Wel al met ons eigen subteam maar niet met die andere. Dan is dat toch gewoon afwachten hoe

iedereen is in een team en of de verhalen die je hoort kloppen. Kijk en daar ben ik wel een beetje bang voor geweest dat de verhalen die je hoort op de afdeling heel erg veel moeite van krijg en daar heb ik me dan ook van afgesloten na een tijdje, van ik zie het zelf wel en als bijvoorbeeld ja dan krijg je dat toch wel of die verhalen nu kloppen of niet. Ja je ligt elkaar of je ligt elkaar niet en dat maakt qua verhalen niet uit natuurlijk dus ik dacht gewoon blanco erin gegaan en dan zie ik het wel en uiteindelijk is dat ook alleszin meegevallen.

Interviewer: ja je gaf net al aan dat je bang was om te veranderen wat heeft Driessen er aan gedaan om die angst weg te nemen?

Respondent: ja die hebben ons ook goed de voordelen laten zien dus dat het dus bijvoorbeeld veel makkelijker werkt omdat je dan maar met 1 contactpersoon hoeft te schakelen van een andere afdeling en daarvoor was je heel veel tijd kwijt met het zoeken waar je moet zijn. En dat is nu niet meer dan heb je bijvoorbeeld een vaste adviseur waar je hoeft te zijn, locaties je hebt maar een collega nodig waar je voorheen misschien wel vijf locaties nodig. Dus die probeerde wel zeg maar de voordelen daarvan in te laten zien. Terwijl je die zelf misschien toen nog niet zo zag maar nu uiteindelijk weet je wel dat ze wel gelijk hadden.

Interviewer: want wat vond je op het moment dat ze daarmee bezig waren, wat vond je ervan hoe ze dit aangepakt hebben?

Respondent: uhm,

Interviewer: hebben ze je erbij betrokken bij de verandering?

Respondent: ja niet super erg ofzo maar wel voldoende denk ik. Dat is denk ik ook wel belangrijk hoe meer je mensen erbij betreft hoe meer draagvlak je creëert. Maar uhm kijk net als met de teamindeling volgens mij hebben ze iedereen gevraagd een beetje wat je wel maar niet.... Ik weet het ook niet meer helemaal hoor maar natuurlijk heeft niet iedereen zijn zin gekregen daarin maar dat kan natuurlijk ook niet. Je kan met 60 man niet iedereen zijn zin daarin geven. En dat is denk ik maar goed ook want het moet ook geen dat je alleen maar met je mensen werkt waar je goed mee om kan gaan want je moet eigenlijk gewoon het beste elkaars kwaliteiten kunnen benutten. Kijk als jij iets goed kan wat ik minder kan dan matchen we wat dat betreft goed snap je. En dan denk ik dat daar gewoon een kracht in zit en dat je die ook gewoon moet benutten en ik denk dat ze daar goed naar hebben gekeken. En inderdaad wel een beetje hebben gekeken dat je wel bij iemand blijft waar je al mee werkte dat je in ieder geval qua op elkaar ingespeeld zijn dat dat dan wel blijft maar niet volledig van oh die werken nu als subteam dus dat subteam blijft ook samen.

Interviewer: en je geeft net al aan dat ze wel je betrokken hebben bij de verandering, wat heeft de verandering het proces zelf met jouw betrokkenheid zelf naar Driessen gedaan?

Respondent: ik denk het proces eigenlijk niet zo veel. Want toen was ook veel mensen nog heel negatief en dan ga je daar toch onbewust een beetje in mee omdat je toch bang bent voor wat er gaat veranderen en heel veel, dat is echt wel op de afdeling heel veel mensen echt wel alles negatief zien en dan ook wel heel negatief zeg maar. En dat is soms wel lastig want dan ga je er over nadenken en dan denk je oh ja ja dat kan ook gebeuren als ze het zo gaan veranderen. Dan ga je er op een andere manier over nadenken waar je zelf nog niet eens bij stil had gestaan.

Interviewer: want wat heeft er dan uiteindelijk voor gezorgd dat die negativiteit eruit was?

Respondent: ik denk ook omdat de afdeling wel goeie vragen heeft blijven stellen aan de coördinatoren en directeurs van de afdeling. Want natuurlijk zijn er bij hun ook dingen die ze misschien niet van te voren bedacht hebben waar wel over na gedacht moet worden en als wij met

vragen kwamen hebben de coördinatoren en directeuren die ook wel goed beantwoorden maar ook wel je proberen om te draaien om het positief in te zien.

Interviewer: ja dus de directeuren hebben ook een rol in het veranderproces gespeeld?

Respondent: ja die zijn er goed mee bezig geweest en die hebben volgens mij ook wel een beetje, ook bij andere afdelingen dat het overal wel een beetje gelijk werd ingevuld.

Interviewer: ja we hebben het al over het veranderproces zelf gehad. In het begin was er negativiteit over maar uiteindelijk is er toch door draagvlak te creëren en medewerkers betrokken proberen te houden toch een positieve verandering doorgevoerd. Ja nou is er dan inmiddels een nieuwe organisatiestructuur. Wat vind je van de nieuwe organisatiestructuur hoe die nu ligt?

Respondent: ik denk dat het nu echt wel beter is. Kijk op het begin was het natuurlijk nog best wel zoeken, je hebt nieuwe klanten en je bent nog een beetje oude casussen die er lagen daar spring je dan ineens midden in terwijl iemand dat misschien al voor 75% heeft opgelost. Dat was op het begin natuurlijk best wel lastig maar nu zit je gewoon helemaal in die klanten en denk ik echt wel dat het beter is dat je gewoon echt inderdaad met een locatie samenwerkt en hier met de intercedenten dat je gewoon een aanspreekpunt hebt van een team zeg maar en je weet gewoon welke adviseurs bij je horen. Dat het gewoon regio specifiek is en niet meer klant specifiek is dat scheelt denk ik echt heel veel.

Interviewer: ja want Driessen is overgegaan naar een geografische indeling en dus per regio. Wat is denk je de achterliggende gedachten van deze verandering?

Respondent: ik denk ook de betere samenwerking tussen alle afdelingen.

Interviewer: tussen alle afdelingen?

Respondent: ja en voor de klanten weet ik niet perse of daar echt een, ja de klanten ja nee dat weet ik niet perse of daar echt, of die er iets van merken dat wij, ik denk dat ze op het begin hebben gemerkt dat ze een andere contactpersoon hebben maar ik weet niet of ze er verder heel veel profijt van hebben.

Interviewer: zou er wel nog meer profijt uitgehaald kunnen worden?

Respondent: naar de klanten bedoel je?

Interviewer: ja?

Respondent: vind ik een hele lastige, ja ik denk wel dat profijt wel is dat wij nu veel sneller kunnen schakelen omdat je veel sneller weet bij wie je moet zijn. Ja daar heeft de klant nu uiteindelijk wel profijt van maar dat is niet zichtbaar bij de klant.

Interviewer: daar went de klant ook vrij snel aan?

Respondent: ja daar wennen ze dan ook weer snel aan inderdaad dus als het dan een keer wat langer duurt is dat natuurlijk weer vervelend maar ik zou niet zo snel weten wat je voor een klant inzichtbaar kunt maken dat wij zo zijn gaan werken.

Interviewer: ja want je noemt net al dat je weet naar wie je toe kan in de organisatie. Heb je nog andere voordelen die je ervaart voor de herstructurering?

Respondent: uhm dat was het wel, ja misschien dat het makkelijker is als er iets speelt in een bepaald deel van het land. In Groningen weet ik dan hebben ze een bepaalde feestdag en dan weet je ook als het bij de ene klant is dan zullen ze bij een andere klant dezelfde vraag stellen. Kijk en dat is dan wel

handig dat je dan de klanten uit Groningen meer in je eigen team hebt dan dat die verdeeld zijn over de hele afdeling want anders krijgt iedereen die vraag, nu krijgt een team die vraag en dan kan je ook sneller beantwoorden. Dus dat is denk ik ook wel een punt dat je dan meer...

Interviewer: een beetje met die cultuur?

Respondent: ja meer daar betrokken bij kan zijn en je hoeft het dan niet van elke provincie te weten maar meer van jouw werkgebied. Dat scheelt denk ik ook wel dat je daar ook een beetje de, en inderdaad hoor je wel eens mensen over hoe de werkgelegenheid daar is en heel veel mensen die een werkgeversverklaring aanvraagt die gaan verhuizen dat je een beetje meekrijgt hoe de huizenmarkt daar is en dan weet je ook dat dat voor jouw hele gebied geldt. Ja dan kan je daar ook een beetje op inspelen als je andere mensen aan telefoon hebt.

Interviewer: en ervaar je ook veel nadelen?

Respondent: ja vooral alleen op het begin dat je dan zeg maar midden in die casussen valt en brandjes blust omdat je de klant niet kent op dat moment dan he waardoor het gewoon wel echt even zoeken is en ook zo een F12 ja wat je zelf gewend bent wil niet zeggen dat een ander team dat ook zo heeft. Dat was gewoon zoeken op het begin. Kijk en dat team waar wij ook bij kwamen die gemeente Leeuwarden had gehad waren veel meer gewend om met actiepunten te werken en wij hadden daar in ons team gewoon een schurft hekel aan maar goed uiteindelijk zien wij daar ook het nut van in en werken we ook daar meer mee maar niet te veel. Ik wil niet zo'n hele pagina aan actiepunten maar ja dat is af en toe wel handig om dingen te onthouden dat ik ze niet in mijn boekje hoef op te schrijven want als ik dan morgen zien ben dan kan iemand anders ze niet oppakken natuurlijk he. Dat is wel met die actiepunten dan kan gewoon iedereen het oppakken. Ja maar je krijgt twee werkwijzen bij elkaar en soms meerdere zelfs, bij ons waren het er twee, en die moet je gewoon even in elkaar puzzelen dat het voor iedereen fijn werkt he. Dat is het belangrijkste dat iedereen daarna gewoon op zijn plek zit. Ja dat is wel even zoeken.

Interviewer: ja je hebt hem zelf ook al een aantal keer genoemd de communicatie naar buiten de afdeling toe. Je hebt al aangegeven dat het nu veel makkelijker is en dat het nu veel sneller kan omdat je vast aanspreekpunten hebt. Maar wat voor communicatiemiddelen gebruik je allemaal om met mensen buiten de afdeling te communiceren.

Respondent: ja telefoon en mail heel af en toe net als bijvoorbeeld dat je dan naar de intercedenten loopt maar ik moet zeggen dat dat niet heel vaak is. Is meestal echt telefoon en mail.

Interviewer: ja je hebt dan een vast aanspreekpunt, gebruik je ook altijd dat aanspreekpunt of ga je ook wel eens wat je bijvoorbeeld als ik naar hem of haar toe ga krijg ik een beter antwoord dat je ook nog wel eens naar die persoon stapt?

Respondent: ja soms, je krijgt natuurlijk ook wel eens medewerkerstelefoon op de afdeling en dan weet ik niet bij wie ik moet zijn op een andere afdeling omdat voor mij niet helemaal inzichtelijk is wie nou welke regio doet. Kijk en dan heb ik bijvoorbeeld wel iemand die bij mij in de klas heeft gezeten waar je dan gewoon sneller naar toe belt om te vragen bij wie je moet zijn. Ja dat is dan toch wel wat makkelijker dan in het systeem opzoeken bij wie je moet zijn. En ja het systeem het klopt ook niet allemaal wat er in staat moet ik eerlijk zeggen. Ja dat is wel jammer eigenlijk zou net als in invio kun je nu toch zien welk team er nu verantwoordelijk is en dan zou je eigenlijk ook moeten zien welke intercedent er nou verantwoordelijk is. Dat je gewoon heel snel kunt zien hoe je nou moet koppelen. Want in afas stond dat eerst maar dat klopt allemaal niet meer wat erin staat.

Interviewer: oh dat is dan niet bijgewerkt?

Respondent: volgens mij niet echt. Daar staan mensen die al lang uit dienst zijn.

Interviewer: ja want als je dan, ja je verteld net ook al dat je contact legt via de mail of via bellen. Hoe ervaar je dat er ruis kan ontstaan op deze communicatie?

Respondent: ja het is gewoon ooit omdat je niet weet als je iets doorzet zo van willen jullie dit oppakken. Dat je niet weet dat dit gebeurd. En dat is wel af en toe lastig en ik snap ook dat ze niet op elke mail kunnen reageren ja is gebeurd of is opgepakt. En ik weet ook niet of ik dat zou willen want als ik daar op al die mails reactie krijg dan is dat wel veel. Kijk daar moet je gewoon vanuit kunnen gaan dat dat wordt opgepakt maar dat is af en toe wel lastig omdat je dan geen inzicht meer hebt in het geen dat daar nog allemaal ligt. Je hebt sowieso niet echt, ja je hebt wel een beeld wat ze op een andere afdeling doen maar niet echt heel goed.

Interviewer: dus het is voor jou ook onbekend, stel je zet iets door naar de adviseurs wat er mee gebeurt of hoe ze dat oplossen?

Respondent: ja

Interviewer: wat zo er voor kunnen zorgen dat je wel die duidelijkheid hebt, dat die ruis ontnomen wordt?

Respondent: ja we vragen wel ook zeker bij de adviseurs vaker van ja wil je even terugkoppelen wat je gedaan hebt en wat wij daarin nog kunnen betekenen of in ieder geval wel echt een terugkoppeling dat we weten dat er wel iets gebeurd is. Maar dat is ook wel een beetje casus specifiek denk ik. Kijk bij de ene casus wil je het ook echt weten. Kijk je wil het altijd weten maar dan moet je het weten omdat je er dan iets mee moet. Misschien dat jij nog de medewerker zou terugbellen en dan is het wel handig dat jij die medewerker terug belt dan dat iemand anders gaat bellen dus dan is het ook wel handig dat je terugkoppeling krijgt maar in sommige gevallen is het misschien ook wel juist beter dat een adviseur het oppakt en dat je her zelf ook niet meer te veel mee te maken hebt omdat je anders misschien wel tussen de klant in zit en dan kan een adviseur daar beter mee aan de slag gaan.

Interviewer: en als je vergelijk hoe het vroeger was de oude structuur en nieuwe structuur wat zijn dan bijvoorbeeld voordelen die je erbij ziet. Buiten dat je een vast contactpersoon erbij hebt?

Respondent: ja ook op de afdeling vind ik het veel makkelijker als je dan weet van oh ja dat ligt in de buurt van Arnhem dan weet je gelijk bij welk team je moet zijn. En eerst moest je altijd alles opzoeken in het systeem omdat je gewoon ja alle regio's zitten over alle teams verdeeld en dat scheelt nu ook wel veel op de afdeling dat je gewoon veel sneller kan schakelen omdat je gewoon veel sneller weet waar die thuis hoort. Want als je twijfelt je kan die klant niet vinden in het systeem dan kan je altijd op google kijken waar die regio ligt dan kan je kijken oh dat ligt bij Arnhem dan moet je bij hun zijn. Als je ziet van oh Leeuwarden dan weet je je moet bij hun zijn. Dat scheelt wel veel tijd denk ik.

Interviewer: ja en als je dan nadelen zou zien welke zie je dan? Zie je die ook of zie je geen nadelen?

Respondent: ja voor ons is het gewoon vervelend dat wij Groningen Leeuwarden zijn dat je voor een klantbezoek gewoon heel lang moet rijden. Je bent echt wel langer aan het rijden dan dat je bij de klant bent.

Interviewer: ja is niet echt om de hoek Groningen Leeuwarden.

Respondent: nee je bent misschien wel 6 uur aan het rijden en je bent maar 1 uur bij de klant. Ja liever niet maar goed ja af en toe moet je wel naar de klant toe. En ik denk, ik ben nog nooit bij een

klant geweest maar ik denk wel echt dat dat goed is, dan zie je die klant weer en dan krijg je wat meer feeling bij die klant. Maar als je dan 6 uur moet rijden voor een uur een gesprek ja

Interviewer: heb je je werkdag er al bijna opzitten.

Respondent: precies dan heb je al bijna 8 uur gehad ja dus het moet dan wel iets opleveren. Je moet daar niet heen gaan om het heen gaan.

Interviewer: alleen het noodzakelijke?

Respondent: precies ja of dat je wel echt iets te bespreken hebt en echt spijkers met koppen kan slaan en niet dat je daar zit en denkt dit hadden we ook telefonisch kunnen bespreken. Ja in principe kan je alles telefonisch bespreken maar niet dat je daar onzin zit.

Interviewer: het moet wel een toegevoegde waarde zijn

Respondent: precies ja dat vind ik dan wel. Kijk als ik hier naar gemeente Helmond zou moeten is dat niet zo erg want daar ben je binnen twee minuten dan is het niet zo erg als je daar 10 minuten zit en te social talken dan is dat prima maar als je inderdaad 6 uur moet rijden voor een gesprek moet dat wel inhoud hebben.

Interviewer: ja dan hebben we een beetje de communicatie ten opzichte van de verandering besproken. Ja je hebt het zelf net ook al genoemd over de taakverdeling. Je kwam in een nieuw team en er wordt geroddeld op de afdeling. Wat doet het met jou op het moment dat je in zo een nieuw team komt?

Respondent: ja dat is gewoon even wennen. En de eerste indruk telt vaak dus je hebt al best wel snel een beeld van iemand terwijl dat beeld niet hoeft te kloppen. Maar je houdt je wel een beetje vast aan dat beeld he als iemand misschien net een wat grotere mond heeft dan jijzelf dat je dan al sneller iets hebt oké ik doe wel even niet iets langer op de achtergrond. Dat je net iets langer dat aftasten hebt dan dat je gewend bent. Maar goed dat is nou denk ik al, die periode is nu wel al voorbij want ik zit nu inmiddels al 5 maanden in dit team dus inmiddels ben je wel al aan elkaar gewend.

Interviewer: want hoe gaat het nu?

Respondent: nu gaat het goed dan denk ik echt van alles dat ik allemaal op de afdeling heb gehoord daar klopt helemaal niks van. Heb ik in ieder geval nog niks van gemerkt. Maar ja dat zegt dan ook wel wat. Maar daarom is het goed dat ik er blanco in ben gegaan uiteindelijk en dat ik inderdaad, tuurlijk hou je het wel een beetje in je achterhoofd wat je hebt gehoord maar ben ik daar niet vol in mee gegaan voor zover dat kan. Mensen zijn heel beïnvloedbaar denk ik maar ja.

Interviewer: je noemde het zelf net ook al dat je in het team kwam waar ze anders werkte dan hoe jij dat gewend was. Wat deed het met jou met hoe je jouw taken uit kon voeren?

Respondent: ja wij zijn op het begin was het een beetje lastig want dan hadden we bijvoorbeeld. Ja ik ben dan wel met zijn drieën samen gebleven maar er kwam 1 iemand bij van het andere team. Dus je hebt toch 2 werkwijzen dan. En de eerste 2 weken was die gene van het andere team erbij kwam met vakantie dus toen was het voor ons wel lastig sommige dingen die wij dan zagen van zo werken wij eigenlijk niet dat je die nog niet meteen gaat aanpassen want dat vind je vervelend voor die andere. Dus dan probeer je toch, die eerste twee weken hebben we een beetje zo van oké nou het zou onze werkwijze niet zijn maar we laten het even zo zodat we het daarna kunnen bespreken met zijn alle en dat je dan met zijn alle even een nieuwe werkwijzen opstelt zeg maar. En dan kan ook iedereen zeggen ik werk zo want dat vind ik zo fijn en daarom en daarom. Oh ja nou dat is goed en

dan zegt iemand ik bij bekijk het zo en dan vind ik dit toch handiger. Kijk en dan kan je ook samen er een nieuwe werkwijzen van maken. En misschien heb je altijd iets op een bepaalde manier gedaan terwijl dat helemaal niet de beste was of de slimste of de fijnste. Maar soms heb je inderdaad een spiegel nodig hebben van iemand anders om te zien dat dat niet de beste manier is want meestal zie je dat niet.

Interviewer: nee meestal ben je zo gewend dat je dan gewoon in een flow zit. Ja je noemde dan dat je die werkwijzen aan moest pakken. Hoe is het met de taakverdeling gegaan? Want er zijn natuurlijk in een team verschillende taken, hoe zijn die taken verdeeld?

Respondent: ja dat ging eigenlijk ook wel heel goed en snel bij ons. Iedereen was heel snel van oh ja dat wil ik dat wil ik niet. Iedereen had dat wel heel duidelijk voor zichzelf wat ze wel en niet willen en dat scheelt denk ik ook wel veel. En iedereen heeft zich daarin ook heel vrij in uitgesproken wat ze wel en niet willen in ieder geval dat idee heb ik wel. En ja dat ging echt bij ons heel makkelijk terwijl je dan inderdaad dacht. Op gegeven moment had je dan zo een kick-off met je team waarin je dan inderdaad de subteams ging samen stellen en daar zag echt iedereen best wel tegenop van oohh denk dadelijk half ruzie want die wil bij die en die wil niet bij die maar dat viel echt reuze mee.

Interviewer: mooi goed om te horen. Ja je noemde dan net al de subteams samenstellen. Op basis waarvan zijn deze subteams dan ingedeeld?

Respondent: ja bij ons had eigenlijk, iedereen had wel iemand waar die fijn mee werkte of ja veel in ieder geval waar die dan al bijvoorbeeld lange tijd mee samenwerkte. Uhm of uh die klanten hadden waar echt diezelfde contactpersoon bij moest blijven. En we hebben ook echt wel gekeken naar de bezetting per dag. Dat er wel per dag iemand op die klant zou zitten. Nu zijn er best wel veel met zwangerschapsverlof en dan komt dat helaas niet elke dag uit dat er elke dag iemand voor die klant in dat team zit. Maar in principe zit er elke dag voor elk team een iemand. En dat was ook wel het uitgangspunt dat er elke dag iemand is waar vragen aan gesteld kunnen worden enzo.

Interviewer: want je takenpakketten, zijn dus ook, je hebt nieuwe klanten gekregen, in welke mate heeft dit invloed gehad voor de takenpakketten?

Respondent: uhm ja bij sommige klanten heb je gewoon net weer andere dingen dan die je gewend bent. Ja dus daar moet je gewoon echt wel even aan wennen. He want ik was heel veel uitzenden gewend ja en toen kwam er in een keer een payroll klant bij. Maar dat is nu nog steeds bij dingen dat ik denk oh ja bij uitzenden is het zo maar hoe is het dan bij payroll. Ja daar twijfel ik wel heel vaak dus dan check ik dat toch nog even. Maar dat is het denk ik dat je dan iets gewend bent en dan bij een andere klant is het weer anders en dan moet je daar toch weer even inkomen denk ik.

Interviewer: ja inderdaad, want als je kijkt ten opzichte van de oude structuur en de nieuwe structuur is je takenpakket dan ook echt veranderd?

Respondent: uh, ja ik denk dat die in sommige gevallen wat breder is geworden he net als dat ik net zei dat ik eerst vooral uitzenden had en nu heb ik uitzenden en payroll dus wat dat betreft is mijn takenpakket wel breder geworden dus het zijn wel andere dingen die je daarbij moet doen maar overall is het wel hetzelfde gebleven. Maar het is vooral klant specifiek wat veranderd is.

Interviewer: en wat voor invloed heeft dit op de kwaliteit van jouw werk?

Respondent: ja je moet gewoon vaker iets vragen. Andere die wel meer ervaring daarmee hebben omdat je het gewoon zelf niet weet. Dus dat is dan wel weer kijk bij uitzenden ben je dan bijna de specialist en dan omdat je payroll gewoon lang niet meer gedaan hebt moet je daar weer inkomen

dus dat is gewoon even lastig maar dat komt ook wel zeg maar. Het heeft even tijd nodig en dan rol je daar ook in.

Interviewer: je noemt het woord zelf net al even specialist. Er zijn binnen de afdeling services specialisten dit zijn medewerkers met aandachtsgebieden bijvoorbeeld CAO specialist of juridisch. In welke mate ben je bekend op het moment dat je bijvoorbeeld een vraag krijgt binnen de afdeling.

Respondent: ja je hebt dat dan ook binnen je team he alle vier ook en binnen je team weet je goed bij wie je moet aankloppen. Kijk als hun het niet weten dan weten hun wel bij wie je verder kunt aankloppen maar inderdaad over de gehele afdeling heb ik dat niet in beeld. Ik heb het wel van mijn eigen team in beeld.

Interviewer: ja we hebben inmiddels al best veel besproken. Ja de communicatie daar gaf je bij aan dat er vooral voordelen aan het regio werken zitten en dat er bijvoorbeeld wel ruis kan ontstaan doordat je geen terugkoppeling daarop ontvangt. Bij taakverdeling gaf je bij aan dat eigenlijk vooral de veranderingen zitten in het klantenpakket en dat hierdoor ook de werkwijze veranderd en doordat je bij andere in het team komt. Ja we hebben nu nog het laatste puntje betrokkenheid. In welke mate draagt de herstructurering dus naar de geografische indeling bij aan jouw betrokkenheid bij de afdeling?

Respondent: uhm ik denk niet dat die veranderd is nee. Je hebt in principe wel omdat je dan vaker in een ander team hebt gezeten zijn er meer collega's die je beter kent. Dat scheelt dan denk ik wel dat je naar die collega's sneller toe gaat als je een vraag hebt of om te kletsen bijvoorbeeld. Dat merk je wel maar verder denk ik niet perse dat de regio verdeling iets heeft gedaan met de betrokkenheid met de afdeling. Ik denk dat die daarvoor goed was en nu nog steeds.

Interviewer: en wat maakt dan dat die niet beter is geworden door de geografische indeling?

Respondent: ja omdat er qua afdeling eigenlijk helemaal niet zo veel veranderd is. Op het begin leek het echt een super grote verandering. Ja je kreeg andere klanten en een ander team, tuurlijk dat is ook een grote verandering maar qua werkzaamheden is er niks veranderd.

Interviewer: nou dat is dan toch wel fijn?

Respondent: ja dus ik denk dat het qua betrokkenheid geen verschil heeft gemaakt.

Interviewer: ja dan hebben we alle punten besproken. We hebben het eerst over de oude organisatiestructuur gehad dat er eigenlijk gewoon een groot nadeel aan zat omdat je niet precies wist naar wie je toe kan stappen buiten de afdeling. En dit is ook getackeld door de nieuwe organisatiestructuur in te voeren. Daarna over het veranderproces gehad. Het proces naar de verandering toe dat Driessen he betrokken heeft proberen te houden door draagvlak te creëren. Wel dat er ontzettend veel geroddeld werd en dat er daardoor meer een negatief beeld ontstond voor de veranderingen de nieuwe teamindeling. Daarna hebben we het over de nieuwe organisatiestructuur gehad en dat er toch ook wel voordelen aan zitten. Het grootste voordeel is dat er bekend is naar wie je buiten de afdeling kan stappen. Daarna hebben we het over de communicatie naar de afdeling naar buiten gehad. Ja dat hadden we al een deel besproken bij de voordelen natuurlijk en ja dat is eigenlijk een groot voordeel. Er kan wel ruis ontstaan en dat is dan omdat er geen goede terugkoppeling wordt gegeven. Ja de taakverdeling hebben we ook nog besproken. Het is wel bekend binnen de teams naar wie je kan stappen voor specialistische kennis. En de taakverdeling in het begin was een beetje moeizaam omdat je vooral gewend bent aan je oude patronen en je daar even een nieuwe weg in moet vinden maar dat is gelukkig allemaal goed gegaan. En ten slotte hebben we de betrokkenheid besproken dat er eigenlijk geen invloed van het

veranderproces is geweest ten opzichte van de betrokkenheid. Nou dit was mijn interview. Ik weet niet of jij nog vragen hebt voor mij?

Respondent: nee ik hoop dat je alles hebt en mocht je nog iets moeten weten dan roep je maar.

Interviewer: nee ik verwacht dat ik alles heb, nou hartstikke bedankt.

Respondent: goed zo

Respondent 2

Interviewer: nou welkom fijn dat je mee wil werken aan mijn onderzoek, het interview zal ongeveer een half uur tot drie kwartier duren. Ja we gaan de volgende punten behandelen. We gaan het eerst over de oude organisatiestructuur hebben daarna over het veranderproces en in welke mate jij er iets van mee hebt gekregen en wat het met jou gedaan heeft. Daarna over de nieuwe organisatiestructuur de nieuwe indeling naar regionaal werken. Vervolgens gaan we het over factoren hebben waar de herstructurering effect op zou kunnen hebben. Dan beginnen we met communicatie naar buiten de afdeling toe, taakverdeling binnen de afdeling en betrokkenheid naar Driessen en naar de afdeling. Natuurlijk eerst even een stukje over jou. Wie ben je en wat doe je?

Respondent: ik ben Tim Theeuwen. 21 jaar. Net afgestudeerd aan de Fontys. Ik zit bij het team de Vervangerspool. Daar hebben we eigenlijk niet de Vervangerspool dat wij gaan werven en zo. Dat zijn de intercedenten van de Vervangerspool die doen dat. Wij doen dus eigenlijk hetzelfde als de rest van de backoffice. Dus in principe eigenlijk de salarisadministratie zorgen dat alles goed geregeld is. Eigenlijk puur het primaire proces wat normale consultants ook doen bij HR services. Maar onze opdrachtgevers zijn eigenlijk de intercedenten. Hun plannen iemand in. Die komen dan bij ons op de payroll te staan en daar zorgen wij dan voor dat het contract wordt opgesteld, het salaris wordt uitbetaald in die richting zeg maar. Dus ja we hebben wel besturen waar wij dus zaken mee doen zeg maar dus waar wij zeg maar de dienstverlening voor doen. Maar het gaat eigenlijk een beetje via-via. Dus hun zoeken contact met het bestuur bijvoorbeeld een ASG school dat is ook zo een scholengroep. Of een Salto in Eindhoven alleen echt het contact zeg maar die wij hebben is meestal echt onderling maar natuurlijk ook hebben wij een eigen payroll klant een school in Tilburg. Ja dat is eigenlijk precies het zelfde als bij payroll zoals hun allemaal doen alleen bij de Vervangerspool loopt het contact eigenlijk anders dan hoe gewend is bij de afdeling zoals het nu gaat.

Interviewer: ja want je geeft al aan dat jij bij Vervangerspool zit. Was je voor de herstructurering ook al, was dat team er toen ook al, werd dit toen ook al gedaan?

Respondent: ja toen was de Vervangerspool er ook al dat werd toen gedaan door een iemand. Uhm nu zitten we dus met zijn tweeën erop, twee starters zitten nu op die functie. Daarvoor heb ik wel mijn stage gelopen in een klanten team. Overheid 1 heten dat. Dat was gewoon ja cultuur en overheid zat allemaal bij elkaar. Ja en daarna ben ik dus na mijn stage ben ik dus daar begonnen bij de Vervangerspool. Dat is wel iets heel anders je moet wel even schakelen. Het is wel iets anders dan een normale payroll.

Interviewer: ja want je geeft aan dat het iets heel anders is, wat maakt het dan zo heel anders?

Respondent: nou ja weet je wat het is bij payroll merk je gewoon dat je echt, daar heb je strengere lijntjes, en met payroll. Ik was toen nog in een ondersteunende functie. Dus je bent niet echt puur bezig in die klantafspraken. Je hebt wel iets minder verantwoordelijkheid. Alleen bij Vervangerspool is het gewoon. Iemand schrijft zich in in de Vervangerspool. Normaal gesproken wordt er niet eens een contract opgesteld bij sommige bedrijven. Wij stellen er wel een contract voor op maar het is veel vrijblijvender. Het is niet zo dat ze echt aan het contract vast zitten. Het kan best zijn dat ze een contract krijgen voor een jaar maar ze vallen niet in of ze vallen 2 keer in of 3 keer in. Ja en der zijn haast geen ja der zijn wel rechten aan te verlenen maar niemand ziet het echt als een heel zwaar contract. Het is gewoon een inschrijving in een pool en dat maakt het anders.

Interviewer: ja je gaf net al aan dat je voor de herstructurering ook al werkzaam was als stagiair. Wat heb je toen meegekregen van hoe de oude structuur vorm had?

Respondent: toen zaten wij ja je had overheid 1 2 3 4 volgens mij en dan had je 5. Dus dat was eigenlijk de overheidsklanten was het grootste gedeelte van Driessen. Dat werd onderverdeeld in die klantenteams en dan had je onderwijs dat was ook een apart klantenteam. Dus je had zeg maar je had eigenlijk gewoon per branche was het ingedeeld dus niet op een regio wat nu dus is maar echt per branche was het ingeregeld. Ja je merkte wel daaraan je hebt gewoon echt verschillende branches zoals een gemeente. Dat is bijvoorbeeld een heel andere werkwijze dan een cultuurklant. Een cultuurklant zijn bijvoorbeeld een Naturalis dat is echt een grote klant maar bijvoorbeeld ook kleine museums. En die weten helemaal niks van P en O dus heel andere aanpak heb je dan nodig. En daar hadden ze wel het cultuurstukje bij elkaar gebracht. Dat dat zeg maar iemand op zat die gewoon echt. Dan ben je echt als HRM'er bezig en echt operationeel bezig juiste adviezen geven en juiste manier hoe alles moet. Want ze wisten er helemaal niks van hoe dat werkt. Alleen ja het was wel soms wel rommelig. Dat je niet goed wist waar je aan toe was, niet waar de klanten zaten uh. Je had geen regio's zeg maar. Net als Vervangerspool werkt al heel lang op regio. Die werken al veel langer op regio. Maar ja HR-services niet dus daarom was het soms wel moeilijker om te kijken waar moet ik zijn. Dan had je bijvoorbeeld een klant in Friesland en een in Limburg. Ja qua bereikbaarheid is dat ook heel moeilijk om dan. Ja dus dat was ja en de oude structuur was wel een beetje rommelig denk ik.

Interviewer: ja want waren dan bijvoorbeeld de voordelen aan de oude structuur?

