
Het dubbele gezicht van verkoop

Een kwalitatief cultuuronderzoek naar de aansluiting van een beoogde strategieverandering op de betekenisgeving van medewerkers ten aanzien van dienstverlening naar klanten



Student: MSc D.E. Dolstra (0412503)
Datum: 30 juni 2009
Master: Organisaties, Verandering & Management
Begeleider: Drs. J. Veldman
Coördinator: Dr. J. Vermeulen



Universiteit Utrecht

Samenvatting

In deze casestudy is onderzocht in hoeverre de beoogde kwalitatieve en efficiënte dienstverlening vanuit de strategieverandering van LiftUp aansloot op de betekenis die betrokkenen van de afdeling Modernisering aan dienstverlening gaven. Met als doel om de betekenisgeving in kaart te brengen en aanknopingspunten te bieden voor implementatie van de strategieverandering, is er een kwalitatief cultuuronderzoek ingezet. De resultaten afkomstig uit participerende observatie, semi-gestructureerde interviews en documenten analyse, hebben uitgewezen dat de beoogde strategieverandering niet voldoende aansloot op de betekenis die binnendienst medewerkers en vertegenwoordigers van Modernisering aan dienstverlening gaven. Een verklaring hiervoor betreft een fundamenteel cultuurverschil tussen Nieuwbouw en Modernisering, waardoor differentiatie in betekenisgeving is ontstaan. De casestudy biedt een bijdrage aan het bestuderen van de organisatiecultuur, omdat de cultuur van klanten in verbinding wordt gebracht met de interne cultuur. Beperkingen en aanbevelingen voor vervolgstudies en praktijk worden besproken.

Voorwoord

In het kader van de Master Organisatie, Verandering & Management presenteer ik u de thesis:

“Het dubbele gezicht van verkoop

*Een kwalitatief cultuuronderzoek naar de aansluiting van een beoogde
strategieverandering op de betekenisgeving van medewerkers
ten aanzien van dienstverlening naar klanten”*

Bij de totstandkoming van het uiteindelijke resultaat van de Masterthesis, heb ik hulp mogen ontvangen van een aantal personen, die ik middels deze wijze wens te danken. In het bijzonder dank ik Drs. J. Veldman voor de professionele begeleiding, de betrokkenheid en gedetailleerde oplettendheid. De leerzame en plezierige samenwerking hebben me de ruimte geboden om mijn competenties te optimaliseren en te managen. Daarnaast wil ik Dr. J. Vermeulen bedanken voor de kennisoverdracht, inspiratie en tweede beoordeling.

Zonder de inzet en openheid van respondenten, had het onderzoek geen fundering gekend. Ik dank de medewerkers van de Sales & Marketing afdeling van LiftUp voor de acceptatie van mijn aanwezigheid gedurende de participerende observaties. Ook gaat mijn dank uit naar betrokkenen die bereid zijn geweest om deel te nemen aan interviews. Hierbij wil ik de directeur Marketing & Sales nadrukkelijk bedanken voor de kans om een onderzoek binnen haar afdeling uit te voeren.

Ook wil ik mijn naaste omgeving bedanken, die zich gedurende het leerproces hebben opgeworpen als liefdevol emotieregulatie systeem. Allereerst mijn moeder, voor haar intelligente aanvullingen en drive. Daarnaast mijn vader Emile, voor het bieden van daadkracht en een ingang bij LiftUp. Verder mijn papa Chris voor de methodische adviezen en analytisch geduld. In het bijzonder dank ik tenslotte mijn lieve vriend voor de support die hij wederom tijdens mijn tweede Master opleiding heeft geboden.

Tot slot rest mij nog een ieder die geïnteresseerd is in deze Masterthesis leesplezier en inspiratie toe te wensen.

Nieuwegein, 30 juni 2009,

Dominique Dolstra

Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
1.1 Organisatie	6
1.2 Wereldwijde strategieverandering	7
1.3 Situatieschets	8
1.4 Doelstelling onderzoek	9
1.5 Centrale Onderzoeksvraag	9
2. Theoretisch kader	11
2.1 Organisatiecultuur	11
2.2 Gelaagd cultuurconcept	12
2.3 Beoogde cultuur en werkelijke cultuur	13
2.4 Culturele isms	14
2.5 Perspectieven op cultuurconcept	15
2.6 Externe cultuur	16
3. Methodologie	17
3.1 Onderzoeksstrategie	17
3.2 Methoden van dataverzameling	17
3.2.1 Participerende observatie	18
3.2.2 Semi-gestructureerde interviews	20
3.2.3 Documenten analyse	21
3.3 Analyse	22
3.4 Betrouwbaarheid	24
3.5 Validiteit	25
4. Resultaten & analyse dataverzameling	27
4.1 Verandering organisatiestructuur	27
4.1.1 Beoogd effect: één werkwijze, één verkoopgezicht	27
4.1.2 De praktijk: Modernisering versus Nieuwbouw	28
4.1.3 Differentiatie 1 & 2: aard van de branche en klantenbestand	30
4.1.4 Differentiatie 3: werkwijze	31
4.1.5 Het dubbele gezicht van verkoop	33
4.2 Dienstverlening naar klanten	34
4.2.1 Beoogd dienstverlening: knallen, vuren, sales!	34
4.2.2 Kwalitatieve dienstverlening: méér dan een verkoopman	36
4.2.3 Efficiënte dienstverlening: de kunst van het interne verkopen	38
4.2.4 Nieuwbouw als rolmodel	40
4.3 Dienstverlening naar het management	41
4.3.1 Mitsen en maren, veranderingsbezwaren?	41
4.3.2 “Ja of nee” versus de “misschien” mentaliteit	44
4.3.3 De beïnvloeding van de interne cultuur door de externe cultuur	45
5. Conclusie	47
5.1 Slotanalyse	47
5.2 So what?	51
5.3 Vervolgonderzoek	52
5.4 Praktische aanbevelingen	53
Referentielijst	55
Bijlagen	56

1 Inleiding

Deze scriptie is geschreven in het kader van een afstudeeronderzoek van de Master opleiding Organisatie, Management & Verandering. Het onderzoek heeft plaatsgevonden in de afdeling Modernisering van LiftUp Nederland, gesitueerd in Den Haag. LiftUp is één van de wereldwijd grootste producenten van liften en roltrappen. Verder ontwerpt, installeert, moderniseert en onderhoudt LiftUp liften, roltrappen, rolpaden, automatische deuren en gevelliftinstallaties. (bron: informatiebrochure "LiftUp Deursystemen").

De organisatie sloot aan bij thema's 'organisatie', 'management' en 'verandering' van de Master opleiding, omdat er bij LiftUp een wereldwijde strategieverandering een rol speelde, die vanaf 2005 is ingezet. Persoonlijk was voor mij was deze organisatie interessant, omdat ik graag de mogelijkheid wilde krijgen om bij een commercieel bedrijf onderzoek te doen. Via mijn vader, die eigenaar is van een technisch adviesbureau, kwam ik in contact met de directeur Sales & Marketing van LiftUp, die de behoefte uitsprak aan een dergelijk onderzoek.

In een oriënterend gesprek met de directeur gaf zij te kennen dat de aanleiding voor dit onderzoek was, dat de implementatie van de nieuwe strategieverandering bij de afdeling Modernisering tot op heden nog niet het gewenste resultaat had bereikt. "Het jaar 2008 is qua order en intake onder het niveau van 2007 afgesloten en de resultaten van januari wijzen uit dat het aantal uitstaande offertes van dit jaar eveneens te laag is". De directeur was van mening dat er een mogelijk verband was tussen de tegenvallende groei van de afdeling Modernisering en de huidige wijze waarop medewerkers zich dienstverlenend naar klanten opstelden ten opzichte van klanten. "Medewerkers zijn onvoldoende in staat om eerst naar de behoefte van klanten te luisteren en deze vervolgens te vertalen naar technische oplossingen". In haar optiek was de kwaliteit en efficiëntie van dienstverlening naar klanten te laag.

Dit onderzoek kon een bijdrage leveren aan verbetering van de huidige situatie, door inzicht te bieden in de betekenis die betrokkenen van de afdeling Modernisering aan kwalitatieve en efficiënte dienstverlening gaven. De doelstelling van het onderzoek betrof: *Het in kaart brengen van de betekenisgeving van betrokkenen van de afdeling Modernisering ten aanzien van de kwalitatieve en efficiënte dienstverlening en daarmee mogelijk inzicht bieden in eventuele aanknopingspunten voor implementatie van de strategieverandering.*

Om mogelijke redenen te onderzoeken die ten grondslag lagen aan de huidige situatie, leek het mij relevant om een cultuuronderzoek uit te gaan voeren. Verschillende wetenschappelijke auteurs stellen namelijk dat inzicht in de organisatiecultuur essentieel is voor het bereiken van succesvolle organisatie veranderingen en dat het negeren ervan een belangrijke reden is waarom verander programma's falen (Johnson, 1990; Pascale, Milleman & Gioja, 1997, in Heracleous, 2001). Daarbij komend is volgens Heracleous de toegevoegde waarde van een cultuuronderzoek, dat het inzicht biedt in de mate waarop er een juiste strategie wordt gehanteerd in een specifieke context. De onderzoeksvraag betrof: *In hoeverre sluit de beoogde kwalitatieve en efficiënte dienstverlening vanuit de strategieverandering van LiftUp Nederland aan op de betekenis die betrokkenen van de afdeling Modernisering aan dienstverlening geven?*

Met als doel om de betekenisgeving van betrokkenen binnen de afdeling Modernisering ten aanzien van dienstverlening in kaart te brengen, is er een interpretatieve kwalitatieve onderzoeksbenadering ingezet. Dit type onderzoek is volgens Maso en Smaling (1998, in Boeije, 2005) namelijk uiterst geschikt in situaties waarbij men de betekeniswereld achter interacties, processen, gedragingen, gevoelens en ervaringen wil exploreren. Er is gebruik gemaakt informele en formele observaties, semi-gestructureerde interviews en documenten analyse, om een zo compleet mogelijk beeld van de huidige situatie te verkrijgen.

Voor zowel publieke als private organisaties zijn de uitkomsten van het onderzoek praktisch relevant om inzicht te krijgen in de aansluiting van de eigen gekozen strategieverandering op de organisatiecultuur. In aanvulling daarop biedt het onderzoek inzicht in de diverse manieren waarop medewerkers met veranderingen omgaan. Verder worden in de resultaten verschillende invullingen van dienstverlening belicht, die een inspiratiebron zou kunnen zijn voor organisaties

om de eigen dienstverlening naar klanten in kaart te brengen. Juist in een tijd van economische crisis is het zicht op klantgerichtheid voor commerciële organisaties relevant, omdat de binding met klanten van essentieel belang kan zijn voor het voortbestaan van de organisatie.

Waar vele organisatiecultuur studies teveel intern gericht en niet contextueel van aard zijn (Bate, 1997), wordt in dit onderzoek ook de beïnvloeding van cultuur buiten de deuren van de receptie bestudeerd. Door de cultuur van klanten in kaart te brengen en deze te verbinden met de interne cultuur, wordt er een toegevoegde waarde geboden aan bestaand organisatiecultuur onderzoek. Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant, omdat er een stap is gemaakt in de richting van een breder cultureel begrip.

In de volgende paragrafen zal de probleembeschrijving worden uitgewerkt, waarbinnen de organisatie, de wereldwijde strategieverandering en de situatieschets nader worden belicht. Ook zal er aandacht worden geschonken aan de doelstelling en onderzoeksvraag.

1.1 Organisatie

De organisatie waarbinnen onderzoek is verricht betrof *LiftUp Nederland*. LiftUp is één van de grootste producenten van liften en roltrappen ter wereld. LiftUp ontwerpt, produceert, installeert, moderniseert en onderhoudt liften, roltrappen, rolpaden, gevelliftinstallaties en automatische deuren. Wereldwijd levert LiftUp zo'n 40.000 nieuwe installaties per jaar en voert onderhoud uit aan 575.000 liften en roltrappen en circa 300.000 gevelliftinstallaties en automatische deuren. Binnen de organisatie zijn circa 35.000 medewerkers werkzaam, gesitueerd in 49 landen. In Nederland werken er circa 1300 medewerkers (bron: informatiebrochure "LiftUp Deursystemen").

Het onderzoek heeft zich gericht op de *Sales & Marketing* afdeling, welke onder de verantwoording valt van een directeur Sales & Marketing. Deze afdeling kende twee takken, te weten Nieuwbouw en Modernisering van liften (bron: Organization Chart LiftUp update 4 november 2008). Naar aanleiding van de verleende onderzoeksopdracht van de directeur, heeft de studie zich toespitst op *Modernisering*. Deze afdeling richt zich op het vernieuwen of vervangen van bestaande installaties. Modernisering kan daarmee beperkt zijn tot één onderdeel of zo uitgebreid zijn als de volledige lift. Om te kunnen vaststellen wat er moet worden gemoderniseerd, biedt LiftUp LifeCare een grondige analyse van de conditie van de apparatuur. Hierbij wordt speciale aandacht besteed aan veiligheid, toegankelijkheid, uiterlijk en prestaties. Op basis van deze beoordeling beveelt LiftUp een reeks oplossingen aan, van modulaire modernisering tot volledige vervanging (bron: website LiftUp).

