

Betekenisgeving aan multi-channeling

Een kwalitatief onderzoek naar een
organisatieverandering bij Rabobank Utrecht e.o.

Jimmy Wolterbeek
Utrecht, 2013

Betekenisgeving aan multi-channeling

Een kwalitatief onderzoek naar een
organisatieverandering bij Rabobank Utrecht e.o.

Juli 2013

Student: Dhr. J.S. Wolterbeek
Student nr.: 3381560
Master: Organisaties, Verandering & Management
Opleiding: Bestuur- en Organisationswetenschap
Universiteit Utrecht



Universiteit Utrecht

Begeleider: Universiteit Utrecht
2^e lezer: dr. M.H. Winnubst
dr. Ir. M. Koster



Begeleider: Rabobank Utrecht e.o.
Mevr. Y. van Berlo

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie over mijn masteronderzoek voor de master Organisatie Verandering en Management die ik aan de Utrechtse School voor Bestuur- & Organisationswetenschap heb gevolgd.

Ik heb de betekenisgeving van de medewerkers van Rabobank Utrecht naar de *multi-channeling* organisatieverandering onderzocht. Deze scriptie is geschreven voor geïnteresseerden in organisatieveranderingen met betrekking tot servicekanalen.

Ik heb veel tijd en aandacht besteed aan het maken van deze scriptie. Het schrijven van de scriptie en het uitvoeren van het onderzoek heeft mij meer tijd en moeite gekost dan ik vooraf verwacht had. Reden hiervoor is de omvang en de rol van wetenschappelijke theorie, die ik op voorhand een andere omvang en rol toebedeeld had. Mede door de bestede tijd en aandacht ben ik tevreden met het behaalde resultaat.

Via deze weg wil ik mijn beide begeleiders van zowel het departement Bestuurs- & Organisationswetenschap van de Universiteit Utrecht als Rabobank Utrecht bedanken voor de ondersteuning, tekst en uitleg die ik gedurende het proces van mijn masteronderzoek en het schrijven van mijn scriptie heb gekregen.

Daarnaast gaat mijn dank uit naar de medewerkers van Rabobank Utrecht. Mijn dank gaat specifiek uit naar de respondenten die het onderzoek mogelijk hebben gemaakt.

Tot slot wil ik vrienden en familie bedanken die mij in het proces van mijn masteronderzoek en het schrijven van de scriptie hebben geholpen en gesteund.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van mijn scriptie.

Jimmy Wolterbeek

Utrecht, 12 augustus 2013

Samenvatting

Deze scriptie is het verslag van een kwalitatief case studie onderzoek naar de betekenisgeving van medewerkers en management van Rabobank Utrecht aan de *multi-channeling* organisatieverandering binnen de organisatie. In het onderzoek is de betekenisgeving van twee teams, te weten het servicecentrum particulieren en het verkoop & serviceteam Oost onderzocht. De onderzoeksvraag die daarbij centraal staat is: '*Welke betekenis geven de medewerkers van het servicecentrum particulieren en het verkoop & serviceteam Oost en management van Rabobank Utrecht e.o. aan de multi-channeling organisatieverandering?*'.

Ter beantwoording van deze hoofdvraag is in het onderzoek is gebruik gemaakt van drie wetenschappelijke concepten, te weten organisatieverandering, *multi-channeling* en betekenisgeving.

Uit de literatuurstudie naar het concept organisatieverandering blijkt dat niet de organisatie zelf, maar de mensen die de organisatie vormen moeten veranderen. In dit onderzoek wordt er van uit gegaan dat organisatieleden betekenisgeving gebruiken om de onzekerheid en ambiguïteit van de organisatieverandering weg te nemen. Op basis van deze betekenisgeving veranderen organisatieleden hun denken en doen binnen de organisatie.

De organisatieverandering die in het onderzoek centraal staat heeft betrekking op *multi-channeling*. Uit de literatuurstudie blijkt dat *multi-channeling* zich kenmerkt door een verschuiving in het gebruik van servicekanalen door klanten. Organisaties kunnen daarop inspelen door gebruik te maken van een mix van servicekanalen waarbij de uitgangspunten klantbehoeften en kostenefficiëntie centraal staan.

Uit de literatuurstudie blijken vijf aspecten van betekenisgeving relevant voor het onderzoek, te weten: identiteit, *retrospectie*, *enactment*, het sociale aspect en *sensegiving*. Aan de hand van deze aspecten kan de betekenisgeving worden onderzocht. Het laatste aspect bestudeerd de sturing van het management in de betekenisgeving.

In de uitvoering van het onderzoek is gebruik gemaakt van een case studie bij Rabobank Utrecht e.o.. Daarbij is gestart met bovengenoemde literatuurstudie naar drie theoretische concepten. Op basis van deze literatuurstudie is een theoretisch kader opgesteld wat als uitgangspunt heeft gediend bij de empirische dataverzameling. De empirische data verzameling heeft plaatsgevonden bij Rabobank Utrecht op de particuliere afdeling bij het servicecentrum particulieren en het verkoop & serviceteam

Oost. Daarvoor zijn semigestructureerde interviews afgenomen bij medewerkers en het management waarbij gebruik is gemaakt van een selectieve steekproef. Tot slot zijn de verzamelde data geanalyseerd aan de hand van de drie theoretische concepten.

De medewerkers van het servicecentrum particulieren en het verkoop & serviceteam Oost gekomen zijn tot een goeddeels overeenkomende betekenis. In het proces van betekenisgeving van de medewerkers van het servicecentrum particulieren en het verkoop & serviceteam Oost dat daaraan vooraf is gegaan is een minimale beïnvloeding geweest vanuit het management. In de betekenisgeving aan *multi-channeling* hebben de respondenten gebruik gemaakt van de betekenisgeving aspecten identiteit, *retrospectie*, *enactment*, het sociale aspect en *sensegiving*.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de door de medewerkers van het servicecentrum particulieren en verkoop & serviceteam Oost en het management gegeven betekenis aan *multi-channeling* organisatieverandering bestaat uit: de verschuiving in het gebruik van servicekanalen door klanten op basis van klantbehoeften. Daarnaast is in de betekenis een in minder mate ruimte voor kostenefficiëntie als tweede drijfveer van *multi-channeling*.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	10
1.1.1	Aanleiding	10
1.1.2	Rabobank Utrecht.....	12
1.1.3	Probleemstelling	13
1.1.4	Relevantie	15
1.1.5	Leeswijzer	15
2.	Theoretisch kader	16
2.1	Organisatieverandering	16
2.1.1	Multi-channeling.....	18
2.2	Betekenisgeving	22
2.2.1	Identiteit.....	24
2.2.2	Retrospectie	27
2.2.3	Enactment.....	28
2.2.4	Sociaal proces	29
2.2.5	Sensegiving.....	30
3.	Methodologie	33
3.1.1	Interpretatieve onderzoeksbenadering	33
3.2	Kwalitatieve onderzoeksmethoden	33
3.2.1	Literatuurstudie	34
3.2.2	Case study: Rabobank Utrecht.....	35
3.3	Interviews.....	36
3.3.1	Respondenten	37
3.4	Data-analyse	38
3.5	Kwaliteit van het onderzoek.....	39
3.5.1	Credibility.....	39
3.5.2	Transferability	40
3.5.3	Dependability.....	41
3.5.4	Confirmability	42
4.	Resultaten.....	43
4.1	Betekenisgeving	43
4.1.1	Identiteit.....	43

4.1.2	Retrospectie	46
4.1.3	Enactment.....	47
4.1.4	Sociaal.....	48
4.1.5	Sensegiving.....	50
4.1.6	Verschillen en overeenkomsten betekenisgeving	55
4.2	Organisatieverandering	57
4.2.1	Multi-channeling.....	58
4.2.2	Reactie op organisatieverandering	61
5.	Conclusie	63
5.1	Discussie	67
	Referenties	70
	Overige bronnen	73
	Bijlagen.....	74
	Bijlage 1: Documenten Rabobank.....	74
	Bijlage 2: Topiclist betekenisgeving.....	75
	Bijlage 3: Topiclist sensegiving.....	79
	Bijlage 4: Overzicht respondenten	82

1. Inleiding

'In deze tijd van netwerkindividualisme is het karakter van de stad veranderd. En de omvang ervan: ze heeft de maat van een telefoonscherm. Sociale media helpen ons om in de chaos van de stad gelijkgestemden te vinden.'

Zo begint een artikel in De Groene Amsterdammer over de verandering in de stad Amsterdam (Metz, 2013). Het artikel beschrijft de veranderde communicatie tussen inwoners van steden onder invloed van digitale communicatiemethoden. Deze communicatiemethoden komen voort uit de informatisering. In het artikel wordt de individualisering van de stedelijke samenleving verbonden aan de informatisering.

1.1.1 Aanleiding

Individualisering is een ontwikkeling waarbij mensen uitgaan van zelfverwezenlijking en daardoor meer zelfstandig en voor en vanuit zichzelf gaan doen: het individu staat centraal. Deze rol van het individu komt terug in de door Ossewaarde (2006) omschreven geïndividualiseerde samenleving: "Een gezelschap van leden die vooral worden gemotiveerd door de burgerlijke waarden van autonomie en emancipatie. Het doel van het gezelschap is zelfverwezenlijking van de leden" (p.144). In de geïndividualiseerde samenleving staat geen gezamenlijk belang centraal. De samenleving vormt zich door het nastreven van zelfverwezenlijking. Het beleven van de individualiteit is daarin belangrijk (Gastelaars, 2003, pp. 43-46). De individuen in de samenleving willen zelf hun leven bepalen, of in ieder geval het idee hebben dat ze dat doen.

Ondanks dat streven blijven mensen ook in de huidige samenleving afhankelijk van elkaar. Dit wordt in het hierboven genoemde artikel van De Groene Amsterdammer omschreven als netwerkindividualisme. Schnabel (1999, pp. 13-14) gaf eind vorige eeuw aan dat binnen individualisering afhankelijkheid generaliseerbaar is geworden; iedereen is een beetje afhankelijk van elkaar. Dat is het verschil met de samenleving aan het begin van voorgaande eeuw, die gekenmerkt werd door verschillende zuilen. Tijdens het begin van voorgaande eeuw was de samenleving opgedeeld in verschillende ideologisch gefundeerde maatschappelijke segmenten. Ieder segment van de samenleving vormde zijn eigen zuil. De huidige generaliseerbare afhankelijkheid is flexibeler dan het begin van de vorige eeuw. De huidige afhankelijkheidsverbanden zijn flexibel en kunnen verschuiven tussen mensen (Ossewaarde, 2006, pp. 147-148). Deze nieuwe flexibele afhankelijkheid komt terug in de

manier waarop Castells (2004, p. 224) de huidige samenleving omschrijft, als netwerken. Hij gebruikt de volgende definitie: "*Networks powered by microelectronics and softwarebased information and communication technologies*"(p.222).

Castells maakt met deze definitie van de huidige samenleving de verbinding tussen de geïndividualiseerde samenleving die zich vormt in netwerken en de informatisering die er voor zorgt dat de manier waarop er binnen de netwerken wordt gecommuniceerd verandert. Castells (2008, pp. 78-79) geeft aan dat de *public sphere*, het punt waar mensen samen komen, aan verandering onderhevig is. Fysieke locaties worden steeds vaker vervangen door digitale communicatiemiddelen. De informatisering komt voort uit nieuwe informatie- en communicatietechnologie. Deze nieuwe technologieën laten grenzen als tijd en plaatsgebonden communiceren vervallen. Het is mogelijk om met iedereen op ieder willekeurig moment waar dan ook ter wereld te communiceren (Castells 2008, p. 81; Amin 2002, p. 395). Waar mensen vroeger bij communicatie fysiek en in de afstand beperkingen ondervonden, is dat nu niet meer het geval (Amin, 2002, p. 385; Lee, 2002, p. 238). Met de mogelijkheid 24/7 onder hoge snelheid grote hoeveelheden informatie met elkaar te delen is het niet meer noodzakelijk fysiek aanwezig te zijn bij communicatie (Pieterse & Ebbers, 2008, p. 96). Computersystemen nemen de functie van communicatie over (Mul, de 1999, p. 71).

Op basis van voorgaande verkenning blijkt dat de samenleving onder invloed van individualisering en informatisering aan verandering onderhevig is. De sociale verbanden veranderen en nemen de vorm aan van netwerken waarbinnen de sociale afhankelijkheid flexibel en verschuifbaar is. Dit is mede mogelijk omdat er met nieuwe communicatietechnologieën tijd- en plaatsongebonden gecommuniceerd kan worden.

Als de samenleving als geheel verandert, betekent dat dat de verschillende entiteiten binnen deze samenleving ook moeten veranderen. Naast verandering voor de individuen, zoals afhankelijkheid en communicatie, betekenen deze ontwikkelingen ook dat organisaties zich moeten aanpassen op de veranderende sociale omstandigheden, onder andere door de wijze van serviceverlening te veranderen.

Organisaties moeten net als de samenleving veranderen. Organisaties zijn onderdeel van de sociale netwerken die de samenleving vormen. Het is voor organisaties onder andere belangrijk te voldoen aan de interactie- en communicatienormen die in een samenleving gehanteerd worden (Castells

2008, p. 79). Daarnaast veranderen organisaties door nieuwe informatietechnologieën (Mul, de 1999, p. 70).

Het veranderen van organisaties heeft als doel de prestaties van de organisaties te verbeteren (Homan, 2005, p. 13). Om dit te bereiken zal de bestaande manier van werken in de organisatie moeten veranderen om meer aan te sluiten op de veranderingen die de samenleving doormaakt. Gioia en Chittipeddi (1991) omschrijven organisatieveranderingen als: "An attempt to change current modes of cognition and action to enable the organization to take advantage of important opportunities or to cope with consequential environmental threats" (p.433). Bij organisatieveranderingen staat het veranderen van huidige vormen van overtuigingen en handelingen centraal om het grotere geheel van de organisatie te laten inspelen op veranderende omgevingscondities. Een voorbeeld van een organisatieverandering als gevolg van de individualisering en informatisering is *multi-channeling*. De verandering op basis van *multi-channeling* is het aanbieden van een mix van servicekanalen waaruit klanten bij afname van een service kunnen kiezen (Pieterse & van Dijk, 2006, p. 54; Pieterse & Ebbers, 2008, p. 97).

Een van de sectoren die gebruik maakt van *multi-channeling* is de financiële sector. Aan het einde van de 20^e eeuw is er een verschuiving geweest in het gebruik van servicekanalen van *face-to-face* naar telefonie en computer (Lee, 2002, p. 238). Door gebruik te maken van *multi-channeling* is het voor financiële organisaties mogelijk in te spelen op deze veranderende klantbehoeften. Als voorbeeld noemen Pieterse en Ebbers (2008, p. 97) de Rabobank. De Rabobank vult *multi-channeling* in door minder complexe services online te laten verlopen en tegelijkertijd worden voor complexe services de openingstijden via telefoon en kantoor verruimd.

1.1.2 Rabobank Utrecht

De Rabobank werkt aan de implementatie van *multi-channeling* om aan te sluiten op de veranderende samenleving (Hofs, 2013).

De Rabobank behoort niet alleen tot de vier grote Nederlandse banken (Covert, 2012) maar ook tot de grootste banken van de wereld (Sluyterman, Dankers, Linden van der & Luiten van Zanden 1998, pp. 13-14; Galle, 1994, p.17). De Rabobank verschilt van andere banken omdat de bank geen aandeelhouders, maar leden heeft. De Rabobank is een vereniging die zich inzet voor de financiële belangen van haar leden (Sluyterman et al. 1998, p. 13; Galle, 1994, p. 17). De coöperatieve structuur en ideologie van Raiffeisen zijn kenmerkend voor de bank (Sluyterman et al. 1998, p. 17; Braumann, 2008; <http://www.rabocanon.nl/>). Door de coöperatieve structuur is de

Rabobank anders ingedeeld dan banken zoals ING en ABN Amro. Deze worden aangestuurd vanuit een landelijk hoofdkantoor, bij Rabobank is een wisselwerking tussen de moederbedrijven en centrale dochteronderneming. De centrale dochteronderneming staat hiërarchisch gezien onder de lokale Rabobanken (Galle, 1994, p. 17). In dit onderzoek is één van de lokale moederbedrijven onderzocht, te weten Rabobank Utrecht e.o. (hierna Rabobank Utrecht).

Rabobank Utrecht maakt eenzelfde ontwikkeling door als Pieterse en Ebbers (2008, p. 97) bij Rabobank Nederland beschrijven. Bij Rabobank Utrecht is sprake van een afname van kantoorgebruik en een toename van telefonie, internet en mobiel (directe kanalen). De organisatie heeft onder anderen ingezet op nieuwe vestigingsconcepten en sluiting van vestigingen, directe kanalen, als telefonie en internet, worden gebruikt voor dagelijkse dienstverlening. Rabobank Utrecht verwacht dat de in vorige paragraaf beschreven ontwikkeling zich doorzet. Rabobank Utrecht benadrukt daarbij dat de kernwaarden van de bank, te weten: dichtbij, betrokken en toonaangevend in acht genomen moeten worden bij implementatie van de organisatieverandering. Intern staat *multi-channeling* bekend als kanaalmigratie, dit omdat er wordt geprobeerd klanten te verleiden naar de directe kanalen. Deze organisatieverandering dateert van 2007, de komende periode zullen grote stappen worden genomen zoals het sluiten en verbouwen van kantoren¹.

1.1.3 Probleemstelling

In dit onderzoek staat de *multi-channeling* organisatieverandering bij Rabobank Utrecht centraal. Daarbij wordt de betekenis die medewerkers geven aan *multi-channeling* onderzocht. Er is onderzoek gedaan onder medewerkers van twee afdelingen, het servicecentrum particulieren en het verkoop & serviceteam Oost. In het onderzoek is aan de hand van betekenisgeving ingegaan op betekenis van de medewerkers van het servicecentrum particulieren en het verkoop & serviceteam Oost. Deze afdelingen worden daarbij vergeleken omdat de werkzaamheden grotendeels overeenkomen. Het verschil tussen beide afdelingen is dat het servicecentrum particulieren werkt met servicekanalen waar een toename is in gebruik en het verkoop & serviceteam Oost werkt op de vestigingen die verminderd worden gebruikt. Tot slot wordt in dit onderzoek onderzocht hoe het management stuurt in de betekenisgeving van de medewerkers.

Het doel van dit onderzoek is om de betekenis die medewerkers van Rabobank Utrecht aan de *multi-channeling* organisatieverandering geven

¹ Deze alinea is geschreven op basis van de in bijlage 1 genoemde documenten.

in kaart te brengen. In het onderzoek staat de volgende hoofdvraag centraal:

'Welke betekenis geven de medewerkers van het servicecentrum particulieren en het verkoop & serviceteam Oost en het management van Rabobank Utrecht e.o. aan de multi-channeling organisatieverandering?'

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden wordt gebruik gemaakt van drie deelvragen, deze zijn als volgt:

1) *Hoe stuurt het management van Rabobank Utrecht de betekenisgeving van medewerkers aan multi-channeling?*

Met beantwoording van deze deelvraag wordt inzicht verkregen in wijze waarop het management stuurt op een geprefereerde betekenis aan *multi-channeling*. Ter beantwoording van deze deelvraag is een literatuur studie gedaan naar sturing in betekenisgeving waarbij het concept *sensegiving* centraal staat. Aan de hand van de literatuur is middels interviews de sturing in betekenisgeving onderzocht.

2) *Wat zijn de verschillen en overeenkomsten in de betekenisgeving aan multi-channeling door medewerkers van het servicecentrum particulieren en verkoop & serviceteam Oost?*

De beantwoording van deze deelvraag geeft inzicht in de betekenisgeving van medewerkers aan de *multi-channeling* organisatieverandering. Daarmee wordt ook inzicht verkregen in de betekenis die wordt gegeven door de medewerkers van Rabobank Utrecht. Ter beantwoording van deze deelvraag is een literatuurstudie gedaan naar het concept betekenisgeving. Aan de hand van de literatuurstudie is middels interviews onderzocht hoe de medewerkers betekenis geven, daarvan maakt ook de in de eerste deelvraag genoemde sturing in betekenisgeving deel.

3) *Welke betekenis geven de medewerkers van het servicecentrum particulieren en het verkoop & serviceteam Oost van Rabobank Utrecht aan multi-channeling?*

Met beantwoording van deze deelvraag wordt inzicht verkregen in de gegeven betekenis aan *multi-channeling*. Deze betekenis wordt vergeleken met het concept *multi-channeling*. Ter beantwoording van deze deelvraag is een literatuurstudie gedaan naar het concept *multi-channeling*. Aan de hand van dit concept is de vergelijking gemaakt met de gegeven betekenis.

1.1.4 Relevantie

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant omdat betekenisgeving aan *multi-channeling* niet eerder is onderzocht. De betekenisgeving aan *multi-channeling* wordt onderzocht aan de hand van verschillende aspecten van betekenisgeving. Deze studie onderscheidt zich van andere studies doordat deze verschillende aspecten worden gebruikt om de betekenis die medewerkers aan de organisatieverandering *multi-channeling* geven te duiden. De uitkomsten van het onderzoek leveren nieuwe inzichten op de bestaande kennis over *multi-channeling* en betekenisgeving.

Daarnaast is het onderzoek maatschappelijk relevant. Het onderzoek is relevant voor Rabobank Utrecht. Met het onderzoek wordt vanuit een voor de Rabobank nieuw, wetenschappelijk, perspectief gekeken naar de *multi-channeling* organisatieverandering. Daarnaast is het onderzoek relevant voor andere organisaties met een vergelijkbare organisatieverandering.

1.1.5 Leeswijzer

Dit inleidende hoofdstuk wordt gevolgd door het theoretisch kader. In het theoretische kader worden de in het onderzoek gebruikte theoretische concepten uitgewerkt en geoperationaliseerd. De concepten die worden behandeld zijn organisatieverandering, *multi-channeling* en betekenisgeving.

Vervolgens zal in het methodologische hoofdstuk de manieren van onderzoeken worden behandeld. De opzet en uitvoering van het onderzoek worden net als de gemaakte methodologische keuzes inzichtelijk gemaakt. Ook vindt een nadere verkenning van de kenmerken van kwalitatief onderzoek plaats.

Daarna volgen de resultaten, waarbij de theoretische concepten als uitgangspunt zijn gebruikt in de analyse. Aan de hand van de resultaten worden de deelvragen beantwoord.

Tot slot volgt in de conclusie de beantwoording van de hoofdvraag. In de discussie zal vervolgens de reflectie op het onderzoeksproces en onderzoeksresultaten.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de in het onderzoek gebruikte theoretische concepten organisatieverandering, *multi-channeling* en betekenisgeving uitgewerkt aan de hand van een literatuurstudie.

2.1 Organisatieverandering

De noodzaak van organisatieverandering komt voort uit het niet meer optimaal functioneren van de organisatie. Doordat de samenleving verandert, dient ook de organisatie te veranderen om goed te presteren (Homan, 2005, p. 13). In het veranderproces dient zich een fase aan waarin gereorganiseerd wordt, de oude organisatie gaat over in een nieuwe (Wierdsma & Swieringa, 2010, p. 25).

Gioia en Chittipeddi (1991) omschrijven organisatieverandering, zoals in de inleiding genoemd, als: *"An attempt to change current modes of cognition and action to enable the organization to take advantage of important opportunities or to cope with consequential environmental threats"* (p.433). Om de organisatie te laten inspelen op de veranderende omgevingsfactoren moeten de huidige manieren van denken over bijvoorbeeld het aanbieden van services en het ondernemen van acties door werknemers veranderen. Wierdsma en Swieringa (2010, p. 72) benadrukken het belang van gedragsverandering en geven aan dat elke organisatieverandering er op is gericht een gedragsverandering bij organisatieleden te realiseren. Bij een organisatieverandering is het niet de organisatie zelf, maar de mensen in de organisatie die hun manier van denken en handelen veranderen. In dit onderzoek staat de definitie van Wierdsma en Swieringa (2010) van organisatieverandering centraal: "Van een organisatieverandering is sprake als de organisatieleden gezamenlijk dingen anders gaan doen of andere dingen gaan doen: als het organisatiegedrag verandert" (p.72).