Respondent: ja bijvoorbeeld wat ik al zei dat het cultuurstukje zeg maar dat was een heel vak apart. Onderwijs ja sommige zeggen onderwijs is een vak apart maar dat valt op zich ook wel mee. Je hebt te maken met ander werktijden. Je kunt medewerkers niet tijdens een les bellen weet je wel. Ja voor de rest het was qua taken zeg maar en qua specialisme was het misschien wel beter om het op die manier te doen. Dat je bijvoorbeeld kijkt naar cultuur daar zet je iemand op die dat leuk vindt weet je wel meer de operationele kant meer kijken hoe je echt die rol kan krijgen. Nou bijvoorbeeld mensen die meer weten van scholen die daar meer interesse hebben om daar op te zetten of meer kennis van hebben. Maar het is nu juist beter omdat het nu beter gestructureerd is dan eerst krijg je ook van beide kanten iets mee. Nou hebben sommige cultuur en overheidsklanten en onderwijs zit er ook nog bij dat ik ook niet meer apart. Dus nou krijg je eigenlijk een veel bredere kennis omdat je toch met meer mensen en niet iedereen heeft nieuwe klanten he sommige hebben ook dezelfde klanten dus iedereen kan elkaar helpen met kennis overbrengen en het is ook nog in de regio. Dus ook die communicatie naar buiten toe en naar de locatie is ook veel makkelijker.

Interviewer: ja inderdaad. Ja je noemde dan al een paar nadelen en voordelen ervan maar heb je ook nog specifieke nadelen die je af kan zetten tegenover de nieuwe structuur?

Respondent: bedoel je van?

Interviewer: ja je hebt bijvoorbeeld als voorbeeld de communicatie. Dat het handiger is dat je naar vast contactpersonen kun. Heb je nog meer nadelen?

Respondent: van de oude structuur he bedoel je dan?

Interviewer: ja?

Respondent: uhm.. even denken wat zijn nog meer nadelen..... ja communicatie wat ik sowieso al zei maar dat was gewoon puur echt het snel schakelen tussen die afdelingen om elkaar makkelijk te kunnen bereiken. Wat ook een nadeel was he en dat heb ik zelf gemerkt. Als je mensen belt he, je gaat naar buiten bellen bijvoorbeeld naar Friesland. Nou die krijgen een nummer van 0492 te zien ja die kregen we veel minder te pakken dan als je iemand uit Brabant belt. En in principe als jij nou dus die vast contactpersonen hebt, die kennen ze al weet je wel ze weten meer hoe je moet inspelen op

die mensen want ik denk dat dat ook een goeie is het beter inspelen op mensen. Ik denk dat dat een goeie is. Want als jij weet in welke regio zit. Je hebt toch met verschillende mensen te maken. Je hebt sowieso met ambtenaren te maken daar kan je al op inspelen maar je kan ook bijvoorbeeld iemand uit Brabant is bijvoorbeeld heel anders dan iemand uit Friesland of Groningen. Ja cultuur is misschien een groot woord maar je kan er wel op inspelen op hoe het er daar aan toe gaat zeg maar. Bijvoorbeeld of in een drugsstad als Amsterdam of in een gemeente in Friesland of Groningen. Denk dat dat ook wel een goede is.

Interviewer: en op het moment dat jij, want jij liep hier dan stage toen die veranderingen plaats gingen vinden. Wat heb jij daar zelf van meegekregen?

Respondent: ja best wel veel. Ja eigenlijk niet zo veel als andere intercedenten die toen intercedent waren. Want ik was stagiaire dus ik werd niet echt meegenomen in die plannen om het te veranderen. Dus dat vind ik eigenlijk op zich wel jammer want ik wilde daar wel in mee denken want ik had toch ook bepaalde ideeën zo kan het op zich wel anders en zo. Dus ja in het proces zelf ben ik niet veel betrokken geweest. En uiteindelijk kwam ik dus in Vervangerspool die het dus al deden die werkte al echt op regio dus dat zag je wel. En die bellen ook vanuit een regio nummer. Dus die hebben allemaal, bij ons komt alles gezamenlijk binnen maar hun hebben bijvoorbeeld regio Almere eindigt bijvoorbeeld op 33 regio Eindhoven eindigt op 30 dus meteen komt dat goed terecht. Maar als je het echt hebt op de verandering zelf waar ik echt invloed op uit heb kunnen oefenen dat is bij mij niet heel veel geweest. Want als stagiaire word je sowieso niet heel vaak in meegenomen in die dingen en uiteindelijk kom ik in een andere functie waarin ik niet veel te maken had met een regioteam.

Interviewer: ja want je vertelde dan al over dat veranderproces dat je daar niet echt aan mee hebt kunnen doen. Maar hoe heeft Driessen er voor gezorgd om jou toch een voorstander te maken voor het veranderproces?

Respondent: nou sowieso als je eigenlijk gewoon logisch gaat nadenken. Driessen heeft al zo lang locaties, en ooit kregen we telefoon van intercedenten uit Breda die wisten ook niet waar ze moesten zijn. En ook als je gewoon naar de medewerkers zelf kijkt waar ze werken, hoe ze werken ja dan is het toch eigenlijk, vind ik, maar zo een besef moment komt veel later. Ik had het tijdens mijn stage ook niet gezien maar als je er over na denkt denk je waarom hebben we het in godsnaam niet eerder gedaan.

Interviewer: en hoe heb jij dat veranderproces dat wordt dan in gang gezet. Wat heb jij van de verandering zelf meegekregen?

Respondent: uhm ik dacht in eerste instantie dat het heel rommelig ging worden. Want ja je zit op een afdeling met alle respect met heel veel vrouwen. In mijn stage ging het ook niet altijd goed werd er ook wel eens moeilijk gedaan. En stress die kon niet met die opschieten weet je wel. Dus ik had echt verwacht dat wordt echt een bom die uitbarst in juni of juli in die periode dat we net overgingen naar regiowerken weet je wel. Ik dacht ik nou dit wordt wat. Maar uiteindelijk ook de overdracht ook de overdracht want je moet allemaal ook de kennis overdragen naar nieuwe teams. Dacht echt dit gaat hem niet worden. Maar uiteindelijk is het echt in ieder geval wat ik heb gezien bij verschillende teams. Ik zit ook bij Amsterdam Den Haag een beetje dus ik heb wel wat input hoe het zeg maar gaat bij regionaal werken. Het ging allemaal super goed en helemaal geen stress niks opgeleverd. En dat komt denk ik ook omdat de mensen die er al zitten zeg maar, je houdt altijd wel bepaalde eigen klanten. Je haalt wel nieuwe mensen binnen maar ja in principe veranderde er op zich qua eigen klanten houden ook niet heel veel. In ieder geval als ik kijk bij Amsterdam Den Haag waar ik nou zit. Dat valt op zich ook wel mee.

Interviewer: en als je kijkt naar het veranderproces. Een van de punten van een veranderproces om een veranderproces te laten slagen is betrokkenheid van de medewerkers en draagvlak creëren. In welke mate heeft het proces betrokkenheid van jou bij Driessen beïnvloed?

Respondent: nou wat ik dus, ik kan niet voor mezelf spreken, maar als ik wel voor andere spreek is dat ze sowieso werden betrokken in het denk proces wat ik sowieso goed vind dat medewerkers daarin werden betrokken. En dat doet Driessen heel goed. Ik vind wel dat vaak mensen betrekken bij verschillende projecten om mee te denken over een bepaald standpunt of een bepaalde richting die ze uit willen of een bepaalde richting die ze uit willen. Alleen je kunt wel, je kunt mensen laten meedenken maar je moet dan wel dingen kunnen waarmaken en je moet mensen pas gaan betrekken in hoeverre hun cirkel van invloed eigenlijk rijkt. Want je kunt ze ook laten nadenken over het financiële plaatje dat ze bijvoorbeeld meer salaris willen. Ja weet je wel daar kunnen medewerkers niet over nadenken. Ja kan wel maar dan ga je dingen beloven die je niet kan waarmaken. En ik vind dat Driessen dat op zich wel dat ze wel mensen betrekken in hoeverre ze zelf iets kunnen beïnvloeden zeg maar of invloed moeten kunnen uitoefenen. Niet dat ze gaan zeggen jullie mogen hier over meedenken maar dat doen we puur om draagvlak te creëren. Dat ze er ook echt iets mee doen.

Interviewer: dus als ze het doen dan doen ze het ook wel volledig zeg maar.

Respondent: voor het regio indelen wel. Kijk ik ben dus niet heel vaak betrokken geweest omdat ik stagiaire was. Ik heb vanuit mijn onderzoek de betrokkenheid en draagvlak hoe beslissingen worden genomen vanuit de afdeling heb ik ook onderzocht maar het is niet dat er altijd iets mee wordt gedaan.

Interviewer: nee oké ja we hebben het dus eigenlijk over de oude organisatiestructuur over hoe die eerst ingedeeld was en vanuit daar ook wel een paar voordelen uit de nieuwe organisatiestructuur besproken en het veranderproces zelf. Dat het wel belangrijk is draagvlak te creëren en dat Driessen dat bij dit veranderproces ook echt gedaan heeft en er ook echt iets mee gedaan heeft vanuit suggesties vanuit de medewerkers. Maar nu over de nieuwe organisatiestructuur. Wat voor ervaringen heb jij met de nieuwe organisatiestructuur. Dus het regionaal werken?

Respondent: uhm even kijken ja bij mijzelf met Vervangerspool uhm kijk voor mij was het ook nieuw want je kunt wel zeggen ik heb dan niet de stap gemaakt van klantteam op oude niveau naar nieuwe niveau. Maar ik heb wel een stap gemaakt van niet op regio werken naar Vervangerspool die al op regio werkt. Alleen voor mij is het persoonlijk dat ik ja ik doe alsnog voor heel de Vervangerspool dus echt gewoon bij alle klanten zeg maar. Ja de nieuwe structuur zoals ja ik denkt eigenlijk dat je wel veel positieve reacties krijgt van mensen aan wie je iets vraagt want eigenlijk ja het loopt goed. Het heeft weinig knelpunten veroorzaakt. Soms waren er dingen dat de overdracht niet goed was gegaan zeg maar casussen die lang liggen zeg maar. Die opgepakt moeten worden waar iemand heel lang mee bezig is geweest maar toch door de tijdgebrek toch moest overdragen. En ja die dingen blijven spelen en ze gaan bij andere afdelingen voort ook bij HRM gaan ze ook op regio werken. En het is heel goed om te zien als jij zoiets gaat insteken in het bedrijf en ook omdat Driessen groter wordt. Dat je die nieuwe structuur door heel het bedrijf ziet en dat iedereen weet bij wie ze moeten zijn. Dat zijn echt de belangrijkste, nou je hebt die lean sessie als het goed is gehad. Daar kan je heel veel tijd uit halen als je gewoon meteen weet bij wie je moet zijn en meteen eigen mensen hebt dat je die mensen ook goed kent en je gaat ook vaker dan een band op bouwen want je gaat toch vaak gaan overleggen dat je gewoon precies weet waar en bij wie je moet zijn en dat werkt gewoon kei goed denk ik. Dus eigenlijk is het van belang dat alle afdelingen die te maken hebben met de medewerkers zeg maar die dus onder klanten vallen dat die met regio gaan werken.

Interviewer: ja want je noemt nou alweer een groot voordeel van het regio werken dus de communicatie dat dat goed werkt naar andere afdelingen toe. Maar heb je ook al nadelen ervaren?

Respondent: ja ik zelf eigenlijk niet. Ja ik zelf in principe niet omdat ik er dan niet zo diep op in zit. Dat ik daarop echt goed kan zeggen ik zie echt flinke nadelen. Uhm nee ik zou zo 1 2 3 niet iets kunnen bedenken op het moment.

Interviewer: oké dat is alleen maar mooi toch?

Respondent: ja maar het is ook nog niet zo heel lang he of ja trouwens we zijn op zich wel al even bezig. Ja nee niet echt misschien dat ik de dadelijk nog op kom, maar ik weet niet nou precies dat ik denk van groot nadeel dat ik denk dat moet ik echt delen.

Interviewer: ja als je dan kijkt naar de communicatie, je noemt hem net zelf ook al even. Ja je hebt een vast aanspreekpunt. Maar welke middelen worden er gebruikt om te communiceren naar medewerkers van een andere afdeling?

Respondent: ja ik zit dus eigenlijk tussen twee afdelingen. Dus ik zit tussen en 2 dagen in de week bij Vervangerspool en 3 dagen in de week bij HR-services. Ja je merkt wel dat binnen de communicatie zeg maar omdat ik heel intensief samenwerk is die communicatie heel sterk he. Dus ja daar ben echt gewoon je loopt binnen je wordt meteen geholpen want ze kennen je ook goed. Maar bijvoorbeeld de communicatie als wij een zieke medewerker hebben bijvoorbeeld bij verzuim ja dat gaat allemaal telefonisch of via mail want je moet een akkoord hebben bij verzuim of wij uren kunnen inboeken. Ja dat gaat allemaal via mail of telefonisch en hetzelfde bij HRM dan als we ooit een casus komt. Ik denk dat je dat bedoelt toch? Of eh?

Interviewer: ja inderdaad communicatie naar een andere afdeling

Respondent: ja ja ja

Interviewer: ja je hebt dan een vast aanspreekpunt. En hoe zou hier dan op de communicatie toch een ruis kunnen ontstaan. En dan is ruis dat de communicatie bijvoorbeeld niet goed aankomt of dat de boodschap niet goed verzonden worden of niet aankomt. En dat eigenlijk de boodschap niet goed wordt getransporteerd en daardoor niet goed verwerkt kan worden?

Respondent: ja ik en dat denk ik echt en dit is trouwens wel echt waar ik ook al vaak over na heb gedacht en dat komt als er ooit iets niet goed aankomt is gewoon puur omdat mensen niet weten wie wat doet. Bij de intercedenten bij Vervangerspool die weten volgens mij nog steeds niet wat wij doen sommige. Ja kijk wij weten op zich wel wat hun doen. Hun plannen leraren in in de Vervangerspool naar verschillende scholen. Maar dat weten we aan de buitenkant. Hun denken waarschijnlijk hun zitten bij HR-services ons aanspreekpunt is daarvan Denise. Dat is echt de schakel tussen ons en de Vervangerspool. Maar die hebben echt geen idee, ja die weten dat wij bepaalde dingen oppakken dat wij het contract opstellen maar ik heb pas nog een voorbeeld dat een intercedent aan mij vroeg wat doen jullie eigenlijk terwijl we daar toch al echt al even zitten. Maar dat ze gewoon niet weten dat wat wij doen. En dat maakt het moeilijk en daar komt die ruis vandaan.

Interviewer: en hoe zou die ruis dan weggenomen worden?

Respondent: een keer meelopen ofzo.

Interviewer: ja?

Respondent: kijk dat hoeft ook helemaal niet lang te zijn maar als iemand nou gewoon al een paar uurtjes meeloopt, je legt gewoon de belangrijkste dingen uit van het werk. Gewoon wat je doet hoe

je het doet en waar op knelpunten zitten in het werk hoe je het doet weet je wel he dat soms iets niet sneller kan omdat er andere dingen liggen. Want soms zeggen ze ja waarom is het nog niet opgepakt. Misschien omdat wij andere prioriteiten hebben die op dit moment voorrang hebben. En dan ja dat helpt ook bij andere afdelingen om te kijken waar kan ik dan hierin iets in helpen. Ja dan gaat dat, dat zal ook veel helpen in dat op zicht.

Interviewer: en geldt dat dan ook allebei de kanten op? Dus bijvoorbeeld van HR-services naar de intercedenten of de adviseurs?

Respondent: ja dat denk ik wel en dat hoeft ook helemaal niet lang te zijn als het maar even gewoon, als er maar even mee wordt gekeken dan krijg je ook gelijk een beeld van hoe het gaat. Want ik heb toen ook een keer meegekeken bij HRM toen ik stage liep. Nou daar moest ik met die andere stagiaire Chantal ofzo moest ik meelopen en daar werd wel even gelijk duidelijk hoe het ging en hoe het opgepakt werd. Een casus dat daar verschillende mensen zich aan koppelen nou die pakken dat op en hoe alles binnen komt nou dat was echt wel mooi om te zien dan wist je wel al hoe hun te werk gingen zeg maar.

Interviewer: want dat is natuurlijk weer heel anders dan hoe er bij HR-services te werk wordt gegaan. Uhm ja jij gaf het net al even aan dat het dan veel meer duidelijkheid over wie te benaderen en waarvoor, zijn er nou nog punten hoe dit nog duidelijker kan worden?

Respondent: ja je kent het zelf ook denk ik want jij krijgt ook heel veel telefoon. Ja dat weet jij ook wel als jij een medewerker krijgt en vooral voor ons als je naar de Vervangerspool moet bellen bij wie moet ik in godsnaam zijn. En ik denk dat het gewoon goed is om misschien voor al de gene sowieso voor de front maar ook voor de gene die gewoon altijd telefoon binnen krijgen om een soort schema te hebben van wie ben je, dat je bijvoorbeeld eerst standaard vragen die je moet zeggen dat je daarna meteen een link kan leggen van oh ben jij hier werkzaam nou dat je meteen kan zien van nou oh die hoort hier. Een vraag over declaraties team Vervangerspool, een vraag over planning vervangingspool boven. Maar dat is dan toevallig bij Vervangerspool maar bijvoorbeeld ook outsourcing, ben je werkzaam bij Driessen, nee. Doet Driessen de salarisadministratie ja top dan naar het bestuur zelf toe. Dat je meteen kan schakelen en dat je de meeste mensen ook meteen kan werken en mensen niet te lang in de wacht hoeft te zetten. Want ik had recent nog had ik iemand aan de lijn voor outsourcing en toen nam een van hen op en toen ja ik ga even voor je kijken want ik doe zelf team onderwijs niet, ik wist niet eens dat ze team onderwijs of overheid hadden, nou ja oké prima dus ik kom zo even terug ga ik even zeggen of hij de telefoon op kan nemen. Was die vier minuten weg he die medewerker stond zes minuten al in de wacht. Dus op gegeven moment heb ik opgehangen, krijg ik een linkje terug oh ja sorry Tim volgens mij is de verbinding verbroken. Ik zeg nee die heb ik zelf verbroken het is goed ik heb een terugbelverzoek klaar gelegd. En gezegd van ook helemaal geen inlevingsvermogen in de medewerkers. Want hun denken oh die hebben een medewerker dat zal wel. Maar wij denken oh we hebben een medewerker die staat 6 minuten in de wacht dat kunnen we eigenlijk echt niet maken. Maar dat is dus ook weer omdat hun niet weten wat wij doen en wij weten niet precies wat hun doen.

Interviewer: ja we hebben dus over de communicatie naar buiten de afdeling toe gehad. In jouw optiek is het belangrijk om beter te weten wie wat doet. En dit kan door eventueel een keer mee te lopen en dit zou ook een groot deel ruis op de communicatie weghalen. Uh denk je ook dat op het moment dat dit gerealiseerd wordt, stel je weet precies wie je moet hebben dat dit ook veel tijd zou schelen of dat mensen beter geholpen kunnen worden?

Respondent: ja ja

Interviewer: ja we hebben nou tot de communicatie al behandeld dat was het eerste aspect waar de herstructurering van de organisatie effect op kan hebben, we gaan het nu over de taakverdeling hebben. Ja jij zat dan bij de Vervangerspool en jij bent eigenlijk een beetje gelijktijdig met de herstructurering naar de Vervangerspool gegaan toch?

Respondent: ja

Interviewer: ja en hoe heb je dat ervaren voor jouw takenpakket want ja jouw klantenpakket werd ineens heel erg veel veranderd, hoe heb je dit ervaren?

Respondent: ja eigenlijk deed ik dus bij het overheidsteam waar ik zat, ja dit is dan even vanuit mijzelf he, deed ik heel veel administratieve dingen. Uiteindelijk ging ik ook meer met klanten te werk meer in de mail meer eigenverantwoordelijkheid nemen. Uiteindelijk kreeg ik bij Vervangerspool nog meer verantwoordelijkheid. Want je hebt uiteindelijk een eigen klantenpakket waar je echt volledig de verantwoordelijkheid voor draagt. Is ook niet een klein beetje is niemand meer die echt controleert. En je hebt niet een ervaren iemand naast je. Want Maud is ook een stagiaire dus we starten allebei starten we gewoon echt vanuit het niets. Maar als je het echt hebt over de klantenpakketten dat was natuurlijk alleen maar onderwijs. En dat wat ik had was ik alleen maar overheid gewend. En dan had ik ook gewoon soms dat ik iemand probeerde bellen ja nee en waarom bel je mij nou. Ik zeg ik heb de gegevens nodig en dit en dat. Maar je weet toch dat ik, want hun hebben dus heel veel contact met de intercedenten en die weten precies hoe hun situatie is maar ik wist dat nog niet want ik was er nog maar net. Ja en je weet toch dat ik tot half 3 les heb 3 uur en dan ja sorry en dat had ik niet in de gaten. Ja dat was gewoon een heel andere sector waar je in kwam. En dat was even wennen maar uiteindelijk gaat dat gewoon heel goed.

Interviewer: ja je geeft dus aan dat je in een andere sector terecht kwam maar wat voor verandering bracht dat jouw taken. Veranderde jouw werkzaamheden of jouw werkwijzen?

Respondent: nou ja het stukje prioriteiten stellen werkte wel. Je was gewoon echt bezig met. Je kon niet meer even achterover zetten en wat doen want het werd toch gecontroleerd. Het wordt nog steeds gecontroleerd maar nu heb je meer verantwoordelijkheid dat je echt voor jezelf moet nadenken van hoe ga ik nou te werk. Dus in dat opzicht verandert het takenpakket qua prioriteiten stellen zeg maar, meer verantwoordelijkheden krijg ik als een extra taak erbij. Even kijken en wat nog meer... ja je had sowieso uhm je hebt met leraren te maken dus de taken die jij eerst deed op basis van verschillende cao's heb je nu maar 1 cao dus puur po waar je echt volledig op moet richten. Dus ja takenpakket op basis van andere sector is vooral ja veel iets meer inlezen zeg maar kijken hoe die medewerkers daar te werk gaan een beetje inspelen op de medewerker zeg maar. Dus in dat opzicht verandert het takenpakket wel ja. Eigenlijk heel anders dan mijn stage periode toen.

Interviewer: ja dus je takenpakket is gewijzigd, en wat doet dit met jouw functie? Vind je het daardoor leuker of meer compleet?

Respondent: ja de functie die eigenlijk in eerste instantie kreeg aangeboden was ondersteuner in een klantenteam. En dat zag ik dus echt niet zitten na HBO. Ja toen ging ik dus naar Vervangerspool toe. Uhm even kijken want wat was je vraag precies?

Interviewer: ja of je vind je de functie, voldoet die aan jouw verwachtingspatroon?

Respondent: ja dat eigenlijk sowieso. Want wat ik dus wou uiteindelijk is een eigen dingetje te hebben een eigen toko zeg maar. Want als je HBO bent afgestudeerd dan wil je toch iets gaan betekenen. Ja gewoon lekker aan de slag gaan en niet onder je niveau aan de slag gaan. Dus toen ik dit voorstel kreeg dat was wel echt iets waar ik mezelf in kon vinden.

Interviewer: mooi, dit gaat dan niet specifiek over jou of in jouw team maar binnen de afdeling heb je ook specialisten rond lopen. Een cao specialist en een juridisch specialist bijvoorbeeld. Op het moment dat jij een vraag hebt over een cao of juridisch weet je dan ook naar wie je toe kan gaan?

Respondent: binnen de afdeling zelf?

Interviewer: ja?

Respondent: niet altijd

Interviewer: en hoe komt het dat je dat niet weet?

Respondent: uhm ik denk ook omdat wij daar weinig mee te maken hebben wijzelf omdat wij weinig casussen hebben en eigenlijk de problemen die we hebben is vooral vaak met invio. Omdat Vervangerspool is niet gericht op invio. Is eigenlijk in principe is het ideale plaatje dat er een heel ander apart systeem komt voor de Vervangerspool. Maar eigenlijk de dingen die we hebben waarbij wij schakelen zijn omdat wij juniors zijn ervaren consultants die ons kunnen helpen met bepaalde dingen waar wij niet uitkomen, invio dus dat is Thierry zeg maar dus die dan alles oppakt van invio. Ja maar kijk binnen de afdeling kijk ik heb dat wel ooit bij wie moet ik bij god zijn. Wie is er tekenbevoegd want wij mogen niet tekenen dus moet ik kijken wie moet daar zijn wie kan er bijvoorbeeld lijsten draaien want wij kunnen zelf geen lijsten omdat wij zelf de rechten niet hebben. Dus wij hebben heel vaak dat wij bij mensen moeten zijn dus in principe ken je de gene wel bij wie je moet zijn. Maar je hebt toch wel vaak dat je denkt van goh bij wie moet ik godsnaam zijn dat ik dat echt helemaal niet weet. Maar ik vind dat ook helemaal niet duidelijk aangegeven ergens.

Interviewer: en hoe zou dat wel beter voor jou kunnen zijn?

Respondent: ja misschien staat het ergens aangegeven dat ik het niet weet. Maar ik weet niet of jij dat weet maar ik weet niet waar ik zo snel bij iemand terecht kan, wie de inviobuddys zijn als Thierry er niet is. Geen idee? En sommige procedures die mensen oppakken staan wel op het procedure overzicht. Maar ja wat jij zegt zo een algemene dingen bij wie je snel terecht kan. Het is een beetje dat je er ervaring mee hebt dat je voort weet bij wie je moet zijn. Maar het staat nergens echt duidelijk aangegeven van die vraag heb ik daar moet ik zijn.

Interviewer: uhm ja we hebben het dus ook over jouw taakverdeling gehad en ook over de specialisten op de afdeling. Tenslotte nog over de betrokkenheid. In welke mate draagt de geografische indeling dus het in regio werken bij aan jouw betrokkenheid bij de afdeling?

Respondent: ja alleen op de afdeling zelf dan? Of ook iedereen die erbij betrokken is?

Interviewer: ja eerst alleen bij de afdeling zelf?

Respondent: ja wij worden dus eigenlijk ook een beetje bij Amsterdam Den Haag geplaatst zeg maar. Ja het is sowieso je hebt meer raakvlak met elkaar omdat je dus in dezelfde regio en zelfde type personen mensen organisatie klanten allemaal gewoon in hetzelfde gedeelte zeg maar. Ja je hebt toch bij de organisatie dat was sowieso al gewoon goed. Er wordt sowieso vaak gevraagd hoe het met je gaat weet je wel, dat je vaak evaluaties krijgt van hoe het gaat dus de betrokkenheid was sowieso al goed en ik denk voor de afdeling zelf ja de afdeling zelf als je vergelijkt tussen de verschillende klantenteams dat is wel wat minder zeg maar want je gaat niet zo snel, ja je gaat er wel snel naar toe maar niet om een beetje te lullen of je moet hem echt goed kennen van eerder weet je wel. Maar je merkt wel als je je eigen teampje hebt. Dat de betrokkenheid met de afdeling ook wel echt goed is zeg maar dat merk je wel echt. Je bent toch wel echt een team. Dat vind ik wel mooi dat je elkaar helpt met het team. Ook met de nieuwe vorm van de dag start dat gaat ook allemaal anders

voortaan. Je merkt wel echt het teamgevoel en ik denk dat dat bij de meeste teams ook wel is en ik denk dat dat bij de meeste teams ook wel is en dat het nu ook wel beter gaat dan eerst. Ik merk dat er eerst best veel onenigheid is en veel meer stress. Echt veel meer stress dan nou.

Interviewer: en waardoor denk je dat het komt dat de stress minder is dan eerst?

Respondent: ik denk dat ze sowieso vanuit de afdeling het gestructureerder hebben aangepakt. Want het is in een heel korte tijd heel flink gegroeid Driessen. Ik denk dat ze dat sowieso beter kunnen aanpakken nou. En wat ik zeg je hebt snellere schakels nou he met de regio. Dus ik denk dat dat ook echt helpt.

Interviewer: en als je dit vergelijkt, ja je geeft al aan dat er minder stress is sinds er over is gegaan naar de andere organisatiestructuur. En als je de betrokkenheid vergelijkt met de oude structuur en hoe die nu is. In welke mate is die dan veranderd?

Respondent: ja ik weet niet of echt de organisatiestructuur echt heel veel invloed heeft op die betrokkenheid. Want ik denk dat je betrokkenheid gewoon echt creëert door mensen te betrekken door aandacht te geven en door mensen zich gehoord te laten voelen. Ja en ik denk ja ik weet niet of nieuwe organisatiestructuur precies bijdraagt aan de afdeling zelf. Misschien wel meer betrokkenheid bij Driessen en betrokkenheid bij andere afdelingen maar ik weet niet of echt de betrokkenheid van HR-services zelf beïnvloedt.

Interviewer: waarom weet je dat niet zeker? Waarom zou dat niet van invloed kunnen zijn?

Respondent: nou omdat ik denk dat andere aspecten van invloed zijn op de betrokkenheid. Ik weet niet zeker of dat een verandering van de structuur op basis van regio indeling of dat echt de betrokkenheid van een afdeling zelf echt naar zich toe trekt. Het maakt het makkelijk het maakt het sneller en het maakt het duidelijker. Maar ik denk dat je betrokkenheid, wat ik al zei, juist creëert door mensen te betrekken in die beslissingen dat ze zich echt gewoon, en wat jij zegt dat draagvlak creëren. Ik denk dat dat echt helpt voor het creëren van betrokkenheid

Interviewer: nou we hebben al een hele hoop besproken inmiddels. Ja we hebben het eerst even over jou gehad en jouw rol op de afdeling dat je bij de Vervangerspool werkzaam hebt. Daarna over het veranderproces zelf. Dat je hier weinig inspraak in had omdat destijds nog een stagiair was. En dat je dat wel jammer vindt omdat je er wel ideeën over gehad zou hebben, desalniettemin heb je toch wel het idee dat er wel naar de medewerkers geluisterd is en dat er wel iets mee gedaan is wat zij vonden van de verandering. Ja je bent wel een voorstander van de nieuwe organisatiestructuur geworden. Het voordeel dat je het meest aanspreekt is de communicatie. Dat je een vast aanspreekpunt hebt buiten de afdeling en dat dit het ook sneller maakt. Daarna hebben we het over de taakverdeling gehad. Dat jouw takenpakket veel veranderden omdat je naar een heel ander team ging en daardoor ook wel veel wijzigingen had. Je wist niet als je een lastig vraagstuk hebt binnen de afdeling naar wie je het beste kan stappen en dat wist je bij de oude structuur ook niet. En de betrokkenheid die heeft voor jou geen invloed op de organisatiestructuur. Dat staat los dat is meer het draagvlak creëren meer het luisteren naar mensen en aandacht geven.

Respondent: ja kopt

Interviewer: nou dan wil ik jou hartelijk bedanken voor het deelnemen aan mijn onderzoek.

Respondent: ja hartstikke goed.

Respondent 3

Interviewer: nou welkom fijn dat je mee wil werken aan mijn onderzoek. We hebben vandaag een interview het gaat ongeveer 30 minuten tot 3 kwartier duren. We gaan even een paar punten bespreken over de nieuwe organisatiestructuur. Om daar toe te komen gaan we eerst even de oude organisatiestructuur doorspreken wat je daar van vond en wat je eventueel voordelen of nadelen daarvan vond. En vervolgens gaan we het over het veranderproces zelf hebben dus hoe Driessen heeft gekozen hoe de verandering vorm te geven en in welke mate dit iets met jou gedaan heeft of jouw betrokkenheid of iets dergelijks. Daarna gaan we het over de nieuwe organisatiestructuur hebben. Wat voor voordelen of nadelen je hier van ook weer in ziet. En vervolgens gaan we dat toespitsen in ook weer drie deel onderwerpen dus de communicatie naar buiten de afdeling toe, de taakverdeling binnen de teams en de betrokkenheid met Driessen en de afdeling. Maar allereerst even kort iets over jouzelf. Wie ben je en wat doe je?

Respondent: ik ben Sandra Jansen ik werk ook op de afdeling HR-services uhm ik zit in team utrecht op dit moment sinds de nieuwe structurering en uhm ik werk hier nog twee jaar ongeveer.

Interviewer: ja dus je hebt ook al echt een lange tijd gewerkt met de oude structuur?

Respondent: ja ja toen zat ik in team onderwijs. Ja

Interviewer: en hoe was de indeling toen?

Respondent: uhm ja ik kom natuurlijk, hiervoor kwam ik vanuit een onderwijs instellen dus vandaar dat ik ook in team onderwijs werd geplaatst dus mijn expertise dus bijvoorbeeld van kennis van cao's kon ik daar heel goed toepassen. Ja we hadden een fijn team, leuk team. Goed op elkaar ingespeeld en iedereen wist omdat er in het onderwijs verschillende cao's zijn iedereen wist wel echt alles van die cao's die we voor onze klanten hadden. Dus die kennis was wel echt goed gewaarborgd.

Interviewer: ja je hebt het dan over kennis die goed gewaarborgd is, wat deed dit met het werk dat je uit moest voeren?

Respondent: uhm ja omdat en dan met namen de cao's als je een bepaalde cao hebt en je kent die op het moment dat er een vraag komt vanuit een medewerker of vanuit een klant kun je die veel gemakkelijker en sneller beantwoorden en daarmee kun je ook de kwaliteit waarborgen want op het moment dat je een vraag krijgt over ik noem maar iets een fulltime werkweek bij het primair onderwijs en dat is voor iedereen vanaf een bepaalde datum 40 uur en je kunt direct antwoord geven en je weet ook zeker dat het klopt. Dan kan je gewoon snel verder werken zeg maar.

Interviewer: ja is natuurlijk ook fijn voor de mensen die de vraag stellen

Respondent: ja precies die weten dan dat op het moment dat ze bellen en als je dan moet zeggen ik moet het nog even uit gaan zoeken terwijl je eigenlijk de gene bent de werkgever bent met de kennis en je moet iets gaan opzoeken dan hadden ze het zelf ook kunnen opzoeken dus op het moment dat je snel kan schakelen ja dat komt gewoon professioneler over.