De afdeling Modernisering kende een *binnen- en een buitendienst*, waarvan de binnendienst is onderverdeeld in Calculatie en Administratie. Bij de buitendienst waren tien vertegenwoordigers werkzaam en bij de binnendienst tien medewerkers, waarvan vijf bij Calculatie en de andere helft bij Administratie. Daarnaast werden de medewerkers van de binnendienst aangestuurd door twee teamleiders, één voor Calculatie en één voor Administratie. Beide diensten werden geleid door een manager, die de voormalige managers recentelijk hebben vervangen. De Sales Manager, voorheen Manager Strategic & Global customers, gaf sinds januari leiding aan de buitendienst. De Manager Sales Support & Administration was van buitenaf aangetrokken en gaf bij de start van het onderzoek sinds drie maanden leiding aan de binnendienst van de afdeling Modernisering. Tijdens het onderzoek werd de binnendienst manager ontslagen, waardoor ik onvoldoende in de gelegenheid ben geweest om diens betekenisgeving in kaart te brengen. Een overzicht van de betrokkenen van de afdeling Modernisering is weergegeven in tabel 1.1 op de volgende pagina.

Tabel 1.1 Betrokkenen afdeling Modernisering

Betrokkenen afdeling Modernisering
<ul style="list-style-type: none">• Directeur Sales & Marketing• Sales Manager Buitendienst• Manager Sales Support & Administration Binnendienst• Teamleider Calculatie Binnendienst• Teamleider Administratie Binnendienst• Vijf medewerkers Calculatie Binnendienst• Vijf medewerkers Administratie Binnendienst• Tien vertegenwoordigers Buitendienst

1.2 Wereldwijde strategieverandering

In een oriënterend gesprek met de directeur op 5 februari 2009 gaf deze te kennen dat er bij LiftUp een wereldwijde strategieverandering een rol speelde, die vanaf 2005 was ingezet. “De aanleiding hiervoor was het aantreden van een nieuwe Finse Voorzitter van Bestuur, die van mening was dat LiftUp een strategie van groei diende in te voeren. Groei in termen van meer marktaandeel ten opzichte van concurrenten en het verbeteren van de winst”. De directeur lichtte toe dat LiftUp op dat moment als wereldwijde liften- en roltrappenproducent op nummer “vier” stond qua grote van de afzetmark, maar dat de Voorzitter van Bestuur uitdroeg dat hij voornemens was om een “top drie positie” te behalen. Dit streven werd volgens de directeur ondersteund door de ambitie om sneller te groeien dan concurrenten en de winst te verbeteren. Wereldwijde groei werd door de Voorzitter noodzakelijk geacht omdat volgens hem alleen de grootste organisaties de sterkste positie hebben om te overleven in de markt”. De directeur gaf vervolgens aan dat de situatie er voor LiftUp in 2005 echter minder vooruitstrevend uitzag. “De winst ging naar beneden en de groei zwakte af”. Om een betere marktpositie te kunnen verkrijgen stelde de Voorzitter van Bestuur een nieuwe strategie op.

In een Nederlandse brochure waar de nieuwe wereldwijde strategie werd uitgedragen, is deze gedefinieerd als: *Wereldwijd de beste zijn in people flow experience*. Het creëren van de beste ‘people flow experience’ wordt daarin omschreven als: “Wij willen oplossingen bieden waarmee mensen soepel, veilig en comfortabel kunnen worden vervoerd, zonder lange wachttijden”. Met behulp van de nieuwe strategie “...Creëren we de beste gebruikerservaring. En kunnen we een uitstekend begrip en expertise hierover ontwikkelen. Zodat de efficiëntie, de veiligheid en het comfort bij het verplaatsen van mensen wordt verbeterd. En we hiermee onze grootste concurrenten verslaan of evenaren op elk belangrijk punt in de ogen van de klant” (sic, brochure). In de Nederlandse brochure staat tevens dat “Uitmuntende dienstverlening”, “Kwaliteit” en “Veiligheid” de drie prioriteitspunten waren waar LiftUp op wenst te excelleren.

Om de strategieverandering te implementeren werden er door de Voorzitter van Bestuur vijf doelstellingen in de vorm van *Must-Win Battles* opgesteld, gedefinieerd als *Customer Focus, People Flow Solutions, Operational Excellence, Environmental Excellence en People Leadership*. In tabel 1.2 is een beschrijving van de *Must-Win Battles* gegeven die is ontleend aan slides van een powerpoint presentatie tijdens een workshop ‘Strategieontwikkeling’ in oktober 2008. Ook in deze presentatie werden “Uitmuntende dienstverlening, kwaliteit en veiligheid” als prioriteitspunten gedefinieerd, maar bleef een specifieke toelichting van de begrippen achterwege. Om de beoogde strategieverandering in de Nederlandse Modernisering afdeling te implementeren, zijn er in 2008 strategiesessies gehouden met de medewerkers van de binnen- en buitendienst. Hierbij werd de nieuwe strategie gepresenteerd en werden de vijf *Must-Win Battles* uitgedragen.

Tabel 1.2 De vijf Must-Win Battles van LiftUp Global

Must-Win Battles	Toelichting
Customer Focus	"De relatie met onze klanten en ons inzicht zorgen voor de groei, winstgevendheid en innovatie van LiftUp. Dit kunnen we bereiken door relaties met klanten, processen en hulpmiddelen te ontwikkelen"
People Flow Solutions	"Wij ontwikkelen en leveren hoogwaardige oplossingen die de gewenste gebruikerservaring creëren met de beste prestaties gedurende de hele levensduur"
Operational Excellence	"Wij stroomlijnen onze processen voor een kostenefficiëntie, complete en hoogwaardige levering van alle LiftUp oplossingen om te voldoen aan de verwachtingen van de klant"
Environmental Excellence	"Onze milieuvriendelijke innovaties helpen de klant tijdens de hele levensduur van de installatie".
People Leadership	"Wij verbeteren onze leidinggevende vaardigheden om onze medewerkers te inspireren, motiveren en te ontwikkelen voor het leveren van uitstekende prestaties".

Bron: Powerpoint presentatie, workshop 'Strategieontwikkeling', oktober 2008

1.3 Situatieschets

Bij LiftUp Nederland vormde de wereldwijde strategieverandering ten aanzien van groei in marktaandeel en winstgevendheid het uitgangspunt voor de directeur Sales & Marketing om kansen te zoeken in de markt. In het oriënteerde gesprek met de directeur op 5 februari 2009 gaf zij te kennen dat naar aanleiding van de kredietcrisis er voor de afdeling Nieuwbouw een bijzonder moeilijke tijd was aangebroken. "Binnen de huidige economische situatie zijn veel Nieuwbouw projecten "on hold" gezet. De prognose is dat er in deze markt geen groei behaald zal worden. Mede daardoor beschouw ik Modernisering als kansmarkt". Volgens de directeur zou de afdeling Modernisering qua offertes en winstgevendheid kunnen groeien, omdat deze zich bezig houdt met het vernieuwen of vervangen van installaties in bestaande gebouwen en faciliteiten. Dit, in tegenstelling tot de afdeling Nieuwbouw waar installaties worden geleverd voor nieuwe projecten.

Daarnaast gaf de directeur aan dat de implementatie van de wereldwijde strategieverandering bij de afdeling Modernisering echter tot op heden nog niet het gewenste resultaat had bereikt. "Het jaar 2008 is qua order en intake onder het niveau van 2007 afgesloten en de resultaten van januari wijzen uit dat het aantal uitstaande offertes van dit jaar eveneens te laag is". De directeur was van mening dat er een mogelijk verband was tussen de tegenvallende groei van de afdeling en de huidige wijze waarop medewerkers zich dienstverlenend naar klanten opstelden". Medewerkers zijn onvoldoende in staat om eerst naar de behoefte van klanten te luisteren en deze vervolgens te vertalen naar technische oplossingen. De kwaliteit van dienstverlening naar klanten en de snelheid waarmee offertes worden opgesteld is te laag".

De directeur was reeds gestart om een specifieke strategieverandering bij de afdeling Modernisering te implementeren, waarmee getracht werd om de dienstverlening naar klanten in termen van "efficiëntie" en "kwaliteit" te verbeteren. Deze Nederlandse strategieverandering was in haar optiek benodigd om de doelstelling van de wereldwijde strategieverandering, groei in marktaandeel en winstgevendheid, te realiseren.

Volgens de directeur kwam de huidige dienstverlenende instelling, die zij als onvoldoende "commercieel georiënteerd" typeerde, mogelijk voort uit "een gebrek aan veranderingsbereidheid van de medewerkers". Tijdens vergaderingen met medewerkers van de binnen- en buitendienst gaf de directeur aan weerstand te ervaren, in de vorm van "tegenwerpingen en langdradigheid" ten aanzien van veranderingen in de dienstverlening naar klanten.

1.4 Doelstelling onderzoek

Verbetering van de huidige situatie beschouwde de directeur Sales & Marketing als urgente doelstelling, omdat in haar ogen juist binnen de huidige economie de groeimogelijkheden liggen in de moderniseringsmarkt. De eerste stap daartoe zag zij als inzicht verkrijgen in de huidige situatie. Vragen die de directeur ten aanzien van de huidige situatie had waren: “Hoe verloopt het op de werkvloer? Hoe kijken de medewerkers tegen verandering aan? Wat zijn mogelijke belemmeringen voor de beoogde veranderingen? In hoeverre heeft de organisatie cultuur invloed op de groei?”

Aangezien ‘Uitmuntende dienstverlening’ één van de speerpunten was van de wereldwijd geïmplementeerde strategieverandering en de directeur in de omschrijving van de beoogde strategieverandering bij de afdeling Modernisering inging op verbetering in kwalitatieve en efficiënte dienstverlening, wenste ik me in dit onderzoek te richten op het thema dienstverlening.

Om de mogelijkheden te exploreren die ten grondslag lagen aan de huidige situatie, leek het mij relevant om de betekenis die betrokkenen van de afdeling Modernisering aan kwalitatieve en efficiënte dienstverlening gaven te onderzoeken. Hiermee kon inzicht worden verworven in de manier waarop betrokkenen naar dienstverlening keken, op welke wijze de betrokkenen er in hun dagelijkse werkzaamheden invulling aan gaven en wat hun visie was op de beoogde kwalitatieve en efficiënte dienstverlening. Het onderzoek kon daarmee een bijdrage leveren aan verbetering van de huidige situatie, omdat inzicht in de betekenisgeving van betrokkenen aan dienstverlening mogelijke aanknopingspunten aan de directeur kon bieden voor implementatie van de strategieverandering. Samengevat leidde dit tot de volgende doelstelling van het onderzoek:

Het in kaart brengen van de betekenisgeving van betrokkenen van de afdeling Modernisering ten aanzien van de kwalitatieve en efficiënte dienstverlening en daarmee mogelijk inzicht bieden in eventuele aanknopingspunten voor implementatie van de strategieverandering.

Belangrijk om te benadrukken is dat ik voorafgaand aan het onderzoek bij de directeur heb aangegeven dat de betekenisgeving van de betrokkenen de primaire insteek van het onderzoek vormde. Door dit aan te kaarten heb ik vooraf een kader gecreëerd voor het geval dat de resultaten van het onderzoek zouden uitwijzen dat de beoogde dienstverlenende instelling niet voldoende aansloot bij de betekenisgeving van de betrokkenen. Indien de onderzoeksresultaten dit zouden uitwijzen, bood de directeur mij ruimte om op basis van deze conclusies aanknopingspunten te bieden. Ter ondersteuning van de doelstelling heb daarom als onderzoeker getracht om met een open blik de organisatie te betreden. Dit droeg ertoe bij dat er inzicht kon worden verworven in het perspectief van de betrokkenen, ook wel ‘emic perspective’ (Boeije, 2005, p. 32) genoemd, en dat vanuit de analyse van deze gegevens relevante thema’s in het kader van de huidige situatie werden ontleend.

1.5 Centrale onderzoeksvraag

In de introductie is aangegeven dat ik ervoor heb gekozen om een cultuuronderzoek uit te voeren bij LiftUp. Hierbij is er specifieke aandacht uitgaan naar de waarden en overtuigingen die voor de betrokkenen een betekenisvolle rol speelden ten aanzien van dienstverlening naar klanten. In lijn met de drie cultuurperspectieven van Martin (2004), die in het volgende hoofdstuk nader worden toegelicht, heeft het onderzoek zich verdiept in de gedeelde, verschillende en tegengestelde waarden en overtuigingen van de betrokkenen. Met betrokkenen worden zowel de managers, teamleiders als binnen- en buitendienst medewerkers van de afdeling Modernisering bedoeld.

Het in kaart brengen van waarden ten aanzien van dienstverlening was relevant, omdat daarmee onderzocht kan worden in hoeverre de beoogde kwaliteit en efficiëntie in dienstverlening door betrokkenen van de afdeling Modernisering werden gedeeld. Naast waarden was het relevant om binnen het onderzoek aandacht te schenken aan de onderliggende overtuigingen. Een gedeelde waarde als ‘kwaliteit’ kon namelijk voortkomen uit verschillende overtuigingen, die de individuele motivatie leverden om deze waarde na te streven. Hierdoor was het mogelijk dat betrokkenen die

allen bijvoorbeeld naar kwalitatieve dienstverlening streven, toch verschillend gedrag vertoonden om deze waarde te realiseren. Door de onderliggende overtuigingen in kaart te brengen, kon inzicht worden verkregen in hetgeen dat betrokkenen drijft tot de (onbewuste) keuze van een bepaalde invulling.