Om het collectieve gedrag van de organisatie te veranderen is het nodig om de organisatieregels te veranderen. Volgens Wierdsma en Swieringa (2010, p. 72) gaat het niet om regels in objectieve zin, maar om de interpretatie van regels. In tegenstelling tot Wierdsma en Swieringa geven Stensaker en Falkenberg (2007, p. 142) aan dat het niet om interpretatie maar om betekenisgeving gaat. Volgens Stensaker en Falkenberg gebruiken organisatieleden betekenisgeving om onzekerheid en ambiguïteit van organisatieverandering weg te nemen. Stensaker en Falkenberg worden hierin voorgedaan door Gioia en Chittipeddi (1991, p.

434) en Ericson (2001, p. 111) die aangeven dat betekenisgeving van organisatieleden verandert tijdens een organisatieverandering. In dit onderzoek wordt in navolging van Stensaker en Falkenberg (2007) ervan uitgegaan dat "*organizational members use sensemaking processes to try to resolve the uncertainty and ambiguity that often follow initiation of planned change*" (p.142). Op basis van de betekenisgeving veranderen organisatieleden hun denken en doen binnen de organisatie.

Om een gedeelde betekenis te krijgen van een organisatieverandering is communicatie belangrijk (Ericson 2001, p. 115; Jaegher, de & Paolo, di 2007, p. 491). Stensaker en Falkenberg (2007, p. 138) zien daarbij een belangrijke rol weggelegd voor het management dat reageert op de druk te veranderen en de verandering deels vormgeeft door het wijzigen en veranderen van het initiatief. Ook Ericson (2001, pp. 115-116) beschrijft het belang van de rol van de manager. Volgens Ericson kan een manager sturing uitoefenen op het betekenisgevingproces richting een geprefereerde betekenis. Uit voorgaande blijkt dat de manager een belangrijke rol speelt in de organisatieverandering. De betekenis van organisatieleden die tot stand komt kan in meer of mindere mate in lijn zijn met de geïnitieerde organisatieverandering (Stensaker & Falkenberg, 2007, p. 166).

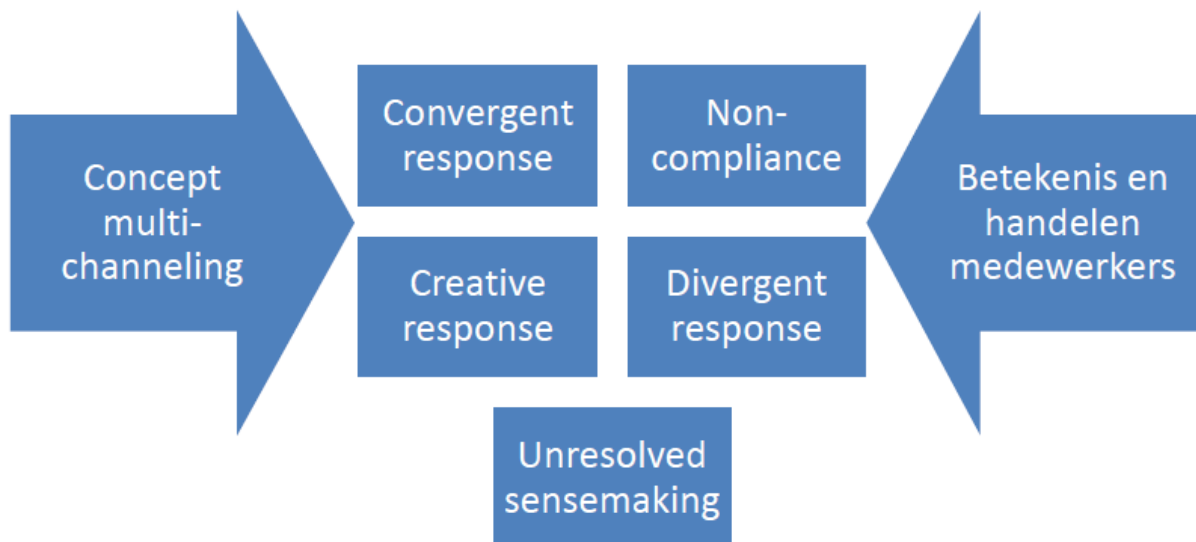
Stensaker en Falkenberg (2007, pp. 166-168) onderscheiden vijf reacties van individuele werknemers op een organisatieverandering, te weten: *convergent response*, *divergent response*, *unresolved sensemaking*, *creative response* en *non-compliance*. De vijf reacties verschillen op twee manieren. Ten eerste in de mate waarin de betekenis van de organisatieleden overeen komt met de geïnitieerde verandering; ten tweede in de mate waarin wel of geen actie wordt ondernomen in de richting van de geïnitieerde verandering. Bij *convergent response* wordt betekenis gegeven in lijn met de verandering en gedraagt de werknemer zich in lijn met de verandering zoals de organisatie bedoeld heeft. De medewerker levert een bijdrage aan de geïnitieerde organisatieverandering. Bij *divergent response* is de gegeven betekenis daarentegen niet in lijn met de geïnitieerde organisatieverandering. Ook handelt de werknemer niet in lijn met de geïnitieerde verandering. Het is zelfs mogelijk dat de acties die worden ondernomen in tegenovergestelde beweging zijn; dit is mogelijk door misverstanden of misinterpretaties. *Unresolved sensemaking* is een reactie waarbij de medewerker in een continu proces probeert de verandering te begrijpen. Dit proces blijft voortduren omdat het niet lukt betekenis te geven aan de verandering. Bij *creative response* worden de abstracte ideeën van de organisatieverandering door de medewerker verder ontwikkeld om beter

aan te sluiten op de organisatiecontext. De *creative response* verschilt van de *divergent response* doordat de handelingen die worden ondernomen in de richting van de geïnitieerde organisatieverandering zijn.

De *non-compliance* reactie kenmerkt zich doordat de medewerker een betekenis geeft in lijn met de geïnitieerde organisatieverandering.

Ondanks dat het voor de medewerker mogelijk is om actie te ondernemen, is deze niet bereid actie te ondernemen en draagt niet bij aan de geïnitieerde organisatieverandering.

In dit onderzoek wordt onderzocht welke van de vijf reacties op organisatieverandering bij medewerkers van Rabobank Utrecht van toepassing is. Dit wordt gedaan door het concept *multi-channeling* te vergelijken met de betekenis die medewerkers van Rabobank Utrecht geven aan de *multi-channeling* organisatieverandering en de wijze waarop medewerkers handelen naar aanleiding van deze organisatieverandering (zie figuur 2.1).



Figuur 2.1: Reacties op organisatieverandering

2.1.1 Multi-channeling

De in dit onderzoek centraal staande organisatieverandering is *multi-channeling*. Bij *multi-channeling* wordt door een organisatie een mix van servicekanalen gebruikt (Pieterse & Ebbers, 2007, pp. 96-97). Volgens Pieterse en van Dijk (2006) gaat dit verder dan het aanbieden van verschillende kanalen: “*This does not only mean that consumers have more channels at their disposal, but also that they use more than one channel when purchasing a particular good or service*” (p.54).

Multi-channeling is opgekomen na de internethype in de jaren (Pieterse & Ebbers, 2007, p. 96). Halverwege vorige eeuw, voor het internettijdperk, werd gebruik gemaakt van meer traditionele servicekanalen als *face-to-face* serviceverlening en post. Aan het einde

van de 20^e eeuw was een verschuiving van *face-to-face* serviceverlening naar telefonie, e-mail en computer zichtbaar (Lee, 2002, p. 238). De veronderstelling dat internet de andere servicekanalen zou vervangen bleek onjuist (Pieterse & van Dijk, 2006, p. 53). Ondanks de verschuiving in het gebruik van servicekanalen bleef er behoefte aan *face-to-face* serviceverlening (Lee, 2002, p. 253). Omdat internet geen vervanger bleek voor *face-to-face* serviceverlening moesten organisaties de wijze waarop zij hun diensten aan klanten aanbieden overdenken. Bij *multi-channeling* is het voor klanten mogelijk om bij het gebruik maken van één of meer services meerdere servicekanalen te gebruiken. Dit blijkt uit de definitie van Pieterse en Ebbers (2007): "*The use of multiple service channels within one public service delivery process or the use of different channels for different service delivery processes*" (p.97).

In dit onderzoek wordt in navolging van Pieterse en Ebbers (2007, p. 96-97) en Pieterse en Van Dijk (2006, p. 54) ervan uitgegaan dat bij *multi-channeling* gebruik wordt gemaakt van verschillende servicekanalen. Pieterse en van Dijk (2006, p. 54) onderscheiden vier servicekanalen, te weten persoonlijk servicekanaal, elektronisch servicekanaal, telefonisch servicekanaal en geschreven documentatie. Met het persoonlijke servicekanaal wordt bedoeld op *face-to-face* serviceverlening op een kantoor. Onder het elektronisch servicekanaal valt serviceverlening via het internet. De geschreven documentatie betreft het gebruik van briefpost en fax. Tot slot wordt bij het telefonische servicekanaal gebruik gemaakt van de telefoon. Lee (2002, p. 242) maakt een eenvoudiger onderverdeling tussen *face-to-face* en directe servicekanalen. Onder directe kanalen vallen volgens Lee de telefoon en computersystemen. In dit onderzoek wordt het onderscheid van Pieterse en van Dijk (2006, p. 54) aangehouden.

Binnen *multi-channeling* is een verschuiving te zien in het gebruik van de verschillende kanalen. Zo blijkt er een toename in het gebruik van vooral het elektronische servicekanaal en in mindere mate van telefonie. Dit terwijl er een afname te herkennen is in vooral het gebruik van geschreven documentatie en in mindere mate het gebruik van het persoonlijk servicekanaal (Pieterse & Ebbers, 2007, p. 98; Pieterse & Dijk, van 2006, p. 53; Lee, 2002, p. 239). Daarnaast zijn de servicekanalen voor verschillende taken en fases geschikt in serviceverleningprocessen. Dit komt door de kenmerken van de servicekanalen (Pieterse & Dijk, van 2006, p. 57). Uit onderzoek blijkt dat klanten bij verschillende vraagstukken op het gebied van serviceverlening gebruik maken van verschillende servicekanalen. Bij problemen maken klanten bijvoorbeeld gebruik van telefonie en bij

informatievraagstukken of transacties wordt gebruik gemaakt van het elektronische servicekanaal (Pieterse & Ebbers, 2007, p. 98). Bij financiële instellingen zijn sommige producten bijvoorbeeld wel geschikt voor telefonie en het elektronische servicekanaal en andere producten niet (Lee, 2002, p. 238). Als voorbeeld van *multi-channeling* gebruiken Pieterse en Ebbers (2007, p. 97) de Rabobank die de minder gecompliceerde serviceverlening als transactieservice online afhandelt en voor complexere serviceverlening als persoonlijke vragen de openingstijden van de *callcenters* verruimt en nieuwe vestigingen opent. Voor de minder gecompliceerde service wordt gebruik gemaakt van het elektronische servicekanaal en voor de complexere service van telefonie of het persoonlijke servicekanaal.

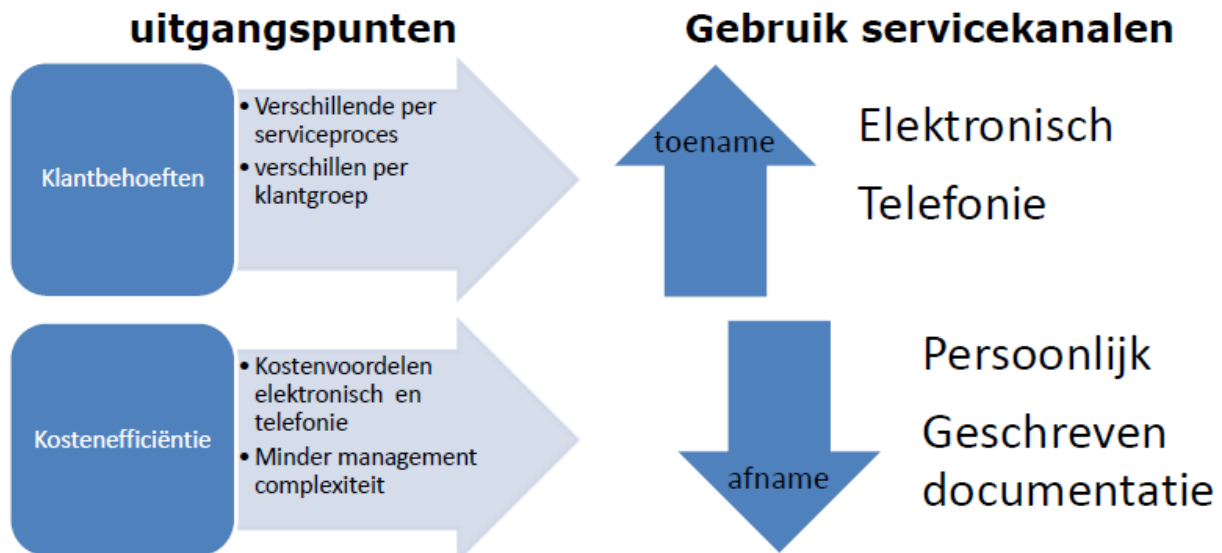
Uit voorgaande kan worden opgemaakt dat er bij *multi-channeling* verschillende servicekanalen naast elkaar worden gebruikt, te weten persoonlijk servicekanaal, elektronisch servicekanaal, geschreven documentatie en telefonie. Door verschillende kenmerken van de servicekanalen zijn deze in meer of mindere mate geschikt voor een service. Doordat de servicekanalen onderling verschillen is het mogelijk een mix van servicekanalen samen te stellen. Door Pieterse en Ebbers (2007, p. 97) worden voor het bepalen van de optimale mix twee uitgangspunten gehanteerd, te weten tegemoetkomen aan klantbehoeften en kosteneffectief werken.

Met multi-channeling kan de klanttevredenheid worden vergroot. Dit omdat klanten voorkeur hebben voor verschillende servicekanalen per service of verschillende fases in een serviceproces (Pieterse & Ebbers, 2007, p. 99). Door verschillende servicekanalen in te zetten kan tegemoet worden gekomen aan deze behoeften (Lee, 2002, p. 250). Ook verschilt de voorkeur voor servicekanalen per klantgroep. Zo verschillen jongeren en ouderen en hoger en lager opgeleide klanten in het gebruik in servicekanalen (Pieterse & Ebbers, 2007, p. 105; Lee, 2002, p. 252). Jongeren maken meer gebruik van het elektronische en telefonische servicekanaal, waar ouderen voorkeur voor het persoonlijke servicekanaal hebben.

Ook het tweede uitgangspunt, kosteneffectief werken, heeft te maken met de verschillende kenmerken van de servicekanalen. Doordat er met de servicekanalen verschillende mogelijkheden zijn, kan er een beter hanteerbaar en goedkoper systeem worden ingericht (Pieterse & van Dijk, 2006, p. 56-57). Dit is mogelijk door de kenmerken van de servicekanalen als uitgangspunt te nemen in het besluit om een dienst via een servicekanaal aan te bieden. Door een mix van servicekanalen te gebruiken kan kosteneffectief worden gewerkt (Pieterse & Ebbers, 2007,

p. 107). Door een beperkt aantal services per kanaal aan te bieden kunnen kosten worden bespaard door goed in te spelen op de kwaliteit van het kanaal maar ook omdat het kanaal minder complex is om te managen (Pieterse & Dijk, van 2006:57). Hierbij speelt mee dat het elektronische en telefonie servicekanaal kostentechnisch voordeliger zijn dan het persoonlijke servicekanaal. De meeste kosten bij een financiële organisatie zoals de Rabobank zijn arbeidskosten en vastgoed; beide kostenposten zijn bij het elektronische en telefonie servicekanaal lager dan bij het persoonlijke servicekanaal. Met elektronische en telefonische servicekanalen is een grote vaste kostenpost gemoeid, zodra de initiële investering is gemaakt in de infrastructuur zijn de kosten per klant die gebruik maakt van het servicekanaal minimaal (Lee, 2002, p. 240). Op basis van de bovenstaande uitwerking van het concept *multi-channeling* blijkt dat de eerder genoemde definitie van Pieterse en Ebbers (2007, p. 97) niet geheel toereikend is omdat deze onvoldoende aspecten bevat van het concept *multi-channeling*. Het belang van klanttevredenheid en kostenbesparing komt niet voldoende terug in de genoemde definitie (zie eerder in deze paragraaf). Pieterse en Ebbers voegen deze aspecten later toe (2007, p. 96). Om die reden zal in dit onderzoek een andere definitie gehanteerd worden, te weten "Het inzetten van een mix van servicekanalen binnen een of enkele serviceverleningprocessen om klanttevredenheid te verhogen en kosteneffectiever te werken".

Deze definitie van multi-channeling staat centraal als de *multi-channeling* organisatieverandering in dit onderzoek. In het onderzoek naar de gegeven betekenis zullen verschillende aspecten van *multi-channeling* onderzocht worden. Allereerst wordt de genoemde verschuiving in het gebruik van servicekanalen onderzocht. Daarnaast worden de door Pieterse en Ebbers (2007, p. 97) genoemde uitgangspunten klantbehoeften en kostenefficiëntie onderzocht. Tot slot wordt onderzocht of er sprake is van het inzetten van een mix van servicekanalen. Het concept zoals hierboven beschreven wordt als maatstaf gebruikt in de vergelijking tussen de gegeven betekenis van de medewerkers aan *multi-channeling* en het concept *multi-channeling*. Door de betekenis van de medewerkers af te zetten tegen het concept *multi-channeling* kan worden nagegaan op welke wijze de medewerkers van Rabobank Utrecht betekenis geven aan *multi-channeling* (zie figuur 2.2).



figuur 2.2: Aspecten *multi-channeling*

2.2 Betekenisgeving

Betekenisgeving wordt gezien als het proces waarin mensen betekenis geven aan de gebeurtenissen die zij beleven. Betekenisgeving gaat over het maken, het creëren van betekenis. Karl E. Weick is een van de grondleggers van de theorie over betekenisgeving. De theorie van Weick zal in dit onderzoek als leidraad gelden. Weick gebruikt de term "*sensemaking*" als het gaat om betekenisgeving. Weick (1995, p. 4) geeft aan dat het concept "*sensemaking*" goed verwoordt waar het om gaat: het betekent letterlijk "*the making of sense*".

Weick (1995) geeft aan dat *sensemaking* het best wordt omschreven als; "*A developing set of ideas with explanatory possibilities, rather than as a body of knowledge*" (p.xi). Hiermee impliceert hij dat betekenisgeving een doorlopend proces is en geen vaststaand systeem. Ook De Jaegher en Di Paolo (2007, p. 488) geven dit aan, zij benoemen dat *sensemaking* naast het creëren van de betekenis gaat over de beoordeling van de betekenis. Bij *sensemaking* gaat het over een "*set of ideas*" (Weick, 1995, p. xi). Deze bundel van ideeën wordt in de literatuur verder beschreven als een *framework*. Door het plaatsen van de ervaringen in het *framework* wordt structuur aangebracht om ervaringen te begrijpen en betekenis te construeren (Gioia & Chittipeddi, 1991, p. 442; Weick, 1995, pp. 4-6; Weick, Sutcliffe & Obstfeld 2005, pp. 409). De rol van het *framework* om structuur aan te brengen in ervaringen komt terug in de definitie van Ericson (2001) van *sensemaking*: "*Creating order and understanding among experiences by applying a mental framework*" (p.117).

Het *framework* bestaat uit ervaringen die in het verleden zijn opgedaan (Gioia & Chittipeddi, 1991, p. 442; Stensaker & Falkenberg, 2007, p. 142). Hoe meer ervaringen, hoe meer mogelijke betekenissen te herleiden

zijn uit het *framework*. De "*set of ideas*" staat niet vast omdat het *framework* waaruit betekenis wordt gegeven zich blijvend ontwikkelt. Er is een continue stroom van nieuwe ervaringen die het *framework* in beweging houdt. De ervaringen uit het verleden, die het *framework* vormen, geven de mogelijkheden tot het geven van betekenis van wat er in het heden gebeurt (Weick 1993, p. 642; Weick, 1995, p. 15; Wright, McCarthy & Meekison, 2003, pp. 48-49).

Om *sensemaking* te duiden zet Weick (1995, pp. 6-15) het af tegen interpretatie. Het verschil tussen beide begrippen is dat het laatste begrip iets is dat vaststaat als er een inschatting wordt gemaakt. *Sensemaking* gaat echter ook over de activiteit van betekenisgeving. *Sensemaking* gaat over de manier waarop mensen betekenis geven. Bij *sensemaking* staat het proces centraal, aldus Weick (1995); "*A focus on sensemaking induces a mindset to focus on process*" (p.13). De focus op het proces wordt ook onderschreven door de Caluwé en Vermaak (2006) die *sensemaking* definiëren als: "Een proces waarin men met elkaar door middel van taal een nieuwe werkelijkheid creëert, zowel in de hoofden als in de handen, in het denken en het doen" (p.125). Naast het proces komt er in de definitie van Caluwé en Vermaak een ander aspect naar voren dat niet eerder is genoemd; men geeft betekenis mét elkaar. Dit impliceert dat *sensemaking* een gezamenlijk proces is. Weick (1995, p. 6) geeft echter aan dat *sensemaking* zowel een individuele als een sociale activiteit is. Uit het voorgaande kan worden geconcludeerd dat betekenisgeving een proces is waarbij betekenis wordt gecreëerd in een actief en doorlopend proces waarbij structuur en orde wordt aangebracht door ervaringen te plaatsen in een mental *framework*. Dit *framework*, dat opnieuw wordt gevormd, kan in navolging van de Caluwé en Vermaak (2006, p. 125) worden omschreven als 'een nieuwe werkelijkheid'. Caluwé en Vermaak zijn in de omschrijving van de 'nieuwe werkelijkheid' volgend aan Weick (1993, p. 635) die dit eerder beschreef als de realiteit. De realiteit is volgens Weick (1993) de uitkomst van *sensemaking*: "*Reality is an ongoing accomplishment that emerges from efforts to create order and make retrospective sense of what occurs Sensemaking emphasizes that people try to make things rationally accountable to themselves and others*" (p.635). De uitkomst van *sensemaking* kan worden omschreven als realiteit of werkelijkheid omdat de 'oude realiteit', de realiteit van voor de ervaring niet meer van toepassing is. De realiteit, zoals deze zich manifesteerde, verandert in het proces van *sensemaking*. Betekenis wordt vooral onder druk gezet op het moment dat de ervaring lastig is te plaatsen binnen het beschikbare *framework*. Weick (1995) omschrijft dit als: "*Sensemaking is tested to the extreme when people encounter an*

event whose occurrence is so implausible that they hesitate to report it for fear they will not be believed" (p.1). Het proces van *sensemaking* wordt lastig op het moment dat de ervaring lastig te duiden is. Dit komt voor op momenten van dubbelzinnigheid en/of ambiguïteit (Weick 1995, p. 91; Homan 2005, p. 76; Weick et al. 2005, p. 419). Dergelijke situaties zijn lastig te duiden omdat deze op verschillende manieren kunnen worden uitgelegd, maar niet duidelijk is wat er nu precies aan de hand is. In zijn studie naar 'The Mann Gluch Disaster' bestudeert Weick (1993) een lastig te duiden situatie. Hij geeft daarin aan dat *sensemaking* plaatsvindt als: "*People suddenly and deeply feel that the universe is no longer a rational, orderly system*" (p.633). Op het moment dat het *framework* weg lijkt te vallen, treedt het *sensemaking* proces in werking om het *framework* te reconstrueren en de nieuwe werkelijkheid of realiteit te creëren waarbinnen betekenis kan worden gegeven aan de ervaring.

Om de betekenisgeving van de medewerkers van Rabobank Utrecht aan de *multi-channeling* organisatieverandering te onderzoeken zal gebruik worden gemaakt van vier van de zeven door Weick (1995, pp. 17-18) onderscheiden aspecten van *sensemaking*, te weten identiteit, *retrospectie*, *enactment* en het sociale aspect (zie verder hieronder). Naast deze vier aspecten zal ook een ander aspect van betekenisgeving worden onderzocht, te weten *sensegiving*. *Sensegiving* is van belang voor de betekenis die uiteindelijk voortkomt uit het proces van *sensemaking*. Het betreft het sturen in betekenisgeving. Dit is te herkennen in de definitie van Gioia en Chittipeddi (1991), "*Sensegiving is concerned with the process of attempting to influence the sensemaking and meaning construction of others toward a preferred redefinition of organizational reality*" (p.442). Verder uitleg over *sensegiving* volgt in alinea 2.2.5. In figuur 2.3 worden de aspecten van betekenisgeving weergegeven.