Interviewer: dit klinkt allemaal als een voordeel, zie je dit dan ook als een voordeel?

Respondent: ja dat zie ik zeker als een voordeel

Interviewer: en als je verder kijkt wat voor voordelen heb je nog meer gezien bij de oude structuur?

Respondent: even kijken dat alles was onderwijs gerelateerd dus niet alleen de cao kennis maar ook bepaalde regelingen dus denk aan bij onderwijs bijvoorbeeld een bindingstoelage. Omdat je weet hoe het, omdat het ieder jaar weer terugkomt weet je hoe bepaalde regelingen gaan hoe bepaalde

procedures gaan. Je kan de procedure helemaal eigen maken. Dat is en voor een goede verwerking he de snelheid dus qua de balans tussen kwaliteit en kwantiteit is dan erg goed. Maar ook doordat je het proces vaker terug laat komen. Doordat je steeds dezelfde klanten hebt. Dan kan je ook makkelijker het lean toepassen. Even kijken hoe het is gegaan, of je doet een bepaalde periode iets en je kijkt even hoe het is gegaan en je kan veranderingen toebrengen. Dus je bent zelf heel nou betrokken bij de procedures. Omdat het voor dezelfde klant is en dezelfde procedures gelden in het onderwijs.

Interviewer: ja ja?

Respondent: ja want als je onderwijs of overheid hebt daar zitten verschillen tussen of zorg. Dus ook in bepaalde procedures. Dan denk ik bijvoorbeeld in dienst procedure VOG die zijn bij een andere cao of bij een andere, hoe moet ik het eigenlijk zeggen, ja overheid of zorg daar is dat helemaal anders. Dus doordat je helemaal zo gespitst bent op een richting

Interviewer: kun je dat een beetje specialistisch?

Respondent: ja kun je dat een beetje specialistische kennis op. Dus dat vond ik wel een voordeel dat je echt de processen echt volledig kent doordat alles gespecialiseerd in het onderwijs

Interviewer: en waarom is het dan zo een groot voordeel ten opzichte vanuit de oude structuur?

Respondent: ja dit is de oude structuur. Dus de oude structuur is wij zaten op onderwijs dus alles wat met onderwijs te maken heeft dat ken en dat ken je door en door dus dat is geen basis kennis dat is iets wat je opbouwt. Dus dat is echt een specialisme. En dat vind ik echt een voordeel van de oude situatie. Omdat je daar echt helemaal in kan vast bijten dus wat ik probeer uit te leggen is je hebt een procedure en die is zo gericht op onderwijs dat je daar ook veel beter inzicht hebt in wat er in gebeurt en dat je daar ook aanpassingen in kan doen want op het moment dat je een procedure hebt voor in dienst meldingen en dat is als je onderwijs hebt overheid zorg cultuur het kan allemaal op verschillende manieren. Maar doordat je het alleen op onderwijs hebt is het veel kleiner. Dus doordat het kleiner is heb je er meer grip op.

Interviewer: en dat is dan ook minder fout gevoelig?

Respondent: ja

Interviewer: en als je kijkt naar de nadelen die de oude structuur had?

Respondent: de nadelen eens even kijken die in het begin vond ik dat vrij lastig. Nu we eenmaal om zijn zie ik wel heel veel voordelen. Het is namelijk zo dat in het begin je ook wel heel erg, je krijgt een klein wereldje dus je krijgt echt kleine eilandjes binnen de organisatie. Die waren er ook. Je had echt onderwijs, cultuur en zorg en welzijn en ieder was voor zich. Dus de samenwerking binnen de afdeling die was veel moeilijker. Omdat als wij het bijvoorbeeld in rustige periode en dat is dus voor onderwijs kerstvakantie. Uhm dan is het bij overheid ontzettend druk want de contracten in onderwijs lopen bijvoorbeeld allemaal af in juli augustus maar bij overheid is het vaak zo dat dat einde van het jaar is. Dus dan heb je een piek bij overheid en bij onderwijs was ruimte maar je kon elkaar heel moeilijk helpen omdat er de kennis niet was. Want wij als onderwijs team destijds hielpen bijna nooit overheid en dat was andersom ook. Op het moment dat wij een piek hadden richting de zomer konden andere heel moeilijk helpen want die hebben helemaal geen kennis op onderwijs gebied. Dus onderlinge samenwerking is hierdoor echt wel verbeterd.

Interviewer: ja mooi

Respondent: je kan veel beter inspringen op elkaar en dan met namen in piek en dal periodes. En daarbij is het ook zo het werk is ook afwisselender. Je hebt wel meer cao's. Maar dat is ook doordat je daar weer bent ingedoken en je hebt ook weer nieuwe klanten heb je ook weer een frisse wind er doorheen zeg maar. Dus we hebben nu een paar nieuwe klanten en daar zijn we helemaal ingedoken en dat hebben we ook ons eigen gemaakt. En eigenlijk merk je dan dat op het moment dat je een klant hebt dat die klant eigenlijk het verschil maakt en niet zo zeer de cao die er aan hangt of de processen of eigenlijk op het moment dat je echt gaat kijken die klant staat centraal en je medewerker staat centraal en je gaat daar je werk omheen bouwen en dat is eigenlijk een beetje de nieuwe manier van werken dat dat dan wel veel meer voordelen heeft.

Interviewer: en je zei net dan al dat je het in het begin lastig vond om de voordelen en de nadelen in te zien. Hoe is het dan zover gekomen dat je die toch gezien hebt?

Respondent: nou in het begin is het altijd iedere verandering is ja veranderingen zijn denk ik altijd moeilijk in een organisatie vooral omdat je gewend bent op een bepaalde manier te werken en je bent gehecht aan een bepaald team. Ik was heel blij met mijn team op dat moment en je gaat naar iets nieuws het onbekenden. Dus dat is toch altijd even afwachten hoe gaat dat zijn, hoe zijn mijn nieuwe teamgenootjes, hoe zijn de klanten ken ik de cao's wel gaat het me wel lukken. Maar op het moment dat jij eigenlijk helemaal gesetteld bent en het ook gewoon heel goed georganiseerd allemaal en je zit eenmaal in je nieuwe team en je merkt dat de samenwerking lekker gaat. Dat je even indenkt in de cao's dus dat je ook weer nieuwe dingen leert dus daar krijg je ook weer nieuwe energie van en voor dat je het weet ben je een paar weken verder en denk je hee dat is eigenlijk helemaal niet zo verkeerd. Dus ja het is ik denk gewoon dat het even tijd nodig om een verandering. Je moet het ook gewoon even de tijd geven om het te laten werken. En ik denk dat het uiteindelijk positief is wat ze hebben gedaan.

Interviewer: want was je dan ook in eerste instantie een tegenstander van de verandering?

Respondent: nee, nee dat niet nee ik ben ehm ik was geen tegenstander ik heb ook wel ingestemd met de veranderingen omdat ik wel denk dat het voor de organisatie wel beter is dus soms moet je je eigen belangen dan even aan de kant zetten. Maar dat neemt niet weg dat ik het op dat moment moeilijk vond want ik was wel heel gehecht aan mijn team op dat moment.

Interviewer: en wat heeft Driessen dan bijvoorbeeld gedaan om het voor jou makkelijker te maken?

Respondent: nou ik vind open communicatie echt een hele belangrijke rol spelen. Ze hebben ons echt vanaf het begin af aan betrokken. En ze hebben iedereen gevraagd met kleine groepjes om samen te gaan zitten maar echt oké waarom zouden we het niet doen en waarom zouden we het wel doen en echt letterlijk opgeschreven en op ten duur zag je gewoon dat die rij met waarom we het wel zouden doen veel groter werd dan de rij waarom niet. En dat eigenlijk alleen de cao kennis vooral links bleef staan op die sheet. En dan kom je wel tot andere inzichten en dat doe je samen. En door ons te betrekken heb je het gevoel dat je mee mag denken mee kan denken. En ja die betrokkenheid heeft dan een positief effect.

Interviewer: en wat heeft het met jou gedaan dat je zoveel mee kon denken en dat je er invloed op had?

Respondent: ja dan heb je echt het idee dat je onderdeel bent van het bedrijf en dus dat je mening er toe doet. En dat het gemakkelijker is om soms ook voor het bedrijf mee te denken dan alleen naar je eigen belangen te kijken ik denk dat dat wel het gevolg daar van is.

Interviewer: je zegt net dat je dan het gevoel hebt dat je erbij hoort en dat je echt toe doet. Wat heeft dit dan gedaan met jouw betrokkenheid bijvoorbeeld?

Respondent: ja die wordt dan ja je hebt door uuhh de betrokkenheid wordt dan juist groter op het moment dat ze mij betrekken dan ben je ook meer betrokken naar de organisatie toe. Want normaal zou ik zeggen ik zit nu in mijn eigen team en dat is hartstikke leuk dus laat me maar lekker op mijn plekje zitten. Op het moment dat je naar het groter geheel kijkt en je daarin mee mag denken en je ook op ten duur ziet eigenlijk is het ook gewoon veel beter ja dan ben je in die zin ook meer betrokken en dan ga ik er ook in mee en dan ga ik er ook voor zorgen dat he dat we gaan slagen dan ga je er positief in. Dus het heeft twijfel omgezet in positiviteit.

Interviewer: mooi ja we hebben al de oude structuur besproken dat er eigenlijk een groot voordeel aan zat in specialisme klantenkennis per sector zeg maar. Maar ja er zaten ook nadelen aan bijvoorbeeld onderling helpen op de afdeling was lastiger dan hoe dat nu is. Daarna hebben we het veranderproces besproken dat het jouw betrokkenheid toch wel vergroot heeft en dat Driessen jou toch ook echt wel het gevoel heeft gegeven dat je erbij hoort en dat je er toe doet. Ja we zitten nu inmiddels in een nieuwe organisatiestructuur. Hoe ervaar jij de organisatiestructuur hoe die nu is?

Respondent: ja ik denk heel goed, ik denk dat we wel nog ja we zijn op weg. Dus het is nog niet iets wat he we hebben al een hele grote ontwikkeling doorgemaakt. Maar we zijn er nog niet en dan bedoel ik met name denken aan adviseurs die echt nog op regio ingezet moeten worden. Team uitzenden is al deels verdeeld maar moet ook nog gefinetuned worden en de samenwerking tussen de locaties en hier HR-services dus het hoofdkantoor die moet nog beter he nou hebben we wel een beginstap gemaakt. He afgelopen goedbekenddag heeft ieder team ook met hun regio bij elkaar gezeten om daar stappen in te ondernemen om die samenwerking nog groter te maken want kijk wij zijn, wij zitten hier in Helmond maar de locaties zijn ook heel belangrijk zij zijn de ogen en oren van de regio. Dus het is zonde als we die samenwerking niet nog verder optimaliseren. Dus ik denk dat daar nog een grote slag kunnen slaan maar dat dat wel echt ja voordelen zal opleveren zeg maar.

Interviewer: ja je zegt net al zelf voordelen op zal leveren, welke voordelen zie nu al?

Respondent: nu al zie ik dat je ja de samenwerking gaat gewoon heel goed. Wij hebben gewoon echt de klant centraal gezet. Dus wij zijn echt gaan kijken naar wat hebben we nu bij de klanten, wat zijn de afspraken die afspraken hebben we allemaal doorgenomen dus dat komt ook doordat er nieuwe mensen opgezet worden he nieuwe contactpersonen heb je ook die kans om even zo een opfirmoment te gebruiken even in te zetten. Dus dat op zich vind ik wel echt heel duidelijk. Wat hebben we nog meer, ja ik vind het wel heel fijn dat er bepaalde adviseurs al zijn toegewezen. Ja sommige dan nog niet meer sommige wel dat merk je gewoon al dat het heel fijn is dat je een vast aanspreekpunt hebt en dat het vast staat dat het team waarmee je verantwoordelijk bent en juist doordat je niet meer die eilandjes hebt, ja is het werken gewoon gemakkelijker en beter

Interviewer: mooi en wat voor effect heeft dan bijvoorbeeld dat het werken makkelijker en beter gaat?

Respondent: ja omdat je echt op regio zit je bent bekend met je regio je bent bekend met je klanten de medewerkers weet je op ten duur ook te vinden, ja je wordt gewoon weer eigen met je eigen klantenpakket. En dat is voor mij ook afwisselender want je hebt niet alleen maar onderwijsklanten. Je hebt, ik heb nou verschillende soorten klanten ja daar zit ook wel heel veel uitdaging in omdat je uhm gewoon nog minder kennis van hebt dus doordat je er dan weer helemaal in moet duiken ja dat geeft uitdaging en energie en ja dat heeft een positief effect op de manier waarop je werkt?

Interviewer: en als je kijkt naar de nadelen van de nieuwe structuur?

Respondent: in het begin was het even meer software technisch wat er allemaal even ingericht moest worden en je bent nog een beetje zoekende maar, want het heeft natuurlijk ook

samengelopen met dat we over zijn gegaan naar office 365 dus dat is ook wel een beetje wennen zeg maar, nog een verandering. Maar ook daar zie je als regio al je informatie bij elkaar staan en dat is ook gewoon ontzettend prettig. Maar daar heb ik wel heel even in moeten wennen dat je alles ook op een andere manier moet gaan vinden maar voor de rest zie ik nu nog weinig nadelen kan er zo geen noemen.

Interviewer: ja je noemde hem net zelf al even de communicatie naar buiten de afdeling toe, dus bijvoorbeeld naar team intercedenten of adviseurs of de locaties. Wat is er veranderd ten opzichte van de oude structuur met betrekking tot communicatie naar andere afdelingen?

Respondent: ja dat is nog weinig, ja wat ik zeg daar hebben we het nog hard te halen. We weten dat we als een team zijn en hier binnen HR-services gaat dat al ontzettend goed. Maar buiten de afdeling is dat nog minimaal. En ja daar moeten we echt de focus op gaan leggen dat die samenwerking echt beter wordt. Dat we daar nog meer op in gaan zetten maar dan bedoel ik ook dat wij hier vanuit het hoofdkantoor vaker naar klanten toe gaan zodat je nog beter bekend raakt met je klanten in je regio en veel meer samen gaat werken met de adviseurs de intercedenten en eigenlijk alle facetten die een bedrijf heeft en dat allemaal in een regio zet en die regio's zet en die nog hechter met elkaar laat samenwerken. Maar dat is nu nog niet helemaal het geval zeg maar. We hebben al een keer een overleg gehad en dat wordt ook vaker ingepland dus daar is een begin gemaakt. Maar ja

Interviewer: want waarom is dat nou nog niet helemaal het geval?

Respondent: ja ehhh. Locaties zijn denk ik ook heel erg gewend en wij hier vanuit het hoofdkantoor. Daar zit natuurlijk ook een afstand tussen de afstand letterlijke afstand waardoor je elkaar toch nog minder snel opzoekt. Het is gewoon gemakkelijk het is vaak druk dus je doet je werk dus je doet je ding je gaat door maar ja soms is het goed om er even bij stil te staan om juist te investeren en tijd te investeren in bepaalde veranderingen in je proces en dat moet gewoon nog even gebeuren.

Interviewer: en hoe zou Driessen dat kunnen faciliteren?

Respondent: ik denk dat Driessen goed moet kijken naar de rolverdeling omdat die rolverdeling ook steeds de grens vervagen. Dus onze afdeling krijgt er ook steeds meer bij. Ook meer vanuit de adviseurs daar zijn ze ook naar aan het kijken dus ze pakken heel veel tegelijk op en dat is ook goed. Maar het is wel belangrijk dat je blijft kijken naar waar willen we naartoe. He we hebben bijvoorbeeld verschillende adviseurs die gaan naar klanten toe maar het is ook belangrijk dat wij naar klanten gaan dus wat is de rol als wij naar klanten gaan en wat is de rol van de adviseur dus om daar goed naar te gaan kijken van dat voor iedereen duidelijk is wie wat doet. Ik denk dat daar echt nog dat daar Driessen iets in kan betekenen.

Interviewer: dus rolduidelijkheid?

Respondent: ja

Interviewer: ja op het moment dat je naar een andere locatie moet schakelen je geeft al aan die zitten niet om de hoek. Hoe doe je dat dan? Wat voor communicatiemiddelen gebruik je?

Respondent: ik ben wel van het persoonlijk dus altijd heel even bellen maar vaak als het druk zet je het toch al snel even op de mail en dat is soms zonde. Want bijvoorbeeld een locatie heeft gesprek met een medewerker omdat die gaat starten die heeft een contractbespreking. Is het eigenlijk heel belangrijk dat wij een korte samenvatting krijgen hoe het gesprek is gegaan of er nog iets uit is gekomen en hoe het gevoel was. En dat doen we nu eigenlijk niet. Dat wordt wel netjes opgeslagen in het dossier dus we kunnen het wel allemaal terug vinden en dan kunnen wij er wel in gaan kijken maar het is eigenlijk goed om met zulke kleine dingetjes vaak even contactmoment te hebben vooral

als er een vacature open staat. Dat krijgen we vaak niet eens mee dat gaat zo vanuit de intercedenten of vanuit de inhouse. En dat is eigenlijk in die zin moet je veel meer schakelen want misschien hebben wij nog wel mensen die wij weten die uit dienst gaan die we daarop kunnen inzetten dus in die zin kun je samenwerking daarin verbeteren.

Interviewer: dus als ik het goed begrijp is het vanuit hun meer informatie maar ook andersom

Respondent: vanuit ons ook dat is echt een wisselwerking. Elkaar durven opzoeken en dat je het ook daadwerkelijk gaat doen.

Interviewer: want ja er is dus wel al onderlinge communicatie nog niet volledig. Op het moment dat je kijkt naar de communicatie hoe die er nu is waar zou dan ruis kunnen ontstaan op die communicatie?

Respondent: ik denk door het ontbreken van communicatie dat het daar vooral in zit. Er is te weinig communicatie. De communicatie die er nu is is via mail of via telefoon dat kan natuurlijk ook. Maar ik denk dat we elkaar te weinig opzoeken dus doordat je eigenlijk niet weet wat hun weten niet zo goed wat wij aan het doen zijn en hun weten niet zo goed wat wij aan het doen zijn. En daardoor denk ik dat er heel erg snel ruis ontstaat.

Interviewer: en als je kijkt stel je krijgt een vraag vanuit een medewerker of een klant, weet je dan wel altijd naar wie je kan schakelen?

Respondent: ja dat hebben ze sinds kort wel heel erg fijn gedaan. Je kan heel makkelijk in het systeem opzoeken waar een medewerker of waar een klant bij welk klantteam iemand is ondergebracht. Kijk als gemeente Utrecht belt snap ik wel dat die bij Utrecht hoort. Maar bij heel veel weet je gewoon niet waar die klant thuis hoort of welke medewerker. Dat vind ik wel al heel fijn. Alleen op het moment we hebben ook de Vervangerspool we hebben nog zzp en we hebben nog outsourcing en die komen allemaal via dezelfde lijnen binnen. En dan vind ik zelf heel lastig wanneer hoort die nu bij outsourcing wanneer hoort die nou bij de Vervangerspool, ik denk dat daar wel nog in gefaciliteerd kan worden.

Interviewer: oké dus binnen de afdeling is het nou wel al heel eenvoudig om door te schakelen maar buiten de afdeling niet?

Respondent: ja buiten de afdeling niet en dat denk ik dat soms een medewerker of een klant onnodig lang in de wacht staat. Dus ook die ook daarin dat is ook een communicatievorm die kan dan echt beter.

Interviewer: ja want hoe doe je dat nou dan als je zo'n telefoontje binnen krijgt?

Respondent: ja dan moet ik echt gaan zoeken. Als het een medewerker is ga ik kijken waar die werkzaam is. Als die niet in het systeem staat dan hoort die waarschijnlijk bij outsourcing maar dan weet ik nog niet bij welk team van outsourcing dus dan bel ik gewoon iemand op van outsourcing of naar de UCC om te kijken of ze kunnen helpen. Ja dan moeten hun ook weer kijken waar die bij hoort en dan gaan hun weer kijken wie ik moet hebben en dan is die vaak niet bereikbaar. Dus dan moet ik alsnog een terugbelverzoek in plannen. Dus soms is het ook gemakkelijk ik ga het opschrijven en ik vraag of die terugbelt maar je wil de medewerker ook weer die gene spreken en dat is met een klant ook als die bij de Vervangerspool horen moet je ook even doorvragen. En op het moment dat je weet die zijn via een school die invalwerkzaamheden doen ja dan weet je bijna zeker ze moeten daar naar toe. Maar het is eigenlijk als een medewerker belt moet je eigenlijk zonder veel vragen te stellen al door kunnen zetten en dat kan nu niet. Dus dat vind ik minder professioneel.

Interviewer: ja we hebben nou de communicatie naar buiten de afdeling toe en ook een stukje binnen de afdeling. We gaan het nu over de taakverdeling hebben. Want met de herstructurering ben je ook gevormd tot nieuwe teams en heb je ook nieuwe klanten wat je zelf al aangaf waardoor je taken variërende werden. Wat voor invloed heeft de verandering van jouw klantenpakket op jouw taken?

Respondent: dat heeft best wel wat veranderingen met zich meegebracht. Ik zit nu ook in een jonger team waardoor ik meer de rol als senior op me heb genomen waardoor ik hun ook wat meer kan leren en het niveau omhoog kan trekken en de balans tussen kwantiteit en kwaliteit kan verhogen. Maar met namen wat een hele goeie verandering is is dat eerst uhm had ieder team uhm ja we hadden maar een paar specialisten bijvoorbeeld op salarisgebied. En nu is het echt verdeeld ieder klantenteam heeft een salarisspecialist een juridisch specialist en een cao specialist waardoor je niet meer met alles bezig hoeft te zijn he want anders he nou is het veel meer afgebakend. Dus ik hou me op dit moment bezig met het juridische aspect dus als er binnen ons klantenteam binnen onze regio komt als juridische casus dan pak ik dat op, kijk of ik er iets mee kan doen en ik schakel zelf met HRM en ik zorg weer dat er terugkoppeling komt naar het team. Laatst was er bijvoorbeeld iets met discriminatie met zwangerschap ben ik degene die het even oppakt en met het team communiceert. Zo heeft Lisa die zit in ons team die is cao specialist en die houdt echt op de hoogte wat verandert in de cao wat is er belangrijk om te weten en die zorgt dat ze het met ons communiceert. En doordat iedereen eigenlijk zo zijn eigen rolverdeling heeft, zie je ook dat ik ook echt bepaalde dingen los kan laten want dan weet ik kan ik ook echt vertrouwen dat andere collega's dat oppakken en dat heeft iedereen want we hebben ook een invio buddy en die draait ook echt bepaalde overzichten voor klanten qua managementinformatie maar die zorgt ook voor bepaalde inrichtingen in het systeem dus die pakt dat weer helemaal op zich dus doordat iedereen helemaal een eigen rol heeft ben je als team veel meer dat je zelf alles kan oppakken. En eerst was dat niet in je team maar had je daar iemand anders voor nodig. En als die er niet was bleef het even liggen. En doorat die taakverdeling nou zo goed verdeeld is en je hebt altijd weer een back-up ja dat is wel echt een ja qua rolverdeling ja super en ik denk voor iedereen die heeft ook gekozen welke rol die bij haar vindt passen dus dat daar ook rekening mee is gehouden. Want je hebt ook salarisspecialist ja ik vind salaris wel leuk maar om daar nou echt in te gaan duiken vind ik niet zo leuk maar dat kan ik nou loslaten dus ik kan nou ook iets doen wat ik echt leuk vind. Dus daar is ook rekening mee gehouden.

Interviewer: ja je gaf al aan in het begin van het gesprek dat je in het begin ook een beetje bang was in wat voor team je terecht zou komen. Hoe is dit uiteindelijk gegaan?

Respondent: ja de mensen bij wie ik nu in het team zit daar kende ik een iemand van de rest was allemaal onbekend. En tuurlijk moet je elkaar even vinden en iedereen werkt ook anders dus je moet elkaar ook leren kennen maar wij hebben dat als team ook echt wel opgepakt en we zijn samen gaan uiteten en we ondernemen ook wat leuke dingen zodat je elkaar ook buiten het werk leert kennen en ja dat is wel echt, dan denk ik oké het zijn allemaal Drieskes. Dus het zijn allemaal mensen ja die willen dat de samenwerking gewoon goed gaat en dat merk je ook.

Interviewer: en als je de taakverdeling bekijkt ten opzichte van de oude structuur waar zie je dan ook weer voordelen?

Respondent: nou ja dan zie ik eigenlijk als ik er nou op terug kijk vind ik dat al lastig want toen, nu merk je dus en doordat je op teamniveau dus op klantniveau en op regio uhm en de rollen daarin allemaal heel duidelijk gepositioneerd zijn en dat was in de vorige situatie eigenlijk bijna niet dus daar had je ook veel meer dat mensen dubbel werk deden of dat je niet wist bij wie je moest zijn dus dat iets onnodig lang in de organisatie bleef zweven. En dat is wat je nu eigenlijk niet meer hebt.

Interviewer: nee precies

Respondent: dus ja eigenlijk denk ik dat het nu wel toch wel veel interessanter is geworden en veel leuker is geworden.

Interviewer: mooi ja je gaf ook al aan dat de taalvariatie groter was. Wat heeft het gedaan met je eigen functie?

Respondent: ja is alleen maar uitdagender geworden doordat ik me nu in iets kan vastbijten wat ik leuk vind en dat je daar ook verantwoordelijk voor wordt gesteld dus het is niet zo vrijblijvend. Dus het is iets waar je zelf in kan bijdragen wat je zelf wil en je kan het dus ook zo groot maken als je zelf wil. En ik denk als die ruimte er is, ja er is ruimte voor ontwikkeling ik denk dat iedereen dat heel prettig vindt in zijn werksfeer.

Interviewer: ja goed om te horen ja we hebben in principe nu over de communicatie en de taakverdeling gehad. Het laatste puntje is betrokkenheid. Je gaf in het begin van ons interview al aan dat je door het veranderproces je meer betrokken voelde met de organisatie. Maar na het veranderproces wat is er toen nog overgebleven van die extra betrokkenheid, is die gebleven?

Respondent: ja die is nog steeds gebleven want ik zie gewoon dat Driessen heel erg zijn best doen om het geheel als bedrijf anders te positioneren. He we waren eerst echt een familiebedrijf en we worden gewoon een familie van meerdere bedrijven en die verandering die merken wij als HR-services ook. En ik denk dat wij daar al een hele goede verandering in hebben gemaakt maar dat staat hier nog niet bij stil wij zijn zo een dynamisch bedrijf met zoveel factoren waar wij van afhankelijk zijn dat het altijd een beweging zal zijn. En dat is ook wel iets waar we ons van bewust moeten zijn. Vaak zoals het nu gaat het volgend jaar weer helemaal anders kan zijn. En daarin moet je je altijd flexibel opstellen en op het moment dat Driessen zich daar open in opstelt en iedereen daarin meevraagt. Zoals die goed bekend dagen dus ook echt om je mening vraagt dan denk ik dat dat alleen maar blijft groeien en ook het verloop bij Driessen gewoon heel minimaal is.

Interviewer: ja want die verandering heeft zeker bijgedragen aan je betrokkenheid. En de nieuwe organisatiestructuur op zichzelf draagt die ook bij aan je betrokkenheid?

Respondent: ja ik denk dat op moment dat je kijkt je betrokkenheid eerst is dat denk ik ook al groot want toen was ik voor mijn onderwijsklanten en daar deed ik alles voor en nu heb je je andere klanten en je andere team maar ik denk op het moment dat je echt als je voelt als een team als een regio dat dat zeker bij kan brengen aan betrokkenheid. Maar ik denk dat dat voorheen ook al was maar in mijn geval op onderwijs gespecificeerd.

Interviewer: en als je kijkt naar niet betrokkenheid bij Driessen maar bij de klant merk je ook dat je de klant bijvoorbeeld beter kent, dat je ze sneller kan helpen?

Respondent: begint nu wel te komen. Je moet elkaar ook leren kennen. Iedere klant is ook anders en verwacht ook andere dingen maar doordat je er wel al als nieuwe contactpersoon in kan gaan heb je ook kans om dingen te verbeteren en dat wil niet zeggen dat de vorige manier dan niet goed ging maar doordat ze verouderd zijn of doordat er gewoon efficiënter mee omgegaan kan worden of doordat de wensen van de klant inmiddels anders zijn dus je neemt ook bewust even tijd voor de klant nu. En dat deed je voorheen, ga je gewoon op de voet verder hoe het was en doordat je nu in een keer nieuwe klanten hebt dan moet je wel. Dus dat is denk ik wel goed geweest.

Interviewer: ja we hebben dan in principe alles besproken we hebben besproken de organisatiestructuur hoe die eerst was. Je zag als voordeel dat er specialisme ontstond omdat je op jouw sector ja je helemaal kon inlezen. Je zag ook nadelen omdat je dan doordat er specialisme ook

ontstond andere minder goed kon helpen omdat je minder bekend was met andere sectoren. Daarna het veranderproces dat Driessen jou daar wel goed in mee heeft genomen door de open communicatie en ook het gevoel te geven dat je daar inspraak hebt gehad en er ook echt naar je geluisterd is. Daarna over de nieuwe organisatiestructuur die ervaar je eigenlijk heel positief en je bent ook een voorstander van de verandering. Ja er kunnen wel, we zijn wel nog op weg om het zo maar te zeggen er zijn nog wel slagen om te slaan en dan ook bijvoorbeeld naar andere afdeling toe en dan ook in verband met de communicatie. Wat je wel als een heel positief punt ervaart is dat je per team specialisme hebt je jezelf daardoor ook verder kan uitdagen en je daardoor diepgang kan zoeken in bijvoorbeeld voor jou het juridisch gedeelte. Wat er wel nog even denken, dat er met communicatie meer informatie onderling kan uitwisselen dat dat ook nog een verbeter punt is. En daarna over de betrokkenheid zelf. Je betrokkenheid was in principe al goed maar je denkt ook zeker dat de nieuwe organisatiestructuur deze stimuleert. Ik denk dat we dan wel een korte samenvatting van het interview hebben, zijn er vanuit jouw nog aanvullingen?

Respondent: nee eigenlijk niet

Interviewer: mooi dan wil ik jou bedanken voor het deelnemen aan mijn interview

Respondent: ja graag gedaan succes

Respondent 4

Interviewer: Nou welkom, fijn dat je mee wilt werken aan mijn onderzoek. We gaan het vandaag over de herstructurering van de afdeling hebben. Wat we vandaag gaan bespreken is eerst de oude organisatiestructuur, hoe eerst de indeling was, wat jouw rol hier in was en ja wat je daar van vond, voordelen, nadelen. Daarna over het veranderproces, dus hoe is de verandering vormgegeven, wat heeft driessen er aan gedaan om jou een goed gevoel te geven over die verandering, of juist niet gedaan, dat kan natuurlijk ook. Daarna over de nieuwe organisatiestructuur, wat vind je voordelen hiervan en nadelen. Vervolgens gaan we dat toespitsen op 3 punten: Waar het mogelijk effect op kan hebben, dat is communicatie naar buiten de afdeling toe. Taakverdeling binnen de afdeling dus je takenpakket en wat je er van vind ter opzichte van je oude takenpakket. En als laatste over de betrokkenheid, dus wat het met jouw betrokkenheid heeft gedaan. Maar eerst even kort over jou natuurlijk, wie ben je en wat doe je?

Respondent: Nou ik ben Lonneke, ik werk op de front office, hr services. 2 jaar geleden begonnen, dus inmiddels 2 jaar in dienst, ontzettend naar mijn zin. En ja bij de front office begonnen en zo wordt het ook allemaal uitgebreid zeg maar.

Interviewer: Dus je was ook al van tevoren voor de verandering in dienst.

Respondent: Heb je het over de verandering qua regio-indeling?

Interviewer: Ja, want voor de regio-indeling werkte we via sector eigenlijk. Wat was toen jouw rol binnen Driessen?

Respondent: Ja eigenlijk is die niet veranderd want ik ben gewoon bij de front beginnen en die is nog zoals die is. Dus voor mij is er eigenlijk nog niet heel veel veranderd nee.

Interviewer: Nee, er is dus niet heel veel veranderd, maar merk je wel dat er binnen de afdeling veel veranderd is?

Respondent: Ja we hebben natuurlijk helemaal nieuwe teams gekregen, wij als front zijn nu ook aan teams gekoppeld, dat was eerst niet. Met de bedoeling ook dat het allemaal veel efficiënter gaat, alleen ja de telefonie is er nog niet naar daar wordt nog aan gewerkt. Maar ik zie daar al veel voordelen in nu al, ja zeker.

Interviewer: En wat voor voordelen zie je er in?

Respondent: Ik denk dat je dan veel sneller kunt schakelen, als je dan puur kijkt naar mijn functie als front office, alle vragen van de medewerkers die komen bij de front binnen, zoals je weet. Wij moeten voor elke organisatie, alle klanten zeg maar moeten wij. We moeten alle afspraken weten en die staan natuurlijk wel in f12 toegespitst, alleen niet álles. Dus je moet continu schakelen van oké die werkt bij die gemeente, die werkt bij de school, daar werkt het weer anders. Je moet veel meer onthouden en je moet eigenlijk van alle organisaties en klanten iets weten. En als jij dadelijk in de regio aan de slag gaat dan heb jij natuurlijk medewerkers die je veel vaker herhaaldelijk spreekt want nou kan het echt overal terecht komen, en nu komen ze echt alleen maar bij jou terecht. Dus dan kun je ook een beetje een band opbouwen met die personen. Je weet vaak wel waarvoor ze bellen. Je kunt sneller schakelen met het team. Bijvoorbeeld iets waar ik niet meteen uit kom dat ze tegenover jou meteen zeggen oh hoe zat het ook alweer bij die klant, die organisatie. En nu is het veel meer zoeken nog.

Interviewer: Eigenlijk is een optimaal scenario dat per klant team regio een front office moet hebben.

Respondent: Ja zeker ik denk wel dat dat echt een voordeel oplevert.