Heracleous (2001) stelt dat de toegevoegde waarde van een cultuuronderzoek is, dat het inzicht biedt in de mate waarop er een juiste strategie wordt gehanteerd in een specifieke context. Het in kaart brengen van gedeelde, verschillende en tegengestelde waarden en overtuigingen, kon daarmee tot de beantwoording van de volgende centrale onderzoeksvraag komen:

In hoeverre sluit de beoogde kwalitatieve en efficiënte dienstverlening vanuit de strategieverandering van LiftUp Nederland aan op de betekenis die betrokkenen van de afdeling Modernisering aan dienstverlening geven?

De deelvragen die ten behoeve van de beantwoording van de centrale vraag als startpunt voor het onderzoek zijn gebruik betreffen:

1. *Welke waarden en overtuigingen worden door betrokkenen van de afdeling Modernisering ten aanzien van kwalitatieve en efficiënte dienstverlening gedeeld?*
2. *Welke verschillen in waarden en overtuigingen spelen ten aanzien van kwalitatieve en efficiënte dienstverlening een betekenisvolle rol binnen de afdeling Modernisering?*
3. *Welke tegenstrijdige waarden en overtuigingen spelen ten aanzien van kwalitatieve en efficiënte dienstverlening een betekenisvolle rol binnen de afdeling Modernisering?*

2 Theoretisch kader

2.1 Organisatiecultuur

De doelstelling van dit onderzoek betrof het in kaart brengen van de betekenisgeving van betrokkenen van de afdeling Modernisering ten aanzien van de kwalitatieve en efficiënte diensverlening en daarmee inzicht bieden in mogelijke aanknopingspunten voor implementatie van de strategieverandering. Om mogelijke redenen te onderzoeken die ten grondslag lagen aan de huidige situatie, die door de directeur werd gekenmerkt als een situatie waarbinnen de geïmplementeerde strategieverandering nog niet het gewenste resultaat had bereikt, leek het me relevant om een cultuuronderzoek uit te gaan voeren. Verschillende wetenschappelijke auteurs stellen namelijk dat inzicht in de organisatiecultuur essentieel is voor het bereiken van succesvolle organisatie veranderingen en dat het negeren ervan een belangrijke reden is waarom veranderprogramma's falen (Johnson, 1990; Pascale, Milleman & Gioja, 1997, in Heracleous, 2001). Daarbij komend is volgens Heracleous de toegevoegde waarde van een cultuuronderzoek, dat het inzicht biedt in de mate waarop er een juiste strategie wordt gehanteerd in een specifieke context.

De bijdrage die een cultuurbenadering aan de doelstelling van dit onderzoek kon bieden, was afhankelijk van de manier waarop er naar het concept 'cultuur' werd gekeken. Smircich (1983) presenteert een kader waarbinnen vijf benaderingen van organisatiecultuur zijn omschreven. Twee van de benaderingen die ze bespreekt construeren cultuur als 'variabele'. Wanneer de organisatiecultuur als variabele wordt beschouwd, dan wordt er vanuit gegaan dat een organisatie een cultuur *heeft*. Cultuur wordt daarmee gezien als een onderdeel van de organisatie, naast andere onderdelen als bijvoorbeeld personeel en structuur. Hieronder valt tevens het idee van 'maakbaarheid', wat ervan uitgaat dat het hogere management in staat is om invloed uit te oefenen op de cultuur. De overige drie benaderingen die Smircich (1983) bespreekt behandelen cultuur metaforisch, als een manier om naar organisaties te kijken. Wanneer organisatiecultuur als 'metafoor' of 'perspectief' wordt beschouwd, dan wordt er verondersteld dat een organisatie een cultuur *is*. Hierbinnen wordt er vanuit gegaan dat cultuur niet af te bakenen is, omdat het deel uitmaakt van het personeel en de structuur.

Binnen de doelstelling van het onderzoek zijn zowel organisatiecultuur als 'variabele' en 'perspectief' aan bod zijn gekomen. Aan de ene kant wenste ik een mogelijke bijdrage te kunnen leveren aan implementatie van de beoogde verandering. Hierbij benaderde ik cultuur als variabele, omdat ik er vanuit ging dat de directeur met inzichten over de huidige situatie beter in staat zou zijn om met de strategieverandering in te kunnen spelen op de organisatiecultuur. Daarmee veronderstelde ik eigenlijk dat het mogelijk is dat de directeur een bepaalde invloed uitoefent op de organisatiecultuur. Door een mogelijke bijdrage te willen leveren aan de verdere implementatie van de strategieverandering, ben ik uitgegaan van een zekere mate van maakbaarheid, oftewel een bepaalde beïnvloeding van de organisatiecultuur. Het deels benaderen van cultuur als variabele was nodig om met dit onderzoek in te kunnen spelen op de behoeftevraag van de directeur. De bruikbaarheid van de onderzoeksresultaten, in de zin van mogelijke aanknopingspunten voor verdere implementatie van de strategieverandering, kon in mijn optiek gewaarborgd worden als cultuur gedeeltelijk als variabele zou worden beschouwd.

Om met dit onderzoek een bijdrage te kunnen leveren aan de strategieverandering, was het van belang om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van de huidige situatie. Dit beeld kon verworven worden door een breed scala aan informatie afkomstig van verschillende betrokkenen te verzamelen. Op basis van deze veronderstelling is in de formulering van de doelstelling meegenomen dat ik voornemens was om de betekenisgeving van betrokkenen van de afdeling Modernisering ten aanzien van kwalitatieve en efficiënte diensverlening in kaart te brengen. De manier waarop ik inzichten over de huidige situatie wilde verschaffen, was daarmee gebaseerd op een metaforische of perspectief benadering van cultuur. Dit hield in dat ik voorafgaand aan het onderzoek niet uitsloot dat er mogelijkwjs verschillende betekenissen binnen de afdelingen heerste, in plaats van één gecreëerde invulling van dienstverlening. Door me te richten op

betekenisgeving van betrokkenen kon worden onderzocht in hoeverre medewerkers op dezelfde of mogelijk andere wijze invulling gaven aan dagelijkse werkzaamheden dan de beoogde dienstverlenende instelling. Door uit te gaan van zowel gedeelde als verschillende betekenissen, en oog te hebben voor onbewuste processen die leiden konden zijn voor gedrag, beschouwde ik cultuur als metafoor ofwel perspectief.

Bij de opzet van het conceptuele kader is er een keuze gemaakt voor concepten die cultuur als variabele zien en concepten die cultuur als metafoor beschouwen. Wanneer er in de onderzoeksopzet een keuze voor één van de twee cultuurbenaderingen gemaakt was, kon dit ertoe leiden dat ik als onderzoeker met een eenzijdig gekleurde, en daarmee beperkte, blik de organisatie was binnengestapt. Om dit te voorkomen is er theoretische triangulatie (Denzin, 1978; Teunissen, 1985, in Boeije, 2005) toegepast om de verklarende kracht van verschillende theorieën te onderzoeken. Het gebruik van meerdere theorieën kan de geldigheid van de interpretaties verstreken, omdat het de eenzijdigheid van één theorie opheft. Door concepten te gebruiken die inzicht boden in beide benaderingen, kon de culturele context vanuit verschillende perspectieven worden bekeken, waardoor er naar mijn idee een completer begrip van de afdeling Modernisering is verkregen.

2.2 Gelaagd cultuurconcept

Het eerste theoretische perspectief welke ik binnen dit onderzoek heb gehanteerd, is het cultuurconcept van Schein (1992). Binnen dit kader wordt de organisatiecultuur geanalyseerd vanuit drie lagen. De eerste laag wordt gedefinieerd als artefacten, oftewel de zichtbare manifestaties van cultuur in organisatiestructuren, processen en uitkomsten. Voorbeelden zijn de fysieke inrichting van objecten en symbolen, gedragspatronen in de vorm van rituelen en ceremonies en linguïstische expressies als verhalen, metaforen, grappen, taboes en jargon. Het betreft hier de uiterlijke vorm zonder verklaring. In de tweede laag komen de beoogde waarden aan de orde. Dit zijn de strategieën, doelstellingen en filosofieën die een officiële verklaring geven voor de artefacten. Waarden geven daarmee richting aan gedrag in organisaties, bijvoorbeeld in hoeverre belangen van klanten op de eerste plaats komen en in hoeverre conflicten onderdrukt of geopenbaard dienen te worden. De derde laag betreft de onderliggende basisveronderstellingen, waarbij onbewust als vanzelfsprekend aangenomen overtuigingen, percepties, gedachten en gevoelens een rol spelen. Deze veronderstellingen zijn volgens Schein de uiteindelijke bronnen van waarden en handelen.

Binnen dit cultuurconcept beschouwt Schein (1992) het hogere management van een organisatie als actieve scheppers van de organisatiecultuur. Hij gaat hierbij uit van de 'corporate culture' benadering, waarbinnen wordt verondersteld dat hetgeen wat zich in het hart en hoofd van werknemers afspeelt kan worden gemanaged naar het belang van de organisatie. Dit impliceert dat Schein cultuur als variabele ziet. Cultuurverandering vereist voor Schein een leider die kan erkennen wanneer de oude cultuur contraproductief is geworden en die vervolgens een nieuwe cultuur beoogd en deze uitdraagt. De cultuur benadering van Schein sluit aan bij wat Martin (2004) omschrijft als 'integratieperspectief'. Deze zienswijze gaat ervan uit dat een organisatiecultuur consistentie, organisatiebrede consensus en duidelijkheid met zich meebrengt. Het idee hierachter is dat het hoger management de waarden van de organisatie uitdraagt, deze door middel van culturele manifestaties implementeert en dat dit vervolgens leidt tot organisatiebrede consensus. Indien er sprake is van ambiguïteit of een subcultuur, dan wordt dit beschouwd als zijnde geen onderdeel van de organisatiecultuur. Volgens Martin is dit perspectief zeer populair, maar tevens het minst empirisch bewezen.

Een vraag die het cultuurconcept van Schein (1992) bij mij opriep was in hoeverre organisatie culturen alleen werden gecreëerd door het hoger management van een organisatie. Immers, om mogelijke aanknopingspunten te bieden aan de directeur voor verdere implementatie van de strategieverandering, was ik voornemens om de betekenisgeving van de betrokkenen van de afdeling Modernisering in kaart te brengen. Hiermee impliceerde ik dat de betrokkenen, zowel managers, teamleiders als binnen- en buitendienst medewerkers, een eigen betekenis gaven aan de

werkzaamheden en daarmee invloed konden uitoefenen op de organisatiecultuur. Om de mogelijkheden en beperkingen van beïnvloeding van de directie te onderzoeken, is ervoor gekozen om de betekenis van zoveel mogelijk betrokkenen in kaart te brengen. Hierdoor kon bestudeerd worden in hoeverre de beoogde dienstverlenende invulling door betrokkenen werd gedeeld. Dit bracht mij tot een tweede vraagstelling bij het cultuurconcept van Schein (1992), waarbij ik mezelf afvroeg in hoeverre een organisatie één gecentraliseerde cultuur kent. Binnen het corporate culture concept was namelijk minder ruimte voor de aanwezigheid van subculturen. Door de betekenis van medewerkers van verschillende hiërarchische lagen en afdelingen in kaart te brengen, bestond er tijdens het onderzoek een mogelijkheid dat zich groepen met dezelfde betekenisgeving zouden openbaren. Het bestuderen van de betekenisgeving van verschillende betrokkenen kon eventueel subculturen aan het licht brengen, wat de veronderstelling van Schein omtrent één gecentraliseerde cultuur in twijfel kon trekken.

Niettemin is er gebruik gemaakt van het gelaagde cultuur model omdat het zeer invloedrijk in de studie van cultuur is geweest en het één van de weinig gestructureerde en inzichtelijke manieren is om dit fenomeen te begrijpen (Hatch, 1993, in Heracleous, 2001). Daarnaast is de benadering een bruikbare methode om naar cultuur te kijken en hier vanuit universeel toepasselijke theorieën te ontdekken (Yanow & Adams, 2000). Het cultuurconcept van Schein (1992) was bruikbaar voor het doel van dit onderzoek, omdat daarmee inconsistenties tussen werkprocessen van de afdeling Modernisering en de beoogde waarden van LiftUp in kaart konden worden gebracht. Ook bracht het inzicht in de insteek van beoogde verandering door de directeur, die konden worden gekenmerkt als een 'cultuur als variabele' en 'corporate culture' benadering.

2.3 Beoogde cultuur en werkelijke cultuur

Het tweede conceptuele kader welke is gebruikt heeft zowel oog voor de cultuur zoals de organisatie deze beoogd, als de betekenis die dagelijks door betrokkenen op de werkvloer aan cultuur wordt gegeven. Argyris en Schon (1978) hebben een onderscheid beschreven in het verschil tussen de 'espoused theory' en 'theory-in-use'. Het idee is dat door middel van formele documentatie en speeches van directie en management, een bepaald beeld van de cultuur van een organisatie wordt afgegeven. De beoogde cultuur refereert naar een gewenste staat van de organisatie, oftewel hoe de organisatiecultuur zou moeten zijn. Daarentegen betreft de 'theory-in-use' de werkelijke organisatiecultuur zoals deze wordt ervaren door de werknemers.

Fook en Watson (1992, in Watson, 2001) maken eveneens een onderscheid binnen cultuur, maar definiëren dit als de 'officiële' en 'onofficiële' cultuur. De officiële cultuur wordt gedefinieerd als het systeem van betekenissen, waarden en normen die aan medewerkers uitgedragen wordt door het management. Daarnaast wordt de onofficiële cultuur of subculturen gezien als het systeem van betekenissen, waarden en normen die werkelijk in de organisatie heersen. Waar Argyris en Schon (1978) insteken op organisatieniveau en vooral impliciet het niveau van het management erbij betrekken, richten Fook en Watson zich binnen hun culturele benadering juist op de uitwisseling tussen het management en medewerkers.