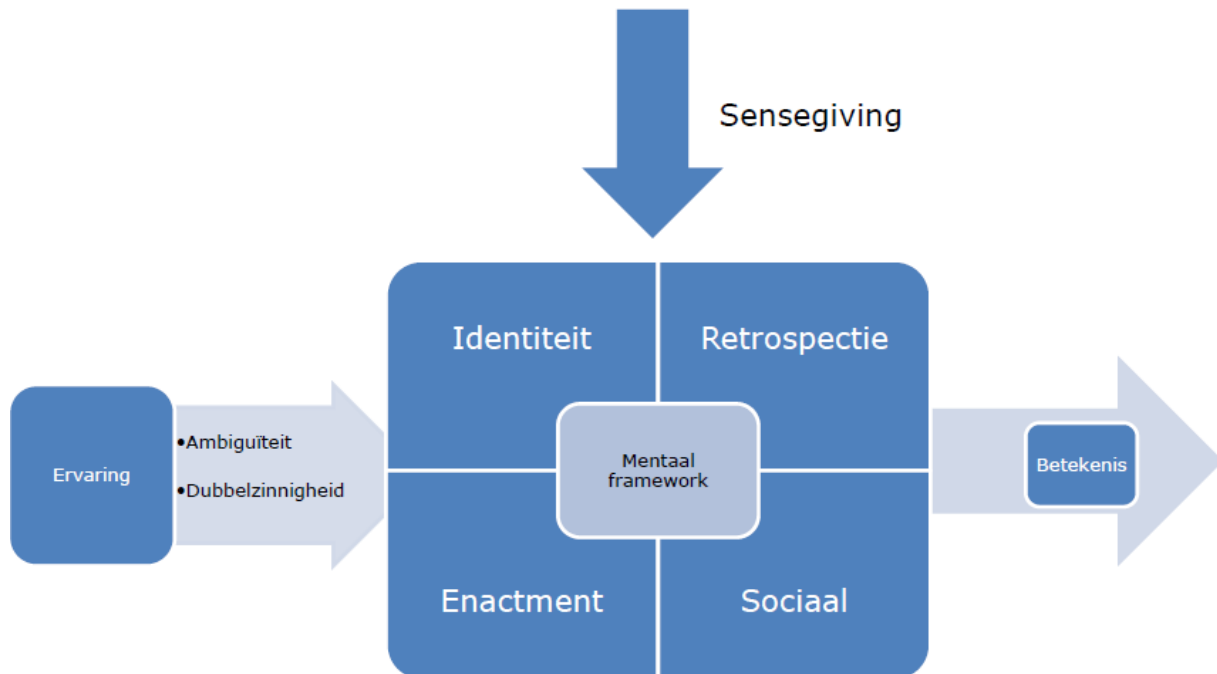
2.2.1 Identiteit

in deze paragraaf zullen twee verschillende identiteitsvormen worden behandeld, te weten persoonlijke identiteit en organisatie-identiteit.

2.2.1.1 Persoonlijke identiteit

Identiteit is bij *sensemaking* van belang omdat het individu centraal staat. Identiteit vormt een referentiepunt van waaruit betekenis wordt gegeven (Weick, 1995, p. 18; Wright et al. 2003, p. 50; Jaegher, de & Paolo, di 2007:487). Hiermee heeft de identiteit invloed op de uiteindelijke betekenis. Weick (1995) verwoordt dit als volgt: "*Depending on who I am, my definition of what is 'out there' will also change*" (p.20). Identiteit is bepalend in het geven van betekenis aan de rest van de wereld. Identiteit is onderdeel van het mentale *framework* van betekenisgeving. Identiteit

wordt opgebouwd uit verschillende zelfbeelden, persoonlijk verleden en toekomstbeelden. Dit is gebaseerd op Wright et al. (2003): “*In appropriating an experience we make it our own. We relate it to our sense of self, our personal history and our hope for future*” (p.50).



Figuur 2.3: Aspecten betekenisgeving

Personen beschikken niet over een eenduidig zelfbeeld, identiteit is opgebouwd uit verschillende zelfbeelden. Volgens Weick (1995, p. 18) wordt er nooit geacteerd als een ‘*single sensemaker*’ in plaats daarvan is de betekenisgever een ‘*parliament of selves*’. Niet iedereen heeft evenveel ‘*selves*’ tot zijn of haar beschikking. Hoe meer eigenbeelden beschikbaar, hoe meer verschillende betekenissen aan een situatie gegeven kunnen worden (Weick, 1995, p. 24).

Het tweede hierboven genoemde subaspect van identiteit, het persoonlijk verleden, is hier nauw aan verwant. De zelfbeelden zijn in het verleden opgedaan. Ervaringen uit het verleden vormen een belangrijk referentiekader voor de identiteit van de medewerker. Ervaringen uit het verleden worden gebruikt om betekenis te geven aan nieuwe ervaringen (Gioia & Chittipeddi, 1991, p. 442; Weick 1993, p. 642; 1995, p. 15; Wright et al. 2003, pp. 49-50; Stensaker & Falkenberg, 2007, p. 142). De ervaringen die in het verleden zijn opgedaan vormen de identiteit zijn en daarmee een onderdeel van het *framework* van betekenisgeving.

Tot slot spelen toekomstbeelden een belangrijke rol bij identiteit. Weick (1995) geeft aan dat de betekenisgeving afhankelijk is van de beelden die een individu heeft van de toekomst: “*What the situation means is defined*

by who I become while dealing with it" (p.24). Een situatie kan een versteviging zijn van een toekomstbeeld en daaraan bijdragen. Maar ook mogelijk is dat het tegenovergestelde het geval is en het toekomstbeeld in twijfel wordt getrokken.

Het is relevant voor dit onderzoek subaspecten van identiteit te bestuderen om de invloed van het aspect identiteit op betekenis aan *multi-channeling* te onderzoeken. In dit onderzoek worden bovengenoemde drie aspecten van identiteit bestudeerd, te weten zelfbeelden, persoonlijk verleden en toekomstbeelden. In dit onderzoek wordt niet ingegaan op verschillende zelfbeelden van de *sensemakers*. In dit onderzoek staat centraal welke beelden de medewerkers van Rabobank Utrecht van *multi-channeling* hebben. Daarnaast wordt onderzocht welke ervaring(en) de medewerkers hebben met *multi-channeling*. Hierbij staat het verleden centraal waarbij eerdere werkervaring een rol speelt. Tot slot zal onderzoek worden gedaan naar het toekomstbeeld dat de medewerkers hebben met betrekking tot *multi-channeling*.

2.2.1.2 Organisatie-identiteit

In dit onderzoek zal naast identiteit van het individu ook de organisatie-identiteit worden bestudeerd. Hier zijn drie aanleidingen voor. De eerste is dat persoonlijke identiteit deels wordt bepaald en aangepast door hoe anderen de organisatie zien (Weick, 1995, p. 21). Ten tweede verandert de organisatie en daarmee ook de organisatie-identiteit. Het individu maakt deze identiteitsverandering mee omdat het individu de organisatie representeert. Zoals Weick (1995) stelt: "*The individual not only acts on behalf of the organization in the usual agency sense, but he also acts, more subtly, 'as the organization' when he embodies the values, beliefs, and goals of the collectivity*" (p.23). Ten derde is de kennis van de organisatie-identiteit een belangrijk onderdeel van het *framework* om betekenis te kunnen geven. Smircich en Morgan (1982) stellen dat de organisatie een belangrijk uitgangspunt is: "*They (de werknemers) made sense ... against the background of what they knew and felt about their organization*" (p.267).

In dit onderzoek is het relevant om te onderzoeken welke invloed de organisatie-identiteit heeft op de betekenisgeving van de medewerkers. Om de organisatie-identiteit te onderzoeken zullen de kernwaarden, overtuigingen uit de organisatie worden bestudeerd. Door de genoemde aspecten kan de organisatie zich volgens Weick et al. (2005) onderscheiden van andere organisaties: "*Which is core, distinctive, and enduring about the character of the organization*" (p.416).

In dit onderzoek zullen de kernwaarden, te weten: dichtbij, betrokken en toonaangevend en de overtuigingen van de Rabobank, te weten het idee van de coöperatie en de ideologie van Raiffeisen nader worden bestudeerd.

2.2.2 Retrospectie

Het aspect *retrospectie* gaat over het moment waarop betekenisgeving plaatsvindt. Het geven van betekenis aan een ervaring kan niet op het moment van de ervaring zelf (Weick, 1995, p. 24; Ericson 2001, p. 120). Alleen op het moment dat deze situatie is afgelopen, kan er betekenis worden gegeven. Weick (1995) verwoordt dit als volgt: "*People can know what they are doing only after they have done it*" (p.24). De realiteit zoals deze wordt ervaren na betekenisgeving loopt dus altijd achter op de daadwerkelijke gebeurtenissen (Levin, 1998, p. 53; Wright et al. 2003, p. 49; Weick et al. 2005, p. 419; Caluwé, de & Vermaak, 2006, p. 24). Sensemaking vindt met andere woorden altijd in *retrospect* plaats (Weick, 1995, p. 15; Ericson, 2001, p. 120; Weick et al. 2005, pp. 411-412). In dit onderzoek wordt er vanuit gegaan dat betekenisgeving altijd achterloopt op het 'hier en nu', iets moet eerst hebben plaatsgevonden voordat er betekenis kan worden gegeven. Dit in navolging van Weick (1995): "*Actions are known only when they have been completed, which means we are always a little behind or our actions are always a bit ahead of us*" (p.26).

Bij *retrospectie* is het van belang verschillende subaspecten in ogenschouw te nemen die de betekenisgeving beïnvloeden. Twee van de vier door Weick (1995, p. 26) onderscheiden subaspecten zijn van toepassing op dit onderzoek, te weten het 'hier en nu' en de keuze van de stimulus.

Omdat er pas na afloop van een ervaring betekenis kan worden gegeven, is dat op een ander moment dan dat de ervaring plaatsvindt. Het specifieke moment in de tijd, het 'hier en nu' waarin betekenis wordt gegeven is van invloed op de betekenis die uiteindelijk wordt gegeven. Daarnaast heeft de keuze van de stimulus invloed op de betekenis die wordt gegeven. Om ergens betekenis aan te geven is het noodzakelijk om daar actief aandacht aan te besteden. Hierin wordt een keuze gemaakt op basis van wat belangrijk en relevant gevonden wordt (Weick 1995, p. 26).

Voor het onderzoek is het relevant deze beide subaspecten van *retrospectie* te bestuderen om zo te onderzoeken welke invloed *retrospectie* heeft op de betekenisgeving van de medewerkers. In dit onderzoek is het 'hier en nu' bestudeerd als de situatie waarin de medewerkers van Rabobank Utrecht werkzaam zijn en betekenis geven aan *multi-channeling*. Er is bestudeerd welke invloed de huidige werkplek

heeft op de betekenisgeving van de medewerkers. Daarnaast wordt de keuze van de stimulus in het onderzoek meegenomen door te bestuderen wat de medewerkers aandragen als voorbeelden van *multi-channeling*. De keuze van de stimulus wordt in dit onderzoek gezien hetgeen de medewerkers als reden voor de organisatieverandering benoemen.

2.2.3 Enactment

Het geven van betekenis is een actief proces. Er is een actieve rol weggelegd voor de betekenisgever die met het eigen handelen de betekenis kan beïnvloeden. Weick (1995, p. 30) gebruikt de term *enactment* omdat mensen invloed hebben op de omgeving waarin zij zich bevinden. Wright et al. (2003, p. 50) sluit zich hierbij aan en geeft aan dat *enactment* gaat over het handelen en uiten van het reeds bekende, en daarmee de omgeving beïnvloedt. De gedragspatronen van de acties zijn een weerspiegeling van de mentale patronen (Homan, 2005, p. 83). Door het ondernemen van actie creëren mensen hun eigen omgeving. Via de eigen acties worden de beperkingen en mogelijkheden geschapen waarmee mensen worden geconfronteerd. Aan deze nieuwe ervaringen wordt vervolgens betekenis gegeven. Betekenisgeving wordt op deze manier direct beïnvloed door de bewegingen en acties die plaatsvinden in de reactie (Jaegher, de & Poalo, di 2007, p. 497). In dit onderzoek wordt het uitgangspunt van Weick (1995, p. 32) als het om *enactment* gaat gevolgd; mensen hebben door eigen handelen actief invloed op de stimuli die zij ontvangen en daarmee op de betekenissen die zij creëren.

Doordat mensen hun omgeving actief beïnvloeden is er een wisselwerking met de omgeving; "*People create there environments and the evirontments create them*" (Weick, 1995, p. 34). Behalve dat de acties die worden ondernomen actief invloed hebben op de betekenisgeving, heeft het niet ondernemen van actie ook invloed op de betekenisgeving. Met andere woorden: ook het niet ondernemen van actie heeft een betekenis. Weick (1995), beschrijft het belang van dit type acties als volgt: "*The act that never gets done, gets done to late, gets dropped too soon, or form which the time never seems right is seldom a senseless act*" (p.37). Behalve de daadwerkelijke ondernomen actie is ook de actie die wel is overdacht maar niet is uitgevoerd van belang. Door het wel of niet ondernemen van een bepaalde actie wordt actief invloed uitgeoefend op de uiteindelijke betekenis.

Het is relevant om te bestuderen of en in welke mate werknemers actie ondernemen op het gebied van *multi-channeling*. Hiermee wordt onderzocht op welke wijze *enactment* invloed heeft op de betekenisgeving. In dit onderzoek zal het wel en niet ondernemen van actie allebei nader worden bestudeerd. Het uitvoeren van handelingen

door medewerkers wordt in dit onderzoek bestudeerd evenals het wel of niet uitvoeren van handelingen door de werknemers. In het onderzoek zal daarnaast ook worden bestudeerd of bepaalde handelingen opzettelijk niet worden uitgevoerd door de werknemers.

2.2.4 Sociaal proces

Betekenisgeving is ook een sociaal proces (Weick, 1995, p. 6). Bij betekenisgeving wordt er door het individu betekenis gegeven aan een ervaring. De betekenis die uiteindelijk tot stand komt wordt vastgesteld door het individu. De betekenis, die tot stand komt, wordt echter beïnvloed door anderen. Weick (1995) beschrijft dat betekenisgeving altijd afhankelijk is van anderen; "*Sensemaking is never solitary because what a person does internally is contingent on others*" (p.40). In het proces van betekenisgeving is echter geen actieve rol van derden nodig. Ook een passieve bijstander is betrokken bij de betekenisgeving van de ander, wiens gedrag hij observeert (Jaegher, de & Paolo, di 2007, p. 503). Er is invloed op betekenisgeving door het vormen van gedeelde betekenis als gevolg van individuele betekenissen die worden gedeeld (Weick, 1993, p. 642). Binnen dit onderzoek zal het sociale aspect van betekenisgeving worden gezien als de invloed van derden op de individuele betekenisgeving.

Deze beïnvloeding van betekenis vindt plaats middels communicatie tussen de betekenisgever en anderen (Homan, 2005, p. 76; Caluwé, de & Vermaak 2006, p. 125; Stensaker & Falkenberg, 2007, p. 142; Jaegher, de & Paolo, di, 2007, pp. 489-490). Via communicatie kunnen verschillende betekenissen worden gedeeld en overgebracht (Wright et al. 2003, p. 49; Weick et al. 2005, p. 413; Jaegher, de & Paolo, di 2007, p. 488). Hierdoor kan een gedeelde betekenis worden gevormd (Ericson 2001, p. 115; de Jaegher & di Paolo 2007, p. 491). Naast reguliere communicatie waarbij informatie-uitwisseling tussen twee of meer personen is, is ook 'one-way' communicatie van invloed op de betekenisgeving (Weick, 1995, pp. 39-40). Hierbij is geen informatie-uitwisseling over en weer, maar een informatiestroom van de ene persoon naar een ander.

Communicatie vindt vaak plaats met behulp van taal (Hart, 't et al. 2006, p. 260; Weick 1995, p. 41). Communicatie kan via verschillende communicatiemiddelen zoals *face-to-face* plaatsvinden (Gioia & Chittipaddi, 1991, p. 442; Weick 1993, p. 642; 1995, p. 40) waarbij de woorden (Weick et al. 2005, p. 409) en manier van spreken van belang zijn (Weick, 1995, p. 41; Homan, 2005, p. 85). Naast *face-to-face* communicatie zijn er ook andere middelen als geschreven communicatie,

bijvoorbeeld via brief, e-mail of geschreven documenten als brochures of werkdocumenten.

Voor dit onderzoek is het relevant beide subaspecten te bestuderen om zo de betekenisgeving te bestuderen die tot stand komt onder invloed het sociale aspect van betekenisgeving. In dit onderzoek zal het sociale aspect van betekenisgeving worden onderzocht door zowel de manier van communicatie als de middelen die daarbij zijn gebruikt te bestuderen. Bij het subaspect van de manier van communicatie wordt er nader onderzoek gedaan naar de informatie-uitwisseling binnen de organisatie. Hierbij staan de communicatie over en weer en 'one-way' communicatie centraal. Daarnaast richt het onderzoek zich op de communicatiemiddelen die gebruikt worden.

2.2.5 Sensegiving

Sensegiving heeft volgens Weick et al. (2005, p. 416) te maken met wat je zegt. *Sensegiving* gaat over het sturen in betekenisgeving van anderen. Door betekenisgeving te sturen wordt geprobeerd om een geprefereerde betekenis te creëren. Gioia en Chittipeddi (1991) definiëren *sensegiving* als volgt: "*Sensegiving is concerned with the process of attempting to influence the sensemaking and meaning construction of others toward a preferred redefinition of organizational reality*" (p.442). Ericson (2001:115) hanteert een soortgelijke definitie maar benoemt daarbij managers als *sensegiver*. Weick et al. (2005, p. 416) hanteren in tegenstelling tot voorgaande een meer beknopte definitie en beschrijven *sensegiving* als een *sensemaking* variant om betekenis voor een doelgroep te creëren. In dit onderzoek zal de definitie van Ericson (2001) centraal staan, te weten "*The process whereby managers seek to influence the sensemaking and meaning construction of others toward a preferred redefinition of organizational reality*" (p.115). In dit onderzoek wordt *sensegiving* gezien als sturen van betekenisgeving door managers richting een geprefereerde herdefiniëring van de organisatierealiteit. Sturen van betekenisgeving gaat middels het sociale aspect van *sensemaking*, door middel van communicatie kan het *sensemaking* proces worden beïnvloed. Bij beïnvloeden is het voor de manager van belang om kennis te hebben van de situatie. De input om de betekenisgeving te beïnvloeden moet passen binnen de context van de ontvanger (Weick, 1993, p. 636 ; Homan, 2005, p. 210).

Gioia en Chittipeddi (1991, pp. 442-444) beschrijven vier subaspecten van *sensegiving*, te weten: leiderschap, visie, invloed en participatie. Leiderschap heeft invloed op de wijze waarop medewerkers zich gedragen. Dit komt doordat de medewerkers betekenis geven op basis van de leidinggevende activiteiten (Homan, 2005, p. 77).

Leidinggevende activiteiten zijn het duiden van de context waarbinnen actie wordt ondernomen en daarmee in een werkbare interpretatie van de verandering verschaffen. De context, die de manager verschaft, kan als referentiepunt dienen voor de medewerkers om betekenis aan de situatie te geven (Smircich & Morgan, 1982, p. 261). Door de context te duiden worden grenzen weergegeven. Door duidelijke grenzen aan een verandering komt er een focus in de acties en energie die de nieuwe potentiële identiteit vormen (Homan, 2005, p. 161). Een manager creëert hiermee betekenis voor anderen door een werkbare interpretatie van wat er gebeurt te verschaffen (Gioia & Chittipeddi, 1991, p. 443).

Bij het verschaffen van een werkbare interpretatie is het tweede subaspect van belang: visie. Met behulp van een visie kan richting worden gegeven aan de kant waar de organisatie op gaat (Homan, 2005, p. 161). Het verkondigen van een visie is hierbij volgens Ericson (2001, pp. 115-116) een onderdeel. Het is daarbij van belang de visie duidelijk en consistent over te brengen (Homan, 2005, p. 207). Met het verspreiden en uitdragen van de visie wordt sturing gegeven in de betekenisgeving van de medewerkers (Gioia & Chittipeddi, 1991, p. 434; Bartunek, Rousseau, Rudolph & DePalma, 2000, p. 188).

Het derde subaspect om de betekenisgeving te sturen is het uitoefenen van invloed. Vaak bevinden mensen met invloed zich hoger in de organisatiehiërarchie (Weick, 1993, pp. 636-637). Personen met een formele positie hoger in de organisatiehiërarchie hebben betere toegang tot rollen en posities waarmee sturing kan worden uitgeoefend op de sociale werkelijkheid (Weick et al. 2005, p. 418). Invloed kan echter ook informeel zijn, bijvoorbeeld trendsetters die inspraak hebben gehad bij creatie van de huidige werkelijkheidsdefinitie (Homan, 2005, pp. 209-210). Gioia en Chittipeddi (1991, p. 443) noemen als voorbeelden van invloed: belangrijke beslissingen nemen, samen komen met stakeholders, controleren van lidmaatschappen en het verdelen van strategische middelen. Ook is het mogelijk invloed uit te oefenen op het sociale aspect van sensemaking. Betekenisgeving kan worden beïnvloed door te sturen op wie waar en wanneer met elkaar communiceert (Caluwé, de & Vermaak, 2006, p. 218; Gioia & Chittipeddi, 1991, p. 443).

Het laatste subaspect van *sensegiving* is participatie. Middels participatie kan betekenisgeving worden gestuurd doordat er actief informatie wordt gedeeld en wordt gecommuniceerd met de betrokken personen (Bartunek et al. 2000, p. 187). Doordat personen worden betrokken kan er informatie en verschillende betekenissen worden gedeeld. Door coördinatie kan vervolgens worden gezorgd voor een gezamenlijk proces van betekenisgeving (Jaegher, de & Paolo, di 2007, p. 491). Daarnaast

zorgt participatie van medewerkers voor een grotere betrokkenheid en gevoel van verantwoordelijkheid bij deze zelfde medewerkers (Ericson, 2001, p. 129). Bartunek et al. (2006, p. 200) geven aan dat een grotere betrokkenheid van medewerkers ertoe leidt dat de betekenis die ontstaat meer overeenkomt met de bedoelde verandering. Dit komt doordat de medewerkers door de grotere betrokkenheid meer inzicht hebben in de bedoeling van de verandering.

Voor dit onderzoek is het relevant om deze vier aspecten van *sensegiving* te bestuderen om zo te onderzoeken of en hoe de teamleiders en managers de betekenisgeving van de medewerkers sturen. In dit onderzoek zullen alle vier de subaspecten van *sensegiving* worden bestudeerd, te weten: leiderschap, visie, invloed en participatie. Het subaspect leiderschap wordt onderzocht door de context van de organisatieverandering te bestuderen die door het management wordt geschetst en deze te vergelijken met de context die wordt genoemd door de medewerkers. De visie zal worden onderzocht door te bestuderen of, en op welke wijze er een visie wordt uitgedragen. Daarnaast wordt ook bestudeerd of de richting van de visie van het management bekend is onder de medewerkers. Invloed op *multi-channeling* zal worden onderzocht door de beslissingsbevoegdheid en controle over lidmaatschap te bestuderen, daarbij zal aandacht zijn voor de invloed van de hiërarchische positie. Participatie zal als laatste subaspect van *sensegiving* worden bestudeerd door de mate waarin werknemers participeren te bestuderen waarbij aandacht zal zijn voor de informatieverstrekking.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk staat de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd centraal. Allereerst zal worden stilgestaan bij de interpretatieve onderzoeksbenadering en de invloed van deze benadering op het onderzoek. Vervolgens zal de kwalitatieve onderzoeksmethodiek worden toegelicht, de gebruikte onderzoeksmethoden en de wijze waarop de in het onderzoek verzamelde data zijn geanalyseerd. Tot slot zal stil worden gestaan bij de kwaliteit van het onderzoek en de rol van de onderzoeker tijdens de uitvoering van het onderzoek.

3.1.1 Interpretatieve onderzoeksbenadering

Dit onderzoek is aan de hand van een interpretatieve onderzoeksbenadering uitgevoerd. De interpretatieve onderzoeksbenadering gaat er vanuit dat de wetenschap kennis reguleert en tracht de wereld te begrijpen aan de hand van interpretatieve waarnemingen (Burrell & Morgan 1979, p. 28). Het uitgangspunt wordt gehanteerd dat er meerdere werkelijkheden zijn, dit doordat een ieder de werkelijkheid vanuit een eigen perspectief ziet.