Interviewer: Ja dat is dan al over de nieuwe organisatie structuur, zie je ook voordelen met betrekking tot de oude organisatie structuur?

Respondent: Wat het voordeel was hoe we werkten hoe we toen werkten? Ja dan had je wel, ja puur kijk ik dan naar mijn aandeel of ons aandeel als front. Wij zitten natuurlijk we allemaal bij elkaar. Dus nu hebben het echt over die medewerkers die bij die specifieke klanten horen. Maarja natuurlijk ook allemaal dingen die afdeling breed belangrijk zijn, die kunnen gebeuren, zoals bijvoorbeeld een fout in het systeem dat salarissen niet worden uitbetaald, als wij 3 telefoontjes krijgen dan pikken wij dat soort signaal natuurlijk veel sneller op. Want je krijgt alles mee van elkaar. Je zit bij elkaar dus als je echt allemaal foutmeldingen bij driessen pikt dat natuurlijk wel sneller op als bij elkaar zit. Dus daar hebben wij wel afwegingen zitten maken, wat is nou het voordeel dat wij bij een team gaan zitten. Ja dat heeft voordelen maar dat wij als front bij elkaar blijven zitten heeft ook voordelen. Dat moeten we dus nog gaan ervaren. We hebben al wel toen de regio indeling gemaakt was en de teams waren bij elkaar gezet en wij waren gekoppeld aan teams, zijn we bij de teams gaan zitten. Maar toen had dat de uitwerking nog niet zoals wij dachten want de telefonie is er nog niet naar. Dus ik zat wel bij een team maar ik was nog steeds niet voor heel de afdeling eigenlijk alles aan het doen. Dus ik had eigenlijk een beetje zo'n eigen eilandje. Want je bent nog niet echt aan het overleggen met je team. Je kunt nog helemaal niet die bezetting niet rond. Je kunt nog helemaal niets voor het team betekenen. Je kunt niet meewerken omdat je gewoon continu telefoon hebt. En dat is weer een voordeel als je dadelijk, dat jij gewoon elk team heeft zijn eigen front office zeg maar dan wordt die telefoon waarschijnlijk verdeeld maar ja dat kunnen we ook nog niet overzien want we weten niet. De ene regio bellen veel meer mensen dan bij de andere regio. Dat gaan we dadelijk ontdekken. Dan kan elk team voor zichzelf bepalen, wij hebben echt 2 eerstelijns medewerkers nodig en dat team heeft er maar 1 nodig. En ja dat moeten we dan nog gaan ontdekken hoe dat gaat lopen. Maar we zitten nog steeds een beetje van oké we zitten niet meer bij elkaar dadelijk, hoe gaan we dat ervaren?

Interviewer: Ja want dat is dan een beetje het nadeel van de nieuwe structuur. Heb je ook nadelen van de oude structuur?

Respondent: Ja nouja dat je dus van alles, alles moet weten en bij moet houden eigenlijk en dat is dadelijk minder je kunt je echt focussen op je eigen team. Je hebt gewoon je eigen team en daar regel je het zaakje gewoon mee. Ik denk dat dat wel efficiënter gaat werken, beter dan de oude structuur.

Interviewer: Er is natuurlijk ook een verander proces aan voorafgegaan, er is natuurlijk niet van de een op de andere dag gezegd nu gaan we even regio werken en we kijken wel. Was je voor dat de verandering bekend gemaakt werkt was je toen een voorstander?

Respondent: Toen het in de eerste instantie bekend werd gemaakt, nou ja wij waren, ons front office team is al helemaal anders dan toen we in de oude situatie zaten. En we waren een heel echt team. Dus daar hadden we wel moeite mee van oh jeetje dan gaan we dus allemaal een andere kant op. Die gaat daar zitten, die gaat daar zitten. Die contacten worden minder. Dus je had echt het idee van o jee ik raak mijn collega's kwijt. Dus het was meer persoonlijk dat we zoiets hadden van oh vinden we dit een goed idee? Maar toen het echt goed uitgelegd werd, we hadden daar verder ook inspraak in. We mochten daar allemaal onze mening over geven. En je hoort natuurlijk ook meningen van andere, dan stel je wel weer gauw bij. Want voor het bedrijf, voor de efficiëntie noem maar op. Is het wel een goede zet, ja dus toen waren we allemaal eigenlijk gewoon voor.

Interviewer: Wat is er van uit Driessen allemaal gedaan om jou voor te laten worden.

Respondent: Nou we hebben sowieso bijeenkomsten gehad per groep. Ik geloof per team hebben we ze in eerste instantie gedaan. Je had een keuze, A, B of C. Dan hadden ze duidelijk uitgelegd nou wat is A. A was bijvoorbeeld gewoon zoals het nu is. Dat was puur voor de front want dat was weer een iets andere insteek dan voor de teams. En B was geloof ik het regionaal werken en wij al front het gekoppeld worden aan een team en ook fysiek daar bij gaan zitten. En C was wij willen wel gekoppeld worden aan een team en als wij het qua telefoon minder druk hebben dat iedereen voor zichzelf een eigen team heeft om mee te werken. Maar we willen wel bij elkaar blijven zitten. Uiteindelijk is het voor ons C geworden. Nee in de eerste instantie was het C voor ons. En toen ging het uiteindelijk lopen en toen was ik eigenlijk degene die zei ja maar dan wil ik ook als het een nieuwe setting is meteen bij het nieuwe team betrokken zijn want anders dan hebben ze dan al die teams zijn allemaal gevormd. We hebben allemaal maanden want bij ons was de deadline 1 januari, dus nu 1 januari 2018. Dat ook echt de telefonie er op ingericht zou worden en toen heb ik geroepen van nou wil ik ook wel echt bij de teams meteen zitten want dan word je meteen er mee in opgenomen en de taken worden verdeeld anders kom je na een halfjaar er nog eens extra bij. En dat voelt er dan ook zo van er bij. En dat begreep ook iedereen en dat was ook gewoon goed. Maar ja na een maand kwam ik daar weer op terug dat ik zei van ik zit hier echt op mijn eigen eilandje, ik krijg niks meer mee. Ik kan nog niet met het team werken dus misschien is het toch verstandiger om als front weer bij elkaar te gaan zitten zolang de telefoon nog niet ingericht is. En dat hebben we uiteindelijk ook gedaan. Toen kwamen er natuurlijk nog nieuwe stagiaires, nieuwe medewerkers aangenomen. Die moeten ook ingewerkt worden. Ja toen hebben we gezegd dan gaan we weer bij elkaar zitten. Want dan gaat het met in-leren ook weer beter. En dadelijk zitten we wel bij de teams en dan kan elk team dat voor zichzelf gaan indelen van hoe gaan we die persoon die bij ons komt in-leren. Maar nu is het nog steeds afdeling breed voor ons. Dus ja uiteindelijk gaat het wel er naar toe waar we uiteindelijk ook willen. Alleen dan moet eerst die telefoon werken.

Interviewer: Hoe sta je daar nou in over het samenwerken in een team, ben je daar nog steeds voor?

Respondent: Nou ja ik vind dat ik gekoppeld ben aan een heel leuk team. En ja ik ben daar wel voorstander van. Zodra de telefoon zo werkt denk ik echt dat dat fijner gaat werken.

Interviewer: Je noemde net toen je aan het toelichten was over het verander proces dat je inspraak hebt gehad en dat je ook het gevoel hebt gehad dat Driessen naar jou geluisterd heeft. Wat heeft dat met jou gedaan?

Respondent: De betrokkenheid is dan groot. Het komt anders over. Driessen heeft een bepaald idee en ik ben wel altijd van nou ja dat idee dat is er gewoon en moet dat alleen leuk ingepakt worden dat het voor ons niet over komt van; en dit gaan we doen en daar moeten we het dan maar mee doen. Nee, ze hebben dan die bijeenkomsten georganiseerd om je mening te geven, meningen van anderen aan te horen. Maar ik ben wel van mening, als hun iets willen dan gebeurt dat uiteindelijk ook. En dat is ook logisch, zo werkt een bedrijf. Maar ik vind wel dat ze dat altijd heel netjes doen, dat we toch het idee hebben dat we mee kunnen denken.

Interviewer: En dat heeft dus ook jou betrokkenheid vergroot?

Respondent: Ja dat wel, zeker.

Interviewer: Merk je dat nou nog terug in je werk dat je betrokkenheid vergoot is door het veranderproces?

Respondent: Nee, ik vind eigenlijk de betrokkenheid hier altijd al heel hoog. Dus het maakt niet uit waar we het allemaal over hebben. We worden eigenlijk allemaal betrokken, iedereen krijgt een mogelijkheid om mee te doen aan projecten, om mee te denken. Dus dat ligt dus ook een beetje aan

jezelf of dat ligt heel veel aan jezelf of je je betrokken voelt of niet want dat kun je zelf ook afdwingen.

Interviewer: Na het veranderproces komen we natuurlijk bij de nieuwe organisatiestructuur. Dit is dus het regionaal werken. Je zit niet echt nu nog in een regioteam. Wat heb je zelf gemerkt van naar het regio werken.

Respondent: De indeling van de teams. We hebben helemaal een nieuwe samenstelling. Je hebt ook die samenwerking met die locaties die er dan aan vast hangen zeg maar. Daar mag nog wel wat meer energie ingestoken worden zeg maar. Dat we ook echt eens weten, we weten wel wie er bij die locatie zit maar we hebben nog niet echt iets met zijn allen gedaan om die samenwerking wat te vergroten.

Interviewer: En wat zou je dan voor je zien om die samenwerking te vergroten?

Respondent: Ik zou sowieso wel een keer naar die locatie toe willen. Dat je gewoon zegt als team van daar gaan we eens heen dat je ook eens een beeld hebt van hoe ziet het er uit. Mijn team is dan Amsterdam/Den Haag. Dat zijn 2 locaties. Dat ik er ook eens beeld bij heb van hoe ziet het er dan in Amsterdam uit en hoe ziet het er in Den Haag uit. Dat we goed weten wie wat doet zeg maar. Dat is allemaal voor mij dan persoonlijk misschien maar ik hoor die signalen natuurlijk ook van anderen. Nog een beetje een grijs gebied van wat wordt er van ons verwacht, wat kunnen wij van hun verwachten. Dat eigenlijk.

Interviewer: Het is nog een beetje aftasten onderling

Respondent: Ja en de adviseurs die er bij horen want je hebt natuurlijk, de incidenten die er bij horen. Omdat iedereen regionaal werkt dus er komt veel meer bij kijken dan alleen wij en de locatie. Dus daar hebben je natuurlijk met heel Driessen mee te maken. Moet je niet een soort kantoortjes maken om allemaal bij elkaar te gaan zitten. Of één keer in de maand of misschien één keer in de 3 maanden, per kwartaal, dat je eens allemaal bij elkaar gaat zitten om te evalueren of om weer nieuwe afspraken te maken en dan heb ik het niet alleen over ons eigen team maar de rest er ook bij.

Interviewer: Als ik het goed begrijp dat je niet alleen de afdeling hr service hebt maar de afdeling regio Amsterdam/Den Haag.

Respondent: Ja zo zou bij mij het perfecte plaatje zijn, zitten misschien ook nadelen aan, ik zou het niet weten want zo ver kan ik dat niet zien maar dat heb ik dan wel eens in mijn hoofd van waarom maken we het niet zó breed eigenlijk.

Interviewer: En als je dan kijkt naar de nieuwe organisatie structuur, dus het regionaal werken, welke nadelen heb je al ervaren?

Respondent: Ja ik eigenlijk dus nog niet, nee nog niet.

Interviewer: Nog niet echt in het regiogebied?

Respondent: Nee. Ik zit ook te denken, zie ik nadelen. Nou ja misschien de betrokkenheid met de rest van je collega's van de afdeling want als je dadelijk anders gaat zitten. Of stel het gaat het dadelijk naar toe dat we heel breed met zijn alle gaan zitten dan raak je natuurlijk van de HR services afdeling, raak je mensen kwijt, uit beeld, dat gebeurt. We zijn ook wel super groot dus hoe kun je dan nog verwachten dat jij die betrokkenheid met al jouw bijna 70 collega's kunt blijven behouden.

Interviewer: En als je dan kijkt naar, dat is dan een nadeel dat je minder persoonlijk wordt op de afdeling, en als je kijkt naar de voordelen.

Respondent: Ja dan blijf ik terugvallen op het sneller kunnen schakelen. Dus sneller dingen kunnen oplossen. Sneller weten naar wie je moet gaan als je vragen hebt of als je er niet uit komt. Dus heen en terug werkt dat zo. Ik denk dat dat wel echt een voordeel is.

Interviewer: We hebben inmiddels al best wel wat besproken, we zijn begonnen met de oude organisatie structuur, het veranderproces is voor jou goed verlopen. Ja betrokkenheid en je gaf ook aan met het ABC, dat je daardoor ook echt inspraak had en dat er ook naar je geluisterd werd. Je hebt helaas nog niet teveel meegekregen van de nieuwe structuur omdat je op de Front zit. Ja dat is jammer maar misschien ook juist wel goed omdat je als je er wel te veel van mee had gekregen was het misschien geen goed teken. Het is natuurlijk voor jou wel belangrijk de communicatie omdat je op de Front zit moet je snel kunnen schakelen naar andere teams. Hoe vind je de communicatie op de afdeling nu zelf?

Respondent: Ja soms moet je zelf even een tandje bij om bepaalde informatie te krijgen. Dat je ooit denkt van waarom is dit niet even gecommuniceerd over heel de afdeling of een mailtje of wat dan ook. Maar op zich vind ik de communicatie wel goed. Misschien een beetje te veel ook wel eens op verschillende plekken. Maar onderling vind ik dat dat allemaal wel goed loopt.

Interviewer: Ja communicatie op de afdeling is natuurlijk nog redelijk makkelijk. Maar communicatie naar buiten de afdeling is natuurlijk weer een stap verder. Hoe vind je die gaan?

Respondent: Ja dan heb je het over de informatie die je gewoon krijgt of die je wil hebben?

Interviewer: Ja allebei want bijvoorbeeld wat je net al noemde met een soort afdeling regio. Je moet dus ook schakelen met andere afdelingen. Die in dezelfde regio werken als jij dan. Hoe vind je dat gaan?

Respondent: Ik denk ook iets dat je ook op je zelf af roept. Je kunt wel mopperen van goh waarom heb ik dit niet gehoord maar je kunt ook even de telefoon pakken en je informatie gaan halen of je loopt even naar die afdeling. Dat ligt denk ik heel veel aan jezelf. Ik ervaar daar geen problemen in, want als ik iets niet weet en ik wil het weten dan ga ik wel naar die personen toe waarvan ik denk dat ik daar de antwoorden van krijg.

Interviewer: En merk je ook een verandering ten opzichte van de oude organisatie structuur naar communicatie naar buiten te afdeling toe?

Respondent: Ik nog niet nee.

Interviewer: Als je dan communiceert naar buiten de afdeling toe, welke communicatie middelen gebruik je dan vaak?

Respondent: Ja wel vaak de telefoon maar dat komt ook meer dat je niet te veel van de telefoon af kunt. Je moet wel echt van je plek, dan gaat bellen sneller.

Interviewer: Wat voor ruis zou hier kunnen ontstaan

Respondent: Bellen denk ik niet zo. Je hebt ook per mail bijvoorbeeld, daar kun je het ooit anders interpreteren, dat is altijd met wat op papier staat. Maar verder denk ik als je belt of er naar toe gaat. Naar toe gaan ben ik natuurlijk voor, dat zou het beste werken, alleen ja het is niet altijd mogelijk om van de een naar het andere pand te lopen, afdeling. Locatie sowieso niet. Dus ja bellen, bellen gaat dan denk ik het snelste en is ook het duidelijkst

Interviewer: En als je dan iemand moet benaderen, hoe weet je wie je het beste kan benaderen?

Respondent: Ja, in principe weet je, ja ik vind dat ook een beetje eigen verantwoording dat je wel weet wie waar zit zeg maar die ergens iets van af kan weten. Dat moet je zelf eigenlijk ook een beetje voor zorgen. Dat je weet van die hoort bij dat en die hoort bij zus en die werkt bij uitzenden, ja. Ik weet zeg maar wel waar ik dan moet zijn.

Interviewer: Je zegt dat is eigen verantwoording maar wat doet Driessen er aan om er voor te zorgen dat je het weet?

Respondent: Nou, ja, niks denk ik. Ik zit even te denken. Ik weet dat ze bezig zijn met weer een soort van smoelenboek. Wie zit waar, waarvoor kun je bij iemand terecht. Maar dat is er geweest maar op een of andere manier werd dat te weinig gebruikt. Maar dat was nog hele informatie. Dat wordt nu op een andere manier ingestoken. Ja, nee ik heb al een aantal keer aangegeven bij zo'n inwerk traject is het wel handig om echt helemaal een rondleiding door het hele gebouw, dat je overal wordt voorgesteld. Tenminste dat heb ik niet gehad, ik weet niet of het inmiddels alweer veranderd is. Maar ik ben wel op de eigen afdeling geweest en gaande weg leer je oh daar zit verzuim, of daar zit uitzenden. En die werken daar bij uitzenden. Daar kom je zelf achter. Maar ik denk dat het ook wel goed is, ook voor die andere afdelingen dat als er iemand nieuw bij komt in een team, welke afdeling dan ook, dat we dat gewoon even moeten voorstellen zeg maar. Dat er duidelijke uitleg wordt gegeven. Het wordt volgens mij in het inleidtraject wel zo gedaan dat er iemand komt. Dus dan zitten jullie samen of dan zitten ze in een ruimte en dan komt er iemand van de afdeling iets vertellen van de afdeling. Maar ik heb altijd het idee, het werkt beter denk ik om dan ook naar die afdeling toe te gaan en de mensen zien die daar zitten. Dan krijg je een beetje een beeld van hoe groot is die afdeling, wat doen die precies.

Interviewer: Het is ook een stuk persoonlijker als je er zelf geweest bent.

Respondent: Precies. Dan heb je er ook meteen beeld bij dat werkt denk ik ook altijd het beste. Met de locaties wordt dat dan natuurlijk wat lastiger, maar dan zou ik zeggen dat moet gewoon een keer in de zoveel tijd de mogelijkheid hebben om naar de locatie te gaan en er wordt vaak genoeg gezegd van nou rij er maar een keer heen, werk maar een keer daar, dan werk je een keer op een andere locatie. Maar ja dat wordt toch niet gauw gedaan. Daar moet denk ik toch iets voor gepland worden zeg maar dat je kunt zeggen van nou gaan we met een paar man die kant op. Of hun naar ons. Zoiets. Dus daar mag nog wel aan gewerkt worden. Aan het beter bekend worden met je collega's. Met de organisatie Driessen als je hier nieuw binnen komt.

Interviewer: Wat zou Driessen dan buiten het smoelenboek nog meer kunnen doen om dat toch meer te promoten?

Respondent: Ja wat ik zeg, toch die soort van rondleiding. Verder zou ik het eigenlijk voor nu niet weten. Je moet daar zelf ook tijd en energie in steken. Maar dan moet je daar ook de mogelijkheid voor krijgen. Het is nu te random om te zeggen van ja ga daar maar een keer naartoe. Ja ik zie mij al zeggen van ja morgen ben ik er niet want dan ga ik in Amsterdam werken. Dat is een beetje raar.

Interviewer: We hebben het nu over de communicatie naar buiten de afdeling toe. Jij ziet het meer als een eigen verantwoordelijkheid dat je ook weet wie waar zit en wie je waar ook voor kunt benaderen. Driessen faciliteert hier verder niet veel in, alleen dat ze bezig zijn met het smoelenboek eventueel terug te halen. En jij ziet zelf een kans om het inwerktraject te veranderen. Echt een persoonlijke rondleiding te geven en met de rondleiding aan iedereen voorstellen. We gaan het nu over de taakverdeling hebben. Jij zat dus op de Front voordat de verandering is gekomen en na de verandering ook. Hoe merk je dat je eigen werk veranderd is?

Respondent: Ja niet dus eigenlijk. Ja eigen werk veranderd dat ik wel altijd nu naar het team waar ik gekoppeld zit, dat ik daarmee een dag start heb bijvoorbeeld en ook een beetje weet hoe het bij hun speelt en waar ik met hun eventueel mee kan helpen. Dat was eerst niet. Dan was het gewoon kijken waar we eventueel zouden kunnen helpen. En nu ga ik wel gewoon sneller naar mijn eigen team. Dus dat is er een beetje bijgekomen. Of dat het team van mij vraagt van zou je vandaag dit of dit kunnen doen. Maar verder is er eigenlijk nog niet heel veel veranderd. Voor de front tenminste, nee.

Interviewer: En wat verwacht je dat er aan jouw taken gaan veranderen op het moment dat je wel definitief gekoppeld wordt?

Respondent: Ik denk het meer mee werken in het team. Ligt ook een beetje aan je collega's denk ik. Aan het team. Wij hebben bijvoorbeeld al uitgesproken van jij vind bijvoorbeeld warm welkom bellen verschrikkelijk, dat kan. En ik vind dat super leuk. Dan ga ik bijvoorbeeld zeggen van morgen ga ik alle warm welkom bellen. Maar dat wil dus zeggen dat ik de telefoon niet op kan nemen. Dus dat een andere collega zegt nou dan doe ik vandaag de telefoon. Dus ik denk dat er meer afwisselendere werkzaamheden bij komen.

Interviewer: Wat vind je daar van?

Respondent: Ja ik vind dat leuk die afwisseling. Ik wil absoluut de telefoon niet laten vallen, dat vind ik echt veel te leuk. Maar ik vind het ook leuk dat ik nog wat werkzaamheden kan doen als het rustig is een dag met de telefoon, dat ik ook echt een toegevoegde waarde ben voor de afdeling want ik ga dan maar gauw mijn eigen taken doen of ik zit nog ergens in een projectje waarvan ik weet volgende week zitten we weer bij elkaar dus ik zou er eens over na denken wat ik er over wil vertellen. En voor je het weet gaat de telefoon weer, die gaat toch altijd door. Maar ik vind het ook wel leuk om echt mee te werken met je team.

Interviewer: Jij ontvangt dus heel veel telefoon, je zal ook wel eens specialistische vragen krijgen of juridische vraagstukken of cao vraagstukken. Zou je dan binnen de afdeling weten wie je daar voor kan benaderen? Wie daar bijvoorbeeld meer kennis van heeft?

Respondent: Ik zit te denken, ja toevallig zit ik dan in het cao specialisten verhaal, en ik weet inderdaad van mijn eigen team wel wie wat doet, maar van de andere teams weet ik dat eigenlijk niet. Dat ligt misschien ook aan mezelf. Is daar al echt over gecommuniceerd of is daar al een lijstje voor wie waar specialist voor is. Dat is een goede. Die ga ik opschrijven. Dat weet ik eigenlijk niet. Maar ja goed dan bel je je team. Maar eigenlijk wordt er nooit echt nu specifiek geschakeld met iemand van de specialisten. Gebeurt ook bijna nooit. Want het komt dan voor ons uit wordt het gewoon in het team neergelegd en het team zelf zet het dan uit naar de gene die daar specialist in is. Van Oh dat is echt een cao vraag, kun jij die oppakken? Kijk je hebt de cao specialisten, juridische enzo, maar het is ook niet zo dat die ook alles doen. Want je doet dat toch gewoon als team. Alleen ja we hebben natuurlijk ook eens in de zoveel tijd een overleg en daar gaan altijd de vaste mensen naartoe. Of als we buiten de afdeling iets willen communiceren over bijvoorbeeld cao veranderingen dan weten als het goed is de andere afdelingen bij wie ze moeten zijn. En wij communiceren het dan weer met het team. Dus ja dat is nog een beetje, het is ook vrij nieuw dus daar moeten we denk ik allemaal nog een beetje een weg in vinden.

Interviewer: Jij bent zelf dan cao specialist. Wat houdt dat in voor jouw taken?

Respondent: Dat is ook net nieuw, dus het is voor ons allemaal nog een beetje zoeken van wat wordt er nu echt van ons verwacht? We hebben al wel een paar bijeenkomsten gehad maar het blijft nog een beetje een grijs gebied vinden wij allemaal, het hele groepje zeg maar. Van elk team is er dan een iemand cao specialist en het is nog echt niet duidelijk wat er nou echt van ons verwacht wordt.

Interviewer: Oké, wat zou er voor kunnen zorgen dat het wel duidelijk wordt?

Respondent: Ik denk dat we een keer met zijn allen goed moeten zitten en met een juiste persoon, bijvoorbeeld keer die al een paar keer bij een overleg is geweest. Toch dat we met zijn allen op een lijn zitten van ja we snappen het gewoon niet. We begrijpen nog steeds niet. Want wat gebeurt er met zo'n overleg, Kees doet heel netjes zijn uitleg. Zo goed dat hij denkt dat het is natuurlijk. En wij kijken elkaar echt allemaal aan van nou snap jij het. "Nee ik snap het niet", "Ja we zien wel", "Ja we gaan er wel mee aan de slag". Maar ja mee aan de slag? Wat dan? Dus het is echt nog heel lastig.

Interviewer: Je gaf aan het begin van het gesprek aan dat je van te voren in een heel leuk team zat. Hoe is de taakverdeling binnen je team veranderd ten opzichte van de nieuwe structuur?

Respondent: Nouja eerst hadden wij natuurlijk onze vaste Front met Ivana en Renate en Heidi, ik dan, en Lotte. Wij waren echt met z'n vijven en helemaal prima. Lotte is helaas niet meer werkzaam hier. Renate is op een gegeven moment in een team meegegaan toen wij nog gewoon de Front waren. Ivana ook. Toen kwam er natuurlijk een stagiaire die met ons mee kwam draaien dus qua bezetting werd het toen een stuk minder. Maar toen was ik ineens diegene die eigenlijk het meeste aanwezig is. En dat heeft mijn rol wel veranderd. Dat ik het allemaal een beetje regel, dat ik in de gaten houd hoe het met de bezetting is. Soms met roosters wat we kunnen ruilen. Of als er iets gecommuniceerd moet worden, dat we moeten weten iets over de medewerkers. Ja iedereen komt inmiddels altijd naar mij. Eerst was dat bijvoorbeeld altijd Ivana. Ivana was echt de Front en die regelde het allemaal en wij gingen daar gewoon in mee. Dat is helemaal veranderd. In die zin voel ik me nu dus heel verantwoordelijk voor de telefoon, want ja op een of andere manier komt dat allemaal op mij af zeg maar en ik verdeel het dan weer onder de rest. En zo moet je het een beetje zien qua gevoel. En dat vind ik super leuk. En dat ben je dadelijk wel kwijt. Dat vind ik wel jammer. Maar dat is puur persoonlijk.

Interviewer: Ja we hebben het nu over de taakverdeling gehad. Als we kijken naar de betrokkenheid, je gaf al eerder aan dat je betrokkenheid een persoonlijk aspect vind. Dat het er ook aan ligt hoeveel je er zelf aan toe doet. Maar ook zeker dat je door Driessen en het veranderproces je meer betrokken voelde. Als je kijkt naar de betrokkenheid door de nieuwe structuur, dus naar het regionaal werken. Heeft dat ook invloed op jou?

Respondent: Ja het is nu lastig om te zeggen, omdat het nu nog eigenlijk voor mij nog niet zo heel veel veranderd, maar wat ik wel voorzie is dat dat wel veranderd zeg maar. Ja je bent gewoon een team. Dat zijn we nou ook, we zijn ook team Front. En dan is het gewoon team Amsterdam/Den Haag. Maar dan, ja dan ben je een beetje de rol met alles een beetje regelen enzo ben je dan kwijt. Maar is dat ten nadele van mijn betrokkenheid? Nee ik denk het niet want er zijn gelukkig genoeg projecten buiten jouw werkzaamheden waar je in mee kunt doen waardoor je toch weer heel betrokken kunt zijn.

Interviewer: Ja, en als je kijkt naar jouw betrokkenheid voor de veranderingen en hoe die nou is, wanneer was die denk je groter?

Respondent: Oh dat vind ik lastig want ik heb want ik ben denk ik voor mij zelf altijd heel betrokken geweest. Ik ben ook heel nieuwsgierig. Ik denk voor mij zelf geen verschil. Ik ben eigenlijk altijd van af het begin meteen heel betrokken geweest. Naar mijn eigen collega's toe, flexibel, maar ook buiten je team naar andere teams toe. Naar andere afdelingen toe. Ja ik ben eigenlijk altijd al heel betrokken geweest dus ik denk dat dat niet heel veel veranderd.

Interviewer: Goed om te horen. We hebben inmiddels al een hele hoop punten besproken. We zijn begonnen met de oude indeling. Dat jullie eigenlijk gewoon een front waren voor heel de afdeling. En

je zag als voordeel bijvoorbeeld dat de nieuwe verdeling er aan komt je persoonlijker mensen kunt helpen, mensen ook echt leert kennen en je eigenlijk ook al weer waar voor ze gaan bellen. Tijdens het veranderproces was je in eerste instantie, twijfelde je er een beetje over. Maar dit is weggenomen omdat je inspraak had en er ook echt naar je geluisterd werd. Dit was ook goed voor je betrokkenheid natuurlijk. Vervolgens hebben we het over de nieuwe organisatie structuur gehad. Je ziet het eigenlijk als ideaal scenario dat je een soort afdeling wordt van regio Amsterdam/Den Haag en regio Arnhem bijvoorbeeld. Waar je dan wel bang voor bent is dat de betrokkenheid naar de afdeling HR services minder wordt. Dat zie je zelf ook al omdat de afdeling zo groot wordt dat het sowieso al minder wordt.

Respondent: Dat is al, ja zeker.

Interviewer: Verder hebben we het over de communicatie naar buiten de afdeling toe gehad. Je ziet eigenlijk ook dat het een verantwoordelijkheid is van jezelf dat je weet wie waar zit en waarvoor je iemand kan inschakelen.

Respondent: Ja dat moet je gewoon willen weten, als je het niet weet dan moet je zorgen dat je het wel weet.

Interviewer: Ja precies, en je ziet zelf al de rol van Driessen zou eventueel een smoelenboek kunnen zijn of met het inwerktraject een rondleiding te geven en dan ook persoonlijk langs te gaan bij iedereen in plaats van een presentatie te geven over een afdeling. Daarna hebben we het over de taakverdeling gehad. Voor jou zijn de taken wel redelijk veranderd door de jaren heen. Ook doordat je je meer verantwoordelijk bent gaan voelen voor de Front office en je vind het ook super leuk dus dan voel je je ook sneller verantwoordelijk. Dat vind je wel jammer dat dat weg gaat maar je verwacht wel dat je door in team te komen er variërende taken bij komen wat jou zelf ook een uitdaging lijkt. Ja jou betrokkenheid hier was al goed en die blijft goed waarschijnlijk. Dat was mijn interview. Ik weet niet of jij nog vragen hebt?

Respondent: Nee, nee helemaal niet. Ik hoop dat jij genoeg informatie hebt.

Interviewer: Ja zeker, ik wil je bedanken voor het deelnemen.

Respondent: Graag gedaan.

Respondent 5

Interviewer: welkom fijn dat je mee wil werken aan mijn onderzoek. Uhm ja we gaan vandaag de volgende dingen bespreken. We gaan het eerst over de oude organisatiestructuur hebben, hoe eerst de indeling was van de afdeling HR-services en vervolgens over het veranderproces zelf. Dus wat heeft Driessen gedaan om het veranderproces goed te laten lopen en wat heeft het bijvoorbeeld met jouw betrokkenheid gedaan. Daarna gaan we het over de nieuwe organisatiestructuur hebben. Uh hoe ervaar je deze en wat zie je als voordelen en nadelen. En daarna gaan we het over de communicatie naar buiten de afdeling toe. Dus bijvoorbeeld naar een andere afdeling als uitzenden of locatie toe. Ja wat voordelen en nadelen zijn en hoe deze gaat. Vervolgens over de taakverdeling. De taakverdeling binnen jouw team en als laatste stukje over jouw betrokkenheid en dan vooral de betrokkenheid met de afdeling en welke invloed de herstructurering heeft. Maar eerst even een stukje over jou, wie ben je en wat doe je bij HR-services?

Respondent: uh ik ben Marlou Janssen. 28 jaar ik werk vanaf januari 2015 bij Driessen als HR consultant. Uh ja voor de organisatiestructuur werkte ik in team onderwijs en nu in team Amsterdam Den Haag.

Interviewer: uh ja je zegt al voor de organisatiestructuur. Hoe was die eerst ingedeeld?

Respondent: eerst was die ingedeeld op onderwijs overheid. En dan hadden we uit mijn hoofd 2 onderwijs teams en 5 overheid teams. En dan was het meer gericht op onderwijs cao's. Maar dan door het hele land heen. Dus was meer ingericht op cao's inderdaad. Dus dat je echt alleen kennis had van onderwijs of overheid dus van gemeentes of scholen. Dus had je meer specialisaties.

Interviewer: en wat vond je hier van?

Respondent: ja ik vond het altijd heel leuk omdat je heel goed je klanten kende en je cao kenden. Want je had niet zoveel cao's want ik had alleen primair onderwijs en voortgezet onderwijs. En omdat je twee jaar met dezelfde klanten werkt, weet je ook wie bij welke klant hoort of welke contactpersonen. Hoe je klanten moet benaderen. Dus je kent de klanten heel goed dus dat werkt wel heel fijn.

Interviewer: en wat deed dat met de klanten dat je die goed kent, kon je ze daardoor beter helpen?

Respondent: ja je had er een persoonlijke band mee dus de drempel was iets lager om ze even te bellen even vragen hoe het gaat. En je weet hoe je mensen moet benaderen. De een wil met u aangesproken worden de andere met je. De ene wil gemaild worden de andere wil gebeld worden. En soms wist je zelfs die is er op woensdag niet die bel ik morgen wel. Ja dat je heel goed wist ja wie bij wie moest zijn met je vraag wie er wel was wie er niet was. Ja dus in de communicatie werkte dat heel fijn. Heel laagdrempelig.

Interviewer: mooi ja dat is dan eigenlijk al een voordeel van de oude organisatiestructuur, welke voordelen zie je nog meer van de oude organisatiestructuur?