Wanneer de 'officiële cultuur' of 'espoused theory' van een organisatie wordt onderzocht, impliceert dit, dat cultuur, overeenkomstig met Schein's benadering (1992), als variabele wordt beschouwd. Dit sluit eveneens aan bij het integratieperspectief zoals omschreven door Martin (2004), wat ervan uit gaat dat het (hogere) management waarden van de organisatie uitdraagt en deze door middel van culturele manifestaties implementeert.

Als er daarnaast onderzoek wordt gedaan naar de 'onofficiële cultuur' of 'theory-in-use', komt er oog voor de betekenis die medewerkers aan de organisatiecultuur geven. Culturele eenduidigheid vanuit het integratieperspectief verdwijnt daarmee uit het zicht, omdat de betekenis van verschillende betrokkenen in kaart wordt gebracht. Dit concept sluit aan bij een culturele benadering die door Martin (2004) als differentiatie perspectief wordt gedefinieerd. Deze zienswijze beschrijft organisaties als elkaar overlappende subculturen. Er bestaat wel consensus, maar alleen binnen de grenzen van de verschillende subculturen. Deze subculturen komen vooral voor langs lijnen van functionele, beroepsmatige of hiërarchische differentiatie. Kenmerken van

een gedifferentieerde organisatiecultuur zijn conflicten tussen subculturen en de aanwezige inconsistentie in culturele manifestaties. Yanow en Adams (2000) stellen dat binnen organisatie onderzoeken waarbij de betekenisgeving van verschillende betrokkenen centraal wordt gesteld, cultuur eerder als perspectief dan als variabele wordt beschouwd.

Binnen het onderzoek bij LiftUp is aandacht geschonken aan de 'officiële cultuur' alsmede 'espoused theory' en aan de 'onofficiële cultuur' alsmede 'theory-in-use'. Middels deze concepten kon zowel de beoogde dienstverlening (cultuur als variabele) als de betekenisgeving van de betrokkenen van de afdeling Modernisering (cultuur als perspectief) ten aanzien van dienstverlening in kaart worden gebracht. Hiermee kon allereerst worden onderzocht in hoeverre de beoogde waarden als efficiënte en kwalitatieve dienstverlening door de verschillende betrokkenen werden gedeeld. Ook kon worden onderzocht of er verschillen waren in de manier waarop betrokkenen binnen hun werkzaamheden betekenis gaven aan efficiëntie en kwaliteit, en de invulling die de directeur van LiftUp Nederland ten aanzien van deze waarden beoogde.

2.4 Culturele isms

Ter verdieping van de eerder genoemde theoretische concepten, is Bate's (1996) concept over de ontwikkeling van culturele 'isms' als uitgangspunt genomen. Hiermee worden de gedachten patronen bedoeld die ten grondslag liggen aan organisatieculturen. Deze patronen uiten zich in vicieuze cirkels, waarbinnen overtuigingen zich eindeloos herhalen en steeds meer van hetzelfde produceren met betrekking tot actie en gedrag. Dit proces creëert een interne blik binnen de organisatiecultuur, waardoor het zich isoleert van externe bronnen van nieuwe ideeën. De cognitieve ruimte beperkt het zicht op andere gedachtegangen en gedragingen. Volgens Bate is dit de reden waarom organisaties zich veelal bezig houden met het oplossen van interne problemen, in plaats van open te staan voor externe ontwikkelingen en verbeteringen. Isms worden daarmee één van de belangrijkste oorzaken voor het onderpresteren van organisaties beschouwd.

Een culturele 'ism' die zich binnen dit onderzoek heeft geopenbaard is 'segmentalism'. Dit wordt door Bate (1996) omschreven als een specifieke patroon van overtuigingen wat resulteert in het ontstaan van subculturen. Door verschil in gedachtegangen, houdingen, waarden en verwachtingen hebben individuen de neiging om hun eigen koers te varen binnen een organisatie. In een dergelijke organisatiecultuur komen verschillende belangen tegenover elkaar te staan, waardoor samenspel binnen het geheel verloederd. Hierdoor ontstaan er subculturen, wat de bron is voor culturele differentiatie (Martin, 2004).

Het 'isms' concept lijkt in eerste instantie een overeenkomst te vertonen met het gelaagde cultuurconcept van Schein (1992), omdat in beide concepten aandacht wordt geschonken aan onderliggende processen. Er zijn echter drie belangrijke verschillen. Allereerst betreft dit de onderzoeksfocus. Waar Schein in termen van onderliggende basisveronderstellingen spreekt als leidraad voor waarden en handelen, concretiseert Bate dit door de essentie van gedrag te zoeken binnen overtuigingen. Ervan uitgaande dat een overtuiging een gedachtegang is die een gevoel met zich meebrengt, stelt Bate dat het juist de bewustwording van overtuigingen is die dagelijkse patronen kan doorbreken en ruimte kan bieden voor een externe blik.

Het tweede verschil is dat het 'isms' concept voorkomt uit een cultuurperspectief wat Bate (1996) beschrijft als "thinking culturally" in plaats van "thinking about culture". Door te denken vanuit cultuur in plaats te denken over cultuur, verzet Bate zich tegen het idee dat cultuur als een voorwerp of ding gezien wordt. Hij kiest ervoor om cultuur te definiëren als een manier om over organisatie te denken. In tegenstelling tot Schein (1992) beschouwt Bate cultuur als een metafoor in plaats van een variabele.

Verder beschouwt Bate "thinking culturally" niet alleen als perspectief, maar ook als een filosofie over organisatie analyse. Hij stelt dat binnen organisatie en (daarmee samenhangend) cultuuranalyse, onderzoekers rekening moeten houden met complexiteit en ambiguïteit. Volgens Bate zijn complexiteit en ambiguïteit thema's die onlosmakelijk met cultuur verbonden zijn. Met deze aanname wordt er een derde verschil zichtbaar ten opzichte van het gelaagde cultuurconcept van Schein. Waar het concept van Schein aansluit bij het integratieperspectief van Martin (2004),

hangt het concept van Bate meer samen met het door Martin omschreven fragmentatieperspectief. Dit perspectief ziet duidelijkheid, consistentie en consensus als geïdealiseerde simplificaties van de werkelijkheid, die de complexiteit van een organisatie niet kunnen dekken. Juist ambiguïteit is de belangrijke factor van cultuur in organisaties. Er is altijd sprake van verschillende meningen, paradoxen, ironie en tegenstellingen. Daarnaast vindt verandering constant plaats en is macht verdeeld over de hele organisatie. Binnen het eerder beschreven isms concept, 'segmentalism', kwam tevens naar voren dat het concept van Bate ook aansluiting kan hebben op het door Martin beschreven differentiatie perspectief. Indien er in een organisatie verschillende overtuigingen heersen, kunnen belangen tegenover elkaar komen te staan, wat de aanleiding kan geven tot het ontstaan van subculturen.

Het 'isms' concept van Bate (1996) was bruikbaar voor het doel van dit onderzoek, omdat het betekenisgeving in de vorm van onderliggende overtuigingen kon worden belicht. Hiermee kon worden onderzocht in hoeverre de huidige situatie van de afdeling Modernisering was ontstaan doordat betrokkenen verschillende overtuigingen hebben ten aanzien van dienstverlening. Volgens Bate zijn het namelijk de onderliggende patronen van overtuigingen die bepaald gedragingen instandhouden, waardoor er continue actiepatronen lijken te ontstaan die een versterkende werking op elkaar hebben. Door gebruik te maken van het 'isms' concept kon worden onderzocht in hoeverre managers, teamleiders en medewerkers verschillende overtuigingen hadden ten aanzien van dienstverlening. Ook kon worden onderzocht of betrokkenen van de afdeling binnendienst mogelijk andere overtuigingen hadden ten aanzien van dienstverlening dan betrokkenen van de buitendienst. Verder kon de mogelijkheid worden onderzocht dat betrokkenen wel degelijk waarde hechtten aan kwalitatieve en efficiënte dienstverlening, maar dat ze hier op een verschillende manier invulling aan gaven binnen hun werkzaamheden. Door de onderliggende overtuigingen in kaart te brengen, kon inzicht worden gegeven in hetgeen dat bij betrokkenen de drijfveer vormde tot de (onbewuste) keuze van een bepaalde invulling. Ten slotte is er tijdens het onderzoek gebruik gemaakt van het 'isms' concept om verschillende overtuigingen ten aanzien van veranderingen in kaart te brengen.

2.5 Perspectieven op cultuurconcept

Binnen de opzet van het theoretische kader zijn er concepten gepresenteerd die cultuur als variabele en/of cultuur als metafoor (Smircich, 1983) beschouwen. Er is gekozen voor concepten die cultuur als variabele zien, zoals het 'gelaagde cultuurconcept' van Schein (1992), de 'espoused theory' van Argyris en Schon (1978) en de 'officiële cultuur' van Fook en Watson (1992, in Watson, 2001). Ook is er een keuze gemaakt voor concepten die cultuur als metafoor zien, zoals 'theory-in-use' van Argyris en Schon, de 'officiële cultuur' van Fook en Watson, en het 'isms' concept van Bate (1996).

Bij de omschrijving van de verschillende concepten is er tevens een koppeling gemaakt met drie door Martin (2004) gedefinieerde cultuur perspectieven, te weten het integratie, differentiatie en fragmentatie perspectief. Volgens Martin is het zwakke punt van veel studies die kiezen voor één bepaald perspectief, de zogenaamde *part-whole error*: een tunnelvisie waarbij geen representatieve onderzoeksresultaten worden gerealiseerd. De onderzoeker vindt als het ware wat hij zoekt door een beperkt perspectief te hanteren. Martin pleit daarom voor het bekijken van een culturele context vanuit verschillende perspectieven, waardoor een completer begrip van een organisatie kan worden verkregen. Deze manier van kijken naar organisatiecultuur is als uitgangspunt gebruikt voor de opzet van het theoretische kader. Er is gekozen voor concepten die cultuur als variabele en concepten die cultuur als metafoor zien, omdat dit mij als onderzoeker in staat stelde om de huidige situatie bij LiftUp vanuit alle drie de door Martin geformuleerde perspectieven te onderzoeken.

Door het integratieperspectief binnen het onderzoek te gebruiken is aandacht geschonken aan waarden en overtuigingen die door betrokkenen van de afdeling Modernisering ten aanzien van dienstverlening werden *gedeeld*. Daarnaast is onderzocht in hoeverre er een *verschil* in waarden en overtuigingen ten aanzien van dienstverlening een rol speelde binnen de afdeling

Modernisering, door het differentiatie perspectief binnen het onderzoek mee te nemen. Tenslotte heeft ook het fragmentatieperspectief een plek gekregen, door mogelijke *tegenstrijdigheden* in waarden en overtuigingen ten aanzien van dienstverlening binnen de afdeling Modernisering te onderzoeken.

2.6 Externe cultuur

In de vorige paragrafen is het theoretische kader gepresenteerd welke is gehanteerd tijdens het cultuuronderzoek binnen LiftUp. Bate (1997) leverde echter kritiek op vele cultuurstudies, omdat deze teveel intern en niet contextueel van aard zouden zijn. Gedachtesgangen en gedragingen konden in zijn optiek niet worden geïnterpreteerd zonder begrip van de context waarbinnen deze zich afspelen. Context diende daarbij globaler te worden beschouwd dan de organisatie. Dit sluit aan bij de veronderstelling van Schoenberger (1997) dat de cultuur van een organisatie beïnvloed wordt door diens omgeving. Parker (2006) borduurde hierop voort door te stellen dat binnen onderzoek, cultuur vaak als een afgescheiden fenomeen van externe sociale contacten wordt beschouwd. Het bestuderen van organisatieculturen zou daarom niet moeten eindigen bij de deur van de receptie.

Om op de aanbevelingen van deze auteurs in te spelen is er tijdens het onderzoek aandacht besteed aan de cultuur van de klanten van LiftUp. Binnen deze context is gebruik gemaakt van de literatuur van Gastelaars (2006) waarin wordt verondersteld dat dienstverleners als organisatie verweven zijn met de maatschappelijke omgeving waarin zij functioneren. De maatschappelijke processen in het contact met klanten zijn volgens haar mede bepalend voor de wijze waarop dienstverleners zich organiseren en de manier waarop ze hun diensten zowel extern als intern verlenen. Gastelaars concludeert daarom dat maatschappelijke discoursen impliciet geven aan culturen van dienstverlenende organisaties. Op basis hiervan is de relatie in kaart gebracht tussen de interne culturen van LiftUp en de culturen van de klant. Dit onderzoek biedt daarmee een toegevoegde waarde aan bestaand cultuuronderzoek, omdat er een stap is gemaakt in de richting van een breder cultureel begrip.

3 Methodologie

3.1 Onderzoeksstrategie

Om de waarden en overtuigingen van de betrokkenen van de afdeling Modernisering ten aanzien van dienstverlening in kaart te brengen, heb ik ervoor gekozen om een *interpretatieve kwalitatieve onderzoeksstrategie* in te zetten. Dit type onderzoek is volgens Maso en Smaling (1998, in Boeije, 2005) geschikt in situaties waarbij men de betekeniswereld achter interacties, processen, gedragingen, gevoelens en ervaringen wil exploreren. Binnen dit type onderzoek wordt er vanuit gegaan dat gedrag van mensen gebaseerd is op de betekenis die ze toekennen aan de objecten die hun wereld vormen, hun interpretaties van sociale situaties (Wester, 1995, in Boeije). Anders geformuleerd, mensen hanteren in het dagelijkse leven allerlei constructies die hen in staat stellen om gebeurtenissen en ervaringen te plaatsen en te begrijpen. Hun gedrag kan voor een belangrijk deel worden verklaard op basis van die alledaagse betekenissen of constructies (Boeije, p. 31).