Volgens 't Hart et al. (2006) staat "Het onderkennen van het belang om te begrijpen wat mensen beweegt" (p.67) centraal in de interpretatieve onderzoeksbenadering. Het doel van interpretatieve onderzoeksbenadering is het begrijpen van het onderzoeksfenomeen waarbij de betekenisgeving en ervaringen van belang zijn om de perspectieven van mensen te kunnen onderzoeken (Thiel, van 2007, p. 41). Bij interpretatief onderzoek wordt gewerkt met subjectieve waarnemingen; er wordt met het onderzoek gepoogd te begrijpen wat mensen beweegt en welke perspectieven mensen hanteren.

Het onderzoeksfenomeen dat centraal staat in dit onderzoek is de *multi-channeling* organisatieverandering bij Rabobank Utrecht. Het uitgangspunt van het onderzoek is om via de betekenisgeving aan *multi-channeling* de reactie op organisatieverandering te bestuderen. Het gaat met andere woorden om hoe medewerkers betekenis geven aan deze organisatieverandering.

3.2 Kwalitatieve onderzoeksmethoden

Er is in dit onderzoek gebruik gemaakt van kwalitatieve onderzoeksmethoden omdat met deze methodieken de beweegredenen en perspectieven van de onderzoekspopulatie goed in kaart kunnen worden gebracht (Hart, 't et al. 2006, p. 69; Thiel, van 2007, p. 155).

De kwalitatieve onderzoeksmethoden hebben drie kenmerken, te weten het proberen te begrijpen en verklaren van betekenisgeving, een open onderzoeksprocedure en gebruik van textuele data (Hart, 't et al. 2006, p. 262). Het eerste kenmerk van kwalitatieve onderzoeksmethode is dat onderzoekers betekenisgeving (en gedragingen) beschrijven om te begrijpen en te verklaren. Dit kenmerk is eerder door Krefting (1991) benadrukt, deze beschrijft kwalitatieve onderzoeksmethode als; "*The study of the empirical world from the viewpoint of the person under study*" (p.214). Het tweede kenmerk van kwalitatieve onderzoeksmethoden is een open onderzoeksprocedure waarbinnen de onderzoeker zelf het instrument is om data te verzamelen. Het derde kenmerk is het gebruik van textuele data als observatie- of interviewverslagen. Rolfe (2006, p. 306) en Van Thiel (2007, p. 67) geven aan dat kwalitatief onderzoek zich kenmerkt doordat er 'niet-numerieke' maar textuele data worden verzameld. Voorbeelden hiervan zijn uitspraken van personen en fragmenten uit teksten en beelden.

In dit onderzoek zijn alle drie de kenmerken van kwalitatief onderzoek terug te zien. Zo is allereerst onderzoek gedaan naar de betekenisgeving van medewerkers van Rabobank Utrecht aan *multi-channeling*. Ten tweede zijn de in het onderzoek gebruikte data door de onderzoeker zelf verzameld, de onderzoeker heeft als instrument de data verzameld door interviews af te nemen bij de respondenten. Tot slot kenmerken deze data in de vorm van interviewtranscripten zich als textuele data.

3.2.1 Literatuurstudie

In dit onderzoek is naast semigestructureerde interviews gebruik gemaakt van een literatuurstudie. Middels deze literatuur studie is een theoretisch model gevormd om te gebruiken als uitgangspunt bij de casestudie. Er is mede gekozen voor deze aanpak om afstand te houden van de onderzoekscasus en deze zo objectief te kunnen onderzoeken. Deze literatuurstudie heeft dan ook plaatsgevonden voor het empirisch onderzoek, zoals vaker gebeurt bij deductief onderzoek. Bij deductief onderzoek wordt een verklaring voor het onderzoeksprobleem gezocht in bestaande theorie. Op basis van theorie wordt een model gemaakt van de te onderzoeken situatie (Thiel, van 2007, p. 33). De theoretische concepten die zijn gebruikt zijn ontwikkeld met behulp van de uitgevoerde literatuurstudie. Deze theoretische concepten geven antwoord op de probleemstelling van dit onderzoek, namelijk hoe de medewerkers kunnen reageren op de *multi-channeling* organisatieverandering aan de hand van betekenisgeving (Thiel, van 2007, p. 45).

De literatuurstudie is gestart met het doornemen van artikelen over organisatieveranderingen en betekenisgeving van onder anderen: Smircich en Morgan (1983), Sorge en WittelOostuijn (2004), Stensaker en Falkenberg (2007), De Man (2009) en Collins (2012). Op basis van deze artikelen is een verkenning gemaakt van de concepten en zijn trefwoorden vastgesteld om nieuwe bronnen te zoeken. Hierbij is gebruik gemaakt van de zoektermen 'betekenis', 'betekenisgeving', 'organisatieverandering' en 'betekenisgeving aan organisatieveranderingen'. Hierbij is gebruik gemaakt van de zoeksystemen Google Scholar en in mindere mate van Omega. Deze zoektocht leverde niet direct bruikbare artikelen op, maar wel enkele scripties. Vervolgens is op basis van de beschikbare referenties verder gezocht naar nieuwe, aanvullende literatuur. Daarbij is wederom gebruik gemaakt van Google Scholar en Omega. Er is gebruik gemaakt van de zoektermen 'sensemaking', 'sensegiving', 'organisational change' en 'multi-channeling'. Ook zijn combinaties van deze en voorgaande zoektermen gebruikt. Via deze zoektocht zijn artikelen en boeken gevonden van onder andere Gioia en Chittipeddi (1991), Weick (1993; 1995; te al. 2005), Ericson (2001), Lee (2002), Wright et al. (2003), Bartunek et al. (2006), Pieterse en Van Dijk (2006), De Jaegher en Di Paolo (2007) en Pieterse en Ebbers (2008). Uiteindelijk is met genoemde artikelen een analytisch kader ontwikkeld om de empirische data te duiden en topics voor de interviews gedestilleerd (zie hieronder).

3.2.2 Case study: Rabobank Utrecht

De empirische data zijn met een case study verzameld. De case study wordt gebruikt om de complexiteit van een specifieke context te bestuderen (Savin-Baden & Major, 2013, p. 164). Bij het onderzoek van deze specifieke context gaat de onderzoeker de diepte in (Thiel, van 2007, p. 98). Doordat het aantal onderzoekseenheden beperkt is, heeft de onderzoeker ruimte om de onderzoekseenheden uitvoerig te bestuderen. Dit is nodig om de complexiteit van een specifieke context goed te kunnen bestuderen (Flyvbjerg, 2006, p. 219). De casestudie kenmerkt zich doordat er een specifieke context wordt onderzocht, er zijn duidelijke grenzen wat wel en niet binnen de case valt (Savin-Baden & Major, 2013, pp. 152-154). In dit onderzoek wordt het uitgangspunt aangehouden dat de casestudie een 'detailed examination of a single example' is (Flyvbjerg, 2006, p. 220).

Savin-Baden en Major (2013, p. 160) benoemen drie fasen die van belang zijn om de case te benoemen, dit zijn *defining the case*, *bounding the case* en *deciding whether to use single or multiple cases*. Het proces begint bij het benoemen van het object dat wordt bestudeerd.

Deze drie stappen zijn gebruikt om de case te benoemen. Ten eerste het onderwerp van de studie, de *multi-channeling* organisatieverandering bij Rabobank Utrecht. Vervolgens is de case verder afgebakend. Het onderzoek heeft plaatsgevonden in het gedeelte van de bank dat de particuliere klanten bedient. Meer specifiek bij de twee afdelingen servicecentrum particulieren en verkoop & service. Daarmee is tot slot besloten om een vergelijking te maken binnen één casestudie. Daarbij is op het servicecentrum particulieren onderzoek gedaan naar het team van één specifieke teamleider en daarnaast is één verkoop & serviceteam onderzocht, team Oost.

De keuze voor deze case studie kwam doordat er voor aanvang van het onderzoek contact is geweest met de Rabobank. In deze contacten is in onderling overleg de case van *multi-channeling* als onderzoeksonderwerp vastgesteld. Dit kwam door de mogelijkheden die er was om onderzoek naar dit onderwerp te doen en omdat er toegang was tot onderzoeksinformatie en respondenten.

3.3 Interviews

Bij de empirische dataverzameling is gebruik gemaakt van interviews. Het afnemen van interviews is een kwalitatieve onderzoeksmethode (Hart, 't et al. 2006, p. 69). Met behulp van de interviews worden de eerder benoemde textuele data verzameld.

Er is in dit onderzoek gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Er is gekozen om gebruik te maken van semigestructureerde interviews om zo voldoende ruimte te laten aan de respondenten binnen het onderzoek het eigen perspectief naar voren te laten komen. Bij semigestructureerde interviews wordt gebruik gemaakt van een topiclijst (Hart, 't et al. 2006, pp. 274-275). Op deze topiclijst staan de onderwerpen die de onderzoeker wil behandelen gedurende het gesprek (Thiel, van 2007, p. 107). Door gebruik te maken van een topiclijst is er een leidraad in het gesprek, die ervoor zorgt dat de voor het onderzoek relevante aspecten worden besproken. Doordat de topiclijst de leidraad vormt in het onderzoek is het mogelijk dat de respondent niet alle punten in het gesprek kan benoemen die worden ervaren. Om dit te ondervangen is op twee momenten in het gesprek, net voor het einde van het interview en bij het einde van het interview, aan de respondenten gevraagd of die naar hun eigen idee hun verhaal goed kwijt konden of dat er punten buiten beschouwing werden gelaten. Door gebruik te maken van deze twee momenten hebben de respondenten de mogelijkheid gehad om zelf invulling te geven aan het gesprek.

De semigestructureerde interviews verschillen van enquêtes doordat de topiclijst bij deze manier van interviewen niet strikt wordt gehanteerd. Het

is mogelijk om de topics in verschillende volgorde te behandelen en de respondenten beantwoorden de vragen naar eigen inzicht. Middels doorvragen is het voor de interviewer mogelijk om de respondent beter te begrijpen (Rubin & Rubin, 2005, p. 152).

De gebruikte topiclijsten zijn tot stand gekomen op basis van de theoretische concepten. De theoretische concepten organisatieverandering en betekenisgeving zijn geoperationaliseerd. In dit proces zijn de theoretische concepten waarneembaar gemaakt (Thiel, van 2007, p. 50). Vervolgens zijn voor dit onderzoek relevante vragen geformuleerd. Deze vragen hebben de basis gevormd voor de empirische dataverzameling. Bij het concept betekenisgeving zijn bijvoorbeeld de vijf onderscheiden aspecten van concept betekenisgeving behandeld. De vragen die onder het subaspect identiteit vallen hebben betrekking op wie de persoon is waarbij het interview is afgenomen. Zo is er gevraagd naar opleiding, werkervaring en huidige functie. Onder het topic van *enactment* zijn er bijvoorbeeld vragen gesteld over de handelingen die de respondenten wel, of juist niet, hebben ondernomen in het kader van de *multi-channeling* organisatieverandering. De in dit onderzoek gebruikte topiclijsten zijn bijgevoegd in bijlagen 2 en 3.

3.3.1 Respondenten

In het onderzoek is gebruik gemaakt van een steekproef waarbij een gedeelte van het totaal aantal medewerkers is geïnterviewd (Hart, 't et al. 2006, p. 160). Daarbij is een selecte steekproef gebruik. Een selecte steekproef houdt in dat er gericht is gekozen om bepaalde respondenten te selecteren voor deelname (Thiel, van 2007, p. 53).

Voor het onderzoek zijn bij twintig respondenten semigestructureerde interviews afgenomen. Van deze interviews zijn bij acht medewerkers van het servicecentrum particulieren, zeven medewerkers van verkoop & serviceteam Oost en vijf teamleiders en managers afgenomen. Deze aantallen zijn gekozen op basis van de totale omvang van de teams. De acht medewerkers van het service centrum particulieren vallen met andere collega's in een team van twintig onder dezelfde teamleider. Bij het verkoop & service team Oost vormen de zeven respondenten met zeven andere collega's een team van veertien. De overige vijf interviews zijn afgenomen onder de teamleiders en managers, waaronder ook de teamleider en manager van beide onderzochte teams. Daarnaast is een teamleider van een andere afdeling geïnterviewd die een actieve rol heeft gespeeld in het aanjagen van de *multi-channeling* organisatieverandering.

De criteria die zijn gebruikt bij het selecteren van de respondenten bij het service centrum particulieren en verkoop & service team Oost zijn:

werkplek, dienstjaren, leeftijd, geslacht, senioriteit, huidige functie en arbeidsverleden. Voor het onderzoek zijn de medewerkers die het hoogste en het laagste scoorden op deze variabelen benaderd voor een interview. Om de juiste medewerkers te benaderen zijn de variabelen in kaart gebracht door medewerkers hierop te bevragen. Zo zijn bijvoorbeeld van beide teams de oudste en de jongste medewerker geïnterviewd, ook zijn de medewerker met de meeste en minste ervaring binnen het team geïnterviewd. Dit om een zo optimaal mogelijke spreiding te hebben in de respondenten.

3.4 Data-analyse

De interviews zijn in drie weken achtereenvolgens gehouden op de verschillende locaties van de Rabobank Utrecht. De medewerkers van het service centrum zijn geïnterviewd op het kantoor aan de Beneluxlaan en de medewerkers van het verkoop & serviceteam Oost bij de vestigingen: Smaragdplein, Maliebaan en Lange Viestraat. Op alle locaties zijn de interviews gehouden in afgesloten werkruimten zodat de respondenten vrij hebben kunnen spreken.

De interviews zijn met een *voice recorder* opgenomen. De opnames van de interviews zijn met Transcribe! woordelijk uitgewerkt. Transcribe! is een programma waarin geluidsfragmenten vertraagd afgespeeld kunnen worden zodat de content van de opname gemakkelijker kan worden uitgewerkt.

De interviewtranscripten die zijn gemaakt op basis van de interviewopnames zijn vervolgens aan de respondenten voor akkoord voorgelegd. Achttien respondenten hebben akkoord gegeven voor het gebruik van de data. Twee respondenten hebben niet afwijzend gereageerd binnen de gestelde termijn en zijn om die reden ook meegenomen in de analyse.

Bij het analyseren van de data is gebruik gemaakt van het coderen van de interviewtranscripten. De codes zijn toegevoegd aan de verschillende uitspraken van respondenten. Hiertoe is besloten omdat kwalitatieve data niet hiërarchisch kunnen worden ingedeeld en ze lastig zijn om af te bakenen (Thiel, van 2007, p. 154). Na het doorlezen van de data zijn deze geïnterpreteerd door de onderzoeker, is er een code toegevoegd aan de verschillende uitspraken van de respondenten. De codes die daarbij zijn gebruikt komen voort uit de theoretisch concepten. De onderscheiden aspecten van het concept betekenisgeving vormen de gebruikte codes, te weten: identiteit, *retrospectie*, *enactment*, sociale proces en *sensegiving*. Deze zijn verder opgedeeld in subaspecten bij het coderen, bijvoorbeeld: persoonlijke identiteit en toekomstbeeld.

In het proces van coderen en verwerken was een belangrijke rol weggelegd voor de onderzoeker. Volgens 't Hart et al. (2006, p. 69) wordt in dit proces geprobeerd de visie van betrokkenen te interpreteren. In het onderzoek zijn de verschillende uitspraken van de respondenten in verband gebracht met de wetenschappelijke concepten om te onderzoeken in welke mate de theorie kan worden gedestilleerd uit deze case.

3.5 Kwaliteit van het onderzoek

Ter beoordeling van de kwaliteit van het kwalitatief onderzoek is de navolgbaarheid van het onderzoek van belang (Hart, 't et al. 2006, p. 284; Thiel, van 2007, p. 165). Rolfe (2006, p. 305) geeft bijvoorbeeld aan dat het bij kwalitatief onderzoek niet zozeer gaat over 'truth' en 'value' maar over 'trustworthiness'. Het is van belang dat de lezer van het onderzoek inzicht heeft in de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd. Om dit te bewerkstelligen is het van belang de wijze waarop het onderzoek is gedaan te beschrijven zodat een vergelijkingsonderzoek op een zelfde wijze kan worden uitgevoerd (Thiel, van 2007, p. 165). Om die reden is in dit hoofdstuk een uitvoerige beschrijving gegeven over de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd en de daarbij gemaakte keuzes.

In de literatuur worden ook andere aspecten genoemd die van belang zijn om de kwaliteit van een onderzoek te beoordelen. Krefting (1991, p. 215-217) onderscheidt vier beoordelingsaspecten, te weten: 1) *credibility*, 2) *transferability*, 3) *dependability* en 4) *confirmability*. Rolfe (2006, p. 305) volgt Krefting daarin en benoemt de vergelijking die gemaakt kan worden met de beoordeling van kwantitatief onderzoek. Er is gekozen om de aspecten van Krefting te hanteren omdat deze verder gaan dan de genoemde criteria van 't Hart et al. en Van Thiel. Door de meer specifieke bovengenoemde aspecten van Krefting kan de kwaliteit van het onderzoek beter inzichtelijk worden gemaakt.

3.5.1 Credibility

Het beoordelingsaspect *credibility* gaat over de geloofwaardigheid van het onderzoek. Aan de hand van deze maatstaf wordt beoordeeld of de uitkomsten van het onderzoek de werkelijkheid weergeven. Volgens Krefting (1991, p. 217) is hiervoor een bepaalde mate van 'onderdompeling' door de onderzoeker in het onderzoek vereist. Dit om terugkerende patronen te identificeren en verifiëren.

Krefting (1991, p. 218-220) noemt verschillende manieren om de geloofwaardigheid van het onderzoek te waarborgen, te weten: het hanteren van een duidelijke structuur tijdens interviews, de interviews onder verschillende externe omstandigheden af te nemen en tot slot de rol

van de onderzoeker. In dit onderzoek zijn alle drie de manieren gebruikt om de geloofwaardigheid te waarborgen.

Ten eerste kenden de interviews een duidelijke structuur doordat er één en dezelfde topiclist is gebruikt voor vergelijkbare interviews. Op deze wijze zijn dezelfde onderwerpen besproken en dezelfde vragen gesteld in de interviews.

Ten tweede zijn de interviews op verschillende tijdstippen en locaties afgenomen. Hiermee zijn de externe omstandigheden per interview verschillend geweest. De locatie van het interview was de plek waar de respondent op dat moment werkzaam was. Er is bij interviews een afgesloten ruimte gebruikt waar de respondenten vrijuit konden spreken. Ten derde is er rekening gehouden met de rol van de onderzoeker. Het is voor de rol van onderzoeker van belang dat deze een voldoende kritische blik houdt gedurende het onderzoek. Door interactie met de onderzoekspopulatie bestaat het gevaar dat de onderzoeker de kritische blik verliest en meegaat in de denkbeelden van de onderzoekspopulatie, dit wordt ook wel *'going native'* genoemd (Hart, 't et al. 2006, p. 283). De rol van de onderzoeker is van nog groter belang als er onderzoek wordt gedaan binnen een organisatie waarbij de onderzoeker al betrokken is (Coghlan & Brannick, 2005, p. 47). Aangezien de onderzoeker in dit geval ook lid, ledenraadslid en voorzitter van de studentenraad is bij Rabobank Utrecht, is het van belang de rol van onderzoeker nader te omschrijven. Allereerst is onderzoeker geen 'volledig' lid van de organisatie; er is geen dienstverband. De rol van de onderzoeker als lid, ledenraadslid en voorzitter van de studentenraad kan worden gezien als toezichhoudende rol. De afstand tot de andere rollen van de onderzoeker kan worden verduidelijkt omdat dit een, wat Coghlan en Brannick (2005, pp. 49-50) noemen, "*collection of survey data ethnography case study*" is. Het onderzoek focust zich op een issue waar nog geen relatie mee is. Er is geen sprake van voorkennis of andere betrokkenheid (Coghlan & Brannick, 2005, p. 61). De rol van de onderzoeker is gescheiden gebleven van andere rollen binnen de organisatie. Er is vanuit de andere rollen geen invloed geweest, behalve een gemakkelijke toegang tot respondenten.

Aan de hand van bovengenoemde drie aspecten is ervoor gezorgd de geloofwaardigheid van het onderzoek te waarborgen en daadwerkelijk te meten wat is onderzocht in het onderzoek.

3.5.2 Transferability

Bij *transferability* staat de overdraagbaarheid en generaliseerbaarheid van het onderzoek centraal. Krefting (1991, p. 220) geeft aan dat generaliseerbaarheid niet altijd noodzakelijk is. Volgens 't Hart et al. (2006, pp. 287-288) is het geven van inzichten voor vergelijkbare

situaties wel van belang. Dit punt wordt gedeeld door Flyvbjerg (2006, pp. 222-224) die aangeeft dat inzicht in een specifieke situatie nodig is om kennis te laten groeien. In dit onderzoek wordt geen generaliseerbaarheid nagestreefd. Wel draagt het onderzoek bij aan de ontwikkeling van de algemene theorie van betekenisgeving. Dit gebeurt via het proces van falsificatie (Flyvbjerg, 2006, pp. 226-228). In het proces van falsificatie wordt gekeken in welke mate beschikbare wetenschappelijke kennis te herkennen is in een case. In dit onderzoek is de literatuur als uitgangpunt genomen. Krefting (1991, pp. 220-221) benoemt twee middelen om de overdraagbaarheid te waarborgen, te weten het zorgen dat de respondenten een goede afspiegeling zijn van de onderzoekspopulatie en daarnaast het voorzien van goede contextbeschrijving van het onderzoek.

In dit onderzoek is bij de selectie van respondenten rekening gehouden met de totale populatie die is onderzocht. Door het op voorhand verzamelen van informatie van de onderzoekspopulatie, zoals hierboven beschreven is het mogelijk geweest een selectie te maken. Deze criteria zijn zoals beschreven ook overlegd met externen ter toetsing. Daarnaast is in de inleiding van het onderzoek een duidelijke beschrijving gemaakt van de context van het onderzoek. Via deze context beschrijving is het mogelijk om het onderzoek te kunnen plaatsen in de reeds bestaande theoretische concepten.

3.5.3 Dependability

Dependability gaat over de betrouwbaarheid van het onderzoek. De betrouwbaarheid heeft te maken met de mate waarin kan worden ingeschat hoe uniek en herhaalbaar het onderzoek is (Krefting, 1991, p. 221). Het is daarbij van belang dat er een uitvoerige beschrijving is van de onderzoeksmethoden en keuzes die zijn gemaakt in het onderzoeksproces. Het is hierbij van belang te noemen dat kwalitatief onderzoek altijd subjectief is en afhankelijk van de interpretatie van de onderzoeker (Thiel, van 2007, p. 165). Door inzicht te geven in de wijze waarop het onderzoek is vormgegeven is het mogelijk de keuzes die hierin zijn gemaakt te beoordelen (Hart, 't et al. 2006, p. 142). Zoals Rolfe (2006) stelt: "*Quality judgments entail a subjective 'reading' of the research text, and the responsibility for appraising research lies with the reader rather than with the writer of the report*" (p.309). De beoordeling van de betrouwbaarheid van het onderzoek ligt niet bij de onderzoeker maar bij de lezer van het onderzoeksrapport. Om het onderzoek als lezer te kunnen beoordelen is het van belang om inzicht te hebben in de methode van dataverzameling, omvang van de steekproef, data analyse en de interpretatie van kwalitatief onderzoek (Krefting, 1991, p. 221; Hart, 't et al. 2006, p. 163).

In dit hoofdstuk is een uitvoerige beschrijving gegeven over de methoden van dataverzameling, de omvang van de steekproef, de data analyse en de interpretatie van kwalitatief onderzoek. Zowel de methode van data verzameling is besproken als de omvang van de steekproef. Daarnaast is de wijze waarop deze data is geanalyseerd uiteengezet. Tot slot is ook uitvoerig het perspectief gegeven van de kwalitatief onderzoek van waaruit dit onderzoek heeft plaatsgevonden.

3.5.4 Confirmability

Onder de *confirmability* wordt de mate bedoeld waarin het onderzoek wordt bevestigd en bekrachtigd. Dit is vergelijkbaar met het criterium van validiteit dat in andere onderzoeksmethodieken wordt gehanteerd; het voorkomen van systematische fouten (Hart, 't et al. 2006, p. 281). De bevestiging en bekrachtiging van het onderzoek kan gewaarborgd worden door gedurende het onderzoek een externe auditor te laten meekijken (Krefting, 1991, p. 221).