Respondent: ik denk vooral kennis dat je echt weet wat de klant wil maar ook weet wat de klant wat die ook hoort te doen. Met ook cao veranderingen de klant houdt dat niet altijd bij. En wij wisten wel heel goed omdat je weinig cao's had als er iets verandert dan wist je dat meteen en konden we dat meteen doorvoeren dus dat vond ik wel vaak fijn. En dat je zelf heel er op de hoogte bent van wat er allemaal speelt in onderwijsland toen altijd zeg maar. En omdat je nu onderwijs en gemeentes hebt is dat wel lastiger omdat je wat meer cao's hebt. Dus dat vond ik altijd wel een voordeel. Dus dat je de klanten goed kenden maar ook de cao's goed dus als er iets veranderden kon je daar ook goed op inspelen en vooraf vaak.

Interviewer: en wat voor effect heeft dit dan op je werk dat je eerst al die dingen kenden?

Respondent: sowieso snelheid dat je snel als iemand een contract had gemaakt dit is goed dit moet er in staan dit moet eruit. Kon je heel snel nakijken en heel snel dingen verbeteren. Ook mails je wist precies van oh dit speelt hier ja je had meer snelheid. Uhm ja en ik denk dat de kwaliteit ook echt wel goed was omdat je klanten goed kenden dus je wist precies wat die ook van jou verwacht ja daar kon je dan goed op inspelen.

Interviewer: ja inderdaad en ja je hebt ook natuurlijk nadelen aan de oude organisatiestructuur. Welke nadelen zag je aan deze?

Respondent: uhm ja het was wel dat wij, onderwijs is wel echt anders dan overheid. Waardoor je elkaar met drukke periodes, hadden wij einde van het jaar en schooljaar dus eind december en eind juni dat de rest van de teams je weinig kon helpen of kon inspringen omdat onderwijs echt anders is met cao's met allerlei kleine regeltjes dus je kon elkaar weinig helpen. Ook locaties kon je niet inzetten dus ja dat vond ik wel echt een nadeel je zat echt op je eigen eilandje en als er iemand ziek was of er gebeurde iets dan was je heel kwetsbaar dus je kon weinig hulp krijgen een andere afdeling of je eigen afdeling.

Interviewer: waarom is onderwijs dan zo anders dan overheid?

Respondent: ja sowieso andere cao's maar ook de contracten zijn toch wel anders. Ze werken met werktijdfactor. Als je urenwijziging had, moest je ook al die vergoedingen aan gaan passen want ze werken met heel veel vergoedingen dat is bij gemeentes bijna niet. En vaak heb je bij onderwijs niet echt een P&O afdeling dus je miste vaak de kennis bij P&O en dat heb je bij gemeentes wel dus dat is toch wel andere benadering of dat je meer moet voorkauwen. Dat is toch wel uhm ja andere regeltjes andere cao's dus dat is toch wel verschil.

Interviewer: ja en merkte je dat dan ook als je het dan al doortrekt naar de nieuwe organisatiestructuur dat er verschillende werkzaamheden zijn?

Respondent: ja, ik vond uhm contracten bij gemeentes uhm vind ik makkelijker omdat daar minder bij komt kijken bij onderwijs moest je heel veel dingetjes aanpassen nog, handmatig in de contracten dus je hoeft minder aan te passen, minder na te rekenen omdat ze minder vergoedingen hebben dus dat vond ik persoonlijk vond ik dat makkelijker. En omdat bij gemeente een P&O afdeling hebt dus die weten wel hoe het werkt zeg maar dus je hoeft geen dingen voor te kauwen of uit te leggen zeg maar.

Interviewer: ja en toen kwam Driessen ineens aan met het regio werken. Was je in eerste instantie een voorstander van de verandering?

Respondent: ja ik zag er wel echt voordelen in, ik had er zelf nooit over nagedacht en ik moet zeggen dat onderwijs wel heel oud en vertrouwd was. Maar ik vond een keer iets nieuws ook wel leuk. En ik zag wel de voordelen vooral met het samenwerken met locaties en andere afdelingen dus daar zag ik wel het voordeel van.

Interviewer: ja en wat heeft Driessen dan gedaan om jou daar in mee te nemen in de verandering?

Respondent: uhm we hebben sowieso allemaal een bijeenkomst gehad met Anne, Anne Smulders. Ja zij heeft ons allemaal bijgepraat en de voor en de nadelen laten zien en dat was heel verhelderend. Want toen had ik echt meteen zoiets van ja lijkt me op zich wel leuk en ook omdat je twee jaar in hetzelfde team zit, is het ook leuk om een keer met andere collega's samen te werken. Dus dat vond ik wel heel leuk maar ook een keer gemeentes, of ja omdat je wel ooit bij andere teams kon helpen

en jouw team niet geholpen kon worden dacht ik het is toch wel leuk als jij een keer de gemeentes kan doen en iemand anders de scholen. Dus dat vond ik toch wel echt ja ik vond dat wel leuk en vooral ook dat ze meer locaties gingen inzetten en dan dadelijk bij, andere adviseurs krijgt en alles dus ik dacht ja dat is ook wel leuk.

Interviewer: ja en dan het veranderproces op zich, hoe vind je dat het veranderproces is gegaan?

Respondent: uhm ja de voorbereiding was redelijk goed, ik vond alleen dat ze het van 1 juli hadden ingevoerd dat was niet heel makkelijk maar dat was vooral omdat wij met onderwijs zaten met data einde van het schooljaar was super druk. En je wil dan alles netjes achterlaten. Ja de timing vond ik zelf persoonlijk niet zo fijn dan had ik liever september gezien omdat je het dan beter achter kan laten. En nou was het je gaat van het ene hup en je moet loslaten en je gaat in het andere terwijl je het niet helemaal goed kon afronden. Dus dat vond ik zelf best vervelend moet ik zeggen. Dus dat had ik liever ook met vakanties, je komt in een nieuw team. Je krijgt nieuwe collega's, en nieuwe klanten en nieuwe cao's dus alles is nieuw en dat is dan midden in de vakantie periode en een van de drukke periodes in het jaar. Dus dat vond ik persoonlijk echt onhandig dus dat had ik liever twee maanden later gezien na de periode dat je nieuwe team er in ieder geval helemaal is en je oude team om nog vragen te beantwoorden. Plus dat je het rustig kon afsluiten en nu had je daar heb je nog losse eindjes en je moet al in iets nieuws stappen terwijl de helft van je team nog op vakantie is.

Interviewer: ja en heb je daar dan ook echt hinder van ervaren?

Respondent: ja eigenlijk wel want ik had best vaak dat je dan alleen zit in je nieuwe team en dat ik echt dacht ik weet echt niet wat ik moet doen. Dat is echt lastig dan. Dat je wel de prioriteiten kan stellen maar dat je elke dag opnieuw prioriteiten aan het stellen bent omdat je denkt ik kom nergens aan toe. Plus als je een telefoontje krijgt je weet helemaal niet waar het over gaat. Omdat dat nog lopende zaken zijn vooral de eerste maanden. Dus dat vond ik echt wel pittig ja dat heeft echt veel tijd gekost om even te wennen en ik denk echt als het twee maanden later was dat je daar meer tijd voor had of dat je met zijn tweeën had gezeten dus dan was het soepeler verlopen.

Interviewer: ja want wat heeft dat met jouw werk gedaan dat je daar echt aan moest wennen?

Respondent: ja de collega's niet zo zeer want grotendeels van mijn team kende ik wel dus de samenwerking verliep eigenlijk ook meteen super volt. Maar ook vooral de klanten, klantafspraken nieuwe cao's ja andere regeltjes andere F12 andere afspraken met de klant. Dus dat vond ik heel erg wennen. En ook dat je ineens documenten moest meesturen met arbeidsovereenkomst dat hadden we allemaal nooit bij onderwijs. Verlofsaldo berekening dat hadden we nooit bij onderwijs. Dat waren allemaal nooit gedaan en moet je wel ineens gaan doen en je hebt echt geen idee wat je aan het doen bent. Dus dat was af en toe echt vervelend dat je echt dacht ik weet niet of ik het goed doe maar ik moet het wel versturen want er is niemand die mij kan controleren. Ja dat vond ik in het begin echt wel lastig.

Interviewer: uhm en ja een veranderproces doet natuurlijk ook iets met jou. Wat heeft dit bijvoorbeeld met jouw betrokkenheid naar Driessen toe gedaan?

Respondent: ja je bent wel heel betrokken want je wil het vooral wel echt heel goed doen ook vooral voor de klanten dat ze denken oh ik wil dat ze er niks van merken dat het allemaal goed gaat. Dus in het begin was het vooral heel veel overwerken en proberen dat alles goed loopt en ja dus tuurlijk wel betrokken en je wil echt je verantwoordelijkheid nemen maar dat was in het begin wel echt pittig.

Interviewer: en als je dan kijkt, is jouw betrokkenheid door de verandering ook echt vergroot?

Respondent: ja want we hebben nou ook wat aanbestedingen gewonnen dus van lopende klanten GVE is een hele grote die loopt en daar hadden we een super positieve beoordeling gehad en dat is wel super leuk om te lezen en tuurlijk je hebt kei hard je best gedaan en als dat dan terug komt en dat wordt gewaardeerd is dat wel echt ja leuk om te lezen.

Interviewer: mooi

Respondent: ja

Interviewer: ja we hebben het nou over de oude organisatiestructuur en het veranderproces op zich. Daarna komen we bij de nieuwe organisatiestructuur, wat zie jij als voordelen van de organisatiestructuur?

Respondent: ja dat je meer, je kan locaties, adviseurs kan je veel beter inzetten want je hebt minder adviseurs en je kan locaties echt gebruiken voor ID controles voor contract ondertekeningen. Die kunnen je echt helpen en dat was voorheen niet, was het ja locaties die zitten er wel maar bij iedere klant hoorde een andere locatie nu is het veel duidelijker van oké die locatie kan ik bellen voor dit die locatie kan ik bellen voor dat dus je kan elkaar veel beter helpen dat vind ik echt een pluspunt. En je weet toch iets meer wat er speelt en er heerst een heel duidelijk overzicht bij wie je nou moet zijn.

Interviewer: ja en als je dan naar de nadelen kijkt?

Respondent: uhm ja ik vind een nadeel maar dat heeft niet perse met de organisatiestructuur dat je zoveel nieuwe klanten krijgt ik heb volgens mij geen een oude kant behouden dat alles anders is. Dus dat je heel erg moet wennen aan de klanten van onderwijs naar gemeente dat alle regeltjes anders zijn dus daar moest ik wel echt, dat kost wel echt heel veel tijd en juist in die periode was dat er niet.

Interviewer: en wat heeft dat dan, want ik kan me voorstellen als je steeds moet op gaan zoeken dat dat best veel tijd kost, maar wat heeft dat dan bijvoorbeeld met jouw werk gedaan?

Respondent: in het begin heel veel stress nee maar ook wel het kostte heel veel tijd, waardoor je heel veel tijd ging nemen voor een klant waardoor je denkt er ligt nog zoveel en er komt nog zoveel binnen dus dat vond ik wel heel erg, ja stress verwekkend waardoor je wel veel overuren ging maken maar waardoor je denkt ja heeft dat zin. Want daardoor ga je ook weer fouten maken omdat je het niet meer ziet dus ik vind dat wel een puntje.

Interviewer: ja je noemde bij voordelen noem je de communicatie naar buiten de afdeling toe. Wat is er veranderd ten opzichte van de oude organisatiestructuur ten aanzien van de communicatie?

Respondent: uhm ik denk omdat je de locaties beter kan inzetten en adviseurs ook dat je klanten beter vooraf kan communiceren omdat je van locaties input krijgt wat er speelt bij een klant en vanuit de adviseurs. Ook van office 365 proberen we nu per, dus zowel voor Amsterdam Den Haag als voor uhm voor Amsterdam als voor Den Haag hebben wij nu office 365, echt als er delen spelen zet het erop dus bij die klant loopt dit niet of loopt het juist wel goed dus geef er beter aandacht aan dat je veel beter per klant wat er speelt want eerst had je net zoveel klanten maar dan wist je helemaal niet van oh die is daar geweest en die adviseur is daar geweest had je geen flauw idee en nou weet je veel beter wat er bij een klant speelt of wanneer er een aanbesteding komt. Dus je bent wel meer van een klant op de hoogte omdat je van twee kanten input krijgt.

Interviewer: ja je noemde dan in het begin van het interview dat je persoonlijk betrokken was bij de klant omdat je bijvoorbeeld de cao goed kende en wist wanneer ze werkte bijvoorbeeld met wie je contact had. En als je dat dan vergelijkt met hoe de communicatie nou gaat?

Respondent: ja dat is nou nog steeds echt heel erg wennen omdat eigenlijk ja geen een klant heb meegenomen dus ik heb bij klanten die ik vaker spreek oh ja dat is die contactpersoon en die werkt parttime dat weet je wel een beetje maar dat is echt nog lang niet zo ver als hoe ik er toen in zat. Dus dat is wel ooit, dat maat je ook wel onzeker dat ik dan denk oh wie had ik ook alweer gesproken maar dat je wel de snelheid mist en dat is nog steeds dan ook bij de nakijk dan moet je toch even alle afspraken van de klant erbij pakken, klopt alles wel, is alles goed gemaakt ja dus dat maakt het lastig maar uhm ja ik bedoel de afspraken zijn duidelijk dus je kan wat opzoeken maar dat kost wel meer tijd nog steeds maar ik denk dat dat wel een half jaar gaat duren of langer

Interviewer: en als je kijkt naar de communicatie naar andere afdelingen toe dan weer? Ja wat voor middelen gebruik jij bijvoorbeeld om naar een andere afdeling te communiceren?

Respondent: ja heel vaak bellen omdat ik denk dat is het snelste dus het is vooral, ooit is het link als iemand niet opneemt even een linkje want dan denk ik dan reageer je toch sneller dan op een mail en als ik het echt zwart of wit moet hebben dus ik moet echt een ja of een nee zwart op wit hebben dan doe ik even mailen. Maar net als verzuim die mail ik altijd van pakken jullie onderstaande op, of ik ga er vanuit dat jullie onderstaande oppakken dan hoef ik ook niet iets terug te krijgen en als ik iets meteen moet weten dan probeer ik of dan bel ik altijd, zowel met locatie als met verzuim of met HR net wie het moet zijn of juridisch. Ja

Interviewer: want waar kunnen dan eventueel verstoringen op die communicatie ontstaan?

Respondent: ik denk doordat je aannames gaat doen. Als je dan met elkaar belt en je denkt oh ik denk dat ze dat bedoelt en daarom denk ik ooit als ik het niet zeker weet of ik twijfel of ik het begrijp dan gaan ze het wel herhalen of samenvatten. Dat zeg ik dan ook vaak van oh als je dit even wil samenvatten op de mail kan er ook geen miscommunicatie ontstaan.

Interviewer: want heb je het gevoel vaak dat er mis gecommuniceerd wordt?

Respondent: nee eigenlijk niet. Ja en dan bij verzuim of juridisch en zo die afspraken zijn gewoon, het is gewoon ja of nee zeg maar dus dat is gewoon heel zwart wit en ooit bij locaties heb je wel dat je aannames doet of andersom dat hun aannames doen dat ik denk oh had het even gevraagd dan hadden we het kunnen bevestigen. Dus dat er dan wat wordt gedaan dat het dan achteraf gecorrigeerd moet worden dus dat vind ik ooit zonde. Maar dat hebben we onlangs wel besproken dus da, wellicht dat dat vanaf nou wel beter gaat. Maar er worden wel vaak aannames gedaan denk ik dat is zonde als je even had gebeld of even had gemaaild dan had je het gewoon geweten.

Interviewer: en gaat dit dan twee kanten op?

Respondent: ja vanuit allebei de kanten. Dus dat we dan net gebeld hebben, en dan denken oh wat was het ook alweer oh dat zal wel dit zijn. Dan denk ik oké we hadden het even moeten checken. Dat we het zeker weten. En ook met uitzenden want daar zeggen ze met contracten die komt vandaag ondertekenen. Maken ze een actiepoint aan zonder datum of zonder tijd en dan denk je oh volgens mij kwam die smiddags en dan kwam die smorgens en dan staat die er ineens en dan moet je het contract nog maken. En ja dat is eigenlijk zonde want dat moet gewoon helder zijn. Maar dat is gewoon echt mensen werk dus dat kunnen we wel echt aanpassen.

Interviewer: want wat zou er bijvoorbeeld gedaan kunnen worden waardoor dat niet meer, dat de aannames verdwijnen?

Respondent: ja ik denk meer bevestigen naar elkaar of meer overleggen met je collega dus als je belt dat je zegt ik heb net dit en dit besproken dus er komt dadelijk een mail binnen wil je even kijken of ik het goed heb begrepen. Dat je meer met elkaar meekijkt en niet alles probeert zelf te doen. En dat

denk ik bij ons omdat wij een redelijk grote werkdruk hebben en gewoon grote workflows en veel werkzaamheden door elkaar uhm en dat je je dag niet kan plannen dat daardoor ooit wel echt rommelig is dus dat je alles wil afronden maar dat lukt gewoon niet dus dat je dan denk oh het zal wel zo en zo zijn dus dan kan ik dat afronden dus dat je daardoor sneller aannames doet. Maar dat heeft ook echt wel te maken met werkdruk ja dat begrijp ik wel dat medewerkers sneller willen, dat doe ik zelf ook. Als ik nou dit doe dan is dat vast weg en dan zie ik wel, of ja zie ik wel dan ga ik er vanuit dat het goed is. En ik denk dat dat vaker gebeurt.

Interviewer: ja en stel je krijgt een vraagstuk vanuit een andere afdeling of vanuit een klant en daar heb je specialistische kennis voor nodig dus je moet naar een juridisch specialist of naar een cao specialist. Weet je dan ook gelijk wie je kunt benaderen?

Respondent: ja binnen ons team weet ik wel wie welke specialist is. Ja dat hebben we onlangs nog besproken ja dat is voor mij wel duidelijk.

Interviewer: en als je naar een andere afdeling moet, dus je hebt een juridisch vraagstuk, zou je dan ook weten naar wie je moet voor welke afdeling?

Respondent: ik weet wel wie ik dan moet hebben maar ik weet niet wie waar zit. Dus ik ken wel de namen of als ik iemand ooit moet bellen dat ik denkt oh juridisch zijn die of verzuim zijn die maar wie waar zit. Nou zeker met het nieuwe pand geen idee.

Interviewer: denk je dat het van belang is om te weten waar iedereen zit?

Respondent: ja want ik denk ooit dat als wanneer je elkaar gewoon zo spreekt dat dat duidelijker is dan via de telefoon of via de mail en ik denk ook dat je dan meer dat familiegevoel als familiebedrijf meer onderhoudt. En dan denk ik even bellen even mailen ja dat is ja wat kan ik erop zeggen dan heb je niet echt een band. Dan denk ik als je er nou even heen loopt dan kunnen ze het ook beter verwoorden dan nemen ze ook vaak meer de tijd en anders is het even snel dus ik denk dat dat wel goed is. Ik zou dat zelf wel willen.

Interviewer: en hoe zou Driessen dat kunnen faciliteren?

Respondent: ja ik denk de drempel lager maken. Dus als iemand mij belt ook zelf van een ander afdeling dat ik zeg oh kom maar even langs dan laat ik het even zien of dan leg ik het even uit. Ik heb zelf ook ik ben heel visueel ingesteld dus als ik het een keer heb gezien dan blijft het ook hangen en anders kan het best zijn dat ik over drie weken weer bel. Ik weet wat je toen maar ik weet het niet meer. Dus ik zou ook zeggen mensen die elkaar bellen of gebeld worden dat je elkaar even uitnodigt dat je zegt oh kom even langs dan bespreken we het even. Of neem desnoods een collega mee dat je met zijn tweeën even komt en dan heb je het ook even duidelijk.

Interviewer: ja we hebben inmiddels al best redelijk wat besproken. We zijn begonnen met de oude organisatiestructuur ja je zag hier als voordeel dat je heel specialistisch op onderwijs in kon zoomen maar als nadeel dat je niet onderling uit kon wisselen als jullie het druk hadden bijvoorbeeld. Ja je was wel een voorstander van de verandering. Ja je had er nog niet echt over nagedacht van te voren maar toen ze het voorstelde dacht je wel het is wel leuk een keer wat anders. Ja het veranderproces heb je wel redelijk goed ervaren alleen de timing was fout door de drukte en vakanties. En vervolgens de nieuwe organisatiestructuur ja je ziet als groot voordeel dat je ja van naar andere afdelingen makkelijk kan schakelen dus je hebt eigenlijk vaste aanspreekpunten en dat geldt dan ook voor de communicatie. Waar mogelijk wel ruis zou kunnen ontstaan is door aannames te doen en dit zou weggenomen kunnen worden door elkaar meer te controleren en als je er dan over twijfelt even navragen.

Respondent: ja juist

Interviewer: ja we gaan het nou over de taakverdeling hebben. Ja je noemde het zelf al dat je vanuit onderwijs kwam en dus ook overheid erbij kreeg. Wat voor invloed heeft deze verandering op jouw klantenpakket gehad?

Respondent: ja ik had eerst volgens mij 63 onderwijs klanten echt kleine klantjes dus allemaal 10 tot 15 medewerkers en nou kreeg je wel wat grotere klanten en volgens mij heb ik 9 onderwijsklanten behouden. Ja dat zijn niet mijn klanten maar 9 onderwijsklanten behouden van dat andere onderwijsteam dus ik kende eigenlijk geen een klant maar onderwijs is gewoon bekend qua cao's en alle overheid teams of overheid klanten waren voor mij onbekend dus dat was echt schakelen.

Interviewer: En wat heeft het dan bijvoorbeeld met jouw takenpakket gedaan.

Respondent: ja die de taken zijn eigenlijk op zich hetzelfde gebleven want ik denk dat onderwijs net iets meer extra's heeft. Extra vergoedingen extra vog aanvragen bij iedere aanvraag dus net iets meer uitgebreid is en iets specialistischer en bij gemeentes was het juist dat je iets meer los kon laten dat je denkt oh die hebben minder vergoedingen en minder afspraken dus dat was voor mij iets makkelijker alleen het verlof kwam daar weer bij maar op zich als je dat een keer hebt gezien valt het ook wel weer mee.

Interviewer: ook niet het moeilijkste?

Respondent: nee ik vond het vooral wennen aan de klanten, dus nieuwe mensen hoe moet je, wie moet je benaderen wie is er van P&O een beetje de klant beter leren kennen.

Interviewer: ja je komt dan in een nieuw team na zo een verandering, hoe heb je dit ervaren?

Respondent: ja eigenlijk goed want we hebben al een paar rondes met elkaar gezeten om kennis te maken en wie is de cao specialist en wie gaat de verloning doen dus de taken waren eigenlijk goed verdeeld, de werkplekken waren van te voren goed verdeeld dus je wist je kende je plek zal ik het zo zeggen en wie welke dagen werkte en wie tot hoe laat werkt dat was helemaal afgestemd. Dus dat was eigenlijk vrij helder dus het was vooral ja tuurlijk aan elkaar wennen want ik kende geen een iemand van mijn oude team zat erin dus dat was ook even wennen. Maar ja dat ging echt heel vlot hebben we ook echt duidelijke afspraken gemaakt als er iets is zeggen niet achteraf maar meteen, open en eerlijke communicatie, elkaar helpen als het nodig is en ook door de dag start iedere dag gewoon meteen schakelen, hebben jullie hulp nodig dan gaan we meteen schuiven. Dus dat was heel ja heel fijn team, heel open dus daar was ik meteen aan gewend. Aan de klanten niet maar aan het team wel.

Interviewer: en wat doet het met jou om in zo een team te komen?

Respondent: ja ik vond het wel leuk want we hebben heel ervaren mensen heel ja minder ervaren mensen, parttime fulltime ja en als je 2 jaar bij dezelfde collega's zit is heel erg leuk maar ik vond het ook wel leuk om een keer ja bij nieuwe mensen te komen waar je eigenlijk al twee jaar mee werkt maar niet mee samen werkt niet direct. Die je nou eigenlijk super goed leert kennen en heel gezellig is. Dus ja ik vond het heel leuk en nog steeds.

Interviewer: ja je komt dan in een nieuw team hoe heb je het ervaren dat de taakverdeling is gegaan?

Respondent: ja goed, want we hebben het echt in onderling overleg gedaan. Iedereen wilde ook, had ook echt een voorkeur voor iets anders. Dus dat kwam echt precies mooi uit. De ene vond salaris leuk de andere juridisch de ene zei ik vind verloning super leuk dus dat wil ik wel iedere week doen.

Ja ik vind dat bijvoorbeeld niet zo leuk dus dat konden we meteen helemaal goed afstemmen dus dat liep echt zo soepel. En zo gaat het ook. Dus dan denk ik ja je kan het wel afspreken maar als het vervolgens helemaal anders loopt maar dat is gewoon niet. En de coördinator zat erbij en dan wordt er ooit dat je denkt oh dan doen ze allemaal braaf maar dat was echt niet. En nou gaat het nog steeds super soepel en kei goed echt heel fijn.

Interviewer: en als je voor je team naar ontwikkelpunten kijkt?

Respondent: uhm ja dan kom ik toch op klanten beter leren kennen en dan gewoon meer aandacht geven aan de grote klanten en daar echt tijd in investeren ja en als ik er tijd voor zou hebben zou ik die wel een keer willen bellen of een keer een afspraak dat we echt daar proactief langs gaan ja daar zou ik nog wel, dat zou ik ook leuk vinden maar dat zou ik ook wat meer willen zien. Want wij handelen vaak vind ik persoonlijk als afdeling achteraf dus de adviseur gaat naar de klant als de klant piept of als er iets niet goed is. En dat zou ik graag proactief willen doen dus dat je vooraf gaat. Dat je kijkt wat gaat er goed oké dan laten we dat zo. Wat kan er beter dan gaan we dat aanpassen of het gaat allemaal goed ja dan is het ook goed. Ik zou daar meer proactief in handelen. Want ik denk dat dat voor de klanttevredenheid wel echt belangrijk is.

Interviewer: en hoe zou Driessen dat kunnen organiseren?

Respondent: uhm ja eigenlijk zou je een tussen functie moeten hebben dus een junior adviseur denk ik die dan echt alleen op klantbezoek gaat gewoon proactief die zegt vandaag ga ik de klanten in het noorden van Amsterdam doen en dan ga ik 3 klantbezoeken doen en de rest van de week. Dus ik zou of een extra functie inschakelen maar ik denk dat het bij ons ook vaak een kwestie van tijd is want wij zitten met zijn 3^e in een sub-team waarvan 2 fulltime en 1 parttime dus bij ons is het ook als er iemand op klantbezoek meegaat ja dan zit je of alleen of er zit niemand dus je hebt de tijd niet. Dus als je de tijd hebt zou het gaan. Dus een functie erbij of een FTE erbij. Maar ik denk echt dat je er in moet investeren of dat de taak van de adviseur dusdanig moet worden aangepast. Dat die veel meer kunnen focussen op klanttevredenheid.

Interviewer: en hoe ervaar jij de taakverdeling ten opzichten van de oude structuur?

Respondent: ja die is eigenlijk bijna hetzelfde want wij deden voorheen gewoon alle taken, iedereen pakt alle taken op dus het is niet jij doet de aanmeldingen jij doet de email en zo nog steeds en dat doen we eigenlijk om allround te blijven en zodat iedereen op de hoogte is van de zaken die er spelen. En ook als er iemand ziek is of uitvalt of op vakantie is dat je niet een klant hebt of een taak maar dat iedereen gewoon alles door elkaar doet. En veel overleggen dus ook echt gewoon hard op oh deze belt die is niet tevreden die is wel tevreden weet dat die gaat bellen. En met die parttime dagen krijg ik ook altijd van hun even door oh morgen ben ik er niet het kan zijn dat die belt hierover weet dat dus dat is altijd super fijn. Dus veel kennisdelen veel overdracht.

Interviewer: we hebben het nou over de taakverdeling gehad. Grotendeels is het voor jou hetzelfde gebleven. Er zijn wel een paar kleine taken bijgekomen maar die maken het niet zo heel veel moeilijker. Uhm ja je geeft wel aan dat je in een leuk team terecht bent gekomen dat heel open en eerlijk te werk is gegaan en ook dat de afspraken nakomt die gemaakt worden. Ja het laatste puntje dat we gaan bespreken is de betrokkenheid. In welke mate heeft de indeling van geografische indeling dus het regionaal werken invloed gehad op jouw betrokkenheid?

Respondent: betrokkenheid naar Driessen toe?

Interviewer: ja?

Respondent: ja ik denk hetzelfde ik kan niet zeggen dat er nou verandering is sinds de geografische verandering. Want ik denk dat ik altijd vrij betrokken ben geweest en altijd het beste eruit probeer te halen voor de klant en voor de medewerkers. Dus ik denk eigenlijk dat dat geen invloed heeft gehad op mijn betrokkenheid moet ik zeggen. Dat ik gewoon denk ik was eerst betrokken en dat ben ik nog steeds maar niet meer of minder dan voorheen.

Interviewer: en als je dan kijkt je bent in een nieuw team gekomen heeft dat jouw betrokkenheid vergroot?

Respondent: ja je hebt wel dat je meer energie krijgt. Want je wil natuurlijk een goede start maken en een goed begin en dat alles goed loopt en dat klanten weinig werken van een nieuwe structuur en nieuwe medewerkers. Ja nieuwe contactpersonen. Dus je gaat wel extra energie insteken dat alles goed verloopt en dan vooral in het begin. Dus dat kost wel even extra tijd en moeite. Maar ja dat is dan ook wel leuk om het even goed te beginnen ja goed te laten starten.

Interviewer: nou dan hebben we in principe alles besproken. Ik zal nog even een korte samenvatting geven nog een keer. Ja de oude organisatiestructuur het voordeel was dat je klanten echt persoonlijk leerde kennen en dat je dus ook specialistische kennis had. Uhm het nadeel was dat je elkaar niet kon helpen door de specialistische kennis. Vervolgens het veranderproces zelf. Dit heb je als positief ervaren. Het enige timing was de vakantie. De timing was in de vakantietijd en de tijd dat je het met scholen heel druk had omdat de schoolvakanties eraan kwamen en de contracten aflopen. Vervolgens over de nieuwe organisatiestructuur je was een voorstander hiervoor. Je vond het leuk dat er wat veranderd werd en het heeft ook als voordeel dat je bijvoorbeeld makkelijker kan schakelen naar andere afdelingen. Uhm ja dat is ook het tweede punt de communicatie dan je weet naar wie je toe kan in je team als je specialistische vraagstukken hebt maar ook naar wie je buiten je team kan. Het enige nadeel is dat je niet weet waar ze zitten dat je dus even makkelijk binnen kan lopen en daar de familiecultuur in stand kan houden. Vervolgens over de taakverdeling. Je bent eigenlijk in een heel fijn team terecht gekomen die zich aan de afspraken houden. Het is niet echt dat je takenpakket is veranderd wel de klantenpakketten. Dat was in het begin wel heel veel wennen maar dat kost wat meer tijd maar daar wen je vanzelf aan. Je zou wel hier meer tijd voor willen krijgen want omdat de werkdruk hoog ligt heb je hier weinig tijd voor. En je geeft aan dat je al betrokken was en je betrokkenheid is verder niet verbeterd of verslechterd.

Respondent: ja klopt allemaal goeie samenvatting.

Interviewer: nou dan wil ik jou bedanken voor het interview en deelnamen aan mijn onderzoek.

Respondent: graag gedaan.

Respondent 6

Interviewer: nou welkom fijn dat je mee wil werken aan mijn onderzoek. We gaan het vandaag eerst over de oude organisatiestructuur hebben, daarna over het veranderproces en daarna over de nieuwe organisatiestructuur. En vervolgens gaan we het hebben over de effecten of zaken waar de nieuwe organisatiestructuur effect op zou kunnen hebben. En dit is communicatie naar buiten de afdeling toe dus bijvoorbeeld naar de locaties of naar de adviseurs, en daarna over de taakverdeling binnen de afdeling en ook of je bekend bent bij wie je terecht kan voor specialistische vragen en naar jouw leidinggevende bijvoorbeeld. En ten slotte gaan we het over de betrokkenheid hebben die jij ervaart met Driessen en met de afdeling en of dat ook van invloed is geweest door de wijzigingen in de organisatiestructuur, maar eerst even een stukje over jou wie ben je en wat doe je?

Respondent: nou ik ben Manon van de Kerkhof ik werk nu zestien jaar bij Driessen en in al die 16 jaar ben ik eigenlijk wel op de zelfde afdeling gebleven alleen de functie is wel heel erg gewijzigd eerst was die natuurlijk wat, ja hoe moet ik dat uitleggen, hield het wat minder in. En nu is het inderdaad steeds breder geworden. Uhm moet ik nou, wil je nou dat ik de functie uitleg?

Interviewer: ja gewoon wat je nu doet?

Respondent: uhm wat ik nu doe is uhm voornamelijk de werkzaamheden voor Mensium, Mensium is eigenlijk hetzelfde als ander klanten maar heeft een iets andere werkwijzen. Is eigenlijk een dochteronderneming van Driessen. Vandaar dat we er iets specifiek op moeten zetten en mensium gaat paar inderdaad dat als andere bedrijven zeg maar mensen hebben die in de problemen zitten of mensen die boventallig zijn verklaard die ze dan overnemen als coaching traject en Driessen komt er eigenlijk om de hoek kijken om daar de hele plaatsing over te nemen.

Interviewer: ja oké en jij zei al dat je hier 16 jaar werkzaam bent, hoe is het eigenlijk begonnen, wat voor bedrijf was het?