Interpretatief kwalitatief onderzoek heeft daarmee als doel een beschrijving te geven over de betekenisverlening van de betrokkenen aan een verschijnsel of proces en deze betekenisverlening in de taal van de betrokkenen tot uitdrukking te brengen. Om tot verklaringen te komen tracht de onderzoeker zich te verplaatsen in de leefwereld van de onderzochten om daarin vervolgens regels, patronen en structuren te reconstrueren. (Boeije, 2005, p. 20). De interpretatieve variant van kwalitatief onderzoek was, in het kader van de doelstelling van dit onderzoek, geschikt om de betekenisgeving van betrokkenen van de afdeling Modernisering ten aanzien van de kwalitatieve en efficiënte diensverlening in kaart te brengen.

Binnen de aanpak van de interpretatieve variant van het kwalitatieve onderzoek is er gekozen voor een *casestudy* (Wester 2002, in Boeije, 2005). Casestudies hebben een grote vlucht genomen in het organisatieonderzoek (Meriam, 1998, in Boeije). Het onderwerp van een casestudy is meestal de diagnose en/of evaluatie van een praktijkprobleem, dat bijvoorbeeld betrekking kan hebben op een fusie, een veranderprogramma, een nieuw budgetstelsel. (Boeije, p. 21). Aangezien dit type onderzoek vaak wordt toegepast bij veranderingen, sloot het aan bij de strategieverandering die bij LiftUp een rol speelde. Het doel van dit onderzoek om de betekenis van betrokkenen aan dienstverlening in kaart te brengen en daarmee mogelijk inzicht te bieden in aanknopingspunten voor implementatie van de strategieverandering, paste binnen een *casestudy*.

3.2 Methoden van dataverzameling

Om de interne validiteit van het onderzoek te waarborgen, is er gebruik gemaakt van triangulatie. Triangulatie wil zeggen dat er meerdere metingen worden verricht om een verschijnsel vanuit verschillende invalshoeken te belichten (Denzin, 1978; Teunissen, 1985, in Boeije, 2005). Dit is een onderzoeksstrategie waarbij diverse methoden voor de dataverzameling worden gehanteerd. Het voordeel van verschillende methoden was dat er zowel patronen als incongruenties binnen waarden en overtuigingen ten aanzien van dienstverlening konden worden onderzocht. Door een voortdurende vergelijking van de data kon ook worden onderzocht in hoeverre informatie vanuit documenten en interviews overeen kwam met de observatie van medewerkers tijdens hun dagelijkse werkcontext. Juist de verschillen tussen spreken en handelen brachten relevante inzichten binnen het cultuuronderzoek.

In het cultuuronderzoek bij de afdeling Modernisering zijn drie methoden gebruikt om data te verzamelen. Allereerst betrof dit participerende observaties middels een observatielijst. Deze methode is verdiept door middel van semi-gestructureerde individuele interviews via een topiclijst. Het geheel is ondersteund door analyse van interne documenten middels een aandachtspuntenlijst. In de volgende paragrafen zullen de uitvoeren en analyse van deze methoden worden toegelicht.

3.2.1 Participerende observatie

De methode waarmee ik ben gestart om data te verzamelen betrof participerende observatie. Middels deze methode wordt directe waarneming van verschijnselen mogelijk door deelname van de onderzoeker aan het sociale leven van de onderzochten (Lofland & Lofland, 1995, in Boeije, 2005). Participerende observatie was relevant voor het doel van dit onderzoek, omdat het inzicht bood in de werkzaamheden en activiteiten waar betrokkenen zich dagelijks mee bezighielden. Dit verschafte mij informatie over de manier waarop dienstverlening in de werkzaamheden van betrokkenen terugkwam, bijvoorbeeld in telefoongesprekken met klanten. Ook kon participerende observatie mij informatie geven over interacties tussen de verschillende betrokkenen en gesprekken over efficiënte en kwalitatieve dienstverlening die op de afdeling plaatsvonden. Volgens Boeije is er in deze dataverzameling methode een continuüm te schetsen van de mate van observatie en participatie. Binnen dit onderzoek heb ik me halverwege het continuüm begeven, door zowel formele als informele observaties te doen.

Allereerst ben ik zeventien dagen op de Verkoop Binnendienst afdeling aanwezig geweest. Dit bood mij de gelegenheid om tien medewerkers en twee teamleiders van calculatie en administratie van Modernisering tijdens hun dagelijkse werkzaamheden en activiteiten *informeel* te observeren. Op de afdeling bleken ook de teamleiders en tien medewerkers van calculatie en administratie Nieuwbouw aanwezig te zijn, wat tot een bijzondere wending in het onderzoek heeft geleid. In het begin kostte het even moeite om te onthouden wie bij Modernisering en wie bij Nieuwbouw werkzaam waren. Echter hielden de medewerkers er opmerkelijke methoden op na om mij hier snel duidelijkheid in te verschaffen. In het resultatenhoofdstuk komt dit nader aan bod.

Daarnaast heb ik zestien vergaderingen *formeel* bijgewoond, die in tabel 3.2 zijn toegelicht. Tijdens mijn aanwezigheid stelden de directeur en sales manager mij continu op de hoogte van vergaderingen, waartoe de toegang tot formele observaties vrij soepel verliep. Voor vergaderingen van calculatie en administratie heb ik de teamleiders persoonlijk benaderd, waarna zij mij toestemming gaven om bij vergaderingen aanwezig te zijn. De observatie van een klantbezoek was een initiatief van een vertegenwoordiger, die ik met beide handen heb aangegrepen. Alle vergaderingen boden inzicht in de interacties tussen de verschillende betrokkenen en conversaties over dienstverlening. De meeste vergaderingen bedroegen één uur, behalve de zes uur durende vergadering met tien Modernisering vertegenwoordigers. Aangezien de vertegenwoordigers geen werkplek hadden bij LiftUp en er voor mij geen gelegenheid was om hen informeel te observeren, was deze vergadering het geschikte moment om met hen in contact te treden. In aanvulling daarop heb ik drie telefonische conferenties van de vertegenwoordigers en de sales manager bijgewoond waarbinnen gesprekken over dienstverlening een essentiële rol speelden.

Tabel 3.1 Formele observaties

Formele observaties
<ul style="list-style-type: none">• Vergadering administratie Modernisering (twee maal)• Vergadering administratie Nieuwbouw (twee maal)• Vergadering calculatie Modernisering• Horizontaal overleg teamleiders calculatie en administratie Modernisering en Nieuwbouw• Vergadering vertegenwoordigers Modernisering• Telefonische conferentie "centra sessie" vertegenwoordigers (drie maal)• Presentatie van sales manager Modernisering aan calc. en adm. van Modernisering en Nieuwbouw• MT overleg met directeur, sales manager Modernisering en sales manager Nieuwbouw• Vergadering van de teamleider calculatie Modernisering met opmeters• Business update van Area Director Central and North Europe aan LiftUp Nederland• Business update van directeur aan calculatie en administratie Modernisering en Nieuwbouw• Bezoek van een Modernisering vertegenwoordiger aan een Woningbouwvereniging

In tabel 3.2 is een observatielijst weergegeven, die ik gedurende de eerste observaties op de werkvloer en tijdens vergaderingen heb gebruikt. Deze observatielijst is tijdens het onderzoek geconcretiseerd, toen uit de analyse van de eerste gegevens diverse onderzoeksthema's naar voren kwamen. Van de geobserveerde situaties en gedragingen zijn op locatie observatie notities in een kladblok gemaakt. Vervolgens zijn de verschillende notities op de laptop gestructureerd uitgewerkt middels concrete observatie aantekeningen en beschrijvingen van diverse cases.

Tabel 3.2 Eerste observatielijst

Observatielijst
<ul style="list-style-type: none"> • Dagelijkse werkzaamheden en activiteiten van betrokkenen • Dienstverlenende handelingen binnen werkzaamheden • Gesprekken tussen betrokkenen over dienstverlening • Gesprekken tussen betrokkenen over beoogde en/of ervaren efficiënte en kwalitatieve dienstverlening

Volgens Boeije (2005, p. 56) heeft open optreden gedurende de participerende observatie, waarbij de onderzoeker eerlijk is over de bedoelingen van zijn optreden tegen personen die hij/zij ontmoet, de voorkeur boven verhuuld optreden. Ik moet bekennen dat ik mijn studieachtergrond, het doel van het onderzoek en de onderzoeksvragen niet geheel heb belicht, omdat de totale verhulling hiervan naar mijn idee tot sociaal wenselijke antwoorden en gedragingen (Fisher, 1993) kon leiden. Ter introductie van mijn aanwezigheid heb ik door de afdelingsassistent de volgende mail laten sturen:

“Beste medewerkers van de afdeling Modernisering. Mijn naam is Dominique en ik ben een studente van de masteropleiding Organisatie en Verandering. In het kader van mijn afstuderen zal ik een onderzoek doen naar veranderingen. Dit betekent dat ik de komende tijd regelmatig op de afdeling te zie ben en o.a. bij bepaalde vergaderingen zal observeren. Aangezien ik volgende week als ‘nieuw’ gezicht de afdeling zal binnenstappen, leek het me correct om mezelf via deze weg kort te introduceren. Uiteraard zal ik me vanaf volgende week maandag persoonlijk komen voorstellen!”.

In de bovenstaande berichtgeving heb ik het woord “Management” uit de benaming van de studie vermeden. Ook heb ik niet aangegeven dat de doelstelling mede betrof om aanknopingspunten te bieden aan de directeur voor verder implementatie van de strategieverandering, omdat ik mezelf niet tijdens de dataverzameling als verlengstuk van de directeur wilde presenteren. Dit kwam voort uit de overtuiging dat wanneer medewerkers mij met de directeur zouden associëren, zij wellicht minder de ruimte zouden ervaren om openheid van zaken te geven. Juist de aansluiting bij medewerkers was van belang om inzicht in de betekenisgeving omtrent dienstverlening te krijgen.

Tijdens de eerste introductiegesprekken merkte ik dat twee calculators doorvroegen naar de doelstelling, met name omdat zij het opmerkelijk vonden dat een “blonde dame” ineens onderzoek kwam doen binnen een technisch bedrijf. Aangezien ik als onderzoeker geen mogelijkheid tot belangen verstrengeling wilde creëren, heb ik ervoor gekozen om niet aan te geven dat mijn vader (als eigenaar van een Technisch Adviesbureau) mij in contact had gebracht met LiftUp. Dit bracht mij op het idee om aan te geven dat het een bewuste keuze was om binnen een technisch bedrijf onderzoek te doen omdat dit voor mij een nieuwe omgeving betrof. Door deze toevoeging aan de introductie merkte ik dat betrokkenen niet doorvroegen op het doel en zij tevens aangaven dat als ik dingen over de afdeling wilde weten ik kon langskomen om dit te vragen.

Acceptatie van de onderzoeker door de onderzochte personen is van belang voor het slagen van het onderzoek (Boeije, 2005, p. 55). Het proces van acceptatie heb ik vooral bij de informele observaties ervaren, omdat medewerkers moesten wennen aan mijn “verhuizingen” op de afdeling. Naast een vaste werkplek bij de afdelingsassistent nam ik plaats achter bureaus van afwezige calculators en administratief medewerkers, om een zo goed mogelijk beeld te verkrijgen van de interacties en dagelijkse werkzaamheden (zie bijlage 2). Als reactie hierop kwamen opmerkingen als “Ben je weer aan het verhuizen?” en “Hé, kom je weer hier zitten?”. Ik heb geleerd dat het

gebruik van humor als “Ja ik wil de organisatie letterlijk van alle hoeken hebben gezien!” een geschikte manier was om bij te dragen aan de acceptatie. Na zes observatiedagen leek mijn aanwezigheid te zijn geaccepteerd, aangezien medewerkers thee brachten, mij tipten over interessante vergaderingen en zelfs geld inzamelden toen ik een slotenbedrijf moest bellen om mijn, met sleutel en portemonnee erin, dichtgegooid auto te openen. Ik leek meer aansluiting met hen te krijgen, waardoor zij zich op hun gemak voelden om binnen *informele gesprekken* hun visie op de huidige situatie van de afdeling met mij te bespreken. Door deze openheid nam mijn betrokkenheid toe bij het onderzoek. Betrokkenheid is volgens Boeie (2005, p. 147) nodig om als onderzoeker te achterhalen wat onderzochte personen beweegt. Om het proces van teveel betrokkenheid, oftewel “going native” (Boeie, p. 147), te beperken heb ik vanaf de derde dataverzameling week de frequentie van informele observaties verminderd. Waar ik de eerste twee weken vier volledige dagen aanwezig was, heb ik vanaf de derde week drie dagen geobserveerd. De twee overige dagen bracht ik thuis of op de universiteit door, om observaties en informele gesprekken uit te werken. Dit bood mij de gelegenheid om afstand te nemen en middels data vergelijking verbanden te trekken.