Bij het uitvoeren van dit onderzoek is er meegekeken door een ervaringsdeskundige op het gebied van wetenschappelijk onderzoek. Er is aandacht geweest voor zowel het proces van het onderzoek als de inhoudelijke afwegingen binnen het onderzoek. Op basis van de discussies en terugkoppeling is uitleg toegevoegd en informatie overlegd met de ervaringsdeskundige om het onderzoek zo goed mogelijk weer te geven. Een van de aandachtspunten hierbinnen is de operationalisatie (Hart, 't et al. 2006, p. 162). Een voorbeeld hiervan is de topiclijst. De topiclijst zoals deze eerder in dit hoofdstuk is besproken is tot stand gekomen in samenspraak met de ervaringsdeskundige.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten toegelicht. Bij de analyse is gebruik gemaakt van twintig interviews. Middels afkortingen wordt verwezen naar de interviews. Deze afkortingen zijn opgebouwd uit de R (respondent), het respondentnummer en de afdeling, waaronder SC (servicecentrum particulieren), TO (verkoop & serviceteam Oost) of SG (*sensegiving*). Bijvoorbeeld R4SG; Respondent 4 *sensegiving*, een respondentenoverzicht is bijgesloten in bijlage 4.

In de eerste paragraaf worden de resultaten ter beantwoording van de eerste en tweede deelvraag behandeld, daarbij staat het concept betekenisgeving centraal. Er wordt geanalyseerd op welke wijze het management stuurt in de betekenisgeving van de medewerkers (eerste deelvraag). Vervolgens wordt de betekenisgeving van de medewerkers van het servicecentrum particulieren en het verkoop & serviceteam Oost vergeleken (tweede deelvraag).

In paragraaf twee staan het concepten *multi-channeling* centraal. De door de medewerkers gegeven betekenis wordt aan de hand van het concept *multi-channeling* geanalyseerd. Dit om de betekenis van de medewerkers te duiden (derde deelvraag).

4.1 Betekenisgeving

In deze eerste paragraaf wordt de betekenisgeving van de medewerkers geanalyseerd aan de hand van de in het theoretische kader onderscheiden vijf aspecten van betekenisgeving, te weten identiteit, *retrospectie*, *enactment*, het sociale aspect en *sensegiving*.

4.1.1 Identiteit

Het identiteitsaspect is in twee delen opgedeeld. Allereerst zal de persoonlijke identiteit worden behandeld en vervolgens de organisatie-identiteit.

4.1.1.1 Persoonlijke identiteit

Het identiteitsaspect is geanalyseerd aan de hand van drie door Wright et al. (2003) onderscheiden subaspecten, te weten zelfbeelden, ervaring en toekomstbeeld.

Het eerste subaspect, zelfbeelden, heeft volgens Weick (1995) invloed op betekenisgeving. Er is onderzocht welk beeld respondenten zelf hebben van het gebruik van servicekanalen. Bij het servicecentrum particulieren noemen zes van de acht respondenten (R1SC t/m R5SC en

R8SC) gebruik te maken van het elektronische (R2SC, R3SC, R4SC, R5SC) en telefonische servicekanaal (R1SC en R8SC). Zo zegt R2SC: *'Het is 5 jaar geleden dat ik gebeld heb en langsgaan al helemaal niet meer'*. R1SC vindt dat het servicekanaal afhankelijk is van het vraagstuk: *'Ik denk dat alles via het internet kan. Alleen denk ik dat er bepaalde mensen zijn, waaronder ikzelf, die het fijn vinden om nog even iemand aan de telefoon of live te spreken'*.

Bij het verkoop & serviceteam Oost benoemen twee van de zeven respondenten (R3TO en R4TO) het persoonlijke servicekanaal niet te gebruiken, zo zegt R3TO: *'Het is dat ik bij de bank werk, maar ik kom nooit bij de bank'*. Drie van de zeven respondenten (R1TO, R2TO en R3TO) benoemen het belang van het persoonlijke servicekanaal, R1TO verwoordt dat als volgt: *'Mijn opa en oma zijn in de jaren '70 naar Nederland gekomen. Die spreken de taal niet tot nauwelijks. Dan zie ik die oudere mensen, dan zie ik ook mijn opa en oma'*. De respondenten maken geen gebruik maken van het persoonlijk servicekanaal, maar benoemen wel de behoefte aan het persoonlijk servicekanaal.

Bij het tweede subaspect benoemen Gioia en Chittipeddi (1991), Weick (1993; 1995), Wright et al. (2003) en Steksaker en Falkenberg (2007) dat ervaringen worden gebruikt bij betekenisgeving. Vier van de acht respondenten (R1SC, R5SC, R6SC en R8SC) van het servicecentrum particulieren heeft werkervaring. Van hen hebben R1SC en R6SC een vergelijkbare situatie meegemaakt. R1SC geeft aan: *'Je ziet hier hetzelfde gebeuren als wat daar gebeurde'*, en beschrijft een verschuiving in gebruik van het persoonlijke naar het elektronische servicekanaal.

Bij het verkoop & serviceteam Oost hebben vier van de zeven respondenten (R2TO, R4TO, R6TO en R7TO) werkervaring. Daarvan heeft alleen R4TO ervaring met *multi-channeling*. Ook R4TO beschrijft een verschuiving van het persoonlijke, naar het elektronische servicekanaal en benoemt daarbij het wegvallen van de adviesmogelijkheid: *'Het lastige is dat je het advies mist... Dat is net als hier, de simpele producten kun je zelf aanschaffen en de ingewikkelde producten, daar heb je advies nodig'*.

Het derde subaspect, toekomstbeelden, heeft invloed op de betekenis doordat deze overeenkomen of afwijken met een ervaring (Weick 1995). Bij het servicecentrum particulieren komt het toekomstbeeld van de respondenten overeen. Zij verwachten in de toekomst meer nadruk op het elektronische servicekanaal, het persoonlijke servicekanaal zal inkrimpen. R7SC noemt daarbij: *'We gaan meer doen met internet, dat is de toekomst van de bank ... uiteindelijk blijven er een paar kernkantoren in de stad'*.

Ook bij het verkoop & serviceteam Oost hebben de respondenten een overeenkomend toekomstbeeld. Het persoonlijke servicekanaal zal afnemen en er blijven enkele vestigingen over. R7TO maakt dit concreet: *'Laten we eerlijk zijn, over vijf jaar staan er nog maar twee kantoren, dat is mijn verwachting'*. R2TO benoemt dat het persoonlijke servicekanaal wel blijft maar anders ingevuld gaat worden, met de seniorenservice. Daarnaast is er ook invloed op het persoonlijke toekomstbeeld. Door het sluiten van vestigingen zijn er minder werkplekken beschikbaar, zo geven vijf van de zeven respondenten (R1TO t/m R5TO) aan.

Geconcludeerd kan worden dat de medewerkers gebruik maken van het aspect identiteit bij betekenisgeving, alle drie de subaspecten zijn te herkennen. In de betekenis van de respondenten van het servicecentrum particulieren komt de verschuiving in het gebruik van servicekanalen en de sluiting van vestigingen naar voren. Dit wordt ook benoemd door de respondenten met ervaring met *multi-channeling*.

Bij de medewerkers van het verkoop & serviceteam Oost wordt eenzelfde toekomstbeeld geschetst. De ervaring die in een eerder werkverleden is opgedaan komt overeen met de ervaring bij het servicecentrum particulieren. Alleen op het gebied van zelfbeelden verschilt de betekenis, door het verkoop & serviceteam Oost wordt de behoefte aan het persoonlijke servicekanaal genoemd.

4.1.1.2 Organisatie-identiteit

Naast de persoonlijke identiteit is ook de organisatie-identiteit geanalyseerd aan de hand van de subaspecten organisatiewaarden en – ideologie (Weick et al. 2005).

Bij het eerste subaspect, organisatiewaarden, geven drie van de acht servicecentrum particulieren respondenten (R1SC, R6SC en R7SC) aan dat de organisatieverandering niet aansluit bij de kernwaarden. Daarbij wordt de kernwaarde 'dichtbij' specifiek genoemd. R7SC beschrijft deze discrepantie tussen deze kernwaarde en *multi-channeling* als volgt: *'Je wilt wel als bank uitstralen dat je echt dichtbij bent. Maar ze gaan ondertussen kantoren sluiten'*. Door vier anderen (R1SC, R2SC, R5SC en R8SC) worden voorbeelden van *multi-channeling* genoemd die wel aansluiten bij de kernwaarden; de seniorenservice (R1SC, R2SC, R5SC), ruimere openingstijden (R8SC) en snellere service (R5SC).

Bij het verkoop & serviceteam Oost noemen vier van de zeven respondenten (R1TO, R2TO, R3TO en R6TO) de verwachting dat Rabobank de kernwaarden kan behouden bij de implementatie van *multi-channeling*. R2TO noemt daarbij: *'Als Rabobank willen we altijd laten zien dat we dichtbij zijn. Vroeger hebben we dat gedaan door een heleboel vestigingen te openen. Je ziet dat de wereld veranderd... daar kan je niet veel aan*

*doen; dat vestigingen gaan sluiten. Maar wel met oplossingen komen om dichtbij te blijven, een van die oplossingen is de seniorenservice'. Door de veranderende wereld blijkt de invulling van de kernwaarde dichtbij niet houdbaar, er is een andere invulling nodig. Alleen R5TO noemt dat *multi-channeling* niet aansluit op de kernwaarden 'dichtbij' en 'betrokken' : 'Minder passend bij de kernwaarden ... het wordt wat afstandelijker'.*

Het tweede subaspect; organisatie-ideologie, is binnen het servicecentrum particulieren voor R4SC en R7SC te plaatsen in *multi-channeling*. Hierbij wordt aangegeven dat de coöperatieve structuur het mogelijk maakt in te spelen op lokale behoeften.

Bij het verkoop & service team Oost zien vijf van de zeven respondenten (R1TO t/m R4TO en R6TO) *multi-channeling* aansluiten op de organisatie-ideologie, daarbij komt de seniorenservice naar voren. R2TO noemt dat de coöperatieve basis het mogelijk maakt een dergelijke dienst aan te bieden: 'Omdat wij lokaal een coöperatie zijn en wij dus intern kunnen beslissen over de markt waar we in zitten'.

Geconcludeerd kan worden dat beide aspecten van organisatie-identiteit invloed hebben in de betekenisgeving. De medewerkers van het servicecentrum particulieren komen daarbij tot verschillende betekenissen. De ene helft van de respondenten geeft aan dat de sluiting van vestigingen niet aansluit bij de organisatie; de andere helft geeft aan wel mogelijkheden te zien.

Bij het verkoop & serviceteam Oost zien de respondenten mogelijkheden waarop *multi-channeling* aansluit op de organisatie-identiteit. In de betekenis komt naar voren dat de organisatie ook met een nieuwe invulling van de servicekanalen dichtbij de klanten kan blijven.

4.1.2 Retrospectie

Retrospectie is aan de hand van twee door Weick (1995) genoemde aspecten 'hier en nu' en stimulus geanalyseerd.

Het eerste subaspect, 'hier en nu', het moment en de plaats van betekenisgeving heeft invloed op betekenisgeving (Weick1995). Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de werkplek invloed heeft op de betekenisgeving van de servicecentrum particulierenrespondenten. Drie van de acht respondenten (R4SC, R6SC en R8SC) geven aan dat *multi-channeling* in mindere mate van toepassing is op het servicecentrum particulieren. R6SC benoemt dat vanuit eerdere ervaring: 'Ik werk nu niet op de vestigingen dus dan sta je er verder vanaf'.

Bij het verkoop & serviceteam Oost heeft het 'hier en nu' in de vorm van vestigingskantoren invloed. Vijf van de zeven respondenten (R1TO, R2TO, R3TO, R4TO en R6TO) benoemen de behoefte aan het persoonlijke servicekanaal, vooral bij oudere klanten. R1TO noemt de veranderingen

rigoureuus, hijzelf zou voor een tussenoplossing kiezen. Daarnaast benoemen vier van de zeven respondenten (R1TO, R2TO, R5TO en R7TO) invloed van de sluiting van de kantoren op hun toekomstige werkplek.

Het tweede subaspect, de keuze van de stimulus is volgens Weick (1995) van belang omdat daarmee wordt gekozen wat belangrijk en relevant is. De omschrijving van alle respondenten van het servicecentrum particulieren komt overeen. Zij benoemen enerzijds het sluiten van vestigingen (R1SC, R2SC, R3SC, R8SC) en anderzijds een toename in gebruik van het elektronische (R1SC t/m R8SC) en telefonische (R1SC, R7SC en R8SC) servicekanaal.

Ook bij het verkoop & serviceteam Oost noemen alle respondenten de verschuiving in het gebruik van servicekanalen. Vijf van de zeven respondenten benoemen daarbij sturing vanuit de bank (R1TO, R3TO t/m R6TO). Als reden van de sturing vanuit de bank worden gemak voor de klant (R4TO, R5TO, R6TO en R7TO) en kosten (R1TO, R5TO) genoemd.

Geconcludeerd kan worden dat beide *retrospectie* aspecten terug komen in de betekenisgeving. Het servicecentrum particulieren komt tot een betekenis waarbij *multi-channeling* bestaat uit een verschuiving in het gebruik van servicekanalen door klanten gecombineerd met sluiting van vestigingen. Daarbij wordt benoemd dat de verandering plaatsvindt op de vestigingen.

In de betekenis bij het verkoop & serviceteam Oost komt ook de sluiting van de vestigingen naar voren. Daarbij wordt naast de vraag van de klanten ook de sturing vanuit de bank genoemd.

4.1.3 Enactment

Het derde aspect, *enactment*, is geanalyseerd aan de hand van de door De Jaegher en Di Poalo (2007) en Weick (1995) genoemde invloed van het eigen handelen. Ook is er in de analyse aandacht voor het door Weick (1995) onderscheiden niet ondernemen van handelingen.

Met het eerste subaspect, het eigen handelen, hebben mensen volgens De Jaegher en Di Poalo (2007) invloed op hun omgeving. Alle respondenten van het servicecentrum particulieren zeggen in dagelijkse werkzaamheden te handelen naar *multi-channeling*. R4SC geeft daarbij een voorbeeld van het wijzen op andere servicekanalen; '*Maar ook bewust maken van: u kunt het zelf regelen via de telefoon*'. Naast handelingen in reguliere werkzaamheden geeft R1SC aan ideeën te hebben aangedragen en noemt R4SC een bijdrage te leveren via een project.

Ook bij het verkoop & serviceteam Oost geven alle respondenten aan in de reguliere werkzaamheden te handelen naar *multi-channeling* door klanten te wijzen op de verschillende servicekanaal. Daarnaast geven drie van de zeven respondenten (R2TO, R5TO, R6TO) aan via projecten bij te

dragen aan *multi-channeling*. Waarbij R2TO aangeeft deelnemer te zijn van het project *multi-channeling*.

Als tweede subaspect benoemt Weick (1995) het niet ondernemen van een handeling. Twee van de acht servicecentrum particulieren respondenten (R3SC en R5SC) hebben specifieke handelingen niet ondernomen, R3SC: '*Dat was niet de taak van het servicecentrum particulieren in mijn ogen*' en R5SC: '*Dat wordt van hoger af bepaald, het heeft geen zin dat ik daar iets over ga zeggen*'.

Bij het verkoop & serviceteam Oost geeft geen van de respondenten aan bewust niet te handelen.

Geconcludeerd kan worden dat *enactment* naar voren komt in de onderzoeksresultaten. Bij het servicecentrum particulieren blijkt dat medewerkers vooral in de reguliere werkzaamheden bijdragen aan *multi-channeling* door te sturen in het gebruik van servicekanalen. Twee respondenten hebben daarnaast een bijdrage geleverd aan *multi-channeling*, twee anderen bewust niet.

Bij het verkoop & serviceteam geven drie medewerkers aan actief een bijdrage te leveren naar de dagelijkse werkzaamheden. Er worden in tegenstelling tot het servicecentrum particulieren, niet bewust geen handelingen verricht.

4.1.4 Sociaal

Het sociale aspect is geanalyseerd aan de hand van de twee subaspecten communicatie en communicatiemiddelen. Volgens Homan (2005), De Caluwé en Vermaak (2006), Stensaker en Falkenberg (2007) en De Jaegher en Di Poalo (2007) wordt betekenisgeving beïnvloed door communicatie tussen de betekenisgever en anderen.

Bij het eerste subaspect, informatie-uitwisseling, beschrijft Weick (1995) naast reguliere communicatie ook '*one-way*' communicatie. Alle acht de respondenten van het servicecentrum particulieren noemen dat er in sprake is van '*one-way*' communicatie: communicatie vindt plaats vanuit de teamleiders en managers naar de werknemers. De medewerkers spreken onderling niet over *multi-channeling*: '*Dat speelt gewoon niet bij ons op de afdeling... Daar hebben we het niet over*' (R7SC). R4SC vindt dat het wel speelt op de afdeling, maar ondersteunt dat er niet expliciet over *multi-channeling* wordt gesproken.

Ook binnen het verkoop & serviceteam Oost lijkt weinig reguliere communicatie. Zo geven R2TO, R1TO en R6TO aan niet op collega's af te stappen en noemt R1TO dat *multi-channeling* niet prominent aanwezig is: '*Er wordt natuurlijk wel over gepraat, maar het is niet heel prominent aanwezig. Er komt een mail voorbij of een klantsituatie waarbij kanaalmigratie de rode draad vormt. Maar het is niet zo dat het op de*

agenda staat, in die zin treedt het niet op de voorgrond'. Vier van de zeven respondenten (R1TO, R2TO, R3TO en R5TO) benoemen dat de communicatie vanuit het management komt. Deze communicatie valt onder de genoemde *'one-way'* communicatie.

Gioia en Chittipeddi (1991) en Weick (1993; 1995) onderscheiden verschillende communicatiemiddelen. Alle respondenten van het servicecentrum particulariseren noemen *face-to-face* communicatiemiddelen (Gioia & Chittipeddi, 1991; Weick, 1993; 1995). De belangrijkste communicatiemiddelen zijn de dagstart; een werkoverleg (R1SC, R2SC, R3SC, R4SC, R5SC en R8SC) en de blikopener; een centrale bijeenkomst (R1SC, R2SC, R7SC). Deze communicatiemiddelen worden ondersteund door geschreven communicatiemiddelen als e-mail (verslag dagstart)(R1SC, R2SC, R3SC, R4SC en R8SC) en brochures/werkdocumenten (ter ondersteuning blikopener)(R2SC). Ook de in het verkoop & serviceteam Oost genoemde communicatiemiddelen vallen onder *face-to-face* communicatiemiddelen. Alle respondenten geven aan dat er gebruik wordt gemaakt van werkoverleggen (R2TO, R4TO, R5TO, R6TO en R7TO), aangevuld met de blikopener (R1TO, R2TO, R3TO, R5TO). Ook wordt er gebruik gemaakt van geschreven documentatie als e-mail (R1TO, R4TO).

De respondenten uit het servicecentrum particulariseren noemen dat het management informeert over ontwikkelingen met betrekking tot *multi-channeling*. Er worden onderwerpen genoemd als het sluiten van vestigingen (R1SC, R2SC, R3SC, R5SC en R8SC), visie (R1SC, R8SC), verschuiving van aanbod naar het elektronische en telefonisch servicekanaal (R8SC), nieuwe mogelijkheden van het elektronisch servicekanaal (R5SC) en de noodzaak tot kostenbesparing (R7SC). De communicatie is niet voor alle medewerkers duidelijk. R7SC weet niet precies wat er besproken wordt en R4SC en R6SC weten überhaupt niet of er over *multi-channeling* wordt gecommuniceerd.

Bij het verkoop & serviceteam Oost worden binnen de communicatie zaken als de aanpak van *multi-channeling* (R2TO, R4TO), sluiting vestigingen (R3TO, R6TO), meer gebruik elektronische en telefonische servicekanalen (R4TO, R5TO) en het besparen van kosten (R5TO) genoemd.

Op basis van bovenstaande kan geconcludeerd worden dat het sociale aspect invloed heeft op de betekenisgeving. Binnen beide teams wordt vanuit de teamleiders en managers gecommuniceerd middels *face-to-face* communicatiemiddelen. De teamleiders en managers houden de medewerkers op de hoogte van de ontwikkelingen met betrekking tot *multi-channeling*.

4.1.5 Sensegiving

In de subparagraaf zal ter beantwoording van de derde deelvraag de sturing in betekenisgeving door de teamleiders en managers worden geanalyseerd. Dit aan de hand van vier subaspecten van *sensegiving*, te weten leiderschap, visie, invloed en participatie (Gioia en Chittipeddi, 1991).

4.1.5.1 Leiderschap

Er kan worden gestuurd in de betekenisgeving van de medewerkers van Rabobank Utrecht aan de *multi-channeling* organisatieverandering door de context van de organisatieverandering te schetsen (Smircich & Morgan 1982; Gioia & Chittipeddi, 1991; Homan, 2005).

Volgens twee van de vijf geïnterviewde teamleiders en managers (R3SG en R5SG) is *multi-channeling* al langer gaande. R3SG noemt de pinautomaat in de jaren '80-'90. Ook het sluiten van vestigingen is als vijf à zes jaar aan de gang (R5SG). De context van de organisatieverandering wordt door R1SG geschetst als veranderende marktomstandigheden: *'Als je kijkt naar de markt ben je genoodzaakt om dat te doen, iedereen gaat verder en je moet mee... los daarvan hebben wij zelf ook de drive om dat te willen, we willen heel graag mee in wat de klanten willen'*. In bovenstaande uitspraak zijn twee zaken te onderscheiden de concurrenten en klantbehoeften. De klantbehoeften worden ook door R5SG genoemd en geeft aan dat internet en mobiel de basis zijn geworden in communicatie met organisaties. R3SG noemt echter dat er onder oudere klanten behoefte is aan het persoonlijke servicekanaal. R5SG noemt verder dat de behoeften afwijken per servicevraag en dat klanten bij complexe producten iemand willen spreken. R2SG noemt de verschuiving in het klantgedrag van het persoonlijke naar elektronische en telefonische servicekanaal. R4SG geeft aan dat er in het elektronische servicekanaal moet worden geïnvesteerd om aan de klantbehoeften tegemoet te komen. Om deze investering te doen wordt geld vrijgemaakt uit het budget van de vestigingen. R4SG en R3SG noemen dat het een verschuiving is van de investeringen en niet een kostenbesparing. R2SG noemt echter wel dat *multi-channeling* moet bijdragen aan het efficiënter werken.

De context, die vier van de acht respondenten (R4SC t/mR8SC) van het servicecentrum particulieren noemen, sluit hier niet geheel op aan. De medewerkers benoemen allen de verschuiving van het gebruik in servicekanalen. Het grotere overzicht ontbreekt en niet alle medewerkers zijn op de hoogte, zo zegt R4SC: *'Het onderwerp is nog niet voor iedereen even bekend... wel dat ze er van gehoord hebben, maar moeilijk om de*

diepte in te gaan omdat het nog een redelijk nieuw proces is binnen de bank'.

Bij het verkoop & serviceteam Oost komt de betekenis meer overeen. Daar worden zowel de trend in de samenleving (R1TO, R5TO) als het kostenaspect genoemd (R6TO, R5TO).

Op basis van de onderzoeksresultaten kan worden geconcludeerd dat er weinig sturing is door het schetsen van de context van *multi-channeling*. Vooral de context uit de betekenis van het servicecentrum particulariseren wijkt af met die van het management. Die van het verkoop & serviceteam Oost komt enigszins overeen.

4.1.5.2 Visie

Gioia en Chittipeddi (1991), Bartunek et al. (2000) en Homan (2005) noemen het uitdragen en verspreiden van een visie om betekenis te sturen. Het verkondigen van een visie is een belangrijk aspect van *sensegiving* (Ericson, 2001). Daarbij is van belang deze duidelijk en consistent over te brengen (Homan, 2005). In de analyse is aandacht geweest voor de richting van de visie (Gioia en Chittipeddi 1991; Bartunek et al. 2000; Homan 2005) en de manier van delen (Homan 2005).