Respondent: nou toen ik hier kwam werken zaten wij nog voor aan de Panovenweg en dat gewoon echt ja een bedrijfje van 20 meter dat was echt super klein. En wij zaten daar, ik was nummer 24 dacht ik. En wij zaten toen met 12 mensen binnen en de eerst zat buiten. Dus het was toen echt nog een heel klein bedrijfje. Als je nu kijkt he met hoeveel mensen we nou op de afdeling zitten dat ik Wendy en Sasja er zaten en wij deden alles. En dat ik per dag misschien, ik was de enige die de aanmeldingen deed dus ja er kwamen er toen misschien 4 op een dag nou ja dat is veel ik denk misschien wel twee op een dag binnen en toen deden we elke dag nog betalen. Elke dag dus elke dag als er een werkbriefje binnen kwam werd die betaald en nu doen we een keer in de week. Ja er kwam toen wel heel wat minder binnen en er werkte minder, we waren natuurlijk niet zo uitgebreid, na ja dat zeg ik verkeerd aan de ene kant waren we niet zo uitgebreid aan de andere kant ook wel want net als met de slarissen nu hoeven wij er als afdeling eigenlijk vrij weinig aan te doen. We kijken het na en de rest ligt bij de controllers. Dat hele stuk wat bij de controllers lag moeten wij ook gewoon zelf doen. En de fouten oplossen en zorgen dat het klaar stond en we moesten alles handmatig berekenen dat is ook nog een heel groot verschil. Als jij kijkt in hoe een snelle tijd dat is ontstaan. Als er een werkbriefje binnen kwam had ik een map met gewoon allemaal losse blaadjes erin en daar mocht ik elke keer gewoon een weekje bijschrijven en met de salarissen kan je je nou niet voorstellen, als iemand midden in de maand uit dienst ging, midden in de maand uit dienst ging, pensioenen moesten we allemaal handmatig uitrekenen met de hand. Als iemand deze maand de 15e begon moest ik met de hand uitrekenen wat het salaris was vanaf de 15e voor die maand. En pensioen moest je handmatig uitrekenen. Ja dat kan je je nou echt niet voorstellen dat je dat handmatig moet doen. Ja zo was het toen.

Interviewer: ja is behoorlijk lastig

Respondent: ja maar ik heb er wel veel van geleerd. Ik heb de achtergrond heel goed leren kennen. Als ik nu bijvoorbeeld een salarisstrook zie dan snap ik wel, want ik ben niet zo goed in cijfers, maar daardoor heb ik wel dat als ik nu zou beginnen zou dat voor mij heel moeilijk zijn om....

Interviewer: die koppeling te leggen?

Respondent: ja van luister hoe worden bepaalde berekeningen gedaan door de werkbare dagen door de daadwerkelijke dagen. Ja voor mij is dat wel goed geweest.

Interviewer: ja je hebt eigenlijk heel de organisatie mee zien groeien, wat voor verschillende structuren van afdeling indeling heb je hierin gemerkt?

Respondent: nou eerst was er waren er 3, ja was er ons kamertje en je had het secretariaat en de salarisadministratie dat was het, en dan had je nog een paar consultancy die buiten zaten. En dan had je natuurlijk ook nog wel mensen die iets ander werk deden ja het was gewoon echt heel klein. En dan had je Patrick voor de computers en dergelijke allemaal die was er ook dus dat was ook een afdeling maar ja die zat ook allen kan je nagaan nu is dat ook een hele afdeling op zich. En toen was het gewoon nog echt heel klein.

Interviewer: en Driessen werd dan steeds groter, hoe vulde Driessen de organisatie in toen het heel snel begon te groeien want er waren heel veel mensen in korte tijd aangenomen hoe werd er toen werk gestructureerd?

Respondent: ja er kwamen steeds lagen bij ook managers en coördinatoren. Eerst was er zeg maar 1 manager en that's it. en daarboven zat de directeur en verder zat er geen laag tussen want toen wij hier kwamen in dit pand toen waren hier ook nog maar heel weinig kantoortjes. Ik ben aan het denken hoe ze dat hebben gedaan ja voor mijn gevoel is dat heel natuurlijk gegaan omdat wij natuurlijk wij zaten op een afdeling eerst met 3 man toen werden het er 4 en toen kregen we in een keer een coördinator was in een keer een functie die bestond eerst niet. Toen is er in een keer, een adviseur bestond niet die functie is ook in een keer gekomen. Nee dat is andersom gegaan want Kim was eerst onze manager en die wou toen niet meer fulltime gaan werken die wou parttime gaan werken. Toen is de functie van adviseur gecreëerd. En toen zat Kim in de rol van adviseur alleen van werkinhoud leek dat nog een heel erg veel op de taken van een manager en toen kwam er wel een manager en toen is uiteindelijk die functie van adviseur gecreëerd. En toen we eenmaal iets groter werden, toen is Sasja die op onze afdeling zat doorgestroomd naar adviseur en wij kregen er toen in een keer een coördinator bij want de manager kreeg veel meer mensen onder zich, dus voor mij is dat heel natuurlijk gegaan en dan heb ik het echt over onze afdeling en zo is dat waarschijnlijk want eerst waren Edwin en Marieke de salarisadministratie. Dat was het. Edwin deed alles het wagenpark en alles en toen ging Marieke en toen kwam Edwin, en toen moest er natuurlijk iemand meer bij komen. ja voor mij is dat wel heel natuurlijk verlopen en ik vind juist zelf de laatste paar jaar vind ik het geëxplodeerd maar op het begin vond ik het nog wel heel geleidelijk gaan maar dat is dan mijn gevoel.

Interviewer: ja je geeft dan aan dat het de laatste paar jaar geëxplodeerd is, hoe is dan de laatste paar jaar dan invulling gegeven aan de werkverdeling binnen onze afdeling?

Respondent: uhm ja mijn ervaring daarin is, ik heb natuurlijk ook heel lang het inwerk traject gedaan op onze afdeling. Ja dat is allemaal wel goed in banen gedaan maar er is op gegeven moment wel te veel nieuwe mensen die er kwamen en die moesten natuurlijk wel allemaal in een team dus op een gegeven moment kreeg je wel team waar heel veel nieuwe mensen in zaten en die hebben denk ik voor mijn gevoel wel heel hard moeten zwemmen om alles bij te benen want ja de ene je hebt het heel druk en het is altijd heel druk op onze afdeling je moet gewoon het is altijd heel druk. In de

afgelopen maand is het misschien een keertje iets minder geweest maar dat is dan altijd zodra je het bijna gezegd heb is het al bijna voorbij. Dus ik ben wel van mening dat er veel mensen af en toe hebben moeten zwemmen. Want dat inwerktraject is wel heel goed en daar wordt ook wel heel veel tijd in gestoken. Tenminste toen ik kreeg daar nog heel veel tijd voor maar nu is die tijd er gewoon niet meer voor. Ik mocht met mensen 1 op 1 gaan zitten en gewoon alles, aanmeldingen doornemen, verlengingen dat mocht ik net zo lang tot die persoon het redelijk kon en dan pas ging die naar een team ja perfect. Maar die tijd is er gewoon niet meer want op gegeven moment zat ik gewoon met 6 mensen achter een bureautje. Ja want toen op een gegeven moment kon dat ook niet meer, mensen moesten sneller naar een team er was weer sneller hulp nodig want er ging weer iemand met zwangerschapsverlof, er was daar te druk dus dan zei je oké al kan die persoon alleen verlengingen en eindbrieven laat hem dat dan maar doen met het gevaar dat die persoon daar te lang op blijft zitten omdat er geen tijd is die persoon verder te laten helpen en dat vind ik wel ooit jammer.

Interviewer: ja en hiervoor was dan de afdeling ingedeeld per sector dus je had teams voor overheid en onderwijs, wat vond je hiervan?

Respondent: ik persoonlijk, voorheen was dat natuurlijk niet hadden wij alles. Want toen moest je alles doen dus toen is op gegeven moment de keus gaan maken om wel die splitsing te gaan maken op overheid gemeente zorg en welzijn. En dat is puur geweest omdat wij niet meer zoveel informatie in ons hoofd konden krijgen. Ik kon niet de cao van zorg en welzijn en die van cultuur ja dat was gewoon niet mogelijk om voor al die aspecten alles 100% te weten dus toen is er gekozen gaan we splitsen en nu is er weer voor gekozen om het per regio te doen nou ik, ik ben benieuwd hoe dat qua kennis, je kan gewoon niet alles van alles weten en dat kan je niet 100% goed. En ik ben zelf iemand een klein stukje waar ik echt 1000% van weet en dat ik de klant ook echt 100% heb dan dat ik het maar half weet maar dat is voor mij en dat hebben we natuurlijk ook uitgesproken toen ze naar deze situatie wouwen. Maar hoe ik het nu ervaar dat toch bepaalde mensen bepaalde dingen naar zich toetrekken en dat het niet iedereen, je kan niet van alles alles weten. Dat gaat gewoon niet.

Interviewer: ja je geeft dan aan dat je oude structuur ook fijn vond zeg maar via de sectoren wat waren de grootste voordelen hier aan?

Respondent: nou puur dat je dus een bepaalde inhoud had en dat je je daar ook helemaal in vast kan bijten en dat je dat ook helemaal jezelf eigen kan maken. En dan had je, ik had bijvoorbeeld het openbaarministerie zeg maar daar hadden we cao rijksambtenaren nou ik kon die cao echt helemaal dromen ik wist precies wat dat was en ik wist precies wat er kon. Ja en dan ken je klant en de mensen gewoon zo goed helpen. Ja en dat was het voordeel ervan en ik snap nu ook wel het voordeel van regio dat je met zijn alle een gezamenlijke club bent. Maar ja sommige regio's bevatten dan wel 10 cao's. Of ja gewoon te veel verschillende individuele klantafspraken. Hier ja daar is Driessen groot mee geworden wat ik echt geweldig vind he we zijn gewoon heel erg op maatwerk gericht. Maar als jij toevallig in een regio zit waar toevallig heel veel uitzonderingen zijn probeer dat maar eens allemaal te onthouden. Probeer maar eens goed te zorgen dat dat allemaal goed in je hoofd staat en goed in het systeem staat en ik ja ik vind dat dat ja natuurlijk daar is ook iets voor te zeggen maar ik vind dat toch fout gevoeliger maar dat is hoe ik dat ervaar. En ik merk wel hoe het nu zit dat bepaalde mensen toch dingen naar zich toe trekken dat een team toch wel automatisch gaat vormen dat in een team niet iedereen alles probeert te weten dat gaat gewoon niet.

Interviewer: ja want wat bedoel je ermee dat bepaalde mensen dingen naar zich toe trekken?

Respondent: nou net als hoe ik dan werk in een team, iemand is dan toch de gene dan heb je een team is toch gesplitst in een A B en C bij het ene team ligt toch meer die klanten die toch meer de

onderwijs cao hebben die toch meer de rijksambtenaren dat het toch niet verspreid is over A B en C ja dat merk ik dan wel. En dat is ook gewoon goed want he je kan niet, nogmaals.

Interviewer: want zie je ook bijvoorbeeld nadelen aan de oude structuur?

Respondent: ja die zijn er wel. En ja het nadeel daar zeker van is inderdaad samenwerking met elkaar he dat je bijvoorbeeld met te veel mensen samen moet werken met te veel schakels nou heb je bijvoorbeeld maar twee adviseurs dat is zeker een voordeel alleen dan ben ik van mening hou de clubjes dan wat kleiner, bijvoorbeeld het is wel heel leuk dat je dan op regio werkt maar ja probeer dan bepaalde klanten die hetzelfde hebben toch te bundelen dat jij op die manier toch de kennis van een klant veel meer moet weten en nou weet ik niet wat Driessen zijn koers is, maar wat ik begrijp is dat Driessen toch meer af wil van het maatwerk dat ze toch meer willen standaardiseerden dan kan het weer wel. He dus het is maar welke koers we gaan varen. Als Driessen zegt van maatwerk willen we toch wat meer af dan is regio super. He dan zit je allemaal bij elkaar je weet wie je spreekt je hebt niet elke keer iemand anders aan telefoon je weet hoe iemand werkt dat werkt fijner. Dus ja ik weet niet welke kant Driessen op gaat.

Interviewer: nee snap ik, nou ja die verandering is dan op ten duur aangekondigd. Was jij in eerste instantie een voorstander of een tegenstander?

Respondent: ik was wel een voorstander maar wel puur omdat wij met ons groepje hadden aangegeven luister we zijn voorstander van het regio werken maar probeer wel in die regio wel toch die verdeling te krijgen in cao's en bepaalde klanten. Het is onmogelijk als jij met 12 man in een team zit dat jij alle 12 de cao rijksoverheid uit je hoofd kent, alle 12 de cao onderwijs, allemaal de CAR/uwo en ook nog eens allemaal het zwangerschapsverlof moet, he de regels en je moet nog een hele salarisadministratie en je moet alle wetten nog kennen en je eigen cao dat is gewoon niet te doen. En ik denk en voor de klant is dat wel wat we willen we willen het wel laten zien dat wij he die expertise zijn en dat wij inderdaad heel goed zijn en dat wil je ook en dat vind ik juist heel belangrijk die klant. Maar dan ben ik wel van mening, daarom was ik wel voor luister ik vind regio heel goed dat je met een klein clubje werkt maar ik vind dat in dat klein clubje mag je best wel onderscheid maken in bepaalde dingen.

Interviewer: ja en Driessen is dan die verandering door gaan zetten, wat heeft Driessen eraan gedaan om jou hierin mee te nemen?

Respondent: ja ik vind toch wel dat Driessen ja ik moet wel eerlijk zeggen toen dat ging zat ik natuurlijk als adviseur binnendienst en ze hebben ons ja toch best wel in proberen te betrekken en vooral toen bekend werd dat adviseur binnendienst niet meer doorging hebben wij wel bij die gesprekken gezeten maar ja dat was het. Maar dat vond ik wel genoeg ik had niet meer behoefte om ja we hebben allemaal die sessies bijgewoond en ze hebben aangegeven wat ze wouwen alleen we hadden inderdaad voor of tegen alleen ja het was toch al, we gingen toch die richting op ik bedoel dat gevoel was er wel. En dat vond ik ook prima want wij werkte ook al adviseur binnendienst op regio dus voor ons was het wel al bekend.

Interviewer: ja en dat heeft ook gescheeld voor jou in de verandering?

Respondent: ja

Interviewer: ja en een belangrijk deel van een veranderproces is de betrokkenheid van medewerker om te laten slagen, in welke mate ervaar je dat jouw betrokkenheid beter is geworden door de verandering?

Respondent: door de verandering geen idee maar ik denk dat dat puur is hoe je als mens bent en dat kan een bedrijf wel iets aan proberen te doen, maar als je zoals mens niet bent ga je dat nooit worden. He ik bedoel ik voel me heel betrokken bij Driessen he maar dat komt ik werk hier al heel lang, dit voelt als mijn tweede thuis. En je hebt het van klein naar groot zien worden dus het is bijna je kindje dat je ook denkt van oh ja als daar alles maar mee goed komt. En natuurlijk hebben we dat misschien wel heel erg omdat je er al heel lang zit en je hoopt dat iedereen dat heeft die bij een bedrijf gaat werken dat je heel erg betrokken bent. Maar ik bedoel als ik dan al naar mijzelf ga kijken en mijn vriend bijvoorbeeld. Yusef vindt zijn werk wel leuk maar die is er echt niet zo bij betrokken als ik, als we daar zitten dan denkt die ja het zal me wel worst wezen. Ja ik denk dat dat gewoon ik kan niet zeggen, tuurlijk Driessen is juist heel erg, Driessen wil het ook heel erg persoonlijk te houden dat proberen ze ook zeker te doen allen naar mate je groter gaat dat gewoon minder en dat is ook helemaal niet erg dat is de verandering er in. En ze proberen het nog steeds te doen als je kijkt hoe het pand eruit ziet heel gezellig en het eten weet je wel, ze maken het wel heel persoonlijk en betrokken. En dat is ook super goed maar toch denk ik echt wel dat je als persoon zo moet zijn.

Interviewer: en daarna kom je na het veranderproces bij de nieuwe organisatiestructuur, wat zie je als de belangrijkste voordelen van de organisatiestructuur

Respondent: moet ik even over nadenken,

Interviewer: dus van het regiowerken wat vind je de belangrijkste voordelen?

Respondent: ik werk nu uhm eigenlijk pas twee maanden zeg maar dat ik in een team zit voorheen had ik nog afrondende werkzaamheden van de binnendienst maar als ik gewoon kijk inderdaad. Ja ik zie inderdaad ja je werkt met een klein he je werkt met minder adviseurs je hebt minder contact allemaal vreemden. Je hebt bijvoorbeeld ook regio overleg ja dat is het enige voordeel dat ik nog zie net als ik net ook zei. Ja dat is samenwerking ook met uitzenden is veel nauwer dat zie ik wel als een voordeel

Interviewer: en wat zie je dan bijvoorbeeld als nadeel van de organisatiestructuur?

Respondent: ja dat sommige team toch val alles heel veel moeten weten he want bij sommige zitten wel 6 cao's en nou he hoeven wij niet alle cao's letterlijk uit je hoofd te kennen maar uhm ja dat zie ik als nadeel dat je gewoon misschien van te veel dingen te veel moet weten en ik vind gewoon he wij willen gewoon net dat extra zetje voor de klant maken. En wij zeggen inderdaad, we krijgen nou eenmaal vragen over dingen van luister hoe zit het dan daarmee en hoe zit het in mijn eigen cao en ooit ja weten we daar gewoon nog niet alles van.

Interviewer: nee en je geeft hem net zelf al even aan de communicatie naar buiten de afdeling toe. Dus het kleine groepje waar je dan als regio mee samen zit, wat is er veranderd ten opzichte van de oude structuur met betrekking tot de communicatie naar buiten de afdeling?

Respondent: ja ik merk dat eerlijk gezegd, vind ik dat niet heel veel verschillend voor mijn gevoel. He dat vind ik dat niet heel ik had sowieso altijd wel een goede communicatie met de mensen maar dat komt ook denk ik, ik wist ook heel goed bij wie ik moest zijn en wie ik moest zoeken en dat weet ik nu nog steeds.

Interviewer: ja?

Respondent: ja ik nee ik kan daar voor mijzelf ja, nee maar dat komt misschien omdat er voor mij heel veel veranderd is ik zat natuurlijk eerst in een hele andere functie, en nu kom ik natuurlijk hier in terug oké je weet nou dat je met die en die moet schakelen, dat wist ik voorheen ook want werk

natuurlijk ook al een jaar op regio maar daarvoor, nee ik weet eigenlijk niet met die communicatie naar buiten ja je hebt een kleiner clubje, ik had daar voorheen ook geen last van.

Interviewer: want wat zijn bijvoorbeeld de communicatiemiddelen die je gebruikt om naar buiten de afdeling gebruikt?

Respondent: ja ik ben dan vooral bellen heel erg. En ja mail inderdaad want ja mail is meer ter bevestiging van luister he weet wat we besproken hebben en dit en dit. Maar ja je hebt mail en telefoon ja je kunt natuurlijk, brief doen we al lang niet meer, ik weet niet precies wat je er nou mee bedoelt, dus ja ik ben echt nog van het bellen bellen bellen bellen, persoonlijk contact vind ik toch wel heel belangrijk.

Interviewer: ja mooi als je dan contact hebt met je collega's ervaar je dan wel eens ruis op die communicatie?

Respondent: ja

Interviewer: en waar zit die ruis hem dan in? In de boodschap of in de omgevingsfactoren?

Respondent: ja wat ik dan vind, is dat je van elkaar niet altijd goed weet wie die is en wat die doet. Wat je van elkaar kan verwachten he net als bijvoorbeeld vanuit de vestigingen he ervaar je soms een bepaalde frustratie vanuit ons naar hun en vanuit hun naar ons dat wij bepaalde verwachtingen van hun hebben die wij denken die hun moeten weten en van de andere kant ook. Daar ontvang je dan wel ooit ruis, want dan vragen wij bijvoorbeeld vragen van luister wij hebben dit en dit nodig en dan vragen ze waarom heb je dat en dat nodig anders kunnen wij het systeem niet inrichten en dan denk je ja daarom vragen we dat toch dus dat is wel ooit jammer.

Interviewer: en wat zou Driessen kunnen doen om te faciliteren om te zorgen dat die Ruis weg neemt?

Respondent: ja ik denk nou het zo een klein team is maar wat ze ook willen gaan doen is dat ze ook vaker een keer bij elkaar gaat mee kijken en ga eens kijken wat hun daadwerkelijk doen. Dan heb je ook een beeld waarom hun dit hele proces niet hoeven te weten. En andersom is het natuurlijk ook makkelijk dat hun komen kijken en dat je elkaar zo wel helpt dat hun ook snappen van jij vraagt dit ook alleen maar omdat dit zo moet.

Interviewer: ja inderdaad uhm en als je dan stel je krijgt een vraagstuk binnen vanuit de mail of vanuit de klant is het dan voor jou wel altijd duidelijk naar wie je moet stappen?

Respondent: ja voor mij wel

Interviewer: en hoe komt het dat dit duidelijk is?

Respondent: ja ik denk puur omdat ik hier al heel lang zit en dat je gewoon weet hoe het is opgebouwd en de mensen ook gewoon, ik moet wel eerlijk bekennen ja omdat er dan ik bel altijd wel mensen die ik al heel lang ken dus dat is dan wel het verschil maar ik snap als je hier nog niet zo lang zit en je weet nog niet iedereen te zitten geloof ik niet dat je dat altijd weet.

Interviewer: En je krijgt dan zeg maar je eigen afdelinkjes per regio en daar zit iemand in of er zit iemand in een andere afdeling per regio die je al heel lang kent zou je dan toch nog eerder naar die andere bellen die je al heel lang kent of dan toch binnen je eigen regio team?

Respondent: dan moet ik eerlijk antwoorden toch wel naar iemand die ik toch al eerder ken waar je toch al meer band mee hebt

Interviewer: ja want waarom zou je er dan voor kiezen om naar die gene te gaan?

Respondent: omdat je die al langer kent, ja dat is en tuurlijk als iemand zegt ik ben heel erg, als iemand tegen mij zegt je moet het zo doen dan doen we het zo als iemand zegt ja dat mag niet meer dan probeer je dat niet te doen maar ik denk dat je daar niet echt bij stil staat waarom je dat doet. Dat je denkt oh ja ik bel pietje net als bijvoorbeeld met juridisch ook ja Lydia doet bepaalde dingen al lang niet meer maar als ik bepaalde dingen moet weten bel ik Lydia standaard. Ja die heeft altijd bij ons als oproepkracht die ken ik misschien ook al 10 jaar op een of andere manier. Hey Lydia hoe is het. Ook misschien ook even een sociaal praatje er aan te hangen omdat je denk die heb ik toch ook al even niet gesproken.

Interviewer: uhm je we hebben het al over de communicatie naar buiten de afdeling gehad van de nieuwe organisatiestructuur. We gaan het nou over de taakverdeling hebben, in welke mate ervaar je dat jouw taken zijn veranderd sinds de herstructureren dus sinds het regionaal werken. Want je komt dan vanuit de binnendienst, wat heeft dit met jouw takenpakket gedaan?

Respondent: ja toen was het heel erg gericht op het inrichten van klanten en zorgen inderdaad dat als een nieuwe klant kwam zorgen dat de juiste afspraken op de afdeling goed doorkwamen dat die F12's goed gevuld waren en dat de klant helemaal goed ingericht was en nu zit je inderdaad meer aan de uitvoerende kant. En ik heb die werkzaamheden natuurlijk al 10 jaar gedaan alleen toen ben ik, ik heb ook zeg maar als juridisch specialist van onze afdeling alleen gezeten zeg maar kwamen alle vragen bij ons en daarna ben ik adviseur binnendienst geweest dus ik heb al 4 jaar deze taken niet meer gedaan maar ja je verleert het niet je moet even een opfris dingetje hebben. Maar nu zit je meer uitvoerend maar de taken daarin daar is veel meer bij gekomen he je hebt zoveel meldingen voortaan dat je echt denkt nou ja dat vind ik ooit nog wel, je komt binnen en je hebt meteen zo een wow effect. Omdat je zo naar een workflow kijkt. En ik weet niet of ze daar ooit iets aan kunnen doen dat je bijvoorbeeld per persoon een bepaalde workload op je bord ziet dat het allemaal niet zo..

Interviewer: ja dat het behapbaar is?

Respondent: ja want nu kom je al binnen en je denkt pfoe je hebt er al bijna geen zin meer in omdat je denkt het is niet meer behapbaar we halen weer avond het is zoveel.

Interviewer: je bent dan in een team terecht gekomen, hoe is dit voor jou gegaan?

Respondent: ja ik heb dat altijd heel fijn gevonden ik ben echt meer een team mens dan dat ik alleen zit net als toen ik als juridisch zat, zat ik met Wendy van salaris en Eveline met invio en Heidi met telefoon. We zaten wel altijd met zijn 4e. We hadden wel allemaal een ander pakket maar we waren wel met zijn 4e. Nee alleen is het voor mij nee ik vind het team hartstikke leuk ik vind samenwerken hartstikke fijn ik ben niet moeilijk. Nee dat vind ik allemaal prima ik hou alleen niet van mensen als mensen de baas gaan spelen he maar dat is een heel ander verhaal weet je wel. Ik vind het wel belangrijk dat iedereen op een gelijke voet zit we zijn allemaal collega's en niemand is meer of minder en niemand is de baas over elkaar. En dat vind ik heel belangrijk voor een team. Ja ik moest er natuurlijk wel inkomen en een bommetje, ik wist niet eens dat we een bom hadden om mensen uit dienst te melden en ik vind bepaalde processen het systeem is super goed maar ik ben mijn snelheid daar gewoon in kwijt. Normaal was een eindbriefje en een verlenging huphuphup en weg. En nu moet je zoveel stappen doen dat ik ooit wel denk de snelheid is er wel uitgegaan voor sommige dingen uitgegaan en voor sommige dingen ook weer bijgekomen. Maar het zou wel fijn zijn als het allebei was.

Interviewer: ja hm je geeft dan al aan dat je in een team fijner werkt, maar wat vind je van het team waar je nu in zit?

Respondent: ik zit nu sinds ja ik heb eerst bij jullie in het team gezeten. Ja prima ik vind het team heel fijn. Ik vind dat het oude team waar jij in zat vond ik moeilijker of moeilijker niet moeilijker maar uhm die vrouwen meer alles zelf houden en het zelf doen terwijl hun allemaal zoiets hebben van pak maar op dat vind ik persoonlijk fijner en een bepaalde werkwijze dat je wel met elkaar bespreekt wie wat doet. Maar het een is niet beter dan het andere he. Het ene past gewoon beter bij je dus ik wil daar totaal niemand op aanvallen want voor hun werkt het perfect. Maar dat is niet mijn werkwijzen. Er is niks verkeerd of fout he dat vind ik ook als ik mensen iets moet uitleggen van zo doe ik het maar als jij het zo wil en je komt er ook, ook prima. Als je er maar niet zes keer zo lang over doet dat is dan toch wel een beetje een nuance erin maar iedereen werkt op zijn eigen manier en dat moet ook kunnen en dat vind ik ook wel fijn dat dat hier ook kan.

Interviewer: ja je bent dan in dat team gekomen, hoe ervaar je de taakverdeling?

Respondent: ja wel goed, ik vind hem bij hem, er wordt sochtends wel altijd besproken wie wat doet en wie wat wil doen want ik vind het ook altijd niet oké als iemand de taken uitdeelt daar ben ik ook allergisch voor. Ik bedoel iedereen is zijn eigen persoon en iedereen mag zeggen wat die wil. Tuurlijk dat je zegt doe jij vandaag dit dan doe ik vanmiddag dit maar ja dat is mijn werkwijzen. En dat vind ik wel dat is daar ook dat ze zeggen wil jij dit zou jij dit of dit doen. Ik ben wel van die constante communicatie dat je weet van elkaar waar je mee bezig bent.

Interviewer: ja en er zitten in elk team natuurlijk ook specialisten bijvoorbeeld een cao specialiste een invio buddy. Weet jij zo ook binnen jouw team ook wie je daarvoor kan benaderen?

Respondent: ja

Interviewer: en wordt dat gecommuniceerd of?

Respondent: ja toevallig van ja juridisch en cao en invio ben ik nou specialist. Dus dat is heel veel. Maar ja dat is wel duidelijk bij ons wie dat is. Ik moet invio wel overdragen want dat zou eerst Meryem doen maar omdat die weer even is teruggezet naar de basistaken heeft ze dat taakje laten vallen dus ik neem dat zolang weer even waar maar Daisy moet dat wel over gaan nemen dus ik moet dat wel over gaan dragen want ik vind 3 gewoon te veel omdat ik nou 3 dagen werk en nog mensium heb en nog in het team mee moet werken ja...

Interviewer: ja dat is niet meer te doen?

Respondent: nee dan vind ik het wel genoeg.

Interviewer: ja we hebben het nou dan ook over de taakverdeling gehad. We gaan het nou over de betrokkenheid hebben. In welke mate draagt de verandering van een indeling dus nou dan de regionale indeling bij aan jouw betrokkenheid, of zie je dat ook dat het aan de persoon ligt?

Respondent: ja ik vind van wel. En ik denk dat het ook heel belangrijk is met wie je werkt. Ik bedoel zit je goed in je vel vind je het heel leuk ben je veel meer betrokken dan als je het echt niet leuk vindt. Dus ik denk dat het ook wel heel belangrijk is dat de coördinatoren goed naar iemand luisteren, zit je goed in je vel, voel je je betrokken. Maar ik denk ook dat dat persoonlijk. Sommige mensen zijn gewoon die hebben zoiets van werk is werk en die zijn wel betrokken maar ja gewoon betrokken van ja ik ben er en ik doe mijn werk en schluss. En dat is ook niet verkeerd he want werk is maar werk. Dat is ook niet verkeerd. Maar ik ben wel van mening dat de mate waarin iemand zich betrokken voelt dat dat een persoonlijk ding is. Al ben ik wel mee eens Driessen wil het juist heel goed, kijk hoe we zitten te werken, kijk wat we allemaal krijgen dat is zeker. Maar of je daardoor echt meer betrokken wordt, dat je denkt kom op werk die workflow want die klant zit te wachten ja dat

moet in je zitten. En ik denk wel dat ze dat hier wel bepaalde mensen duidelijk hebben die dat wel of niet hebben.

Interviewer: ja inderdaad dan hebben we in principe alles besproken. We zijn begonnen met de oude organisatiestructuur ja je werkt hier al ontzettend lang dus je hebt heel de groei meegemaakt. Je geeft aan dat die een paar jaar geleden ineens is geëxplodeerd. Je hebt aangegeven dat het werk toen ook het werk is verdeeld omdat jullie ook aangaven omdat het te veel kennis was voor de mensen waar jullie mee zaten dus dat je een sector onderwijs kreeg en een sector overheid. Ja jij vindt dat fijn want daardoor kan je de cao's door en door kennen en kan je je klanten ook optimaal helpen. Ja dat zie je ook als nadeel om te veranderen naar het regio werken omdat je dan weer te veel kennis per persoon moet hebben en dan ook bijvoorbeeld de kennis van de cao's en ook de klantafspraken die je dan per regio. De ene regio kan er bijvoorbeeld heel veel hebben, de andere regio kan er weer weinig hebben. Je ziet wel als voordeel de communicatie naar buiten de afdeling dat je met minder mensen hoeft te schakelen. Ook al merk je daar nog niet zo heel veel van omdat je ja je schakelt toch liever met de mensen die je al langer kent omdat dat vertrouwder voelt en die ken je ook al heel lang kan je even social talken. Daarna hebben we het over de taakverdeling gehad. Ja je merkt wel dat de taken meer zijn geworden dat je er even in moest komen. Maar je vindt het wel belangrijk dat je in een fijn team zit waar iedereen gelijk in is en een open houding over het werk gehanteerd kan worden. Vervolgens hebben we het over betrokkenheid gehad. Ja dat vind je gewoon aan de persoon zelf liggen dat is individueel bepaald, je bent of betrokken bij je werk en sommige denken het is gewoon werk en meer zal het ook niet worden. Ja ik denk dat we dan wel alle punten besproken hebben. Heb je nog aanvullingen?

Respondent: ik wil zeggen dat je het heel goed hebt samengevat echt chapeau. Nee je hebt het echt super verwoord ik kon het zelf niet beter samenvatten.

Interviewer: ja dan wil ik je bedanken voor het deelnemen aan mijn interview

Respondent: graag gedaan, leuke vragen

Respondent 7

Interviewer: nou welkom, fijn dat je mee wil werken aan mijn onderzoek. Uhm we gaan het vandaag over de volgende punten hebben. We gaan het eerst over de organisatiestructuur, de oude indeling hebben. Vervolgens over het veranderproces dus wat heeft Driessen gedaan om jou hierin mee te nemen en wat heeft dit bijvoorbeeld met jouw betrokkenheid gedaan. Daarna gaan we het over de nieuwe organisatiestructuur hebben. Wat vind je hier voordelen van of nadelen eventueel.

Vervolgens gaan we het over de communicatie naar buiten de afdeling toe. Dus naar andere afdelingen of locaties. En daarna gaan we het over de taakverdeling binnen de afdeling hebben. Dus hoe is de communicatie binnen je team, zijn er veel teamwijzigingen geweest. En daarna over de betrokkenheid. Of de nieuwe indeling iets heeft gedaan met jouw betrokkenheid. Maar eerst even een stukje over jou. Wie ben je en wat doe je bij HR-services?

Respondent: nou ik ben Valerie, ik ben consultant binnen team Venlo en ja ik weet niet wat andere vertellen nog over,

Interviewer: hoe lang ben je hier al werkzaam?

Respondent: 2,5 jaar en als stagiaire ook hier binnen gekomen dus wat dat betreft misschien wel het zelfde als jij dan. Half jaar eerst hier op de afdeling stage gelopen en een half jaar op de locatie van Driessen in Venlo en daarna dus als medewerker hier verder gegaan. Ik volg op dit moment PDL.

Interviewer: netjes, en ja toen je hier binnen kwam als stagiair was eht nog via de oude indeling dus via de sectoren, wat vond je hier van?