3.2.2 Semi-gestructureerde interviews

De tweede methode die ik heb toepast om data te verzamelen zijn semi-gestructureerde interviews. Er is sprake van een semi-gestructureerd interview als er van te voren een lijst van onderwerpen is opgesteld die in het gesprek in ieder geval aan bod moeten komen, maar de concrete invulling van het interview tevens afhangt van de interviewsituatie (Boeije, 2005, p. 57). Het eerste doel van de interviews was om de betekenis in kaart te brengen die verschillende betrokkenen van de afdeling Modernisering aan dienstverlening gaven. In een later stadium heb ik tijdens de interviews casussen voorgelegd die waren opgevallen tijdens de observaties.

In totaal zijn er vijftien interviews van gemiddeld een uur afgenomen, variërend van vijftig minuten tot anderhalf uur. Ik heb mezelf als doel gesteld om 40 % van de vertegenwoordigers en medewerkers van calculatie alsmede administratie te interviewen. Dit heeft geleid tot individuele interviews met twee van de vijf administratief medewerkers, eveneens twee van de vijf calculators en vier van de tien vertegenwoordigers. Ook zijn er interviews gehouden met de directeur, teamleider administratie, teamleider calculatie, manager binnendienst, change manager en tweemaal met de sales manager. Hiermee heb ik getracht een zo compleet mogelijk beeld van dienstverlening te krijgen binnen diverse lagen en werkzaamheden van de afdeling.

Het verkrijgen van interviews verliep vrij soepel, aangezien iedereen die ik benaderde direct instemde met deelname. De directeur had mij de mogelijkheid geboden om managers persoonlijk te benaderen en met hen interviewafspraken in te plannen. Informele gesprekken op de afdeling gaven mij de ingang om bij teamleiders en medewerkers van administratie en calculatie een verzoek tot interview afname te doen. Aangezien de vertegenwoordigers hoofdzakelijk buiten de organisatie werkzaam waren, heb ik na afloop van een vergadering vier van hen telefonisch benaderd voor een interview.

Tijdens het onderzoek zijn de interviews op verschillende plekken afgenomen. De interviews met de directeur en managers vonden in hun eigen kantoor plaats. Om voor interviews met de teamleiders en medewerkers van calculatie en administratie eveneens over een aparte ruimte te beschikken, was er de mogelijkheid om via de afdelingsassistent een vergaderingruimte op de begane grond te reserveren. Hier is ook één interview met een vertegenwoordiger afgenomen. De overige drie interviews hebben, in verband met de beperkte reistijd van vertegenwoordigers, plaatsgevonden in Van der Valk restaurants binnen hun werkregio.

Aan het begin van de interviews werd toegelicht dat het gesprek als doel had om mij als onderzoeker inzicht te geven in de rol die dienstverlening in de dagelijkse werkzaamheden van de betrokkenen had. De tweede doelstelling van het onderzoek, om aanknopingspunten te bieden aan de directie voor verder implementatie van de strategieverandering, is niet medegedeeld, omdat dit de betrokkenen mogelijk had kunnen weerhouden om hun visie te geven over (de beoogde) dienstverlening. Vervolgens is er toestemming gevraagd voor het gebruik van een recorder. Ik heb

aangegeven dat mijn voorkeur uitging naar geluidsoptname, omdat ik daardoor de aandacht op de participant en het dialoog kon houden, in plaats van het continu maken van aantekeningen. Hierbij is benadrukt dat de informatie vertrouwelijk zou worden behandeld. De opname werd puur gebruikt om dit thuis na te luisteren en er relevante informatie uit te halen voor de scriptie. Er is aangegeven dat na afronding van de scriptie de opname zou worden vernietigd. In het kader van privacy overwegingen is er ook medegedeeld dat in de uitwerking van de interviews fictieve namen zouden worden gehanteerd. Alle geïnterviewden stemden in met het gebruik van de recorder.

Ondanks de voordelen van het gebruik van geluidsoptname (zie ook paragraaf 3.5), heb ik gedurende het interviewen ook een nadeel ervaren. Tijdens twee van de eerste interviews bewogen geïnterviewden na afloop van het gesprek hun hoofd richting de recorder en vroegen "Staat ie uit?". Vervolgens gaven ze extra openheid van zaken over veranderingen op de afdeling en hun beleving daarvan. Eén van hen benadrukte daarna "Dit is wel in vertrouwen hoor!". Op basis hiervan kreeg ik het idee dat de aanwezigheid van de recorder geïnterviewden mogelijk zou kunnen beperken in hun uitspraken. Om dit op te vangen heb ik aan het einde van de overige interviews een extra vraag gesteld, namelijk "Is er nog informatie of een extra toelichting die u zou willen geven waar ik niet naar heb gevraagd?". Het effect hiervan was dat vier geïnterviewden alsnog aanvullende en verdiepende informatie gaven over de besproken onderwerpen.

Tijdens alle individuele interviews is gewerkt met een topiclist, zie tabel 3.3, waarbij de thema's zoals geformuleerd in de vraagstelling het uitgangspunt van de gesprekken waren. Deze lijst is na tussentijdse analyses van de gegevens aangevuld met relevante topics die ik ter toetsing tijdens interviews heb voorgelegd. Belangrijk om te benadrukken is dat de topiclist als startpunt werd gebruikt en niet als afbakening. De gesprekken hielden een dusdanig open karakter, dat de geïnterviewden de mogelijkheid hadden om andere thema's naar voren te brengen.

Van de eerste vijf interviews zijn met behulp van geluidsoptnames samenvattingen gemaakt, waarbij de besproken onderwerpen tezamen met een tijdsaanduiding van de uitspraken werden genoteerd. Bij de overige tien interviews heb ik relevante interviewfragmenten letterlijk uitgetypt. Ondanks dat dit aanzienlijk meer tijd in beslag nam, was het voordeel dat ik bij het schrijven van deze scriptie de letterlijke citaten makkelijk ter beschikking had.

Tabel 3.3 Topiclist semi-gestructureerde interviews

Topiclist
<ul style="list-style-type: none"> • Welke rol speelt dienstverlening naar klanten binnen uw werkzaamheden? • Diensverlening, wat betekent dat voor u? • Wat is voor u belangrijk in de dienstverlening naar klanten? • Welke rol speelt efficiëntie binnen uw visie op dienstverlening? • Welke rol speelt kwaliteit binnen uw visie op dienstverlening? • Welke rol speelt samenwerking tussen calculatie, administratie en de vertegenwoordigers binnen dienstverlening naar klanten? • Zijn er recente veranderingen geweest om dienstverlening te verbeteren? • Hoe heeft u deze veranderingen ervaren? • Wat is volgens u nodig om efficiënte en kwalitatieve dienstverlening te bieden?

3.2.3 Documenten analyse

Als aanvulling op de participerende observaties en semi-gestructureerde interviews, is de analyse van zestien interne documenten ingezet om data te verzamelen. De relevantie van documenten is bepaald door te onderzoeken in hoeverre deze mij informatie konden bieden over de beoogde dienstverlening ten aanzien van klanten en met name inzicht in de waarden efficiëntie en kwaliteit.

Via de afdelingsassistent had ik de beschikking over een Nederlandse brochure betreffende de strategieverandering, genaamd de "uitrol", slides van een powerpoint presentatie tijdens een workshop "Strategieverandering", twee informatiebrochures over LiftUp producten en verslagen van twee kwantitatieve klanttevredenheid onderzoeken. Daarnaast kreeg ik van de sales manager

vier powerpoint presentaties van recente vergaderingen met de vertegenwoordigers en tevens inzage in een actieplan omtrent de strategieverandering ten aanzien van dienstverlening bij Modernisering. Door middel van een eigen LiftUp emailaccount had ik toegang tot intranet, waar ik relevante documenten vond over de speerpunten van de beoogde strategieverandering, een recente organisatiestructuur wijziging en de LiftUp bedrijfswaarden.

Voor het analyseren van de documenten is gebruik gemaakt van een aantal aandachtspunten, welke in onderstaande tabel 3.3 zijn opgenomen. Per document is een samenvatting gemaakt van de meest relevante informatie, waarbij de onderstaande vragen zijn beantwoord.

Tabel 3.4 Aandachtspunten documenten analyse

Aandachtspunten documenten analyse
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Wie</i> heeft het geschreven? Wiens perspectief? • <i>Voor wie</i> is het bedoeld? • <i>Wat</i> wordt er beschreven? • Hoe wordt <i>argumentatie</i> gegeven? • Hoe wordt de <i>relevantie</i> van de tekst gepresenteerd? • Wordt er gebruik gemaakt van <i>metaforen</i>? (bijv. plaatjes, schema's) • Wordt er een relatie gelegd met <i>andere documenten</i>?

3.3 Analyse

Naast het verzamelen van data, betreft het analyseren van de gegevens binnen interpretatieve kwalitatief onderzoek een ware kunst. Analyseren is hierbij de uiteenrafeling van de gegevens over een bepaald onderwerp in categorieën, het benoemen van de categorieën met begrippen, en het aanbrengen en toetsen van relaties tussen de begrippen in het licht van de probleemstelling (Boeije, 2005, p. 63). Alvorens er met de analyse gestart kon worden is de verzamelde data voorbereid. De voorbereiding van de gegevens bestond uit de transcriptie van interviewopnames naar samenvattingen en letterlijk uitgetypte interview passages. Hierbij werd ook de vraagstelling aan de geïnterviewden genoteerd evenals stiltes of nadenkmomenten van de geïnterviewden in de vorm van "...". Ook vond ik het handig om een tijdindicatie aan fragmenten te geven, omdat ik daarmee nadien de intonatie nogmaals kon naluisteren. Verder zijn observatienotities vanuit kladblokken op de laptop uitgewerkt middels concrete observatie aantekeningen en cases beschrijvingen. Hierbij heb ik duidelijk genoteerd waar, hoe laat en op welke wijze ik de waarnemingen heb gedaan. Ten slotte zijn er van de documenten samenvattingen gemaakt van de meest relevante informatie.

Voordat ik overga op de wijze van analyseren, is het relevant om te vermelden dat de analyse niet op één moment heeft plaatsgevonden. Dit is kenmerkend voor een interpretatief kwalitatief onderzoek. Boeije (2006, p. 73) omschrijft dit namelijk als een "cyclisch" onderzoeksproces, waarbij data tussendoor wordt geanalyseerd, om bij een volgende ronde van dataverzameling gevonden thema's te kunnen verdiepen. Om de cyclische aard van dit proces te ondersteunen zijn er continue een analytisch en methodologisch logboek (zie ook paragraaf 3.4) bijgehouden, waarin ik memo's schreef over bepaalde thema's, opvallende observaties en uitspraken van betrokkenen. Dit gaf mij de gelegenheid om na te gaan welke thema's verdieping nodig hadden en welke nieuwe thema's relevant waren voor nader onderzoek. Deze tussentijdse analyses waren bruikbaar voor het uitbreiden en aanscherpen van de observatielijst en interview topiclist. Verder is ervoor gekozen om tussen twee perioden van dataverzameling een week in te plannen voor analyse.

Als uitgangspunt voor de analyse is er gebruikt gemaakt van interviewverslagen, observatie aantekeningen, case beschrijvingen, documenten samenvattingen en logboeken. Om overzicht te krijgen binnen deze "overload" aan informatie, heb ik ervoor gekozen om drie analysestappen open, axiaal en selectieve codering, zoals geformuleerd door Strauss en Corbin (1998, in Boeije, 2005) te hanteren. De techniek van het coderen is namelijk een belangrijk hulpmiddel is de analyse van verzamelde data (Boeije, p. 81). Open en axiaal coderen zorgen voor namelijk uiteenrafeling en selectief coderen voor de structurering van gegevens. De analysestappen van

interviews met een calculator, administratief medewerkers, vertegenwoordiger en de sales manager ter toetsing voorgelegd. Het selectief coderen leidde daarmee tot drie kernthema's die in figuur 3.2. Te zien is dat een cultuurverschil tussen Modernisering en Nieuwbouw de rode draad vormt binnen de kernthema's. Cultuur functioneerde daarbij als "sensitizing concept" (Boeije, 2005, p. 81), die richting heeft gegeven aan de ontwikkeling van kernthema's. Door het uitwerken van de inzichten afkomstig uit deze kernthema's, kon de onderzoeksvraag worden beantwoord.



Figuur 3.1 Kernthema's en "sensitizing concept"

In de volgende paragrafen zullen de kwaliteitscriteria "betrouwbaarheid" en "validiteit" worden besproken die in de verzameling en analyse van de data zijn gehanteerd.

3.4 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid is één van de twee belangrijke indicatoren voor de kwaliteit van een onderzoek. Als er sprake is van betrouwbare methoden van dataverzameling, zal herhaling van de waarnemingen tot een gelijke uitkomst moeten leiden (Boeije, 2005, p. 145). Omdat de methoden die tijdens dit onderzoek gehanteerd zijn niet volledig vooraf gestructureerd zijn, maar tijdens het proces vorm hebben gekregen, is het onderzoek niet exact herhaalbaar. Om er zorg voor te dragen dat het onderzoek toch betrouwbaar is, is er aandacht besteed aan navolgbaarheid. Dit houdt in dat alle beslissingen en stappen tijdens het onderzoek inzichtelijk zijn gemaakt.