R2SG geeft aan dat de gehanteerde visie voortkomt uit Rabobank Nederland: *'Wij zijn volgend op de visie zoals de Rabobank die neerzet'*. Een belangrijk uitgangspunt is dat *'Rabobank Nederland bewust voor iedereen bereikbaar wil zijn'*(R1SG). Wel wordt gestuurd in het gebruik van servicekanalen, zo zegt R3SG: *'Wij als bank hebben liever niet meer dat mensen naar de bank komen. Je probeert ze te verleiden naar internet'*. Wel blijft de Rabobank services via het persoonlijke servicekanaal aanbieden voor complexe producten. R2SG verwoordt dit als: *'Goed aangeven welke dienstverlening geschikt is voor de kanalen... ook wat niet geschikt is. Als iemand een hypotheek wil aanvragen ga je niet vragen om de internetsite te lezen'*. De sturing op het elektronische en telefonische servicekanaal komt door de invulling van *multi-channeling*. R1SG geeft aan: *'Bij multi-channeling kijk je naar welk kanaal het beste is. Wat je nu doet, ik zou bijna zeggen uitfaseren van klanten aan de telefoon en face-to-face en meer de directe kanalen toepassen'*. Binnen *'kanaalmigratie'* is sturing op klanten om gebruik te maken van het elektronische servicekanaal. Ondanks dat de richting van de visie bekend is, is deze nog niet concreet. R1SG geeft aan: *'Het daadwerkelijk doorvertalen van kanaalmigratie van; oké, dit is wat we gaan doen, dit is de visie en dit is ons doel. Dat is nog niet helder geformuleerd'*. Daarnaast wordt deze visie volgens R4SG niet gecommuniceerd: *'De interne communicatie is ook aangehaakt op het projectteam... Maar qua activatie: het moet nog definitief worden geaccordeerd, dat zegt al genoeg'*

Het ontbreken van een duidelijke en consistente visie is te herkennen in de betekenis van de respondenten uit het servicecentrum particulieren. Zo noemt R3SC: *'Ik weet niet precies wat er gaat gebeuren. Ik weet wel dat er een paar kantoren gaan sluiten omdat klanten alles via het internet en e-mail willen afsluiten'*. Ook R7SC is nieuwsgierig naar de visie: *'Daar (de visie) ben ik wel benieuwd naar... het zou leuk zijn om te horen'*.

Het ontbreken van de visie is ook te herkennen bij de respondenten uit het verkoop & serviceteam Oost. R1TO geeft aan het vermoeden te hebben dat er wel een visie is, deze wordt echter niet duidelijk gecommuniceerd: *'Ik vindt dat ze er dan vaag in zijn. Het kan heel goed hoor, dat ze dat niet weten, maar ze stellen altijd de visie op... en ik denk dat ze heel goed voor ogen hebben wat er gebeurt en wat er gaat gebeuren'*. Ook R7TO spreekt behoefte aan een visie uit: *'Het mag wel iets duidelijker, zodat mensen het echt kunnen plaatsen'*. Alleen R2TO geeft aan de visie helder te hebben en beschrijft daarbij de overgang en sturing naar het elektronische servicekanaal.

Uit de onderzoeksresultaten kan worden geconcludeerd dat er door het management niet gestuurd wordt in betekenis met behulp van visie. Dit komt door het ontbreken van communicatie over een duidelijke en consistente visie waarbij in de eerste plek de visie zelf ontbreekt.

4.1.5.3 Invloed

Met behulp van het uitoefenen van invloed kan de betekenisgeving worden gestuurd. Mensen met invloed bevinden zich over het algemeen hoger in de organisatiehiërarchie, in rollen waarmee sturing kan worden uitgeoefend op de sociale werkelijkheid (Weick, 1993; Weick et al. 2005). Gioia en Chittipeddi (1991) noemen als voorbeelden van invloed beslissingen nemen, lidmaatschappen controleren en strategische middelen verdelen. Ook kan er invloed worden uitgeoefend op wie waar en wanneer met elkaar communiceren (Gioia & Chittipeddi, 1991; Caluwé, de & Vermaak, 2006).

Uit het onderzoek blijkt dat hoger in de organisatiehiërarchie invloed wordt uitgeoefend op *multi-channeling*. Alle teamleiders en managers noemen daarbij Rabobank Nederland. R1SG impliceert een grote invloed: *'We hebben te maken met Rabobank Nederland, als je hier langer werkt dan weet je wat de rol en invloed van Rabo Nederland is'*. Volgens R4SG heeft ook de manager als trekker van het project een belangrijke rol. R2SG beschrijft de rolverdeling van deze beide partijen als volgt: *'Dat (Rabobank Nederland) blijft wel heel erg hoog over, dus de invulling wordt wel bij ons neergelegd'*.

Binnen het servicecentrum particulieren worden Rabobank Nederland (R4SC, R5SC, R8SC) en de manager (R1SC, R4SC) ook genoemd als invloedsbronnen. Daarbij wordt Rabobank Nederland benoemd als initiatiefnemer en de manager van het servicecentrum particulieren als beslissingsbevoegd.

Ook binnen het verkoop & serviceteam Oost worden Rabobank Nederland (R1TO, R4TO) en de manager (R4TO, R6TO) van verkoop & service genoemd.

Uit de onderzoeksresultaten kan geconcludeerd worden dat voornamelijk invloed wordt uitgeoefend door Rabobank Nederland als initiatiefnemer van *multi-channeling*. De precieze invloed van het managers wordt niet duidelijker dan 'het nemen van beslissingen'. Er weinig sturing is door de teamleiders en managers vanuit het subaspect invloed.

4.1.5.4 Participatie

Middels participatie kan betekenisgeving worden gestuurd door informatiedeling en communicatie met de betrokken personen (Bartunek et al. 2000). Daarbij zorgt participatie voor een grotere betrokkenheid en gevoel van verantwoordelijkheid (Ericson, 2001).

Het management noemt dat medewerkers worden betrokken bij *multi-channeling*. R1SG geeft als doel draagvlak creëren: *'Kanaalmigratie wordt gedragen door medewerkers, dus niet dat het een project is van de managers... . Maar dat er in het project ook mensen zitten vanuit de werkvloer'*. Medewerkers worden als ambassadeurs van *multi-channeling* betrokken bij het projectteam. R2SG omschrijft deze als *early adopters*: *'Early adopters die het samen met mij uitdragen naar de medewerkers, daar heb je een aantal vormen voor: dagstarts, werkoverleggen, om daar gewoon consequent aandacht aan te blijven besteden en bijvoorbeeld door casussen te bespreken'*.

Naast participatie via het projectteam zijn er andere manieren van participatie. Zo geeft R1SG een voorbeeld van participatie bij sluiting van een kantoor: *'Daar (sluiting kantoor) worden de medewerkers snel mee geconfronteerd. Ze hebben zelf, met marketing, bedacht om de klanten die binnen komen direct mee te nemen naar internet of mobiel'*. R5SG geeft een ander voorbeeld van participatie bij het uitwerken van een strategie: *'Omdat die mensen daar dagelijks zitten weten zij heel goed of het wel of niet zinvol is.... Ik heb met hen dat gesprek gevoerd en gevraagd: wat zou jij doen? Wat vind je? Wat zie je? Met die input heb ik een plan gemaakt'*.

Binnen het servicecentrum particulieren blijkt de participatie laag als het gaat om *multi-channeling*. Twee van de acht respondenten (R7SC en

R4SC) zeggen in een project te werken dat gerelateerd is aan *multi-channeling*. Daarbij geven zij niet aan onderdeel te zijn van *multi-channeling*. Daarnaast kan geen van de respondenten benoemen of er wel of geen projectgroep *multi-channeling* is.

Binnen het verkoop & serviceteam Oost wordt een hogere participatie waargenomen. Alleen R1TO geeft aan niet op de hoogte te zijn van een werkgroep. De meeste respondenten geven aan een bijdrage te leveren via een project (R2TO, R5TO, R6TO), het leveren van input (R3TO) of door betrokken te zijn bij het project *multi-channeling* (R2TO).

Geconcludeerd kan worden dat er door het management middels participatie wordt gestuurd in de betekenisgeving van de medewerkers van het verkoop & serviceteam Oost. De meeste respondenten geven aan te participeren bij *multi-channeling*. Dit in tegenstelling tot het servicecentrum particulieren waar de participatie lager is.

Ter beantwoording van de eerste deelvraag blijkt uit bovenstaande dat het management weinig stuurt in de betekenisgeving van de medewerkers. Van door Gioia en Chittipeddi (1991) genoemde subaspecten wordt enkel sturing waargenomen via de subaspecten leiderschap en participatie. Er is geen sturing waargenomen uit de subaspecten visie en invloed. Daarnaast wordt sturing uit de subaspecten leiderschap en participatie niet bij alle medewerkers waargenomen.

Er lijkt alleen sturing te zijn in de betekenisgeving bij de medewerkers van het verkoop & serviceteam Oost. Bij het subaspect leiderschap komt de context die door de respondenten van het verkoop & serviceteam Oost wordt geschetst overeen met de door het management geschetste context. Het is voor het management mogelijk via het subaspect leiderschap te sturen in betekenisgeving door de context te schetsen die als referentiepunt kan dienen voor de medewerkers (Smircich & Morgan, 1982; Gioia & Chittipeddi, 1991; Homan, 2005). Naar verwachting komt de context die de medewerkers van het verkoop & serviceteam Oost overeen omdat deze medewerkers in hun dagelijkse werkzaamheden worden geconfronteerd met deze context.

Bij het subaspect participatie geven de medewerkers van het verkoop & serviceteam Oost aan op verschillende manieren te participeren met betrekking tot *multi-channeling*. Volgens Bartunek et al. (2000) kan via participatie worden gestuurd omdat er bij participatie meer communicatie en informatie uitwisseling is. Een verklaring voor de participatie bij het verkoop & serviceteam Oost is dat de veranderingen op de vestigingen het grootst zullen zijn en de medewerkers nu worden betrokken in de voorbereidende werkzaamheden.

Een verklaring voor het niet gebruiken van de andere twee subaspecten om te sturen in de betekenisgeving, te weten visie en invloed, kan zijn dat de organisatieverandering zich nog in een vroege fase van het veranderproces bevindt. De visie moet nog worden vast gesteld en de keuzes moeten nog worden gemaakt.

4.1.6 Verschillen en overeenkomsten betekenisgeving

In deze subparagraaf zullen ter beantwoording van de tweede deelvraag de verschillen en overeenkomsten in betekenisgeving van de medewerkers van het servicecentrum particulieren en verkoop & serviceteam Oost van Rabobank Utrecht inzichtelijk worden gemaakt.

Uit de hierboven gemaakte analyse blijkt dat de betekenisgeving tussen de afdelingen verschilt op zeven van de veertien geanalyseerde subaspecten. Deze subaspecten zullen eerst worden genoemd en vervolgens verder in de paragraaf worden toegelicht. Bij het identiteitaspect betreft het de subaspecten zelfbeelden en organisatie-identiteit. Bij *retrospectie* verschilt de betekenisgeving omtrent het subaspect 'hier en nu'. *Enactment* verschilt op beide subaspecten, zowel de betekenisgeving naar aanleiding van het eigen handelingen als het niet handelen verschillen. Het *sensegiving* aspect verschilt in de subaspecten leiderschap en participatie.

De overige zeven subaspecten komen wel overeen, te weten: ervaring en toekomstbeeld (identiteit), de stimulus (*retrospectie*), communicatie en communicatiemiddelen (sociale aspect) en visie en invloed (*sensegiving*).

Binnen identiteit zijn drie subaspecten onderzocht, te weten: zelfbeelden, ervaring en toekomstbeelden (Wright et al. 2003). Daarnaast ook de organisatie-identiteit aan de hand van de organisatiewaarden en – ideologie (Weick et al. 2005). De zelfbeelden verschillen, de medewerkers van het servicecentrum particulieren geven aan zelf vooral gebruik te maken van het elektronische en telefonische servicekanaal, waar de verkoop & serviceteam Oost medewerkers vooral ook het belang van het persoonlijke servicekanaal aanstippen. Dit verschil is te verklaren doordat de werknemers van het servicecentrum particulieren in hun werkzaamheden vooral bezig zijn met het elektronische en telefonische servicekanaal. Terwijl de medewerkers van het verkoop & serviceteam Oost in hun werk juist bezig zijn met het persoonlijke servicekanaal. Bij beide teams blijkt weinig ervaring te zijn onder de medewerkers met betrekking tot *multi-channeling*. Dit kan verklaard worden doordat het een starterfunctie betreft. Voor veel medewerkers is de Rabobank de eerste of een van de eerste werkgevers. Hierdoor beschikken zij niet over veel werkervaring en daarmee ook niet over veel ervaring met betrekking tot *multi-channeling*.

Wel blijkt dat de werknemers hetzelfde toekomstbeeld hebben met betrekking tot de ontwikkeling van *multi-channeling*, namelijk minder gebruik van het persoonlijke servicekanaal en toename van het elektronische servicekanaal. Dit beeld van de toekomst komt waarschijnlijk overeen doordat de werknemers dezelfde ontwikkeling zien in de verschuiving van in het gebruik van servicekanalen en daarnaast ervaren in hun eigen gebruik van servicekanalen.

Bij het subaspect organisatie-identiteit is een verschil in de betekenisgeving. Waar de medewerkers van het verkoop & serviceteam Oost *multi-channeling* kunnen invullen met de organisatiewaarden en – ideologie en de medewerkers van het servicecentrum particulieren niet. Dit verschil is te verklaren doordat de medewerkers van het verkoop & serviceteam Oost al bezig zijn met het opnieuw invullen van de kernwaarden en hier mogelijkheden voor aan het bekijken zijn. Terwijl dat bij het servicecentrum particulieren nog minder het geval is.

Weick (1995) onderscheidt bij *retrospectie* twee subaspecten, het 'hier en nu' en de stimulus. In het 'hier en nu', de plaats en het tijdstip van betekenisgeving (Weick, 1995) is een verschil waar te nemen in betekenisgeving. De medewerkers van het servicecentrum particulieren geven aan dat de verandering plaatsvindt op de vestigingen en dat zij er niet veel mee van doen hebben. De verkoop & serviceteam Oost medewerkers geven echter aan in het 'hier en nu' geconfronteerd te worden met de behoefte van klanten aan het persoonlijke servicekanaal en daarnaast zorgen hebben met betrekking tot sluiting van de werkplek. Het verschil in betekenisgeving op basis van het 'hier en nu' is te verklaren doordat de medewerkers van beide teams in het 'hier en nu' te maken hebben met andere servicekanalen.

De stimulus die in beide teams wordt genoemd, de verschuiving van servicekanaal gebruik, is wel gelijk. Dit is verklaarbaar doordat beide teams dezelfde verandering in het gebruik van servicekanalen bij klanten waarnemen en dit ook in de context naar voren komt als de context van de *multi-channeling* organisatieverandering.

Enactment is onderzocht aan de hand van het wel of niet verrichten van handelingen door de medewerkers (Weick, 1995; Jaegher, de & Poalo, di 2007). Daarbij worden er door de medewerkers van het verkoop & serviceteam Oost meer handelingen verricht, ook buiten de reguliere werkzaamheden dan bij het servicecentrum particulieren. Dit kan verklaard worden doordat de medewerkers van verkoop & serviceteam Oost worden betrokken bij de voorbereidende werkzaamheden voor de *multi-channeling* organisatieverandering als het verzamelen van

informatie over klanten en het doorverwijzen naar het elektronische en telefonische servicekanaal.

Daarnaast worden er bij het servicecentrum particulieren bewust handelingen niet ondernomen, in tegenstelling tot bij het verkoop & serviceteam Oost. Dit kan verklaard worden doordat de medewerkers van het servicecentrum particulieren de *multi-channeling* organisatieverandering zien als een verandering die plaatsvindt op de vestigingen, zoals de respondenten ook aangeven.

Bij het sociale aspect is de communicatie bestudeerd vanuit de subaspecten informatie-uitwisseling en communicatiemiddelen. Hier is bij beide teams aangegeven dat de communicatie plaatsvindt vanuit het management en dat daarbij vooral gebruik wordt gemaakt van *face-to-face* communicatiemiddelen. Een verklaring voor deze manier van communiceren kan zijn dat de communicatie plaatsvindt vanuit hetzelfde projectteam en van daaruit de communicatie centraal wordt geregeld.

Bij het laatste aspect, *sensegiving*, blijkt uit de onderzoeksresultanten dat de subaspecten visie en invloed niet worden gebruikt in sturing in de betekenisgeving van de medewerkers door het management. Dit is te verklaren doordat de *multi-channeling* organisatieverandering vermoedelijk nog te vroeg in het veranderproces zit waardoor keuzes op het gebied van deze beide subaspecten nog moeten worden gemaakt.

Daarnaast blijkt dat het subaspect van leiderschap en participatie wel van toepassing is bij het verkoop & serviceteam Oost, maar niet bij het servicecentrum particulieren. Zoals eerder genoemd, kan dit verklaard worden doordat de *multi-channeling* organisatieverandering in de betekenisgeving nadrukkelijker naar voren komt bij het verkoop & serviceteam Oost dan bij het servicecentrum particulieren van Rabobank Utrecht.

Deze verschillen en overeenkomsten kunnen worden verklaard doordat de *multi-channeling* organisatieverandering nadrukkelijker aanwezig is op het verkoop & serviceteam Oost dan bij het servicecentrum particulieren. Dit wordt niet enkel aangegeven door de medewerkers van het servicecentrum particulieren bij het identiteitsaspect maar is ook terug te zien in de verschillen onder het aspect *retrospectie, enactment* en *sensegiving*.

4.2 Organisatieverandering

In deze tweede paragraaf zal aan de hand van het concept *multi-channeling* de betekenis van de medewerkers worden geanalyseerd ter beantwoording van de eerste deelvraag. Dit om vervolgens op basis

daarvan de reactie van de medewerkers op de organisatieverandering te duiden ter beantwoording van de hoofdvraag.

4.2.1 Multi-channeling

In deze eerste subparagraaf zal de betekenis van de medewerkers worden geanalyseerd aan de hand van het concept *multi-channeling*, waarbij gebruik is gemaakt van de eerder onderscheiden vier aspecten, te weten verschuiving in het gebruik van servicekanalen, klantbehoeften, kosteneffectiviteit, en het inzetten van een mix van servicekanalen.

4.2.1.1 Verschuiving gebruik servicekanalen

Pieterse en Ebbers (2007), Pieterse en Van Dijk (2006) en Lee (2002) noemen een verschuiving in het gebruik van servicekanalen bij *multi-channeling*. Zij beschrijven een toename van het elektronische en telefonische servicekanaal en afname bij het persoonlijke servicekanaal.

Bij het servicecentrum particulieren is deze verschuiving te herkennen in de genoemde stimulus. Ook komt de verschuiving terug in de ervaring van R1SC en R6SC. Tot slot is de verschuiving in het gebruik van servicekanalen te herkennen in de door de respondenten gegeven toekomstbeelden.

Bij het verkoop & serviceteam wordt de verschuiving in het gebruik van servicekanalen ook herkend. Dit subaspect komt terug in de ervaring van R4TO, maar ook in de door de respondenten genoemde stimuli. Tot slot komt de verschuiving in het gebruik van servicekanalen ook terug in het toekomstbeeld van de respondenten.

Op basis van de onderzoeksresultaten kan geconcludeerd worden dat de verschuiving in het gebruik van servicekanalen in de betekenis van beide teams aanwezig is.

4.2.1.2 Klantbehoeften

Klantbehoeften worden door Pieterse en Ebbers (2007) als eerste uitgangspunt van *multi-channeling* onderscheiden. Via *multi-channeling* wordt ingespeeld op de klantbehoeften (Lee, 2002). Klanten hebben voorkeur voor verschillende kanalen per service(fase) en leeftijd (Pieterse & Ebbers, 2007:105; Lee 2002:250).

Binnen het servicecentrum particulieren is de voorkeur voor verschillende servicekanalen bij verschillende servicebehoeften niet te herkennen in de betekenis van de respondenten. Alleen R1SC geeft aan dat de keuze van het servicekanaal afhangt van het voorliggende servicevraagstuk. Wel komt het voorkeursverschil op basis van leeftijd terug, zes van de acht respondenten (R1SC t/m R5SC en R8SC) maken als jongeren gebruik van het elektronische en telefonische servicekanaal. Daarnaast noemen vijf van de acht respondenten (R1SC, R2SC, R4SC,

R5SC en R7SC) de seniorenservice om te voorzien in behoeften van oudere klanten.

In de betekenis van het verkoop & serviceteam Oost wordt door het behoefteverschil in servicevraagstukken niet herkend. Wel noemen alle respondenten dat vooral de oudere klanten nog gebruik maken van het persoonlijke service kanaal. Daarnaast wordt de seniorenservice genoemd als persoonlijk servicekanaal voor de oudere klanten.

Geconcludeerd kan worden dat het aspect van de klantenbehoeften beperkt te herkennen is in de gegeven betekenis. Hierbij wordt in beide teams het onderscheid gemaakt in behoeften op basis van servicebehoeften niet genoemd. Wel is in de betekenis het verschil in behoeften op basis van leeftijd te herkennen.

4.2.1.3 kosteneffectiviteit

Kosteneffectiever werken wordt door Pieterse en Ebbens (2007) als tweede uitgangspunt van *multi-channeling* onderscheiden. Pieterse en Van Dijk (2006) noemen een beter hanteerbaar en goedkoper systeem door gebruik te maken van de kenmerken van de servicekanalen en per servicekanaal een beperkt aantal diensten aan te bieden. Daarnaast wordt door Lee (2002) genoemd dat het elektronische en telefonische servicekanaal kostentechnisch voordeliger zijn dan het persoonlijke servicekanaal.

Bij het servicecentrum particulieren wordt het inrichten van een gemakkelijker hanteerbaar en goedkoper systeem niet herkend in de betekenis van de medewerkers. De respondenten noemen niet dat er per servicekanalen een beperkt aantal services kan worden afgenomen. Wel wordt in de betekenis herkend dat er wordt gestuurd in het gebruik van het elektronische en telefonische servicekanaal. Het kostenvoordeel van deze servicekanalen wordt alleen door R7SC genoemd als onderdeel van de communicatie. Wel geven R2SC en R8SC aan dat huidige kantoren niet rendabel zijn. Daarnaast noemen R4SC en R6SC dat arbeidskosten worden bespaard door digitalisering.

Ook bij het verkoop & serviceteam Oost wordt het inrichten van een gemakkelijker hanteerbaar en goedkoper systeem niet genoemd. Wel zijn de kenmerken van servicekanalen te herkennen. Zo wordt door R1TO, R2TO en R3TO genoemd dat het persoonlijke servicekanaal kan worden gebruikt voor klanten waarmee het lastig communiceren is door bijvoorbeeld taalachterstand. Verder wordt door alle respondenten de seniorenservice genoemd om klanten te helpen die geen mogelijkheid hebben tot gebruik van het elektronische en telefonische servicekanaal. Tot slot worden klanten door de medewerkers van het verkoop &

serviceteam Oost geweest op het gemak voor klanten om zelf de bankzaken te regelen via het elektronische en telefonische servicekanaal.

Geconcludeerd kan worden dat het aspect van kosteneffectiviteit niet sterk terug komt in de betekenis die de respondenten van beide afdelingen geven aan *multi-channeling*. Bij het servicecentrum zijn zowel het streven naar een gemakkelijker hanteerbaar systeem als de kostenvoordelen van het elektronische en telefonische servicekanaal niet herkenbaar in de betekenis.

Bij het verkoop & serviceteam Oost is het gemakkelijker hanteerbaar systeem ook niet herkenbaar in de betekenis aan *multi-channeling*. Wel komen de kostenvoordelen van het elektronische en telefonische servicekanaal sterker naar voren dan in de betekenis bij het servicecentrum particulieren.

4.2.1.4 Mix servicekanalen

Het belangrijkste aspect van *multi-channeling* is het gebruiken van een mix van servicekanalen. Volgens Pieterse en Ebbers (2007) en Pieterse en Van Dijk (2006) wordt de term *multi-channeling* gebruikt om aan te geven dat er verschillende servicekanalen worden ingezet.

Het aspect van het gebruiken van servicekanalen is niet te herkennen in de betekenis die de respondenten van het servicecentrum particulieren geven aan *multi-channeling*. De nadruk ligt op de verschuiving van het gebruik van servicekanalen om zo veel mogelijk klanten gebruik te laten maken van het elektronische servicekanaal, niet op het aanbieden van een mix van servicekanalen.

Ook bij het verkoop & serviceteam Oost is de mix van servicekanalen niet te herkennen. Dit ondanks dat er in de betekenis van de respondenten de verschillende voordelen van de kanalen worden genoemd. Er wordt door de respondenten niet genoemd dat er een mix van servicekanalen wordt ingezet.