Respondent: ja dat was toen super leuk maar toen was onze afdeling denk nog maar misschien 30 of 40 man dus toen zaten we nog alleen in dat stukje van de afdelingen en ik was toen een van de eerste stagiaires die startte. Dus toen was er daarin ook nog geen inwerktraject voor de stagiaires. En was het eigenlijk best wel vrij want was je gewoon medewerker als iedere andere collega en nu is er wel meer onderscheid tussen de stagiaires en medewerkers en consultants.

Interviewer: ja want wat zag je dan bijvoorbeeld als voordelen?

Respondent: ja je mocht daarin zeg maar alles of heel veel. Bijvoorbeeld bewijze van nakijken pakte ik ook op terwijl nu ja is dat niet van toepassing voor stagiaires, en er is ook een tijdje geweest dat de post door stagiaires opgepakt werd daar was toen ook nog geen spraken van.

Interviewer: ja want je bent dan binnen gekomen met die oude indeling. Wat vond je er van toen ze aan kwamen dat ze naar de nieuwe indeling gingen?

Respondent: ja voor ons team is daar niks veranderd want overheid 3 was toen al team Limburg en dat zijn we nu nog. Bij ons is er eigenlijk niks veranderd.

Interviewer: ja jij werkte eigenlijk al een beetje in regio?

Respondent: ja wij werkte eigenlijk al regionaal. En in teamindeling is niks veranderd als ik klantpakket ook bijna niks veranderd. Dus voor ons als team is de invloed van het regionaal werken alleen veranderd door de werkplek.

Interviewer: dat is ook een verandering natuurlijk. Ja eerst werkte je dan in overheid zei je net, had je toen bijvoorbeeld ook onderwijsklanten?

Respondent: nee en die hebben we nu nog niet.

Interviewer: oh dus die zitten er nou ook nog niet bij dus in principe het klantenpakket is ook...

Respondent: nee er is een onderwijsklant bijgekomen en die zijn allemaal in juni verlengd en de medewerkers hebben zich nog niet gemeld als de klant niet dus we hebben er nog geen werk mee gehad.

Interviewer: ja want de oude structuur was dan vooral gespitst op overheden voor jou. Wat vond je hier nadelen van?

Respondent: ja ik heb er niet echt een nadeel aan ondervonden omdat ik toen al heel blij was met mijn klanten en dat ben ik nu nog steeds. Ik had toen wel nog gemeente Eindhoven en die is nu overgegaan naar een ander team. En gemeente Eindhoven was gewoon geen fijne klant. Dus voor ons wij zijn er alleen maar op vooruit gegaan.

Interviewer: mooi ja goed om te horen. Toen kwam Driessen aan met die veranderingen. Die voor jullie dus niet zo grote veranderingen waren als voor de rest van de afdeling. Hoe heb je het veranderproces ervaren over de afdeling heen?

Respondent: ja ik weet dat andere teams dat het best wel hectisch was omdat in de periode dat we over gingen dat het heel druk was op de afdeling. Ja ik heb het wel meegekregen dat andere teams het niet als prettig hebben ervaren maar omdat er bij ons niks veranderden hebben wij daar geen last van gehad.

Interviewer: ja en bij jullie veranderden er dan niet zo veel maar wat heeft Driessen gedaan om jullie toch in die veranderingen mee te nemen?

Respondent: ja we hebben toen een keer zo een bijeenkomst gehad, over hoe je er over dacht en daarbij kon je dingen aangeven maar verder heb ik daar niet zoveel mee bemoeid of druk gemaakt omdat het voor ons eigenlijk niet van toepassing was dus dan vertellen ze er over en dan vind je het allemaal prima en goed en dan omdat het voor mijzelf voor ons team niks uitmaakt vond ik het ja prima.

Interviewer: ja en zijn jullie dan ook als team volledig bij elkaar gebleven?

Respondent: ja er is niemand weggegaan.

Interviewer: handig. Ja je hebt dan niet zo veel meegekregen van de verandering maar merk je wel dat Driessen er wel aan heeft geprobeerd om jullie daarin mee te nemen?

Respondent: ja dat was toen wel gewoon in alles wat we deden werd dat benoemd. Dus ja

Interviewer: en hoe heeft Driessen dat nog meer geprobeerd?

Respondent: ja veel presentaties de klanten er op voorbereiden andere afdelingen zijn regionaal gaan werken dus het is niet alleen onze afdelingen maar wel heel Driessen in de divisie Werk.

Interviewer: en zie je nou ook echt voordelen aan dat heel Driessen?

Respondent: vaste adviseur vast uitzendteam vast iemand bij HRM vast iemand bij verzuim dus dat is wel gewoon fijn dat daar vaste contactpersonen zijn.

Interviewer: waarom vind je dat fijn?

Respondent: ja dat is gewoon, je weet hoe de ander werkt. Dus je kunt wat meer op elkaar bouwen.

Interviewer: ja dan komen we ook meteen al bij de communicatie naar buiten de afdeling toe, wat is er veranderd ten opzichte van de oude structuur ten aanzien van de nieuwe?

Respondent: ja wat ik net zei de werkplek en ja voor ons verder dus niet heel veel.

Interviewer: en die communicatie dan naar vast contactpersonen?

Respondent: ja dat waren we al en dat zijn we gebleven dus daarin heeft onze adviseur weinig hoeven toevoegen alleen maar die school maar dat zijn maar vijf medewerkers dus daar

Interviewer: ja jullie hadden dan al, ja in principe jullie konden dus sowieso al met de locatie schakelen...

Respondent: ja en daar heb ik ook al stage gelopen dus vandaar dat dat contact al goed was.

Interviewer: en ja je had ook al een vaste adviseur?

Respondent: ja

Interviewer: oke handig, en welke middelen gebruik je bijvoorbeeld om te communiceren naar andere afdelingen.

Respondent: oh ik loop er naartoe of ik bel ze of ik per mail.

Interviewer: ja want ervaar je ooit ruis op die communicatie?

Respondent: nee eigenlijk niet maar dat komt want je kent elkaar inmiddels zo goed dat je weet wat je van de andere kan verwachten en wat je tegen de andere kan zeggen. Maar ik denk dat bij ons team anders is, omdat andere teams alles is nieuw iedereen is bij elkaar gezet en bij ons is dat niet het geval dus wat dat betreft is dat allemaal niet zo voor ons geen grote veranderingen voor in het regionaal werken.

Interviewer: mooi, want ja je geeft al aan dat je iedereen kent. Maar weet je ook stel je krijgt een vraag vanuit een klant of vanuit een medewerker wie je dan allemaal moet benaderen?

Respondent: ja

Interviewer: en hoe komt het dat je dit al weet, is dit ervaring?

Respondent: ervaring ja en goeie afstemming denk ik.

Interviewer: want hoe hebben jullie die afstemming gedaan?

Respondent: dat is gewoon vanzelf gegaan, je weet gewoon wanneer je bij HRM moet zijn, wanneer je bij de adviseur moet en wanneer het bij ons ligt.

Interviewer: uhm ja dus de communicatie naar buiten de afdeling....

Respondent: die is goed verlopen

Interviewer: die is voor jullie dan goed verlopen. Dat is ook gewoon omdat je eigenlijk al een deel gewoon kende in jouw geval en omdat het heel natuurlijk is gegaan. Je hebt natuurlijk ook communicatie binnen de afdeling. We hebben binnen de afdeling een aantal specialisten. Bijvoorbeeld een invio buddy of een cao specialist. Weet je ook wie je daarvoor kan benaderen?

Respondent: ja dat weet ik wel ja

Interviewer: en hoe weet je dat?

Respondent: nou alleen Iris en ik zijn met zijn tweeën. Dus iris heeft er twee en ik heb de andere twee dus voor ons is dat binnen ons team heel makkelijk want wat ik zelf niet ben dat iris en ook andersom.

Interviewer: dus jullie subteam is ook eigenlijk maar klein?

Respondent: ja.

Interviewer: mooi, ja dan gaan we het over de taakverdeling hebben. Ja voor jou is de teamindeling dus ook niet echt veranderd. Ja wat voor invloed heeft het regionaal werken dan op jouw taken gehad?

Respondent: uhm ja eigenlijk zijn die hetzelfde gebleven alleen dan met de rol van specialisten ben ik het niet zo mee eens. En dat is meer omdat ik denk dat je talenten moet benutten dus dat ieder moet doen waar die goed in is en niet iedereen een rol opleggen omdat die verdeeld moet worden.

Interviewer: en hoe had je dit dan liever gezien?

Respondent: dat ze eerst gaan kijken wat voor mensen zitten in een team en dat ze vanuit Driessen wat is hun optiek of hoe werkt het team het best en welke rollen en welke persoonlijkheden zitten daarbij en op basis van die gegevens een nieuw team samenstellen en nu hebben ze gewoon gedaan hier is een plekje over dus daar komt iemand bij. Bij ons is het Iris heeft PDL en is daarom automatisch salarisspecialist maar ze geeft zelf bijvoorbeeld aan dat ze dat niet het aller leukste vindt om dat te doen dus vind ik dat je beter iemand kan zoeken die dat wel heeft zodat je iedereen zijn kwaliteiten benut.

Interviewer: en zou je dan, stel Driessen zou dit gaan doen, zou je het dan erg vinden om in een heel ander team te komen?

Respondent: ligt eraan of je houdt je klanten en dan in een nieuw team of je gaat met je collega's naar een ander klantenpakket een van de twee maar ik zou niet, ik zou een van de twee willen behouden. Of de klanten of de teams.

Interviewer: waarom vind je dat zo belangrijk?

Respondent: ja de klanten die zijn gewoon die ken je nou inmiddels door en door en dat geldt eigenlijk ook voor je team dus dan is het ook fijn mocht je over gaan dat een van de twee stabiel is.

Interviewer: ja je geeft dus aan dat de taakverdeling niet veranderd is, maar als je naar jouw team kijkt hoe die nou is wat zijn dan jullie krachten, jullie sterke punten?

Respondent: ja ik denk gewoon de samenwerkingsstructuur we werken allemaal hetzelfde en we zijn denk ik ook van de afdeling het meest ervaren team. Ik denk dat daarin onze kwaliteiten zitten iedereen kan eigenlijk alles oppakken. Dus dat betekent ja dat we gestructureerd kunnen werken.

Interviewer: want wat maakt dat jullie het meest ervaren team zijn?

Respondent: ja we zijn niet veranderd, we zijn een team met dus die mensen die er al lang zijn. En daarnaast de klanten zijn bij ons gebleven. Dus wij konden per 1 juli gewoon verder gaan waar we gebleven waren. En andere teams moesten vanaf 0 af aan beginnen dus dan heb je daarin ja minder grote achterstand.

Interviewer: en zie je bijvoorbeeld ook nog ontwikkelpunten van jullie team?

Respondent: ja daarin hebben we behoefte aan een frontoffice medewerker. En die gaat er wel komen maar hoe dat ingedeeld gaat worden en wie en hoe wat dat is nog de vraag en die ligt niet bij ons.

Interviewer: want in principe als de frontoffice weggaat hebben jullie nog geen eigen frontoffice?

Respondent: ja

Interviewer: ja we hebben het dan ook over de taakverdeling gehad, tenslotte over de betrokkenheid. Hoe was jouw betrokkenheid voor de herstructurering?

Respondent: niet per direct heel groot. Maar dat is omdat ik het prima vond, ben ik er gewoon in mee gegaan en ik was op zich daar wel voorstander van dus dan ben je betrokken maar ik denk dat er wel medewerkers waar meer ging veranderen dat die wel meer betrokken waren?

Interviewer: want ervaar je dat jouw betrokkenheid na al die veranderingen die voor jou dan niet zo groot zijn geweest wel het zelfde is?

Respondent: ja wel het zelfde

Interviewer: dus er is verder geen verandering in geweest?

Respondent: nee

Interviewer: ja we hebben dan in principe alle punten besproken. Ja voor jullie is er niet zoveel veranderd. Jullie waren al team limburg en dat zijn jullie gebleven. En dat vind je fijn want je hebt fijne klanten behalve gemeente Eindhoven en die is nou zelfs nog weg. Dus dat is alleen maar een voordeel. Ja je zit in een ervaren team en dat jullie dus ook al met elkaar samenwerkte en jullie zijn ook een sterk team. Jullie kennen elkaars werkwijzen en werken in principe hetzelfde. De communicatie naar buiten de afdeling die verliep voor jullie al goed maar is nu nog makkelijker omdat je een vaste adviseur hebt, vaste HRM'er hebt en een vaste intercedent en locatie. En dat ervaar je als fijn omdat ja je kan sneller schakelen en je leert elkaar beter kennen waardoor je ook beter met elkaar kan samenwerken. Ja tenslotte de taakverdeling je bent geen voorstander van de specialisten rol omdat je vindt dat je mensen in hun talent moet benutten en ze geen rol aan moet plakken maar gewoon in principe kijken waar iemand goed in is en wat die leuk vindt en dat iemand laten doen. Het team is hetzelfde gebleven en de taken zijn ook niet zo anders. Als ontwikkelpunt zou je graag een frontoffice medewerker willen hebben...

Respondent: ja dan denk ik dat het team nog beter presteert.

Interviewer: ... inderdaad, en dat is eigenlijk waar je team beter mee te maken is. En ja je betrokkenheid die was er al maar tijdens het veranderproces het was prima want je was een voorstander en het had verder niet zoveel invloed. Alleen het heeft jouw betrokkenheid niet veranderd bij Driessen. Wil ik jou bedanken voor deelnamen aan mijn onderzoek.

Respondent: ja graag gedaan ik hoor het wel.

Respondent 8

Interviewer: nou welkom fijn dat je mee wil werken aan mijn onderzoek. We gaan vandaag de volgende punten bespreken. We gaan het eerst over de oude organisatiestructuur hebben, vervolgens gaan we het over het veranderproces hebben dus wat heeft het met jou gedaan en hoe heeft Driessen jou daar in meegenomen. Daarna gaan we het over de nieuwe organisatiestructuur hebben. De voor en nadelen hiervan en wat je ervaringen zijn en of je een voorstander er van bent. Daarna gaan we dit toespitsen op drie deel onderwerpen. We gaan het eerst over de communicatie naar andere afdelingen hebben dus bijvoorbeeld naar een locatie of naar een adviseur hoe je dat nou vindt gaan en wat de voordelen zijn ten opzichte van de oude structuur. En eventueel ook de nadelen. En daarna gaan we het over de taakverdeling hebben. Dus je komt in een nieuw team op het moment dat de organisatie opnieuw wordt geherstructureerd en dan wat voor effect dat heeft op de taakverdeling. Hoe je je functie nou vindt en of je ook weet naar wie je toe kan voor bepaalde vraagstukken en ten slotte gaan we het over jouw betrokkenheid hebben. Dus wat heeft de herstructurering met jouw betrokkenheid gedaan of is die hetzelfde gebleven. Maar eerst even een stukje over jou, wie ben je en wat doe je binnen Driessen.

Respondent: nou ik ben Eveline ben ik 32 jaar en ik werk hier nou 12,5 jaar. Ik heb in die 12,5 jaar heb ik eerst 8 jaar het werk op de backoffice gedaan. Toen ben ik iets anders gaan doen ben ik de rol van invio gaan opnemen. Dus ben ik betrokken geweest bij het opstellen van de vorm van invio zoals het er nu uit ziet dus heb ik heel veel getest heel veel feedback gegeven aan de software developers. Hoe dat eruit ziet en heel veel communicatie naar de afdeling van hoe dat eruit gaat zien en wat iedereen daar van vindt en op gegeven moment liep dat allemaal niet meer zo en toen was Thierry erbij gekomen en dat liep allemaal niet meer zo dus toen ben ik daar uit gestapt en toen ben ik in een team gekomen en dat heten toen overheid 1. En uhm ik dacht dat doe ik wel weer even dat werk maar dat viel toch wel even tegen er waren toch heel veel dingen die ik, ja je bent wat met invio bezig maar de processen die erachter zitten die was ik vergeten. Dus dat liep ook nog een keer allemaal niet zo lekker en toen ben ik uiteindelijk bij Lieneke gekomen en heb ik echt weer gezegd van nou leer het me weer even allemaal weer even op 0 en zo geschiet het.

Interviewer: want wanneer ben je terug naar de afdeling?

Respondent: het is nou 1 jaar geleden.

Interviewer: dus dat was wel nog in de oude organisatiestructuur?

Respondent: ja

Interviewer: en daar heb je toen best nog een tijd mee gewerkt, hoe heb je deze structuur ervaren?

Respondent: ja dat was op zich prima. Ik vond dat wel fijn he je hebt een club van klanten dus je hebt de kennis van de cao bij elkaar en dat vond ik eigenlijk ook wel heel fijn.

Interviewer: ja en wat maakte dat je dat fijn vond?

Respondent: ja je hebt veel klanten die hebben he toch vooral de onderwijsklanten die hebben allemaal dezelfde cao. Dus je bent meer gespecialiseerd op de cao en als daarvan vragen zijn kun je die makkelijker beantwoorden zonder dat je iedere keer alles moet gaan opzoeken.

Interviewer: zag je dit ook als een voordeel van de oude structuur?

Respondent: ja

Interviewer: en wat zie je dan nog meer als voordelen?

Respondent: uhm.... Weet ik zo eigenlijk niet...

Interviewer: uhm en als je kijkt naar, want je bent hier dan al 12 jaar werkzaam dus je hebt Driessen ook in grote maten zien groeien. Hoe vond je hoe het werk daarvoor was gestructureerd?

Respondent: nou daarvoor toen ik hier kwam werken was de hele afdeling 6 dus ja we deden alles nou hadden we een paar onderwijsklanten maar voornamelijk hadden we gemeente klanten. En op een gegeven moment werd dat wel steeds groter en toen zijn we eigenlijk al gaan splitsen en toen ben ik al onderwijs gaan doen en de andere al meer overheid gaan doen dus dat is toen al eigenlijk heel vlug gekomen.

Interviewer: en wat vond je ervan toen dat moment kwam dat je ging splitsen, weet je nog wat je er toen van vond?

Respondent: nou uhm ik vond onderwijs wel heel fijn want ik vond de contactpersonen van onderwijs veel leuker dan de gemeente contactpersonen. Onderwijs contactpersonen zijn meer mensen. En gemeente contactpersonen zijn vaak wat stoffiger. Dat duurt allemaal net wat langer en onderwijs die zijn, die vinden het gewoon veel belangrijker dat er een leraar voor de klas staat. En ik vond dat wel fijn. Zit echt verschil in.

Interviewer: ja we hadden het dan al even kort over voordelen van de oude organisatiestructuur. Je kent je klanten goed en de cao goed. Wat zag je als nadelen van de oude structuur?

Respondent: ja dat was te druk. Kijk je weet voor de zomervakantie is het gewoon altijd heel erg druk bij onderwijsklanten. En net als bij andere klanten minder dus wij hadden het altijd heel druk en ik weet dat daarom ook een van de redenen is dat wij een nieuwe structuur hebben gekregen zodat de druk zich meer spreidt.

Interviewer: want hoe komt het nou dan dat de druk zich nu meer heeft gespreid?

Respondent: omdat onderwijs niet in een team zit. Dat het over alle teams verdeeld.

Interviewer: en op het moment dat, stel het was bij onderwijs heel druk, konden daar dan van andere teams mensen komen?

Respondent: ja dat kon wel maar dat gebeurde vaak niet goed. Dus dan waren er toch weer heel veel dingen vergeten of fout gedaan dus moesten we het eigenlijk nog zelf doen.

Interviewer: ja want waarom ging er dan niet iets goed?

Respondent: ja op een of andere manier hadden mensen heel vaak van oeh onderwijs dat is spannend en anders. Klopt het is anders maar spannend is het niet. Het is allemaal hetzelfde. Ze hebben allemaal staat duidelijk voor mij in ieder geval heel duidelijk in F12 hoe het eruit ziet en wat er allemaal wel en niet in de contracten moet.

Interviewer: ja toen kwam Driessen op een gegeven moment op het idee om regio te gaan werken. Was je een voorstander?

Respondent: we hebben toen een meeting of iets gehad met Anne en toen hebben we allemaal de voor- en de tegens moeten bespreken. En ik was toen wel voor maar ik had toch nog wel, heb ik toen ook gezegd, ik ga er toch wel een beetje met samengeknepen billen in. Ik vind het toch best wel ehm spannend ja het is dan wel dat je heel veel cao's de kennis van moet hebben en heel veel verschillende klanten dan meer kennis van moet hebben.

Interviewer: maar wat maakte dan dat je het echt zo spannend vond?

Respondent: ja nou ja meer de kennis die je dan moet hebben van al die cao's

Interviewer: en wat heeft dit met jou gedaan?

Respondent: nou uiteindelijk zit ik nog in een team die alleen onderwijs doet en een paar cultuurklanten dus heeft het niet heel veel met me gedaan.

Interviewer: nee want jij geeft dan al aan dat je het spannend vond. Wat heeft Driessen gedaan om daarin te steunen?

Respondent: nou ja wij zijn heel vrij gelaten. Nou ja dat moet ik misschien eerst even vertellen. Uhm wij werden toen in regio's verdeeld he en daar konden we niet zelf in kiezen dat werd echt in uhm dat hadden hun allemaal beslist. De coördinatoren en Anne en ik ben in eerste instantie toen gevraagd bij de vervangerspool dus wat Tim en Maud nu doen om dat te gaan doen. Ja ik was toen nog in een traject bezig waarin steeds duidelijker naar voren kwam dat ik heel erg behoefte heb aan contact met mensen en dat ik daar gelukkig van word om contact te hebben en ik die functie heb je nauwelijks contact. Dus dat heb ik toen ook gezegd dit wil ik gewoon niet. Ik wil dat best voor een paar weken van iemand overnemen maar ik ga dat niet blijvend doen dus toen moeste ze daar eerst over na gaan denken en toen kwam Lienneke dat ze dus die maanden op reis ging en viel Anouk uit. En toen kon ik pas eigenlijk bij het onderwijs team komen. Dus ik ben er ook wel later bijgekomen he ja toen was eigenlijk al de verdeling gemaakt in team Arnhem. En uhm toen hebben we nog wel een keer geschoven omdat we toen hebben aangegeven in dit team gaat het gewoon niet. Want Lienneke die zou drie maanden weggaan Anouk die was uitgevallen. Ja zeg het maar toen zei ik ook ja dan ben ik vervolgens alleen ik weet ook niet hoe dat gaat. En toen is uiteindelijk Sanne erbij gekomen en toen zijn we verder gegaan.

Interviewer: ja en wat hebben al die teamwijzigingen met jou gedaan?

Respondent: nou het heeft me wel goed gedaan want ik ben daarin heel duidelijk geweest waarin wat ik nodig had en wat voor mij in mijn ogen gewoon niet gaat. En dat heeft me wel gebracht wat ik wilde hebben.

Interviewer: ja want voor jou waren dat dan eigenlijk nog meer veranderingen gaande. Wat heeft Driessen ervoor gedaan om jou goed door die verandering heen te krijgen?

Respondent: geluisterd naar mijn behoefte. Want ik had zelf aangegeven van goh kan ik niet in het team Arnhem komen dat ik die werkzaamheden ga overnemen. Ik heb de kennis van de klanten van Wageningen universiteit en van Hal Larenstein dus dat was al heel makkelijk. De contactpersonen want dat was ook best wel een ding. Uhm Wageningen universiteit die had heel erg behoefte aan een vast contactpersoon en die waren allemaal weg. En ik had dan nog wel een half jaar contact met die klant dus ze konden mij wel al. En daardoor ben eigenlijk ook daar kunnen blijven. Dus ja heel erg veranderingen zijn het uiteindelijk niet geweest want ik zat nog steeds en met Lienneke en met Anouk.

Interviewer: dus een beetje hetzelfde gebleven?

Respondent: ja

Interviewer: ja we hebben dan het veranderproces is in principe voor jou dan wel goed verlopen. Er is niet een hele grote verandering geweest. Maar merk je ook door het veranderproces iets aan jouw betrokkenheid?

Respondent: nou ik vond de manier zoals het nu was gegaan die vond ik wel heel prettig en daardoor voel je je ook heel erg betrokken.

Interviewer: wat maakte dat de manier zo prettig was?

Respondent: nou ze hadden een voorstel gedaan en je kon dus heel makkelijk zeggen dat wil ik niet en dat wil ik wel. En dus ik heb in eerste instantie dus kunnen zeggen die functie die Maud en Tim nu doen dat wil ik niet en ik wil liever dan naar team Arnhem bij deze klanten blijven. Ja dat kon.

Interviewer: dus er is ook wel echt naar je geluisterd?

Respondent: ja

Interviewer: mooi ja je gaf al aan dat je betrokkenheid, dat je je betrokken voelde bij de verandering. Maar heeft het jouw betrokkenheid bij Driessen ook vergroot?

Respondent: nee kan ik niet echt zeggen

Interviewer: en hoe komt het dan?

Respondent: uhm ik ben eigenlijk best wel al betrokken bij de organisatie, het is wel kijk ik werk eigenlijk is het bijna mijn eerste baan. Ja ik ben hier bijna opgegroeid en het is hier wel een beetje mijn tweede thuis. Maakt het dit maakt het niet groter het maakt het gewoon wat ik gewend ben van Driessen. Wel bevestigt.

Interviewer: wat bedoel je daarmee dat het wel bevestigt wat je gewend bent?

Respondent: nou ja kijk uhm dat als er iets speelt, uhm je je ook hier wel je woordje kunt doen en dat er ook wel geluisterd wordt en niet dan kil de deur dicht wordt gegooid en zo is het altijd geweest en ondanks dat het groter wordt is het niet veranderd.

Interviewer: ja en daarna kom je bij de nieuwe organisatiestructuur uit. Hoe ervaar je de nieuwe organisatiestructuur?

Respondent: je bedoelt nou het team Arnhem?

Interviewer: ja het regio werken?

Respondent: nou op zich werkt dat wel prima ik moet alleen wel zeggen de klanten die ik heb zijn geen klanten die contact hebben met de locatie dus de binding met de locatie voegt voor mij niks toe. Die heb ik niet. Mijn klanten die hebben toch geen contacten met de locatie en mijn medewerkers komen eigenlijk nauwelijks of niet op de locatie dus voor mij verandert er niet heel veel.

Interviewer: en zie je dan wel voordelen aan deze nieuwe indeling?

Respondent: nou ik zie het wel bij andere collega's zie ik het wel. Daarin denk ik wel dat het ook goed is.

Interviewer: en wat zie je dan bijvoorbeeld

Respondent: nou ja het is meer de samenwerking he ze spreken een medewerker en die bijvoorbeeld niet helemaal goed op zijn plek zit die ze wel of kunnen door bemiddelen of die de locatie ergens wel mee kan helpen.

Interviewer: en merk je ook nadelen aan de nieuwe structuur?

Respondent: nee

Interviewer: uhm ja je noemde hem net al even, de communicatie met andere afdelingen. Wat is er veranderd ten opzichte van de oude structuur met betrekking tot de communicatie?

Respondent: nou ik uhm ik heb wel eens ooit contact met de locatie en dan heb je dus maar contact met een locatie dus je leert wel je collega's beter kennen want op andere locaties weet ik echt niet wie daar zit. Ik weet niet of je dat ook bedoelt maar bij verzuim hebben ze voortaan ook een regio verdeling ja en dat klinkt heel mooi en heel fijn ik heb alleen iedere keer als ik verzuim nodig heb, Ellen die is dan voor onze regio die is er niet. Dus ja daarin kan ik nog niet zeggen dat ik het fijn vind want ja het is er ook maar een persoon dus dat is ook gewoon lastig als ze er dan een keer niet is of in gesprek ofzo is. En dan vis je meteen achter het net.

Interviewer: ja en het gaat dan over communicatie naar andere afdelingen. Welke middelen gebruik je naar verzuim of naar locatie?

Respondent: het liefste telefoon. Ik ben echt een beller.

Interviewer: en waarom vind je dat het fijnste?

Respondent: nou ik ben sowieso een beller ook richting medewerkers en klanten want ik heb een hekel aan mail op mail op mail. Moet je eerst het wiel uitvinden voor je het duidelijk hebt. En ik vind, ik ben geen goede schrijver in communicatie, ik kan iets veel beter vertellen dan dat ik iets kan schrijven. Dus ooit ik ben gewoon als ik een antwoord geef dan kan ik daar heel kort een antwoord op geven maar als je het leest dan is dat heel kort en kil terwijl als ik het vertel dan kan ik mijzelf daarin kwijt en dan komt het veel beter over.

Interviewer: en ja als je dan kijkt naar die communicatie ontstaat er dan wel eens ruis dus dat bijvoorbeeld de boodschap niet goed over komt?

Respondent: ja ik denk dat je dat altijd wel ooit hebt. He dat of die ander niet goed luistert of niet goed leest. Ja of dat ik gewoon niet altijd even duidelijk ben.

Interviewer: ja want zou dit dan als er ruis ontstaat op de communicatie naar een andere afdeling toe denk je dan dat deze ontstaat door omgevingsfactoren of doordat de boodschap onduidelijk is.

Respondent: het kan alle twee wel. Kijk wij zitten best wel op een drukke afdeling en ik heb er ooit wel moeite mee om mezelf af te sluiten dus dat je met een half uur toch nog aan het luisteren bent wat die andere aan het vertellen zijn en daardoor kan ik misschien de boodschap niet duidelijk overbrengen?

Interviewer: heb je hier misschien een voorbeeld van?

Respondent: nee eigenlijk niet

Interviewer: ja we hebben het dan over de communicatie gehad. Uhm je wat ook nog bij communicatie hoort is communicatie binnen de afdeling natuurlijk. Als jij een juridisch vraagstuk of een cao vraagstuk krijgt, zou jij dan binnen je team weten naar wie je toe kan gaan die daar meer specialistische kennis over heeft.

Respondent: nou ik heb een hele goeie band met Manon, dus ik ga eigenlijk altijd meteen naar Manon terwijl ze niet meer in ons team zit maar ik loop altijd meteen naar Manon.

Interviewer: en waarom kies je dan bijvoorbeeld om naar Manon te gaan?

Respondent: nou Manon weet echt heel erg veel van de ABU cao. En ja dat is misschien ook wel een beetje de gunfactor. Ik zie Manon ook heel veel privé dus is het daar naartoe gaan kan je nog even kletsen.

Interviewer: en stel Manon is er een week niet zou je dan ook weten naar wie je binnen je team kan?

Respondent: ja dan zou ik denk ik naar Esmee gaan. Nou eerst naar Lieneke dat zou ik sowieso altijd eerst doen eerst in mijn subteam erover. En dan als we twijfelen ga ik of naar Manon en dan als laatste naar Esmee.

Interviewer: ja dan hebben we de communicatie in principe besproken. Jij en je team hebben niet zoveel te maken met de locatie omdat jouw medewerkers en klanten die gaan niet zo vaak naar de locatie toe. Wel zie je bij andere dat de locaties ook op regio zitten zeg maar dat de communicatie kortere lijnen heeft. Ja we gaan het nu over de taakverdeling hebben. Want ja je gaf al aan je kwam van een andere afdeling of van andere werkzaamheden voor Invio ben je toen naar HR-services gekomen, wat heeft dit met jouw werkzaamheden gedaan?

Respondent: ja best wel veel want ik dacht echt dat doe ik toch wel even en daar heb ik toen toch wel iets te licht tegenaan gekeken en uiteindelijk heb ik toen gezegd ik kap even met al mijn extra dingen en ik ga me echt weer even focussen op het primaire werk dat ik dat weer goed onder de knie heb en dan kan ik weer gaan uitbreiden.

Interviewer: want waarom deed je dat, dat beperken?

Respondent: nou ik had, van de drie dagen dat ik werk had ik gemiddeld nog een dag andere taken. Dus ik had maar twee dagen voor het primaire werk en dat was gewoon te weinig dat was niet fijn.

Interviewer: dan kom je er ook niet meer lekker in?

Respondent: nee

Interviewer: ja en dan kom je dus terug op de afdeling en dan al vrij snel kom je weer in een nieuwe teamindeling een deel dan, hoe is het toen gegaan met de taakverdeling?

Respondent: nou ik toen bewust aangegeven van ik wil weer even op 0 beginnen ik wil gewoon weer dat me een aanmelding een keer uitgelegd wordt. Een contract waar moet ik nou weer op letten. Dat ik dat allemaal weer een keer, en dan hoeft het allemaal maar een keer verteld te worden en dan is het ook oh ja en oh ja dan weet ik het allemaal weer. Dus ja daar had ik gewoon even behoefte aan.

Interviewer: en als je kijkt naar jouw team, wat zijn dan sterke punten van jullie?

Respondent: nou mijn team is een heel geduldig team. Die nemen de tijd ook echt voor om iemand uit te leggen, geeft feedback en dan niet van die snauwerige feedback waardoor je gewoon nog wel een persoon blijft dus dat vind ik heel fijn en ja ik kan daar ook met mijn privé dingen kwijt.

Interviewer: dus de band is goed?

Respondent: ja

Interviewer: en als je dan kijkt naar jou team, zie je ook verbeterpunten waar jullie als team nog in kunnen groeien?

Respondent: uhm nou ja ik denk dat ons team het wel beter zou zijn als er uhm meer uhm kijk Lieneke is eigenlijk de belangrijkste in ons team en die doet ook de meeste taken. En het zou eigenlijk wel beter zijn als dat meer verdeeld zou zijn.

Interviewer: en hoe zou dit meer verdeeld kunnen worden?

Respondent: nou je hebt, Lieneke is best wel salaris technisch is zij goed. En dus het zou heel mooi zijn, nou is Sanne is zich heel erg aan het richten en Anouk ook wel met haar studie op het HRM gebied en het cao gebied en ik wil, dat vind ik gewoon veel leuker, het communicatie gebied. Ik vind de exitgesprekken en de kennismakingsgesprekken dat vind ik veel leuker om te doen. Maar het zou wel een betere verdeling kunnen zijn want Lieneke is en met de loonbeslagen en met de verloning. En ze doen dan nog ja Mensium doet ze nou niet meer maar wat deed ze nou nog meer, weet ik eigenlijk niet meer.