Om de methodische verantwoording te waarborgen zijn er logboeken bijgehouden waarin ervaringen, vragen, beslissingen en stappen die in het onderzoek aan de orde kwamen een plaats hebben gekregen (Boeije, 2005, p. 151). In een *methodologisch logboek* zijn de leerervaringen omschreven die werden opgedaan met betrekking tot de methoden die werden toegepast. De beschreven leerervaring dat het gebruik van humor tijdens mijn "verhuizingen" kon bijdragen aan acceptatie van de calculators en administratief medewerkers is hier een voorbeeld van. Deze memo's functioneerden tevens als geheugensteuntjes, ten aanzien van de wijze van observeren, interviewen en het analyseren van documenten. Aangezien deze indrukken en gedachten mijn handelen als onderzoeker stuurden, vond ik het belangrijk om ze te onthouden middel notatie.

Daarnaast is er een *analytisch logboek* bijgehouden, waarin ik heb beschreven hoe de analyse precies heeft plaatsgevonden, welke keuzes zijn gemaakt om betekenis af te leiden uit de waarnemingen en wat de onderliggende motivatie daarvoor was. Het bijhouden van een logboek was van belang omdat analyseren een proces is van denken en doen (Boeije, p. 81). Naast activiteiten als literatuur lezen, opzoeken, gegevens invoeren en codes intypen, heb ik tijdens het onderzoek veel gereflecteerd op de betekenis van gegevens, de categorieën die werden ontwikkeld en de mogelijke relaties daartussen. Het bijhouden van analytische memo's vormde voor mij het scharnier tussen denken en doen. Zo beschreef ik bijvoorbeeld wat mij op het idee bracht om codes te splitsen of samen te voegen en de wijze waarop het bovenstaande sensitizing concept geleidelijk een empirische inhoud kreeg. Daarmee was het logboek voor mij een manier om de ontwikkeling van begrippen in het onderzoek overzichtelijk te maken. Voor zowel het analytische als methodische logboek heb ik een woord bestand aangemaakt. Na iedere dag van dataverzameling

en/of analyse heb ik de tijd genomen om relevante methodische en analytische memo's aan te vullen in mijn laptop. In de bestanden beschreef ik ingevingen en losse ideeën, maar ook langere beschouwingen en uitwerkingen.

Ten aanzien van het waarborgen van de navolgbaarheid, hebben tijdens het onderzoek verder vier *interviewbijeenkomsten* met medestudenten plaatsgevonden. Tijdens de bijeenkomsten hebben medestudenten de gelegenheid gekregen om met een kritische blik naar mijn manier van onderzoeken te kijken, daar vragen over te stellen en feedback te geven. Dit heeft bijgedragen aan het inzichtelijk houden en beargumenteren van beslissingen en stappen tijdens het onderzoek.

Om betrouwbaarheid van de analyse te vergroten raadt Boeije (2005, p. 97) aan dat onderzoekers elkaar controleren op de consistentie van hun analysewerkzaamheden. Overleg met anderen kan leiden tot een goed ontwikkeld coderingsysteem, zodat men er zeker van is dat bepaalde fragmenten systematisch bij de 'juiste' code terecht komen. Boeije benoemt dit 'interbeoordelaar' betrouwbaarheid. Alle fragmenten die over een bepaald onderwerp gaan, worden dan gelabeld met dezelfde code en komen niet door toeval de ene keer bij de ene code terecht en een volgende keer bij de andere. In het kader van de betrouwbaarheid van de analyse, heb ik tussen twee fases van dataverzameling een dag ingepland met een medestudent. Hierbij kon wederzijdse *controle* worden uitgevoerd op het coderen en konden interpretaties bediscussieerd worden op juistheid. In het kader van betrouwbaarheid naar LiftUp en privacy overwegingen ten aanzien van de betrokkenen, heb ik vooraf namen van participanten, producten en processen bij de uitwerking van de data veranderd en informatie over de omzet verwijderd.

Tot slot is de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot door *tussentijdse terugkoppeling* naar participanten (Boeije, 2005, p. 153). Tijdens de interviews heeft dit plaatsgevonden door informatie terug te geven in de vorm van parafrases of samenvattingen, waardoor gecontroleerd kon worden of deze informatie op de juiste wijze was geïnterpreteerd. Na afloop is het voor geïnterviewden, indien gewenst, mogelijk gemaakt om een samenvatting van het interview in te zien. Een vertegenwoordiger en een administratief medewerkster hebben hier gehoor aangegeven en hebben op basis van de samenvatting een aantal aanvullingen gedaan. Nieuwe thema's, zoals bijvoorbeeld "intern verkopen" bij de vertegenwoordigers, zijn tijdens vervolgenterviews met collega's voorgelegd om de herkenbaarheid daarvan te toetsen. Ook zijn er tijdens interviews diverse observatienotities voorgelegd aan de participanten met te controleren of de interpretatie ervan correct was. Dit was een toets op betrouwbaarheid van de waarneming. De hoofdconclusies van dit onderzoek zijn tijdens tussentijdse gesprekken met de directeur op herkenbaarheid getoetst.

3.5 Validiteit

Naast betrouwbaarheid, is validiteit een belangrijke indicator voor de kwaliteit van een onderzoek. Bij interne validiteit gaat over het verkrijgen van een zo compleet mogelijk beeld van het onderwerp dat je als onderzoeker onder de loep neemt (Boeije, 2006, p. 145). Binnen dit onderzoek is de interne validiteit gewaarborgd door het toepassen van *triangulatie*. Zoals eerder toegelicht in paragraaf 3.2 wil dit zeggen dat er meer metingen worden verricht vanuit verschillende invalshoeken (Denzin, 1978; Teunissen, 1985, in Boeije, 2005). Allereerst heb ik gebruik gemaakt van drie verschillende onderzoeksmethoden, methodische triangulatie, om een zo compleet mogelijk beeld te verkrijgen van de situatie. Daarnaast heb ik in het onderzoek participanten uit verschillende lagen van de afdeling betrokken, wederom om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen. Ook is theoretische triangulatie toegepast om de verklarende kracht van verschillende theorieën te onderzoeken. In het theoretische kader is er bewust voor gekozen om concepten te hanteren die cultuur als "variabele" en "metafoor" beschouwen (Smircich, 1983). Het gebruik van meerdere theorieën kon namelijk de geldigheid van de interpretaties versterken, omdat het de eenzijdigheid van één theorie werd opgeheven.

Een andere maatregel die is genomen om de interne validiteit van het onderzoek te waarborgen, is het gebruik van een *memorecorder* tijdens het afnemen van interviews. Volgens (Boeije, 2005, p. 60) vergroten geluidsregistraties de kwaliteit van gegevens, aangezien de onderzoeker niet hoeft te selecteren wat hij/zij wel en niet noteert, waardoor de gegevens niet

vervormd kunnen worden door de wijze van notatie. Ook leverden opnames meer inzicht in het onderwerp van het onderzoek, omdat zowel de vragen als de antwoorden werden geregistreerd, waardoor helder werd wie naar aanleiding van welke vraag op een bepaalde manier over een onderwerp sprak. Het gebruik van een recorder verder de kwaliteit van het onderzoek ten goede omdat de letterlijke conversaties met mijn begeleider en intervisiegroep kon worden besproken, waarbij aandacht kan worden geschonken aan de interviewtechnieken, de bevindingen en de interpretaties ervan. Boeije benadrukt wel dat tijdens de transcriptie van opnamen, gegevens van intonatie en non-verbaal gedrag, zoals houding, gelaatsuitdrukkingen en handgebaren, verloren gaan. Om dit op te vangen heb ik indrukken, bevindingen en bijzonderheden ten aanzien van non-verbaal gedrag en intonatie tijdens interviews genoteerd in de methodologische memo's.

Ook kwam *de afwisseling van dataverzameling en analyse* de validiteit van het onderzoek ten goede. Zoals eerder aangegeven heeft er na een eerste periode van vijf weken dataverzameling een tussentijdse analyse plaatsgevonden. Ook was ik tijdens de perioden van dataverzameling al bezig zijn met (het nadenken over) de analyse van mijn bevindingen, bijvoorbeeld door codering en het schrijven van de methodologische en analytische logboeken. Op deze manier kon ik mijn eigen tussentijdse interpretaties van de verzamelde data toetsten.

Verder droeg *tussentijdse terugkoppeling* bij aan de kwaliteit van het onderzoek. Dit gold niet alleen voor de betrouwbaarheid (zie paragraaf 3.4), maar ook voor de interne validiteit (Boeije, 2006, p. 153). Voorlopige analyseresultaten zijn ter toetsing voorgelegd aan de participanten en directie, wat tot doel had de validiteit te vergroten.

Externe validiteit wordt ook wel 'generalisatie' genoemd en heeft te maken met de geldigheid van de onderzoeksconclusies in andere, niet onderzochte situaties (Boeije, 2006: 155). Ondanks dat de interne validiteit van het onderzoek gewaarborgd werd, maakt het feit dat er één casus is onderzocht de generaliseerbaarheid van het onderzoek betwifelbaar. Het onderzoek vond plaats in de specifieke context van LiftUp en er werden alleen respondenten betrokken die daarbinnen werkzaam waren. Het zal daarom minder snel mogelijk zijn om resultaten te leveren die buiten LiftUp generaliseerbaar zijn. Wel zouden de uitkomsten van deze casestudy voor zowel publieke als private organisaties inzicht kunnen bieden in de aansluiting van de eigen gekozen strategieverandering op de organisatiecultuur. Ook worden in de resultaten diverse invullingen van dienstverlening belicht, die een inspiratiebron zou kunnen zijn voor organisaties om de eigen dienstverlening naar klanten in kaart te brengen. Juist in een tijd van economische crisis is het zicht op klantgerichtheid voor commerciële organisaties relevant, omdat de binding met klanten van essentieel belang kan zijn voor het voortbestaan van de organisatie.

Door middel van de casestudy is er tevens getracht om een aanvulling te geven op bestaande theoretische concepten, met name door de onderzochte invloed van de cultuur van klanten op de interne cultuur. In die zin zouden de resultaten van deze casestudy toegepast kunnen worden op andere organisaties die te maken hebben met dienstverlening naar betalende klanten. Op basis van literatuur van Gastelaars (2006) kan namelijk worden verondersteld dat de interne culturen van commerciële organisaties meer beïnvloedbaar zijn door de cultuur van klanten dan de interne culturen van non-profit organisaties. Het handelen en beredeneren van medewerkers van deze organisaties wordt bepaald door de behoefte van de klant, om daarmee via klanttevredenheid tot winstgevendheid te komen. Dit wordt in paragraaf 5.3 "Vervolgonderzoek" nader toegelicht. Om eventuele toepasbaarheid in andere commerciële settings te realiseren is er voorgaand aan het onderzoek in ieder geval bewust voor gekozen om alle lagen van de afdeling te onderzoeken en zowel medewerkers van de binnen- als buitendienst mee te nemen.

Ik zie de betwifelende externe generaliseerbaarheid echter niet als een hindernis, omdat dit het behalen van de doelstelling van het onderzoek niet in de weg stond. De doelstelling was namelijk gericht op de specifieke situatie binnen LiftUp. Door de betekenisgeving van betrokkenen ten aanzien van dienstverlening in kaart te brengen, is er getracht mogelijke aanknopingspunten aan de directie te bieden voor verder implementatie van de strategieverandering rondom efficiënte en kwalitatieve dienstverlening. De bruikbaarheid van de onderzoeksresultaten wordt in de eerste plaats dan ook onderschreven door de doelstelling van het onderzoek.

4 Resultaten & analyse dataverzameling

4.1 Verandering organisatiestructuur

Met een strategieverandering ten aanzien van dienstverlening in mijn achterhoofd, opende ik op twee maart de deur van de binnendienst afdeling en liep ik door een gangpad richting een bureau die voor mij naast de afdelingsassistent was neergezet. Links van het gangpad bevond zich een afschermwand waarachter medewerkers waren gepositioneerd en rechts aanschouwde ik drie kantoren van de directeur en twee managers. Eenmaal aangekomen bij "mijn" werkplek, nam ik de fysieke indeling van de binnendienst in me op. De afdeling bestond uit één ruimte waar twintig bureaus stonden opgesteld. Het midden van de ruimte werd versmald door twee kasten. Vóór de kasten waren werkplekken gecreëerd die werden bezet door administratief medewerkers van zowel de afdelingen Modernisering als Nieuwbouw, terwijl de calculators van Modernisering en Nieuwbouw werkzaam waren aan de achterste bureaus (zie bijlage 2 voor een plattegrond).

Tijdens een persoonlijke introductie gaven de binnendienst medewerkers direct te kennen dat de huidige fysieke inrichting recentelijk was veranderd:

"Sinds augustus is de administratie van Modernisering en Nieuwbouw op deze verdieping samengevoegd. Daarvoor zaten zij apart en nu zitten we samen. Dit moest ineens zodat we beter zouden samenwerken, maar iedereen houdt zich gewoon bezig met zijn eigen ding". (administratief medewerkster, Modernisering)

"Voorheen zaten wij samen met Operations en Engineering van Nieuwbouw boven, maar nu zijn wij ineens beneden gezet naast modernisering. We zouden nu een one big sales family moeten voorstellen... not!" (grinnikt). (calculator, Nieuwbouw)

Uit de bovenstaande citaten en soortgelijke uitspraken van collega's kwam naar voren dat de beoogde integratie van de afdelingen in de praktijk niet als zodanig wordt ervaren. De introductie bracht mij tot het inzicht dat niet zo zeer de strategieverandering, maar wijziging van de organisatiestructuur een thema was dat op de afdeling leefde. Door het exploreren van dit thema zou een wereld van differentiatie opengaan, waarin betekenisgeving rondom dienstverlening een centraal positie zou innemen. De resultaten van deze zoektocht zijn in dit hoofdstuk uitgewerkt.