Geconcludeerd kan worden dat dit laatste aspect bij beide teams niet herkenbaar is in de betekenis van de medewerkers van beide teams aan *multi-channeling*.

Ter beantwoording van de eerste deelvraag kan op basis van de onderzoeksresultaten worden geconcludeerd dat de betekenis van de medewerkers van het servicecentrum particulieren aan *multi-channeling* bestaat uit de verschuiving in het gebruik van servicekanalen wat door Lee (2002), Pieterse en Van Dijk (2006) en Pieterse en Ebbers (2007) wordt genoemd. De medewerkers geven aan dat daarmee het door Pieterse en Van Dijk (2006) en Pieterse en Ebbers (2007) genoemde uitgangspunt, het inspelen op de klantbehoeften, wordt nagestreefd. De

respondenten noemen daarbij het verschil in klantbehoeften op basis van leeftijd, zoals Lee (2002) en Pieterse en Ebbers (2007) ook noemen.

In de betekenis van de medewerkers van het verkoop & serviceteam Oost is de door Lee (2002), Pieterse en Van Dijk (2006) en Pieterse en Ebbers (2007) genoemde verschuiving naar aanleiding van de klantbehoeften op basis van leeftijd ook herkenbaar. Daarnaast is ook het kostenaspect, wat Pieterse en Van Dijk (2006) en Pieterse en Ebbers (2007) als uitgangspunt van *multi-channeling* noemen waarneembaar in de gegeven betekenis. De respondenten uit het verkoop & serviceteam Oost benoemen dat het elektronische en telefonische servicekanaal voordeliger zijn dan het persoonlijke servicekanaal.

Het inzetten van een mix van servicekanalen binnen *multi-channeling* zoals Pieterse en Van Dijk (2006) en Pieterse en Ebbers (2007) noemen is niet te herkennen in de gegeven betekenis. De respondenten maken ook de link tussen de twee genoemde uitgangspunten klantbehoeften en kosteneffectiever werken en de mix van servicekanalen niet. Dit is te verklaren doordat de medewerkers van beide teams waarschijnlijk geen overzicht hebben over de strategie van het aanbieden van verschillende servicekanalen.

4.2.2 Reactie op organisatieverandering

In deze subparagraaf zullen de bovengenoemde resultaten verder worden geanalyseerd. Dit om de wijze waarop de medewerkers reageren op de *multi-channeling* organisatieverandering te benoemen. Dat zal gebeuren aan de hand van vijf Stensaker en Falkenberg (2007) onderscheiden reacties op organisatieverandering, te weten: *convergent response*, *divergent response*, *unresolved sensemaking*, *creative response* en *non-compliance*. Deze reacties worden onderscheiden op basis van het wel of niet overeenkomen van de betekenis en het wel of niet handelen in lijn met het concept.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de respondenten van het servicecentrum particulieren een betekenis geven die niet geheel overeenkomt met het concept *multi-channeling* (zie alinea 4.2.1). Ondanks dat de gegeven betekenis aan *multi-channeling* niet overeenkomt, wordt er door de medewerkers wel in lijn met het concept gehandeld. Door de respondenten worden verschillende servicekanalen aangeboden aan de klanten. De klanten kunnen daar naar eigen inzicht uit kiezen. Daarbij wordt op de behoefte van oudere klanten ingespeeld door de seniorenservice aan te bieden (R1SC, R2SC, R4SC, R5SC en R7SC). Daarnaast wordt er door de medewerkers op gestuurd om gebruik te maken van vooral het elektronische en in mindere mate het telefonische

servicekanaal. Daarmee wordt gestuurd op de kosteneffectievere servicekanalen.

Uit de onderzoeksresultanten blijkt ook de betekenis van de respondenten van het verkoop & serviceteam Oost komt niet geheel overeen met het concept *multi-channeling* (zie alinea 4.2.1). Ondanks dat de betekenis niet geheel overeenkomt met het concept *multi-channeling*, wordt door de respondenten wel gehandeld in lijn met het concept. Zo bieden de medewerkers verschillende servicekanalen aan waaruit de klant kan kiezen. Daarbij wordt voor de oudere doelgroep speciaal de seniorenservice aangeboden. Tot slot sturen de medewerkers op het gebruik van het elektronische en telefonische servicekanaal die kostentechnisch voordeliger zijn dan het persoonlijke servicekanaal.

Geconcludeerd kan worden dat de betekenis van beide teams aan *multi-channeling* afwijkend is van het concept *multi-channeling*, maar dat de respondenten wel handelen in lijn met het concept *multi-channeling*. Dat sluit aan bij de door Stensaker en Falkenberg (2007) onderscheiden *creative response*. Deze reactie is op het merendeel van de respondenten van toepassing.

Gezien de onduidelijkheid onder enkele respondenten over de context en visie van de teamleiders en managers zal de reactie van een deel van de medewerkers vallen binnen wat Steksaker en Falkenberg (2007) *unresolved sensemaking* noemen. *Multi-channeling* organisatieverandering wordt door hen niet begrepen en zij zijn niet in staat een betekenis te geven aan de *multi-channeling* organisatieverandering.

5. Conclusie

In dit onderzoek staat een case studie centraal naar de betekenis die medewerkers van Rabobank Utrecht geven aan *multi-channeling*. In deze conclusie zal de hoofdvraag van het onderzoek worden beantwoord, te weten: *'Welke betekenis geven de medewerkers van het servicecentrum particulieren en het verkoop & serviceteam Oost van Rabobank Utrecht e.o. aan de multi-channeling organisatieverandering en op welke wijze wordt de betekenisgeving van medewerkers aan de multi-channeling organisatieverandering gestuurd door het management van Rabobank Utrecht e.o.?'.*

Ter beantwoording van deze hoofdvraag is gebruik gemaakt van een casestudie. Daarbij is allereerst een literatuurstudie gedaan waarbij de drie centraal staande concepten organisatieverandering, *multi-channeling* en betekenisgeving zijn onderzocht. Op basis van deze literatuurstudie is een analytisch kader opgesteld wat als uitgangspunt heeft gediend bij de empirische dataverzameling van de case studie bij Rabobank Utrecht op de particuliere afdeling bij het servicecentrum particulieren en het verkoop & serviceteam Oost. Bij het verzamelen van de data is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Daarbij zijn niet alle medewerkers geïnterviewd maar is er gebruik gemaakt van een selectieve steekproef. Tot slot zijn de gemaakte interviewtranscripten geanalyseerd op basis van het analytisch kader.

Om de hoofdvraag te beantwoorden zullen hieronder allereerst de drie deelvragen worden beantwoord. Na beantwoording van de hoofdvraag zal in de discussie de gebruikte methoden van onderzoek en de onderzoeksresultaten worden bediscussieerd.

Deelvraag 1:

'Hoe stuurt het management van Rabobank Utrecht de betekenisgeving van medewerkers aan multi-channeling?'

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat het management van Rabobank Utrecht indirect stuurt op de betekenis die medewerkers geven aan *multi-channeling*. Daarbij maakt het management gebruik van twee van de vier door Gioia en Chittipeddi (1991) onderscheiden subaspecten van het concept *sensgeving*, te weten leiderschap en participatie. Deze sturing is te herkennen in de betekenisgeving van de medewerkers van het verkoop & serviceteam Oost.

Met behulp leiderschap kan volgens Smircich en Morgan (1982), Gioia en Chittipeddi (1991) en Homan (2005) worden gestuurd in de

betekenisgeving van anderen. Dit kan door de medewerkers te voorzien in een referentiepunt van de organisatieverandering en daarmee deze te begrenzen en de context te schetsen. Het management noemt klantbehoeften en kostenefficiëntie als context van *multi-channeling*. In de betekenis van het verkoop & serviceteam Oost komen zowel de klantbehoeften als kostenefficiëntie terug in de betekenisgeving. Door Gioia en Chittipeddi (1991) en Bartunek et al. (2000) wordt genoemd dat er ook middels participatie gestuurd kan worden in de betekenisgeving van anderen. Dit doordat er bij participatie meer communicatie en informatie-uitwissing is met de betrokkenen. Het management geeft aan dat verschillende medewerkers participeren op het gebied van *multi-channeling*, mede om te sturen in betekenisgeving. De participatie bij *multi-channeling* komt ook terug in de betekenisgeving van de medewerkers van het verkoop & serviceteam Oost die aangeven op verschillende manieren te participeren, zowel in de reguliere werkzaamheden als via aparte projecten die betrekking hebben tot *multi-channeling*.

Deelvraag 2:

'Wat zijn de verschillen en overeenkomsten in de betekenisgeving aan multi-channeling van de medewerkers van het servicecentrum particulieren en het verkoop & serviceteam Oost?'

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de betekenisgeving van het servicecentrum particulieren en het verkoop & serviceteam Oost aan *multi-channeling* verschilt op zeven van de veertien onderzochte subaspecten, te weten: het zelfbeeld en organisatie-identiteit (identiteitsaspect), het 'hier en nu' (*retrospectie*), eigen handelingen en niet ondernomen handelingen (*enactment*) en leiderschap en participatie (*sensegiving*). De andere zeven subaspecten komen overeen, te weten: ervaring en toekomstbeeld (identiteit), de stimulus (*retrospectie*), communicatie en communicatiemiddelen (sociale aspect) en tot slot de subaspecten visie en invloed (*sensegiving*).

Binnen het identiteitsaspect zijn zowel de persoonlijke- als organisatie-identiteit onderzocht. Bij de persoonlijk identiteit zijn drie subaspecten onderzocht, te weten: zelfbeelden ervaring en toekomstbeelden (Wright et al. 2003). De zelfbeelden verschillen tussen beide teams. De medewerkers van het servicecentrum particulieren leggen in de zelfbeelden de nadruk op het elektronische en telefonische servicekanaal. Terwijl bij het verkoop & serviceteam Oost in de zelfbeelden vooral het persoonlijke servicekanaal naar voren komt. De ervaring uit het verleden komt in beide teams wel overeen, er blijkt weinig

ervaring te zijn met betrekking tot *multi-channeling*. Ook het toekomstbeeld van beide afdelingen komt overeen, namelijk dat er in de toekomst minder gebruik van het persoonlijke servicekanaal gemaakt wordt en toename van het elektronische servicekanaal gewenst is. De organisatie-identiteit is onderzocht aan de hand van de organisatiewaarden en –ideologie (Weick et al. 2005). De betekenisgeving van beide teams verschilt op zowel de organisatiewaarden als –ideologie. Bij het verkoop & serviceteam Oost wordt *multi-channeling* vanuit de organisatiewaarden en –ideologie positief benaderd en wordt er mogelijke aansluiting genoemd, bij het servicecentrum particulieren is dit niet het geval.

Bij het aspect *retrospectie* zijn twee door Weick (1995) onderscheiden subaspecten onderzocht, te weten het 'hier en nu' en de stimulus. Vanuit het 'hier en nu' verschilt de betekenisgeving tussen beide teams. Bij het servicecentrum particulieren komt naar voren dat zij niet veel van doen hebben met de organisatieverandering. Terwijl het verkoop & serviceteam Oost in het 'hier en nu' juist wordt geconfronteerd met *multi-channeling*. De stimulus die in beide teams wordt genoemd, de verschuiving van servicekanaal gebruik, is wel gelijk.

Enactment is onderzocht aan de hand van het wel of niet verrichten van handelingen door de medewerkers (Weick, 1995; Jaegher, de & Poalo, di 2007). In de betekenisgeving is een verschil in betekenisgeving op zowel het wel- als het niet ondernemen van handelingen. Bij het servicecentrum particulieren worden in verhouding weinig handelingen verricht en bewust handelingen niet verricht. Dit terwijl niet verrichten van handelingen niet voorkomt bij het verkoop & serviceteam Oost.

Bij het sociale aspect is zowel gekeken naar de manier van informatie-uitwisseling als naar de middelen die daarbij zijn gebruikt. De betekenisgeving van beide teams komt overeen, de communicatie vindt plaats vanuit het management waarbij vooral gebruik wordt gemaakt van *face-to-face* communicatiemiddelen.

Het laatste aspect *sensegiving* is onderzocht aan de hand van leiderschap, visie, invloed en participatie (Gioia & Chittipeddi, 1991). Daarbij is een verschil waar te nemen bij leiderschap tussen beide teams. Bij het verkoop & serviceteam Oost komt de gegeven context overeen met die van het management, bij het servicecentrum particulieren wekt deze af. De visie is wel gelijk in de betekenisgeving van beide teams, in de betekenisgeving speelt de visie van het management geen rol. Dit geldt ook voor de invloed van het management die in geen van beide betekenissen van de teams terug komt. Wel is er een verschil

waarneembaar in de participatie, deze is bij het servicecentrum particulieren lager dan bij het verkoop & serviceteam Oost.

Deelvraag 3:

'Welke betekenis geven de medewerkers van het servicecentrum particulieren en het verkoop & serviceteam Oost van Rabobank Utrecht aan multi-channeling?'

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de door het servicecentrum particulieren gegeven betekenis aan *multi-channeling* bestaat uit een verschuiving in het gebruik van servicekanalen waarmee op de klantbehoeften wordt ingespeeld.

De betekenis bij het verkoop & serviceteam Oost aan *multi-channeling* bevat dezelfde verschuiving naar aanleiding van de klantbehoeften en daarnaast wordt het kostenefficiënter werken benoemd.

De Lee (2002), Pieterse en Van Dijk (2006) en Pieterse en Ebbers (2007) noemen de verschuiving in het gebruik van servicekanalen waarbij een toename is in het gebruik van het elektronische en telefonische servicekanaal en een afname in het persoonlijke servicekanaal en is daarmee te herkennen in de gegeven betekenis door de medewerkers van beide teams.

Ook het eerste van de twee door Pieterse en Ebbers (2007) genoemde uitgangspunten, te weten klantbehoeften is in de betekenis van beide teams te herkennen. Daarbij benoemen de medewerkers het door Lee (2002) en Pieterse en Ebbers (2007) genoemde verschil in klantbehoeften op basis van leeftijd.

Het tweede door Pieterse en Ebbers (2007) genoemde uitgangspunt van *multi-channeling*, te weten kostenefficiëntie, wordt niet herkend in de betekenis gegeven door het servicecentrum particulieren. Dit uitgangspunt komt wel terug in de betekenis van het verkoop & serviceteam Oost.

Hoofdvraag:

'Welke betekenis geven de medewerkers van het servicecentrum particulieren en het verkoop & serviceteam Oost en management van Rabobank Utrecht e.o. aan de multi-channeling organisatieverandering?'

Uit de beantwoording van voorgaande deelvragen blijkt dat de door de medewerkers van het servicecentrum particulieren en verkoop & serviceteam Oost en het management gegeven betekenis aan *multi-channeling* organisatieverandering bestaat uit: de verschuiving in het gebruik van servicekanalen door klanten op basis van klantbehoeften.

Daarnaast is in de betekenis een in minder mate ruimte voor kostenefficiëntie als tweede drijfveer van *multi-channeling*.

De gegeven betekenis van de respondenten van het servicecentrum particulieren en het verkoop & serviceteam Oost komen goeddeels overeen. Dit ondanks dat de betekenisgeving tussen beide afdelingen op de helft van de onderzochte aspecten verschilt. In het proces van betekenisgeving van de medewerkers is een minimale beïnvloeding geweest vanuit het management. In de betekenisgeving aan *multi-channeling* hebben de respondenten gebruik gemaakt van de betekenisgevingaspecten identiteit, *retrospectie*, *enactment*, het sociale aspect en *sensegiving*.

Op basis van de beantwoording van de hoofd- en deelvragen kan worden geconcludeerd dat er bij de medewerkers van het servicecentrum particulieren en het verkoop & serviceteam Oost van Rabobank Utrecht vooral sprake is van de door Stensaker en Falkenberg (2007) *creative respons* en in mindere mate van een *unresolved sensemaking* reactie op de *multi-channeling* organisatieverandering.

Uit de beantwoording van de derde deelvraag blijkt dat de door de medewerkers gegeven betekenis aan *multi-channeling* niet overeenkomt met het concept *multi-channeling*. Wel blijkt uit de onderzoeksresultaten dat handelingen van medewerkers in lijn zijn met het concept *multi-channeling*.

Hieruit is op te maken dat de reacties van de medewerkers van Rabobank Utrecht van voornamelijk binnen de door Stensaker en Falkenberg (2007) genoemde *creative response* en in mindere mate *unresolved sensemaking*. De medewerkers hebben een betekenis die afwijkend is aan het concept *multi-channeling*, wel wordt er door de meeste medewerkers gehandeld in lijn met het concept. Een enkele medewerker lukt het niet om *multi-channeling* te duiden, waardoor ook *unresolved sensemaking* van toepassing is.

5.1 Discussie

In de discussie zal allereerst de manier waarop het onderzoek is uitgevoerd en de daarbij gebruikte methoden worden bediscussieerd om vervolgens ook de onderzoeksresultaten te bediscussiëren.

Zoals eerder in dit hoofdstuk aangegeven is, is het onderzoek gestart met een literatuurstudie naar de concepten organisatieverandering, *multi-channeling* en betekenisgeving. Na het uitvoeren van deze literatuurstudie is aangevangen met het empirische onderzoek. Er is tot deze aanpak gekomen om de objectiviteit van het onderzoek te waarborgen. Het

behouden van de objectiviteit is gelukt. Echter zijn met de aanpak wel concessies gemaakt. Door te vertrekken vanuit de bestaande theoretische concepten wordt slechts een specifiek gedeelte van de case bestudeerd. Daarbij bleek het uitvoeren van de literatuurstudie lastig omdat op voorhand niet duidelijk was welke aspecten van de theoretische concepten relevant zouden blijken.

Het uitvoeren van het empirisch onderzoek is daarentegen gemakkelijk verlopen. De toegang tot de respondenten was gemakkelijk en de respondenten werkten optimaal mee in het maken van afspraken. Het merendeel van de interviews is dan ook achtereenvolgens afgenomen.

Bij het verwerken van de resultaten bleek het echter lastig om de theoretische concepten en de empirie te verbinden. Dit doordat niet de case zoals deze zich manifesteert is onderzocht, maar de mate waarin de theoretische concepten te herkennen zijn in de case.

Het vertrekken vanuit de theoretische concepten zonder voldoende vooronderzoek te hebben gedaan blijkt kritiek voor het uitgevoerde onderzoek. Door deze aanpak is een onbekende hoeveelheid eventueel relevante informatie buiten de studie gebleven, dit omdat deze geen onderdeel waren van de concepten. Achteraf gezien heeft deze manier van onderzoeken waarschijnlijk geen recht gedaan aan de onderzochte case doordat niet de case zoals deze zich manifesteert is onderzocht, maar is onderzocht of theoretische concepten zijn te herkennen in de case. Zo blijkt dat de kanaalmigratie zoals *multi-channeling* is betiteld binnen de Rabobank wel voortkomt uit het concept maar wel verschilt. De vraag die dan gesteld kan worden is 'is de manier waarop kanaalmigratie wordt vormgegeven 'fout'?' of 'is het concept *multi-channeling* zoals dat in de theorie wordt behandeld achterhaald?'.
Op deze vragen kan op basis van dit onderzoek geen antwoord worden gegeven. Wat kanaalmigratie is en hoe dit zich manifesteert had wellicht beter in kaart gebracht kunnen worden door de vertrekken vanuit de kanaalmigratie en de case zoals deze zich manifesteert als zodanig te onderzoeken.

Uit de onderzoeksuitkomsten blijkt dat de reactie van de meeste medewerkers van Rabobank Utrecht valt onder de *creative response*. De betekenis van de medewerkers afwijkend maar handelen zij wel in lijn met de geïnitieerde organisatieverandering.

Het is de vraag of dit een wenselijke situatie is of dat het beter is te streven naar een *convergent response*, waarbij naast de handelingen ook de betekenis in lijn is met de geïnitieerde organisatieverandering. Bij de *convergent response* komt volgens Stensaker en Falkenberg (2007) de

geïnitieerde verandering tot stand, waar deze bij *creative response* wordt aangepast op de organisatiecontext. Bij deze laatste response komt echter ook een verandering tot stand, zij het een iets andere dan geïnitieerd. Deze laatste verandering is echter wel aangepast aan de organisatiecontext. Er kan nader onderzoek worden gedaan naar de uitkomsten van organisatieverandering waarbij deze beide reacties worden vergeleken op basis van de behaalde resultaten.

Daarnaast tonen de onderzoeksresultaten aan dat er bij medewerkers behoefte is aan sturing door de teamleiders en managers. Deze wordt uitgesproken in de vraag om een verduidelijking van de context en visie en daarmee richting aan de organisatieverandering.

De behoefte aan sturing kan komen doordat deze nu minimaal is. Voor de teamleiders en managers ligt de vraag in hoeverre het nodig is om meer, betere en/of andere sturingsmethodieken toe te passen. Daarbij is het de vraag in hoeverre het wenselijk is de *multi-channeling* organisatieverandering inzichtelijk te maken. In hoeverre is het bijvoorbeeld noodzakelijk om medewerkers te betrekken bij het uitwerken van het ontwerpen van een beter hanteerbaar servicesysteem of het strategisch inzetten van een specifieke mix van servicekanalen.

Hieruit komen twee vragen naar voren. Ten eerst is het voor wetenschappelijk onderzoek relevant te bestuderen welke van de vijf reactief van Stensaker en Falkenberg (2007) leidt tot de 'beste' uitkomst van een organisatieverandering. Op basis daarvan kan een geprefereerde reactie op organisatieverandering worden benoemd.

Ten tweede is het de vraag voor het management van Rabobank Utrecht te besluiten hoe de sturing in de betekenisgeving van de medewerkers aan de *multi-channeling* organisatieverandering verder kan worden ingevuld. Op het moment dat daar een keuze in is gemaakt kan deze sturing worden uitgevoerd om zo te werken aan een verbetering in de implementatie van de *multi-channeling* organisatieverandering.

Referenties

Amin, A. (2002). Spatialities of globalization. *Environment and Planning A*, 34(3), 385-399.

Bartunek, J.M., Rousseau, D.M., Rudolph, J.W., & DePalma, J.A. (2006). On the Receiving End; Sensemaking, Emotion, and Assessments of an Organizational Change Initiated by Others. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2), 182-206.

Burrell, G., & Morgan, G. (1979). Two Dimensions: Four Paradigms. In: Burrell, G., & Morgan, G. (Eds.), *Sociological Paradigms and Organisational Analysis* (pp.21-37), London: Heinemann.

Caluwé, L., de & Vermaak, H. (2006). *Leren vernaderen; een handboek voor de veranderkundige* (Rev. Ed.). Deventer: Kluwer. Deventer.

Castells, M. (2004). Afterword: why networks matter. *Demos collection*, 221-225.

Castells, M. (2008). The new public sphere: Global civil society, communication, networks, and global governance. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 616(1), 78-93.

Coghlan, D., & Brannick, T. (2005). *Doing action research in your own organization* (2nd ed.). London/Thousand Oaks/New Delhi: Sage publications.

Collins, D. (2013). In search of popular management: Sensemaking, sensegiving and storytelling in the excellence project. *Culture and Organization*, 19(1), 42-61.

Ericson, T. (2001). Sensemaking in organizations-towards a conceptual framework for understanding strategic change. *Scandinavian Journal of Management*, 17(1), 109-131.

Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245.

Galle, R.C.J. (1994). *De coöperatieve ondernemingsvorm, Analyse van een krachtenbundeling*. Epe: Hooiberg, Stichting Maatschappij en Ondermening.

Gastelaars, M.M. (2003). *Human Service in veelvoud; een typologie van dienstverlenende organisaties* (3th ed.). Amsterdam: Uitgeverij SWP.

Gioia, D.A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.

Hart, H. 't, Boeije, H., & Hox, J. (2006). *Onderzoeksmethoden* (7th Rev. ed.). Den Haag: Boomonderwijs.

Homan, T.H. (2005). *Organisatiedynamica, theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.

Jaegher, H. de, & Paolo, E. di (2007). Participatory sense-making. *Phenomenology and the Cognitive Sciences, Springer Science*, 6(4), 485-507.

Krefting, L. (1991). Rigor in Qualitative Research: The Assessment of Trustworthiness. *The American Journal of Occupational Therapy*, 45(3), 214-222.

Lee, J. (2002). A key to marketing financial services: the right mix of products, services, channels and customers. *Journal of Service Marketing*, 16(3), 238-258.

Levin, J.S. (1998). Making Sense of Organizational Change. *New Directions for cimmunity colleges*, 1998(102), 43-54.