Interviewer: team heeft dus wel veel sterktes maar qua zwakte is dus eigenlijk dat de verdeling iets beter kan?

Respondent: ja denk ik wel want Lieneke is ook de enige die de verloning doet in ons team en daardoor zijn we ook wel kwetsbaar.

Interviewer: ja je gaf al aan dat Lieneke drie maanden is weggeweest. Hoe is dit toen opgelost?

Respondent: ja toen hebben we en een tijdje Lian gehad en Daisy en die zijn allebei salaris technisch wel sterk dus dat was wel fijn. En toen in die tijd toen was het niet heel erg druk dus toen konden we het allemaal wel prima doen. En vooral Daisy die heeft veel andere taken dus die was er toch maar heel erg weinig.

Interviewer: ja het laatste puntje dat we gaan bespreken dat is betrokkenheid. Je gaf al aan dat het veranderproces zelf niet jouw betrokkenheid vergroot heeft maar dat je wel een betrokken gevoel had hierbij. Hoe is jouw betrokkenheid na de herstructurering?

Respondent: na de herstructurering?

Interviewer: ja dus vanaf het regionaal werken, hoe is jouw betrokkenheid?

Respondent: met voor of na, dat bedoel je het verschil?

Interviewer: ja

Respondent: zoals ik net zei. Ik vond de betrokkenheid he zoals ik gewend ben bij Driessen is die eigenlijk wel zoals het wel verwacht had bij Driessen.

Interviewer: ja dus het heeft niet, dus de indeling van werk heeft geen invloed op jouw betrokkenheid?

Respondent: nee

Interviewer: oké ja dan hebben we in principe alle punten gehad. Ik ga nog even kort een samenvatting geven van wat we net besproken hebben. Want je geeft al aan dat je 12 jaar werkzaam ben bij Driessen dat toen je begon de hele afdeling met 6 man en uiteindelijk werd het wel steeds meer en is er toch een indeling gekomen. Ja jij bent toen eerst onderwijs op gaan pakken en daarna ben je een tijdje weg geweest. En vervolgens weer teruggekomen. Dit heb je wel als lastig ervaren van te voren dacht je dat doe ik wel heel even. Maar het viel toch tegen hoe moeilijk het was. En hierin heeft Driessen jou goed ondersteund door naar jou te luisteren en ook door de verandering heen. Je hebt aangegeven dat je liever niet in een bepaald team wilde zoals vervangerspool maar omdat je sociale contacten wil dat je liever in een team wilde dat gewoon HR-services werk deed zeg maar. En dit zijn dan ook de taken die je vooral opgepakt hebt. De warm welkom en ook de beëindiging gesprekken als die er komen. Ja je ziet als voordeel van de oude structuur dat je veel specialistische kennis had en de klanten ook goed kende en de cao's. Je hebt geen nadeel bij de

nieuwe structuur maar wel weer een voordeel bij de nieuwe structuur. En die zie je vooral bij andere dus communicatie naar andere afdelingen toe en locaties. Daar heb je zelf niet zoveel mee van doen omdat jouw team uhm de medewerkers en klanten gaan niet zo vaak naar de locatie toe. Ja als er ruis kan ontstaan op de communicatie ja dan kan dat eigenlijk door allerlei omgevingsfactoren bijvoorbeeld dat het druk is op de afdeling. Ja het kan ook zijn dat je zelf niet zo duidelijk bent geweest. Je belt wel het liefste omdat je al aangeeft dat je communicatief vaardiger bent dan schriftelijk. En het is voor jou duidelijk wie je kan benaderen als je met vraagstukken zit. En dit is eigenlijk omdat je Manon al heel lang kent en je ook een goede band met haar hebt. En als Manon er bijvoorbeeld niet is, dan weet je ook dat je bij Manon terecht kan. Daarna taakverdeling, jullie hebben een sterkt team en een goede band. Als verbeterpunt zie je wel nog dat de taakverdeling binnen het team beter kan en dit komt eigenlijk omdat de ene alles oppakt van de verloning en de andere pakt alles op over cao's bijvoorbeeld en jij pakt dan alles communicatief warm welkom en de beëindiging gesprekken. En je ziet hier nog wel een verbeterpunt in door bijvoorbeeld meer over te nemen van het salarisgedeelte. Tenslotte jouw betrokkenheid. Je geeft aan dat jouw betrokkenheid, je was al betrokken bij Driessen en Driessen heeft in jouw verwachtingen voldaan door naar jou te luisteren in het veranderproces. En dat vind je eigenlijk alleen maar fijn en ben je nog steeds betrokken maar een nieuwe organisatiestructuur bepaalt jouw betrokkenheid niet. Ik denk dat ik dan alle punten genoemd heb. Heb jij dan nog aanvullingen?

Respondent: ja nog eentje ben je vergeten te noemen. Voorheen waren het geen regio teams maar klantensoortteams. En dat is nu wel door de regioteams verspreid.

Interviewer: dan wil ik je hartstikke bedanken voor deelnamen aan mijn onderzoek

Respondent: ja graag gedaan

Respondent 9

Interviewer: nou welkom fijn dat je mee wil werken aan mijn onderzoek. We gaan het vandaag over de volgende punten hebben. We gaan eerst de organisatiestructuur volgens de oude indeling bespreken. Dus wat waren de voordelen en wat waren de nadelen hiervan. Vervolgens gaan we het veranderproces bespreken. Hoe heeft Driessen je meegenomen in het veranderproces en wat heeft dit met jou gedaan. Daarna gaan we de nieuwe organisatiestructuur bespreken, wat vind je ervan was je er een voorstander van en zie je voordelen of nadelen hiervan. En dat gaan we toespitsen op drie aspecten. Eerst communicatie naar buiten de afdeling dus naar de locatie toe en naar de andere afdelingen toe en of dit makkelijker gaat en of je hier verandering in ervaart. Vervolgens over de taakverdeling. Welke invloeden hebben de veranderingen op klantpakketten en op taakverdeling en veranderingen van team natuurlijk. En tenslotte over de betrokkenheid. Wat heeft de verandering van team met jouw betrokkenheid gedaan. Maar eerst even over jouzelf. Wie ben je en wat doe jij op de afdeling HR-Services?

Respondent: ik ben Esmee ik werk nu 2,5 jaar op de afdeling HR-services ik ben begonnen als oproeper toen medewerker en toen consultant. Ik zit bij het REAN team ik ben cao specialist en juridisch specialist en ik doe voornamelijk de casuïstiek bij ons in het team dus de adviserende rol.

Interviewer: ja en deed je voordat er werd veranderd deed je toen al hetzelfde als wat je nu al allemaal doet?

Respondent: ja

Interviewer: en zat je toen voor de veranderingen in hetzelfde team of in een ander team?

Respondent: ik zat toen ook met het REAN team ik zat toen alleen met Tari met zijn tweeën en Mijntje zat B in haar eentje. Dus we hadden het wel iets harder te halen dan nu.

Interviewer: ja want eerst was de oude structuur dus via de sectoren dus overheid en zorg welzijn apart wat vond je hiervan?

Respondent: ik vond uhm enerzijds denk ik goed omdat je dan wel echt zeg maar je specialist. Onderwijs is wel heel specifiek en dat maakt het soms ook wel heel lastig kijk als iemand iets over moet nemen dan is dat veel moeilijker. Dat je er gewoon geen weet van hebt wat daar speelt en wat daar gebeurt en alles.

Interviewer: ja en hoe komt het dan dat je daar geen weet van hebt?

Respondent: omdat het echt hele aparte teams waren. Je krijgt daar ook niks van mee. Als jij telefoontje, vroeger was het zelfs zo dat zij op de plek van uitzenden zaten dus helemaal apart dan had je echt totaal geen idee ik wist niet eens wie daar zaten en toen zijn ze uiteindelijk toen pas bij ons op de afdeling gekomen omdat ze wel voelde wat afstand tussen de overheidsteams en onderwijsteams. En dat heeft al veel verbeterd maar ik denk wel dat als we een telefoontje kregen over onderwijs dat je hem meteen wel moest doorschakelen omdat je er dan zelf niks mee kon.

Interviewer: want wat maakt dan dat er zo een groot verschil is tussen onderwijs en overheid?

Respondent: uhm onderwijsklant sowieso de contracten is heel verschillend. Zij werken echt met andere schalen. Klokuren, dag van de leraar etc. maakt het wel iets complexer. Ze hebben daar echt zeg maar 1 groot project en daar hangen ze dag projecten onder. En dat is ten opzichten van overheid totaal anders.

Interviewer: ja er zaten dan grote verschillen tussen de afdelingen, je hebt afdeling onderwijs en afdeling overheid, zag je ook voordelen aan de oude structuur?

Respondent: ik denk enerzijds wel omdat je wel echt de onderwijskant was wel echt gespecialiseerd in het onderwijsstuk en de overheidskant was wel echt gespecialiseerd in het overheidsstuk.

Interviewer: wat maakt dat dit een voordeel is?

Respondent: ik denk dat het goed is voor de klanten dat die altijd een correct antwoord krijgt en de medewerker ook echt gespecialiseerd wordt geholpen. En dat kan je wel weer creëren maar daar gaat wel veel tijd overheen.

Interviewer: en hoe zou dat bijvoorbeeld gecreëerd kunnen worden?

Respondent: ik denk wat meer tijd ingestoken. Ik denk als jij nog nooit de cao van onderwijs hebt gezien dan weet je het ook gewoon niet. En als daar gewoon de kans voor wordt geboden om daar die tijd voor te nemen dan zou dat denk ik wel ook wel wat mensen stimuleren om dat te doen.

Interviewer: ja dat is dan een voordeel van de oude organisatiestructuur, als nadeel gaf je al aan dat je elkaar niet echt kon helpen en je stond eigenlijk gewoon ver van elkaar af, zag je nog meer nadelen van de oude structuur?

Respondent: ik denk dat dat wel de twee grootste zijn die echt het meeste invloed hebben op de rest.

Interviewer: ja en toen kwam Driessen aan met de veranderingen naar het regio werken. Was je in eerste instantie een voorstander?

Respondent: ja

Interviewer: en wat maakte dat je een voorstander was?

Respondent: omdat wij al regionaal werkten. REAN en stede3hoek zit al regionaal dus dat scheelt al heel veel. Je ziet daar ook in de voordelen dus je spart makkelijker met elkaar, je spart makkelijker met de locatie ik denk ook voorheen had ik klanten zitten over heel het land ik had alle locaties had ik contact mee. En elke locatie werkt anders. Dus je moest ook heel erg schipperen om met locatie zo pak ik het aan en zo pak ik het met die aan en nu heb je een locatie waarop je je kan focussen een team adviseurs waar je mee kan samenwerken waardoor je het naar een veel hoger doel kan brengen dan dat je eigenlijk voorheen mee bezig was.

Interviewer: ja en wat voor invloeden merkt de klant hiervan denk je?

Respondent: ik denk dat de klant, het idee heeft dat die beter wordt gehoord omdat het meteen wordt doorgespeeld naar de juiste personen. Ja echt vooral dat gehoord is vooral heel belangrijk en ook meteen opgepakt want je lijntjes zijn gewoon veel korter en dat merkt een klant natuurlijk ook. Kijk als een klant een inloopsprekuren wil en dat komt bij de adviseurs terecht en die speelt dat door naar de locatie en die schakelt dan weer naar ons. Als je niet weet bij wie je terecht moet dat maakt het al veel moeilijker. Dus ik denk dat dat al heel veel scheelt.

Interviewer: want wist je dan bijvoorbeeld in de oude structuur soms niet bij wie je terecht kon met bepaalde vragen?

Respondent: ik denk dat heel veel mensen dat niet wisten.

Interviewer: en ja de nieuwe structuur heeft misschien ook wel nadelen. Zie je nadelen bij de nieuwe structuur?

Respondent: ja ik, denk niet zo zeer nadelen maar ik denk wel dat het beter opgepakt kan worden. Ik denk dat we nu gewoon heel erg terughoudend zijn in wat we doen. Ik denk dat we er veel meer uit kunnen halen en we zijn hier te voorzichtig mee.

Interviewer: en hoe denk jij dat er meer uitgehaald kan worden?

Respondent: ik denk dat Arnhem daar zeker een voorbeeld in is, wij werken heel nauw met de locatie samen. Dat zie je ook met Gabri en steden3hoek hoe Tari en Mijntje daarmee om gaan. Met adviseurs met flexcenter. Dat is gewoon veel nauwer en heel veel teams doen dat niet. Inloopsprekuren zijn wij het enige team die dat eigenlijk doen. En de rest niemand dus je ziet gewoon wel de voordelen ervan waarom lever je het niet uit bij de rest.

Interviewer: want welke voordelen zie je bijvoorbeeld?

Respondent: voordeel van een inloopsprekuren?

Interviewer: ja?

Respondent: je ziet klanten, je ziet ze face to face. Je ziet medewerkers face to face. Een medewerker durft ook meer iets uit te spreken als die tegenover je zit dan als die via de telefoon belt. Je kan ook echt gevoel pijlen wat er speelt in een organisatie. Als jij altijd maar op de telefoon zit en je moet horen van via via ja proef je het ook nooit en je merkt gewoon als je bij een organisatie rond loopt dan zie je echt wel wat er speelt en ik denk dat dat gewoon heel goed is en heel positief. Ik denk dat je daardoor Driessen ook meer zichtbaar maakt en meer aanwezig.

Interviewer: ja Driessen is dan gekomen met die verandering. Hoe heeft Driessen jou meegenomen door die veranderingen heen?

Respondent: ik denk op zich wel goed. Ze hebben wel iedereen geïnformeerd waarom ze die verandering willen doen. Tuurlijk ik denk ook wel dat Driessen weet dat er veel weerstand komt want elke verandering biedt weerstand. Dat is denk ik ook heel moeilijk want je kan het nooit voor iedereen perfect doen dus iedereen heeft ook echt wel zijn commentaar geleverd maar ik denk uiteindelijk denk ik dat ze niet anders hadden kunnen doen dan dat ze nu hebben gedaan.

Interviewer: want waaruit bleek die weerstand?

Respondent: dan denk ik voornamelijk ook het samenwerken met. Locatie dan vooral iedereen heeft wel een oordeel als het ging over de locaties. En dat vooral heel erg kijk wij hebben heel erg het initiatief genomen om de locatie, ja op te voeden vind ik niet het goede woord maar wel mee te nemen in het proces waar wij in werken en heel veel bij ons zien dat als verloren tijd. Geen zin in het levert toch niks op het heeft geen nut. Ja en dat zijn dingen die ik wel heel jammer vind dan bereik je ook nooit het doel dat we voor ogen hebben.

Interviewer: want jullie hebben dat dan bijvoorbeeld wel gedaan en ervaar je hier ook in de dagelijkse praktijk ook nut van?

Respondent: ja zeker. Bij ons is het wel locatie weet nu hoe invio een beetje werkt want voorheen wisten ze dat helemaal niet. En ze bellen niet om de meest onbenullige dingen ze denken wel eerst langer dan hun neus lang is verder na. En daarna gaan ze zeggen wil je toch nog even meelezen of kijken want ik twijfel en dat is gewoon goed. Bij twijfel vind ik het gewoon prima maar niet als ze bellen een medewerker belt voor een declaratie kan je even kijken of die goed is dat scheelt ons tijd en hun kunnen de medewerker beter helpen zonder dat die medewerker wordt doorverbonden. Ik denk dat dat wel bij ons echt goed zichtbaar is. En wij gaan er ook naar toe en ik denk dat dat ook heel veel scheelt. Dus je krijgt een nauwere band.

Interviewer: ja en Driessen is dan met dit veranderproces gekomen. Een van de punten die een veranderproces tot een succes maakt is draagvlak creëren en betrokkenheid. In welke mate heeft het veranderproces iets met jouw betrokkenheid gedaan?

Respondent: vind ik lastig, ik denk niet dat ik daar heel veel in veranderd ben omdat ik wel altijd al dat doel voor ogen had, ik wilde altijd al heel graag met de locatie samenwerken en echt op regio gaan werken. Dus dat op zicht heeft mij niet heel erg veranderd. Ik hoop alleen dat er wel en dat is wel iets wat ik me realiseer ik hoop wel dat het bij de rest van de afdeling ook betrokkenheid is en niet van ja dat is die andere afdeling.

Interviewer: zou je dat iets verder kunnen toelichten?

Respondent: ik heb het project uitzendproof gedaan. Daarbij ben ik heel lang bezig geweest met een deel van mijn klanten over te hevelen naar een ander team dat de team meer gingen samenwerken met uitzenden. Ik werkte heel nauw samen met uitzenden. En ander team zag daar alleen nadelen in. Wilde eigenlijk niet samenwerken vonden het alleen maar bezwaarlijk want dan moesten ze weer meer communiceren met elkaar en er zat een iemand bij die heel fel was in de communicatie en dat leverde alleen maar weerstand op alleen maar haat alleen maar nijd. En toen hebben we het toch doorgevoerd en nu loopt het zoals het loopt maar niemand durft daar naartoe te lopen niemand durft daar binnen te lopen en dat denk ik wel dat dat wel anders had gekund.

Interviewer: ja dan hebben we nou al drie onderwerpen besproken eerste oude organisatie indeling. Je gaf aan dat een voordeel was het specialisme was en ook bijvoorbeeld als je onderwijs had dat je daar heel specifieke kennis van had en als je overheid had, had je dat ook. Wel een nadeel was dat er echt grote verschillen tussen zaten en dat je daardoor weinig van elkaar mee kreeg en daardoor kon je elkaar ook niet helpen als het nodig was. Je bent een voorstander van de verandering en je vindt ook dat Driessen je daarin meegenomen heeft voor zover dat nodig was. Jullie als team geven aan dat jullie er al redelijk veel uithalen door meer samen te werken met de locatie en jullie denken ook zeker dat jullie een voorbeeld kunnen zijn voor de rest want op het moment dat je samenwerkt met de locatie zij ook dingen van jullie op kunnen pakken en andersom natuurlijk ook. Ja daarna we gaan nog drie onderwerpen bespreken eerst communicatie naar buiten de afdeling toe. Je noemde hem net zelf ook al even dat het makkelijk is dat je een vaste adviseur hebt en een vaste locatie hebt. Dat was ook een belangrijk voor jou. Wat is er ten veranderd met betrekking tot de communicatie ten opzichten van de oude structuur?

Respondent: ik denk dat je nu minder aanspreekpunten hebt dan je voorheen had. Ik denk dat dat gewoon heel veel scheelt je moet gewoon precies weten bij welke klant je op dat moment bezig bent en daar hoort die adviseur bij. En als die adviseur met zwangerschapsverlof was moest je weer een andere adviseur hebben en zo ging je zeg maar rond. Ja weet je ik had gewoon alle locaties daar sprak ik mee. Ik sprak met alle adviseurs en dat zijn best wel veel ballen die hoog moet houden en veel moet onthouden en je moet gewoon heel veel weten en ik denk dat dat nu wel heel veel scheelt. Je bent nu nog maar met een specifieke klant bezig die op regio zit. Daar zijn 3 adviseurs aangebonden en dat is genoeg. Meer is niet handig.

Interviewer: en merk je ook dat de communicatie daardoor makkelijker verloopt?

Respondent: ja

Interviewer: en waaraan merk je dat bijvoorbeeld?

Respondent: ja je belt elkaar makkelijker op, je bespreekt makkelijker dingen oh ja dit moet nog even tussendoor ik hoor dit net van de locatie dan weten jullie dat ook. Wat je er mee moet doen. Het gaat gewoon veel geleidelijker aan. Ik denk dat dat gewoon heel fijn is.

Interviewer: ja je zei net al dat je belt naar locaties. Wat voor communicatiemiddelen gebruik je nog meer allemaal?

Respondent: eigenlijk ik ga er naartoe dus ik zit daar ook echt fysiek. Daar zitten dan ook vaak de adviseurs. Dus dan hoor je gewoon heel veel dingen wat er speelt en dat is gewoon super fijn en locatie zit ook wel een soms hier, loop dan ook even naar elkaar toe en dan spreek je elkaar he hoe is het. Dan zie je elkaar echt face to face. En je gaat veel meer mee met adviseurs en ook mee op pad. Met de locatie naar het inloopspreekuur. Dus je leert elkaar ook steeds beter kennen je weet hoe iemand wel of niet schakelt.

Interviewer: ja en op die communicatie kan natuurlijk ruis ontstaan, ervaar jij wel eens dat er ruis is op de communicatie?

Respondent: minder dan voorheen

Interviewer: waardoor is deze dan verbeterd?

Respondent: omdat je maar heel weinig mensen spreekt. Je spreekt echt een groep die daar over gaat. En voorheen was het wel die vond er ook nog wel ooit iets van dus die begon zich dan ook weer te moeien dan zitten er veel meer partijen tussen. Nu is het vaak de locatie heeft ook de klanten opgedeeld en voor hun zeg maar Kato doet Ruud de Wieger. Hoef ik niet met Aniek te doen dat doe ik gewoon met Kato. Dan heb je al twee personen die daarover schakelen en dan is het gewoon mijn taak om dat te delen met mijn team.

Interviewer: ja en je zei dat je minder ruis ervaart dan voorheen. Als je ruis ervaart zit deze dan in de communicatie zelf of in de boodschap?

Respondent: goeie, weet ik zo niet ik denk wel echt ook in de boodschap. Ik denk als jij een boodschap overbrengt kan die bij een ander persoon heel anders over komen. Als je face to face communiceert dan zie je aan elkaar heh ik zie het even niet. Als je mailt komt de communicatie al heel anders over en dat is ook als je belt. Ik denk dat wij wel open eerlijk genoeg naar elkaar toe zijn zo is het en hoe vind jij dat. Je zegt ook wel heel eerlijk tegen elkaar ik snap er even de ballen niet van.

Interviewer: en hoe zou dan die ruis weggenomen kunnen worden?

Respondent: ik denk dat het veel scheelt als je makkelijker naar elkaar toe kan. Wij zitten bijvoorbeeld een keer in de tijd of in het kwartaal zitten wij samen met het REAN team om dingen te overleggen. Ik denk dat dat al heel veel scheelt. En als er iets als er een gesprek is geweest dat dit dan ook vertelt wordt.

Interviewer: ja want wat doet Driessen nou om die communicatie te faciliteren? Dat er zo min mogelijk ruis ontstaat?

Respondent: ik denk niet zo zeer dat het te maken heeft met ruis. Ik denk wel dat Driessen steeds meer bezig is met de locaties te faciliteren dat wij er ook meer aanwezig kunnen zijn. Ik denk dat dat iets goed is. Daardoor kan je ook betere samenwerking krijgen. Adviseurs zitten steeds meer op locaties en steeds minder hier. En als wij dan iets meer daar zitten dan scheelt dat al gewoon heel veel.

Interviewer: want wat zou Driessen dan bijvoorbeeld meer kunnen doen dat jullie daar meer zitten en dat de communicatie ook beter is?

Respondent: zorgen voor voldoende poolauto's dat is wel echt een must. En dat het systeem daar ook sneller is. Dat je daar ook makkelijker naar toe kan. Je werk vanuit hier op kan pakken en daar kan ook verplaatsen dat het niet als een ballast wordt gezien omdat je niet alles kan doen wat je wil doen.

Interviewer: je noemde het net zelf ook al even. Het is nou een stuk duidelijker wie je kan benaderen waarvoor. Hoe weet je dat? Hoe weet jij waarvoor je iemand kan benaderen?

Respondent: geleerd, door mijn eigen weg te vinden. Als je niet durft te vragen dan kom je er ook nooit achter.

Interviewer: en wat doet Driessen hier bijvoorbeeld in dat je weet die moet ik hebben voor Arnhem ik moet bij die persoon zijn.

Respondent: enerzijds is afas daarvoor ingeregeld dat je weet welke contactpersonen zijn. Anderzijds denk ik wel door het regionaal overleg dat wij hebben daar zitten adviseurs bij, HRM bij, verzuim bij, zit de locatie bij en zit het flexcenter bij. Daardoor weet je precies oké die hoort daarbij die doet dat die doet dat stukje. Dat maakt het ook wel makkelijker. Dus dat denk ik dat dat wel heel goed is want dat was voorheen echt niet. Maar ik denk niet dat dat bij elk klantenteam is.

Interviewer: dus dat is dan toevallig goed bij Arnhem maar dat zou bij andere teams misschien wel nog beter kunnen?

Respondent: ja dat denk ik wel.

Interviewer: ja we hebben het dan over de communicatie naar buiten de afdeling gehad, dit is een stuk makkelijker omdat je weet wie je per regio kan benaderen. Ja je gebruikt vooral bellen mail en langslopen. Of even face to face contact. Op het moment dat er nog ruis ontstaat, ontstaat deze doordat iemand je niet begrijpt bijvoorbeeld of jij iemand niet begrijpt. Binnen dit team verwacht je wel dat iedereen open en eerlijk daarin is en gewoon durft te zeggen. Ja dan gaan we het over de taakverdeling hebben. Welke invloed heeft de verandering, bij jou was dat niet zo groot, de verandering van klantenpakket naar de nieuwe indeling op jouw takenpakket?

Respondent: tuurlijk zijn er bij ons ook dingen veranderd. Eerst zat ik met Tari en wij waren gewoon goed op elkaar ingespeeld. En met Mijntje en met Miriam uiteindelijk die weer terug kwam van zwangerschapsverlof. Nu zijn wij alle vier uit elkaar. Miriam en ik zitten nog samen. Miriam werkt maar 3 dagen. Hiervoor is Anouk erbij gekomen. Die is nog nieuw dus daardoor ligt er wel het werk is wel anders verdeeld. Eerst was Miriam en ik gelijk aan elkaar nu nog steeds wel wij schakelen heel goed samen met elkaar maar het scheelt wel als iemand er 3 dagen is en iemand is er 5 dagen. En dingen die Anouk niet op kan pakken die moet ik oppakken. En daardoor had ik wel meer taken en verantwoordelijkheid daar in. En die weet en kan gewoon heel veel. Dat is ook wel iets wat wij heel erg promoten. Dus daardoor kan ik nu wel wat minder gaan doen daarin. En wat meer mijn eigen richting kiezen

Interviewer: ja want het takenpakket is dan wel iets veranderd. Heb je bijvoorbeeld ook moeilijkere taken ook bij gekregen?

Respondent: nee niet moeilijk

Interviewer: dus wel op het zelfde niveau?

Respondent: wel uitdagender

Interviewer: en waardoor is het dan uitdagender

Respondent: omdat er ook specialisten rollen zijn waardoor je echt kan specialiseren op wat jij echt super leuk vindt. Dat scheelt gewoon heel veel. Het is wel dat dat moeilijk is om daar de tijd voor te vinden omdat wij ook wel echt een groot team zijn dat best wel veel rompslomp heeft zeg maar. Dus die combinatie maakt het wel heel moeilijker. Ik denk wel dat dat iets heel goed kan als jij een medewerker kan specialiseren met een goeie verdeling.

Interviewer: ja we hebben dus specialisten dat is mijn volgende puntje. Ja je gaf zelf aan dat jij het op twee gebieden specialist bent. Weet jij ook binnen jouw team wie nog meer specialist is?

Respondent: ja

Interviewer: en hoe komt het dat dat bekend is binnen jullie team wie waarvoor benaderd kan worden?

Respondent: omdat dat ook zo besproken is

Interviewer: dus er zijn afspraken onderling gemaakt?

Respondent: ja

Interviewer: en stel iemand van jouw team is er niet die juridisch specialist is, dat ben jij dan waarschijnlijk zelf, zou je dan weten naar wie je in een ander team kan schakelen?

Respondent: ja en Mijntje is het ook en ook omdat je ook met alle specialisten samen zit een keer in de maand om te bespreken hoe sta je ervoor wat zijn casuïstiek waar loop je tegen aan en daardoor weet je wel wie erbij hoort.

Interviewer: ja wat zie je, we hebben het net dan al even kort over jullie team gehad. Miriam is parttimer en Anouk is nog redelijk nieuwe. Wat zie je als de kracht van jullie team?

Respondent: makkelijke communicatie. We vertrouwen elkaar waardoor we ook beter dingen los kunnen laten. Miriam en ik zijn daar allebei niet zo een erge kei in dus dat scheelt wel veel. We hebben niet heel veel woorden naar elkaar nodig. De gedachte is wel hetzelfde dus dat scheelt wel heel veel.

Interviewer: en wat zie je dan als ontwikkelpunten van jullie team.

Respondent: Voor Miriam en mij dingen loslaten dat Anouk daarin verder kan groeien en ook als het vandaag niet lukt dan lukt het morgen wel ook prima. Dat is denk ik wel een ontwikkelpunt van ons.

Interviewer: speelt Driessen daar rol in de ontwikkeling van jullie als team?

Respondent: ik denk dat ze het wel, manager en leidinggevende denk ik wel dat die ons daarin wel kunnen sturen en ons daarin mee kunnen helpen.

Interviewer: en in welke mate gebeurt dit al?

Respondent: ik denk nu steeds beter, meer gesprekken, individuele gesprekken hoe ga je dit aanpakken hoe vlieg je dat aan?

Interviewer: en dan de laatste vragen over de taakverdeling, hoe ervaar je de taakverdeling ten opzichten van de oude structuur?

Respondent: ja vind ik wel, ik denk wel beter want iedereen wel zeg maar in zijn rol zit waar die het beste in thuis hoort. Vast zeg maar of in kan groeien dus dat denk ik dat wel echt iets positiefs in dat op zicht heb je ook minder schakels. Niet iedereen rent naar HRM dat zijn er altijd maar 2 of 3 of 1 dus dat denk ik dat dat wel een hele goeie ontwikkeling is.

Interviewer: ja we hebben het dan over de taakverdeling gehad. We gaan het nu over de betrokkenheid hebben. In welke mate draagt het regionaal werken bij aan jouw betrokkenheid?

Respondent: ja die is bij mij wel hetzelfde gebleven.

Interviewer: en hoe komt het dat deze hetzelfde is gebleven?

Respondent: ik werkte al heel lang regionaal ik ben ook altijd iemand geweest die altijd wel zocht naar bij wie ik moest zijn en ik wouw dan wel, ik ben daar dan wel heel eerlijk in en ik spreek dan ook meteen dit en dit dus in dat opzicht is er voor mij niet heel veel veranderd. Ik schakelde al heel veel met de locaties en intercedenten van het flexcenter maar ook met de adviseurs. Ik was daar ook niet bang voor. Sommige mensen zijn daar wel heel bang voor om naar iemand toe te stappen van jo hoe moet ik dit doen ja hoe moet ik dit doen ik weet het niet. Dus in dat opzicht denk ik dat ik dat altijd wel heb gehad. Ik heb dat wel moeten ontwikkelen want ik durfde dat in het begin ook echt niet. Maar omdat ik dat wel al vanaf het begin af aan vrij van het begin af aan heb gedaan scheelt dat voor mij wel ja, maakt het voor mij weinig verschil.

Interviewer: want hoe komt het dan dat die stap zo groot is om naar de adviseur te stappen voor advies?

Respondent: ik zou het niet weten ik denk dat het gewoon eng is

Interviewer: en misschien zorgt het regionaal werken wel dat dat makkelijker wordt?

Respondent: ik hoop het, meer toegankelijkheid.

Interviewer: ja dan hebben we in principe alle punten gehad. Ik ga nog even een korte samenvatting geven. We hebben het eerst over de oude organisatiestructuur gehad. Toen werkte je eigenlijk ook al regionaal omdat je toen over REAN ging en over steden3hoek. Ja voordelen hiervan waren dat je echt specialistisch was op dat gebied dus je kon de klant ook heel specialistische hulp aanbieden. Het nadeel was wel dat je door het specialisme bijvoorbeeld van onderwijs ook niks afwist en je ook niet mee kon helpen waar nodig in een drukke periode eventueel. Ja toen kwam Driessen met de verandering. En je was daar eigenlijk gelijk een voorstander van en ze hebben jou ook goed meegenomen in het veranderproces en dit heeft verder niks gedaan met jouw betrokkenheid. Wel vind je het fijn dat nou de rest van de afdeling ook regionaal werkt. Je ervaart ook voordelen bijvoorbeeld dat je makkelijker kan schakelen naar locaties, vaste aanspreekpunten hebt en ja dat je ook niet meer drie keer op en neer moet en dan pas naar de goeie plek gaat. Dus het scheelt ook in tijd natuurlijk. Ja je gebruikt om te communiceren, spreek je graag iemand persoonlijk en ook telefonisch en mail gebeurt vaak. Op het moment dat er ruis ontstaat is het omdat iemand je niet goed begrijpt of jij iemand niet goed begrijpt. Maar je merkt wel in je team dat het duidelijk is dat je elkaar daar gewoon op kan aanspreken en kan vragen als je iets niet begrepen hebt. Voor jou is het wel duidelijk wie je kan benaderen maar dit heb je zelf geleerd. Het is niet dat er vanuit Driessen iets van gefaciliteerd wordt. Vervolgens hebben we het over de taakverdeling gehad. Je gaf aan dat jouw taken wel uitdagender zijn geworden. Doordat Miriam parttime is gaan werken en Anouk nog nieuw is en daardoor eigenlijk de lastige casussen bij jou komen ook omdat er specialisten zijn en jij hebt hierin 2 dingen die leuk vindt om te doen en waar je je dus ook verder in kan verdiepen en het is ook bij jou bekend wie de andere specialisten zijn en dat dat zo is afgesproken. Je ziet als kracht van jullie team dat de communicatie heel makkelijk gaat binnen jullie team en als ontwikkelpunten kun je, je merkt wel dat Driessen er nu meer mee bezig is doordat er individuele gesprekken en dergelijke zijn en ten slotte de betrokkenheid. Je betrokkenheid was al goed en die is ook goed gebleven. Je gaf hierin wel nog aan dat collega's bang kunnen zijn om de stap te maken naar een andere afdeling. Maar je weet niet hoe dit komt. Ik denk dat we dan wel heel het interview kort hebben samengevat.

Respondent: perfect.

Interviewer: wil ik jou bedanken voor je tijd

Respondent: heel graag gedaan