Man, H. de (2009). Cultuur en verandering: Beperkingen van het instrumentele model. *Management en Organisatie*, (3), 21-35.

Mul, J. de (1999). The informatization of the worldview. *Information, Communication & Society*, 2(1), 69-94.

Ossewaarde, R. (2006). *Maatschappelijke organisaties, een sociologische inleiding*. Den Haag: Boomonderwijs.

Pieterse, W., & Dijk van, J. (2006). Governmental Service Channel Positioning: History and Strategies for the Future.

Pieterse, W., & Ebbers, W. (2008). The use of service channels by citizens in the Netherlands: implications for multi-channel management. *International Review of Administrative Sciences*, 74(1), 95-110.

Rolfe, G. (2006). Validity, trustworthiness and rigour: quality and the idea of qualitative research. *Journal of advanced nursing*, 53(3), 304-310.

Rubin, H.J. & Rubin, I.S. (2005). Designing Main Questions and Probes. In Rubin, H.J. & Rubin, I.S. (eds.), *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data* (2nd ed.) (pp.152-172). Thousand Oaks: Sage.

Savin-Baden, M. & Howell Major, C. (2013), Case study. In Savin-Baden, M. & Howell Major, C. (eds.) *Qualitative Research: The essential guide to theory and practice* (pp.151-169). Abingdon/New York: Routledge.

Schnabel, P. (Red., 1999). Individualisering en sociale integratie., (pp.9-39). Nijmegen: Uitgeverij SUN.

Sluyterman, K., Dankers, J., Linden, J., van der & Luiten van Zanden, J. (1998). *Het coöperatieve alternatief, Honderd jaar Rabobank 1898-1998*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257-273.

Sorge, A., & Witteloostuijn, A. van (2005). The (Non)Sense of Organizational Change: An Essay about Universal Management Hypes, Sick Consultancy Metaphors, and Healthy Organization Theories. *Organization Studies*, 25(7), 1205-1231.

Stensaker, I., & Falkenberg, J. (2007). Making sense of different responses to corporate change. *Human Relations*, 60(1), 137-177.

Thiel, S. van (2007). *Bestuurskundig onderzoek; een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Weick, K.E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Weick, K.E., Sutcliffe, K.M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organizational Science*, 16(4), 409-421.

Wierdsma, A., & Swieringa, J. (2011). *Lerend organiseren en veranderen* (3th ed.). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Wright, P., McCarthy, J., & Meekison, L. (2003). Making sense of experience. In Blythe, M., Overneeke, K., Monk, A., & Wright, P. (eds.), *Funology: From Usability to Enjoyment* (pp.43-43). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Overige bronnen

Braumann, F. (2008). *Raiffeisen, levensroman van een groot pionier* (7th Rev. ed.). Rabobank Nederland Coöperatie en Bestuur AB. Nederlandse bewerking: Haverkamp, J.R., vertaling: Asmussen, T.W.

Covert, A. (2012, 3 oktober), Vier grote Nederlandse banken doorstaan Europese stresstest, *NRC Handelsblad*. Geraadpleegd via <http://www.nrc.nl>

Hofs, Y. (2013, 1 maart), Rabobank stuurt nog 3.000 man weg 2013, *De Volkskrant*, p.19

Metz, T. (2013, 20 februari), De digitale stedeling; Nieuwe media veranderen de stad, *De Groene Amsterdammer*. Geraadpleegd via <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.library.uu.nl>

Bijlagen

Bijlage 1: Documenten Rabobank

Dichterbij, Utrecht en omstreken, voorjaar 2013, Rabobank, pp. 26-27

Rabobank, *Coöperatief bankieren, Bijeenkomst Ledenraad en studentenraad*, Rabobank Utrecht, 21 maart 2013

Rabobank, *Samen het verschil laten zien. Strategisch Kader 2011-2014*. Rabobank Utrecht, Januari 2011

Rabobank, *De klant ervaart het verschil, Visie Particulieren 2012-2015*, Rabobank Particulieren, voorjaar 2012

Rabobank, *Vestigingenbeleid 2012-2014, 'De vestiging als bewijs van onze dienstverlening en merkwaarde'*, Rabobank Utrecht, Augustus 2012 (Korte versie)

Rabobank, *Vestigingenbeleid 2012-2014, 'De vestiging als bewijs van onze dienstverlening en merkwaarde'*, Rabobank Utrecht, Augustus 2012 (Lange versie)

Rabobank, *Vestigingenbeleid 2012-2014, feiten en Cijfers*

Rabobank, *Jaarverslag Rabobank Utrecht 2011: Bank met karakter*

Rabobank Utrecht en omstreken, *Concept Communicatieplan sluiting vestiging, sluiting samaragdplein*, versie 2.0, 12 april 2013 Communicatie & Coöperatie

Daarnaast is gebruik gemaakt van een verkennend gesprek met Mevr. Y. van Berlo, manager verkoop & service

Bijlage 2: Topiclist betekenisgeving

Ik ben Jimmy Wolterbeek, 23 jaar en student aan de Utrechtse school voor bestuur- & Organisationswetenschap (onderdeel Universiteit Utrecht).

Mijn afstudeeronderzoek gaat over de verandering in dienstverleningskanalen bij de Rabobank. De betekenisgeving van de medewerkers van de Rabobank Utrecht e.o. van de verandering in dienstverleningskanalen staat daarbij centraal. Kort gezegd ben ik geïnteresseerd naar uw ervaring, mening en bezigheden met betrekking tot de verandering in dienstverleningskanalen bij uw afdeling.

Dit en andere interviews zullen door mij worden verwerkt in het rapport dat ik zal schrijven. Dit zal ook aan u worden terug gekoppeld in een vorm die later nog wordt vastgesteld.

Dit interview zal naar verwachting ongeveer 45 min. van uw tijd in beslag nemen.

Het interview zal volledig anoniem zijn. Ik heb zelf de selectie van de geïnterviewde gemaakt en de Rabobank krijgt geen inzicht in hetgeen dat u hier vertelt.

Om uw verhaal zo goed mogelijk te kunnen plaatsen zal ik u de uitwerking van dit interview eerst voorleggen en om uw akkoord vragen te gebruiken in mijn onderzoek.

Vragen: heeft u op voorhand vragen over het onderzoek dat ik doe of het interview dat ik u zal afnemen?

1	Om te beginnen ben ik benieuwd wat u doet bij de Rabobank	identiteit P (SM)
	<ul style="list-style-type: none"> a. Wat houdt uw functie in? b. Hoelang bent u werkzaam? c. Heeft u al eerder bij de Rabobank gewerkt? <ul style="list-style-type: none"> 1. Ja: kunt u daar iets meer over vertellen? d. Heeft u hiervoor elders gewerkt? 	
2	Waarom bent u bij de Rabobank gaan werken?	Identiteit (SM)
	<ul style="list-style-type: none"> a. Wat maakt Rabobank anders dan andere banken? b. Hoe zou u de identiteit van de Rabobank beschrijven? c. Hoe plaatst u de kernwaarden van de Rabobank: Dichtbij, Betrokken en Toonaangevend daarin? d. Wat is uw persoonlijke visie op de identiteit van de Rabobank? 	
2	Kunt u wat meer vertellen over het team waarin u werkzaam bent?	Identiteit (SM)
	<ul style="list-style-type: none"> a. Hoe is de omgang binnen het team? 	

	<ul style="list-style-type: none"> b. Wat spreekt u het meest aan van de omgang binnen het team? c. Wat spreekt u minder aan van de omgang binnen het team? d. Zijn er bepaald (on)geschreven regels? <ul style="list-style-type: none"> 1. Ja: wat zijn deze? e. Hou zou u de identiteit van uw team beschrijven? 	
3	Kunt u iets meer vertellen over de verandering in dienstverleningskanalen?	Retrospectie (SM)
	<ul style="list-style-type: none"> a. Hoe ervaart u de verandering in dienstverleningskanalen? b. Hoe plaatst u de verandering in dienstverleningskanalen binnen de identiteit van de Rabobank? c. Heeft u eerder een (soortgelijke) verandering meegemaakt? <ul style="list-style-type: none"> 1. Ja: Zou u meer over die situatie kunnen vertellen? <ul style="list-style-type: none"> →Is die ervaring vergelijkbaar? 2. Nee: Wat doet dit proces met u? 	
4	Wanneer heeft u kennis genomen van de verandering in dienstverleningskanalen?	Enactment (SM)
	<ul style="list-style-type: none"> a. Kunt u meer vertellen over het precieze moment van kennismaken? <ul style="list-style-type: none"> 1. Hoe reageerde u? 2. Wat vindt u er nu van? <ul style="list-style-type: none"> I. Waarom denkt u dat u dat toen zo voelde? II. Waarom denkt u er nog hetzelfde over? b. Heeft u op dat specifieke moment actie ondernomen? <ul style="list-style-type: none"> 1. Ja: welke en waarom? 2. Nee: waarom niet? 	
5	Wat waren de reacties uit het team op uw manier van reageren?	Social (SM)
	<ul style="list-style-type: none"> a. Hoe kwam deze reactie tot stand? b. Waarom denkt u dat deze reactie er was? c. Wat deed deze reactie met u? 	
6	Wat is naar uw idee de reactie geweest van het team als geheel op de verandering in dienstverleningskanalen?	Social (SM)
	<ul style="list-style-type: none"> a. Welke ideeën deden zich voor in het team op het moment van kennismaken met de verandering in dienstverleningskanalen? b. Is er een eenduidige visie binnen het team op de verandering in dienstverleningskanalen? <ul style="list-style-type: none"> 1. JA; Hoe wordt deze visie gedeeld? 2. Nee; Hoe worden de verschillende visies besproken? 	
7	Zijn er bepaalde reacties van collega's geweest waarvan u denkt dat deze goed waren?	Social (SM)
	<ul style="list-style-type: none"> a. Heeft u deze actie gesteund? <ul style="list-style-type: none"> 1. Ja: hoe? 2. Nee: waarom niet? b. Heeft u deze handeling nagedaan? 	
8	Houdt u met uw acties en reacties rekening met uw rol in het team?	Social (SM)
	<ul style="list-style-type: none"> a. Wat is uw rol in het team? b. Op welke wijze houdt u rekening met deze rol? 	
9	Hoe wordt er bij Rabobank Utrecht e.o. gecommuniceerd over de verandering in dienstverleningskanalen?	Visie (SG)/ Social (SM)

	<ul style="list-style-type: none"> a. Wat wordt er gecommuniceerd? b. Waarom wordt dit gecommuniceerd? c. Wanneer wordt dit gecommuniceerd? d. Waar wordt dat gecommuniceerd? e. Op welke wijze vindt deze communicatie plaats? f. Wie communiceert er (Rabo U / Rabo NL / Persoon)? g. Zijn er verhalen die de ronde doen in de organisatie over de verandering in dienstverleningskanalen? 	
10	Welke visie op de verandering in dienstverleningskanalen wordt er verkondigd?	Visie (SG)
	<ul style="list-style-type: none"> a. Wat is deze visie? b. Van wie is deze visie afkomstig? c. Is deze visie duidelijk? <ul style="list-style-type: none"> 1. Is de visie veranderd in de loop van de tijd? d. Wat vindt u van deze visie? e. Handelt u naar deze visie? <ul style="list-style-type: none"> 1. Ja; Waar blijkt dat uit? 2. Nee; Waarom niet? 	
11	Communiceert u zelf ook over de verandering in dienstverleningskanalen?	Visie (SG)/ Social (SM)
	<ul style="list-style-type: none"> a. Wat communiceert u? b. Met wie communiceert u? c. Waar communiceert u dit? d. Waarom doet u dat? e. Hoe doet u dat? f. Naar wie doet u dat? g. Hoe wordt uw boodschap ontvangen? 	
12	Wie ziet u als de leider(s)/voorloper(s) van de verandering in dienstverleningskanalen?	Leiderschap (SG)
	<ul style="list-style-type: none"> a. Wat maakt dat u deze perso(o)n(en) noemt? <ul style="list-style-type: none"> 1. Heeft/hebben deze perso(o)n(en) een 'formele leiderschapsrol'? b. Vindt er ook interactie tussen deze perso(o)n(en) en u plaats? <ul style="list-style-type: none"> 1. Ja: op welke wijze? 2. → wat is de inhoud van deze communicatie? 3. Nee: waarom niet? c. Wat is het belang van deze perso(o)n(en) op uw functioneren? d. Kunt u zich vinden in het verhaal dat deze perso(o)n(en) vertellen? <ul style="list-style-type: none"> 1. Ja: waarom? 2. Nee: waarom niet? 	
13	Welke personen zijn betrokken in het besluitvormingsproces?	Macht (SG)
	<ul style="list-style-type: none"> a. Waarom denkt u dat dit juist deze perso(o)n(en) zijn? b. Hoe verloopt het besluitvormingsproces? c. Wie zijn belangrijke personen in het besluitvormingsproces? d. Wie neemt de uiteindelijke beslissing? 	
14	In hoeverre wordt u betrokken bij de verandering in dienstverleningskanalen?	Participeren (SG)
	<ul style="list-style-type: none"> a. Wordt u betrokken bij de verandering? 	

	<ul style="list-style-type: none"> 1. Ja; Hoe? 2. Nee; waarom niet? b. In hoeverre is het mogelijk zelf input te leveren? <ul style="list-style-type: none"> 1. Kunt u een concreet voorbeeld noemen? c. Voelt u zich ook verantwoordelijk voor de verandering in dienstverleningskanalen? <ul style="list-style-type: none"> 1. Ja; waarom? <ul style="list-style-type: none"> I. Kunt u een voorbeeld noemen waar dit uit blijkt? 2. Nee; waarom niet? d. Heeft dit invloed op uw manier van werken? 	
15	Hartelijk dank voor het interview	
	<ul style="list-style-type: none"> a. Zijn er nog onderwerpen die niet aan bod zijn ge komen maar waar u wel graag iets over wil vertellen? 	

Bijlage 3: Topiclist sensegiving

Ik ben Jimmy Wolterbeek, 23 jaar en student aan de Utrechtse school voor bestuur- & Organisationswetenschap (onderdeel Universiteit Utrecht).

Mijn afstudeeronderzoek gaat over de verandering in dienstverleningskanalen bij de Rabobank. De betekenisgeving van de medewerkers van de Rabobank Utrecht e.o. aan de verandering in dienstverleningskanalen staat daarbij centraal. Kort gezegd ben ik geïnteresseerd naar uw ervaring, mening en bezigheden met betrekking tot de verandering in dienstverleningskanalen bij uw afdeling.

Dit en andere interviews zullen door mij worden verwerkt in het rapport dat ik zal schrijven. Dit zal ook aan u worden terug gekoppeld in een vorm die later nog wordt vastgesteld. Dit interview zal naar verwachting ongeveer 45 min.

van uw tijd in beslag nemen. Het interview zal volledig anoniem zijn. Ik heb zelf de selectie van de geïnterviewden gemaakt en de Rabobank krijgt geen inzicht in hetgeen u hier vertelt.

Om uw verhaal zo goed mogelijk te kunnen plaatsen zal ik u de uitwerking van dit interview eerst voorleggen en om uw akkoord vragen om deze te gebruiken in mijn onderzoek.

1	Wat doet u binnen Rabobank Utrecht e.o.	Identiteit p(sm)
	<ul style="list-style-type: none"> e. Wat houdt uw functie in? f. Hoelang bent u al werkzaam in deze functie? g. Heeft u eerder een functie vervuld binnen de Rabobank, zo ja; welke? 	
2	Kunt u iets meer vertellen over de visie op verandering in dienstverleningskanalen van de Rabobank?	Visie (sg)
	<ul style="list-style-type: none"> e. Wat houdt de verandering in dienstverleningskanalen in? f. Waarom is de verandering in dienstverleningskanalen nodig? <ul style="list-style-type: none"> 1. Wat is het belang van deze visie g. Wat zijn de gevolgen van de verandering in dienstverleningskanalen in de organisatie? h. Hoe verkondigt de Rabobank deze visie? (communicatie) 	
3	Heeft u eerder soortgelijke veranderingen als de verandering in dienstverleningskanalen meegemaakt?	Retrospectie (sm)
	<ul style="list-style-type: none"> a. Hoe ervaart u de verandering in dienstverleningskanalen? b. In hoeverre is deze verandering vergelijkbaar? <ul style="list-style-type: none"> 1. Ja: kunt u daar meer over vertellen? 2. → waarom is deze ervaring vergelijkbaar? 3. Nee; wat is er anders aan? 	
4	Hoe plaatst u de verandering van dienstverleningskanalen binnen de identiteit van de Rabobank?	Identiteit (sm)

	<ul style="list-style-type: none"> d. Hoe zou u de identiteit van de Rabobank beschrijven e. Wat maakt de Rabobank anders dan andere organisaties? f. Hoe plaatst u de kernwaarden; Dichtbij, Betrokken en toonaangevend binnen de Rabobank? g. Waarom sluit deze verandering van dienstverleningskanalen hier wel/niet op aan? 	
5	Wat is uw visie op de verandering in dienstverleningskanalen?	Visie(sg)/enactment(sm)
	<ul style="list-style-type: none"> a. Hoe verkondigt u deze visie? (Communicatie wijze) b. Aan wie verkondigt u deze visie? c. Handelt u ook naar de visie? <ul style="list-style-type: none"> 1. Ja; hoe dan? 2. Nee; waarom niet? d. Is uw visie veranderd in de loop van de tijd? e. Wat zijn de overeenkomsten / verschillen met de visie van de Rabobank? 	
6	Hoe wordt uw visie op de verandering in dienstverleningskanalen ontvangen?	Visie (sg)/social (sm)
	<ul style="list-style-type: none"> a. Kunt u meer vertellen over het eerste moment waarop u uw visie deelde? <ul style="list-style-type: none"> 1. Wat gebeurde er? 2. Aan wie deelde u uw visie? 3. Hoe is uw visie ontvangen? 4. Hoe kijkt u hier op terug? b. Wat zijn de reacties op dit moment op uw visie op de verandering in dienstverleningskanalen? c. Zijn er verschillen in de reacties in vergelijking met de eerste keer dat u uw visie deelde? <ul style="list-style-type: none"> 1. waaruit blijkt dit? d. Zijn er vervolgstappen geweest op basis van deze reactie(s)? <ul style="list-style-type: none"> 1. Ja; welke zijn dit geweest en waarom? 2. Nee; waarom niet? 	
7	Zijn er andere perso(o)n(en) binnen Rabobank Utrecht e.o. die communiceren over de verandering in dienstverleningskanalen?	Social (sm)/visie(sg)
	<ul style="list-style-type: none"> a. Zo ja; Wie zijn dit? <ul style="list-style-type: none"> 1. Waarom denkt u dat dit juist deze perso(o)n(en) zijn? b. Wat verkondigen deze perso(o)n(en)? <ul style="list-style-type: none"> 1. Zijn er verschillen / overeenkomsten in deze en uw eigen visie? <ul style="list-style-type: none"> i. Wat zijn deze? ii. Waarom verschillen deze? 	
8	Bent u op de hoogte van verhalen in de organisatie die de ronde doen over de verandering in dienstverleningskanalen?	Social (sm)
	<ul style="list-style-type: none"> h. Zo ja; Wat zijn deze verhalen? i. Zo nee; waarom niet? j. Wat was uw reactie op deze verhalen? k. Komen deze overeen met uw visie / de visie van de Rabobank? <ul style="list-style-type: none"> 1. Waarom wel/niet? 	

9	Wie ziet u als voorloper(s)/leider(s) van de verandering in dienstverleningskanalen	Leiderschap (sg)
	<ul style="list-style-type: none"> h. Wat maakt dat u deze perso(o)n(en) noemt? i. Vindt er interactie plaats tussen u en deze perso(o)n(en)? <ul style="list-style-type: none"> 1. Ja; Hoe ziet deze interactie er uit? 2. Nee; Waarom niet? j. Wat is het belang van deze perso(o)n(en) voor uw functioneren? k. Kunt u zich vinden in hetgeen deze perso(o)n(en) vertellen? <ul style="list-style-type: none"> 1. Ja; waarom wel? 2. Nee; waarom niet? l. Hoe zou u een voorloper/leider omschrijven? <ul style="list-style-type: none"> 1. Ziet u uzelf als voorloper/leider? <ul style="list-style-type: none"> i. Waarom wel/niet? 	
10	Hoe ziet het besluitvormingsproces er uit in de verandering van dienstverleningskanalen?	Macht (sg)
	<ul style="list-style-type: none"> a. Wat is uw rol in het besluitvormingsproces m.b.t verandering in dienstverleningskanalen? b. Welke andere personen zijn er betrokken? <ul style="list-style-type: none"> 1. Wat is de rol van deze personen 2. Waarom deze personen? c. Wie neemt de uiteindelijke beslissingen? d. Hoe beïnvloedt u deze beslissingen? 	
11	Heeft u de mogelijkheid om de verandering in dienstverleningskanalen te beïnvloeden?	Macht (sg)
	<ul style="list-style-type: none"> a. Welke middelen heeft u hier voor? b. Maakt u gebruik van deze middelen? <ul style="list-style-type: none"> 1. Kunt u een concreet voorbeeld geven van de beïnvloeding? 	
12	Hoe laat u de medewerkers van de vestigingen/servicecentrum participeren in de verandering ?	Participatie (sg)
	<ul style="list-style-type: none"> e. Waarom laat u de medewerkers participeren? f. Welke medewerkers laat u participeren? <ul style="list-style-type: none"> 1. Waarom deze? g. In hoeverre is het voor de medewerkers mogelijk te participeren? <ul style="list-style-type: none"> 1. Kunt u een concreet voorbeeld noemen? h. Voelen deze medewerkers zich verantwoordelijk voor de verandering in dienstverleningskanalen? <ul style="list-style-type: none"> 1. Waar blijkt dat uit? 	
13	Als u medewerkers vraagt een bijdrage te leveren, op welke wijze doet u dit?	Participatie (sg)
	<ul style="list-style-type: none"> a. Vraagt u direct wat u wilt? <ul style="list-style-type: none"> 1. Kunt u hier een voorbeeld van geven? 2. Zo nee; Bouwt u uw verzoek stapsgewijs op? b. Hoe besluit u wie u vraagt? 	

Bijlage 4: Overzicht respondenten

Respondenten servicecentrum particulieren

R1SC	Respondent 1 servicecentrum particulieren Functie: medewerkers servicecentrum particulieren
R2SC	Respondent 2 servicecentrum particulieren Functie: medewerkers servicecentrum particulieren
R3SC	Respondent 3 servicecentrum particulieren Functie: medewerkers servicecentrum particulieren
R4SC	Respondent 4 servicecentrum particulieren Functie: medewerkers servicecentrum particulieren
R5SC	Respondent 5 servicecentrum particulieren Functie: medewerkers servicecentrum particulieren
R6SC	Respondent 6 servicecentrum particulieren Functie: medewerkers servicecentrum particulieren
R7SC	Respondent 7 servicecentrum particulieren Functie: medewerkers servicecentrum particulieren
R8SC	Respondent 8 servicecentrum particulieren Functie: medewerkers servicecentrum particulieren

Respondenten verkoop & serviceteam Oost

R1TO	Respondent 1 verkoop & serviceteam Oost Functie: medewerkers verkoop & serviceteam Oost
R2TO	Respondent 2 verkoop & serviceteam Oost Functie: medewerkers verkoop & serviceteam Oost
R3TO	Respondent 3 verkoop & serviceteam Oost Functie: medewerkers verkoop & serviceteam Oost
R4TO	Respondent 4 verkoop & serviceteam Oost Functie: medewerkers verkoop & serviceteam Oost
R5TO	Respondent 5 verkoop & serviceteam Oost Functie: medewerkers verkoop & serviceteam Oost
R6TO	Respondent 6 verkoop & serviceteam Oost Functie: medewerkers verkoop & serviceteam Oost
R7TO	Respondent 7 verkoop & serviceteam Oost Functie: medewerkers verkoop & serviceteam Oost

Respondenten sensegiving

R1SG	Respondent 1 sensegiving Functie: teamleider verkoop & serviceteam Oost
R2SG	Respondent 2 sensegiving Functie: manager servicecentrum particulieren
R3SG	Respondent 3 sensegiving Functie: teamleider servicecentrum particulieren
R4SG	Respondent 4 sensegiving Functie: teamleider marketing, particulieren en private banking
R5SG	Respondent 5 sensegiving Functie: manager verkoop & serviceteam Oost