4.1.1 Beoogd effect: één werkwijze, één verkoop gezicht

Inzicht in de aanleiding en het beoogde effect van de structuurwijziging was de eerste stap in exploratie van het thema. Op intranet trof ik een berichtgeving aan van de Algemeen Directeur, waarin op 1 januari 2008 de wijziging van de organisatie werd aangekondigd:

"Een jaar of vier geleden zijn we gestart met een wereldwijde aanpassing van de strategie en organisatie in richting van een meer marktgerichte, vraaggestuurde organisatie. Dit is achteraf te beschouwen als het eerste teken van onze nieuwe manier van commercieel handelen in een steeds competitievere markt. De huidige organisatiestructuur sluit hier niet op aan en daarom hebben wij besloten om deze per 1 februari 2008 aan te passen (...). Wij zijn ervan overtuigd dat deze organisatorische wijzigingen positief zullen bijdragen aan de optimalisatie van diverse bedrijfsprocessen en onze customer focus".

De bovenstaande berichtgeving geeft weer dat de wijziging van de organisatiestructuur is ingezet als ondersteuning van de strategieverandering. Voorheen werden Modernisering en Nieuwbouw als aparte afdelingen in de organisatie gepositioneerd. Om tot een verbetering in dienstverlening te komen zijn de verkoopactiviteiten van Modernisering en Nieuwbouw geïntegreerd. Daarnaast zijn Operations & Engineering van Nieuwbouw en Modernisering onder één noemer gebracht. In augustus is er getracht fysiek vorm te geven aan de structuurwijziging, door medewerkers van de

Verkoop Binnendienst, bestaande uit calculatie en administratie, op de eerste verdieping samen te brengen. Medewerkers van Operations & Engineering van Modernisering en Nieuwbouw, zijn op de tweede verdieping gelokaliseerd.

Naast de overtuiging dat fysieke integratie van de afdelingen in het voordeel zou werken voor de klant, gaf de Algemeen Directeur tijdens een informeel gesprek in de kantine blijk van een andere motivatie:

“De verkoopafdeling van Nieuwbouw loopt beter dan die van Modernisering. Door ze bij elkaar te zetten, kunnen medewerkers van Modernisering de best practices van Nieuwbouw overnemen”.

Deze tweeledigheid in motivatie om tot integratie te komen, kwam tevens naar voren in een interview met de Directeur Marketing & Verkoop. Hierin gaf zij te kennen dat er was besloten om alle sales activiteiten van Nieuwbouw en Modernisering onder “één paraplu” te laten vallen, omdat in haar optiek de afdelingen te “versnipperd” functioneerden. Het streven was om meer integratie in de werkwijzen te krijgen, waardoor er “één gezicht” naar buiten zou worden gecreëerd. Een onderliggende motivatie had betrekking op cultuur:

“Binnen de afdeling Modernisering heerst een negatieve cultuur. Bij Nieuwbouw is er een cultuur van meegaan en meedenken. De afdelingen zijn mede samengevoegd om een cultuuromslag bij Modernisering te bewerkstelligen”.

Door de structuur te wijzingen is er naast het creëren van eenheid in werkwijzen en het verbeteren van dienstverlening naar klanten, getracht om een cultuurverandering bij Modernisering in werking te stellen. Uit de bovenstaande citaten blijkt dat integratie door de directie niet als een wederzijdse uitwisseling wordt gezien, maar als een aanpassingsproces van Modernisering aan de cultuur van Nieuwbouw. In de volgende paragrafen komt de betekenisgeving van medewerkers aan het licht.

4.1.2 De praktijk: Modernisering versus Nieuwbouw

Op de afdeling bleken de medewerkers van Modernisering bewust te zijn van de motivatie waartoe door de directie tot structuurverandering was overgegaan. Binnen de eerder getoonde citaten en soortgelijke informele gesprekken werden samenwerking, uniformiteit in werkzaamheden, klantgericht werken, elkaar kunnen vervangen bij afwezigheid en het wegwerken van een “kloof” tussen de afdelingen als redenen aangedragen. Ook gaven twee medewerkers van administratie en calculatie tijdens interviews aan dat de directie van mening was dat zij van Nieuwbouw konden leren. Ondanks dat ze op de hoogte waren van de intenties, bleek dit niet in te houden dat ze zich daar ook in de praktijk aan konden conformeren. Tijdens aanwezigheid op de afdeling kwam ik in aanraking met een wederzijds gevoel van dualiteit dat zich tussen de afdelingen manifesteerde. Het volgende fragment illustreert de weerspiegeling van dualiteit tijdens een introducerend gesprek met een calculator van Modernisering:

“Wij zijn Modernisering”, zei de calculator. Hij wees met zijn linker hand naar vier collega’s die naast hem zaten.

“Tot HIER dus”, benadrukte hij, waarbij de linker onderarm met een klap op het bureau werd gelegd. Vervolgens wees hij met de rechter hand over de zojuist neergelede arm naar vijf medewerkers die links van hem waren gehuisvest.

“Zij daar doen calculatie Nieuwbouw, maar daar hebben wij niks mee te maken”.

In dit fragment komen drie facetten naar voren waarmee een onderscheid tussen Nieuwbouw en Modernisering wordt aangeduid. De linker onderarm die een denkbeeldige scheidslijn aanduidde stond symbool voor een fysieke afscheiding tussen de calculators, ondanks dat zij in één ruimte waren ondergebracht. De wijzende gebaren van de handen functioneerden als een ondersteuning van de bewoordingen “wij” en “zij”, waarmee een typering werd aangebracht tussen vijf calculators van Modernisering en vijf Nieuwbouw calculators. Opvallend was dat zich in een

introducerend gesprek met twee Nieuwbouw calculators dezelfde facetten openbaarden. Het enige verschil was dat één van hen weliswaar circa twee meter van de vloer benutte om de denkbeeldige scheidslijn uit te beelden. In tegenstelling tot de motieven van de integratie, het creëren van één verkoopafdeling, beschouwde de calculators elkaar als aparte groepen. Een wederzijdse benadering vanuit dualiteit overheerste de beoogde intentie tot eenwording.

De tweedeling in Nieuwbouw en Modernisering was niet iets dat zich beperkte tot calculatie. Ook bij de administratieve afdeling heerste een gevoel van dualiteit, dat zich openbaarde in de wijze waarop er over elkaar werd gesproken. De onderstaande uitspraken, afkomstig uit een interview met een administratief medewerkster van Modernisering, illustreren dat de beoogde integratie van de afdelingen in de praktijk niet als zodanig werd ervaren:

“Ik zou mijn god niet weten wat ze doen. Weten zij ook niet van ons. Ondanks dat ze naast ons zijn gezet blijft het een aparte wereld. Ze dachten dat wij als administratie die integratie tegenhielden, maar het zijn de verschillen die het tegenhouden. DAT maakt dat wij niet zoals zij kunnen werken. Het is niet eens dat ik het niet wil, het GAAT gewoon niet. Die Nieuwbouw wereld is totaal anders dan wij”.

In deze bewoordingen komt het onderscheid tussen de afdelingen naar voren in de typering van Nieuwbouw als een andere “wereld”. De ervaren tweedeling werd gevoed door de overtuiging dat de afdelingen teveel van elkaar verschillen. Net als bij calculatie, beschouwden de administratief medewerkers van Nieuwbouw en Modernisering elkaar onderling niet als één afdeling, maar als twee apart van elkaar functionerende groepen. Toen ik vervolgens aan de medewerkster vroeg waardoor de beleving van een tweedeling was ontstaan, gaf ze het volgende antwoord:

“Iedereen zit hier al jaren op zijn eigen paddenstoel en probeert de omgeving daaromheen bladsvrij te houden. En nu willen ze ineens dat je van elke afdeling weet hoe en wat. Zo werkt dat niet. Ze hebben zo lang dat paddenstoelen gebied in gang gehouden, van ‘jij weet alleen dit’, tja, dan krijg je nu antwoorden als ‘dat is niet van mij dus dat weet ik niet’.”

In de optiek van de medewerkster lag de oorsprong van de ervaren tweedeling in de vorige organisatiestructuur, waarbij Nieuwbouw en Modernisering als aparte afdelingen functioneerden. De dualiteit die zij definieert als ‘paddenstoelen’ gebied, was ook herkenbaar in de uitwisselingen tussen administratie en calculatie. Het volgende fragment geeft een observatie weer, waarin zich eveneens een afscheiding tussen Modernisering en Nieuwbouw aandient:

*Een calculator van Modernisering loopt met een A4 papier naar de teamleider van administratie.
“Kunnen jullie de naam van deze vertegenwoordiger aanpassen?”, vraagt hij, waarbij hij het A4 papier overhandigt.
“Dat kan alleen Jenny (administratief medewerkster Nieuwbouw)”, antwoordt de teamleider.
“Oh, wie is Jenny?”, vraagt de calculator.
“Zij!”, zegt de teamleider, waarbij ze naar een vrouw achter een bureau wijst.
De calculator draait zich om en loopt naar de zojuist aangewezen medewerkster toe.
“Ik weet niks van Modernisering hoor. Daar kan ik niks voor doen. Dat is niet mijn werk!”, geeft de medewerkster te kennen, nog voordat de calculator zijn aanwezigheid toe kan lichten. Ze schudt haar hoofd meerdere keren van rechts naar links en keert vervolgens haar blik terug naar het computerscherm.*

Het op de afdeling heersende onderscheid tussen Nieuwbouw en Modernisering wordt in deze observatie allereerst belicht in het gegeven dat de calculator van Modernisering niet op de hoogte was van de naam van de administratief medewerkster van Nieuwbouw. De afscheiding werd vervolgd door de uitlating van de medewerkster, waarin zij direct aangaf de calculator niet van dienst te kunnen zijn. Alleen al de verschijning van de calculator aan haar bureau gaf aanleiding tot het kenbaar maken van een onderscheid tussen Nieuwbouw en Modernisering.

Ondanks de ruimtelijke integratie, geven de resultaten blijk van de aanwezigheid van subgroepen bij de binnendienst. Duidelijk wordt dat Nieuwbouw en Modernisering als verschillende

afdelingen worden gezien. De volgende stap is aan te geven wat de verschillen zijn waardoor de intentie tot eenwording wordt overheerst door de overtuiging van dualiteit. Het nader exploreren van de betekenisgeving van de medewerkers van Modernisering ten aanzien van dienstverlening, heeft drie verschillen aan het licht gebracht, die in de volgende paragrafen worden weergegeven.

4.1.3 Differentiatie 1 & 2: aard van de branche en klantenbestand

Eén van de redenen die voeding gaf aan de overtuiging dat de afdelingen Modernisering en Nieuwbouw qua dienstverlening elementair van elkaar verschillen, vond zijn grondslag in de aard van de branche waarbinnen de medewerkers hun werkzaamheden vervullen. In interviews met calculators en administratief medewerkers werd aangegeven dat de Modernisering branche "complexer" is dan Nieuwbouw, omdat je met een bestaande lift te maken hebt waaraan installatie componenten moeten worden aangepast. Ook bij "full replacement", een onderdeel van modernisering waarbij de volledige lift wordt vernieuwd, dient rekening te worden gehouden met de bestaande schacht van een gebouw. Daarentegen is de doelstelling bij de Nieuwbouw branche om een nieuw gebouw neer te zetten, waarbinnen een nieuwe lift benodigd is. Aangezien in de ontwerpfase van een gebouw rekening wordt gehouden met de afmetingen van een lift, is het voor medewerkers van Nieuwbouw minder van belang om stil te staan bij de schachtindeling.

Aansluitend op het branche verschil, gaven medewerkers te kennen dat er ook diversiteit bestond in het klantenbestand van Modernisering en Nieuwbouw:

"Aannemers, projectontwikkelaars, architecten en bouwers, dat zijn de klanten voor Nieuwbouw. Bij Modernisering zijn het klanten van de service. Dan zijn het woningbouwverenigingen, de VvE's (Vereniging van Eigenaren)... Voor calculatie maakt dit de dienstverlening verschillend door een hele andere klantengroep en andere producten". (Calculator, Modernisering)

"Nieuwbouw is meer met aannemers die continu met projecten bezig zijn, die weten de weg, kennen de procedure, de hoofdlijnen van hoe en wat. Bij Modernisering heb je te maken met VvE's. Echt eigenaren. Leken. Mensen zoals jij en ik, die gewoon dingen willen regelen voor hun liftje". (Teamleider administratie Modernisering & Nieuwbouw)

De bovenstaande fragmenten geven een typering weer van het klantenbestand bij Modernisering en Nieuwbouw. In aanvulling daarop werd tijdens interviews met twee calculators aangekaart dat niet alleen het type klant, maar ook de behoefte van de klant verschilt. Aangezien de lift al van iemand is, worden er door klanten van Modernisering specifieke eisen gesteld aan bijvoorbeeld het interieur. Daarbij ervaren de medewerkers dat de klant wenst dat er rekening wordt gehouden met diens beschikbare budget. Klanten van Nieuwbouw zijn in hun optiek minder geïnteresseerd in specificaties, omdat zij zich focussen op het neerzetten van een geheel nieuw gebouw. Dit beeld werd tijdens informele gesprekken met binnendienst medewerkers van Nieuwbouw bevestigd.

De verschillen in de branche en het klantenbestand bleken voor de medewerkers essentiële indicatoren te zijn waarom integratie van de afdelingen tot één verkoopafdeling niet van de grond kwam. Waar de structuurwijziging mede tot doel had dat medewerkers ook de klanten van Nieuwbouw van dienst konden zijn, bleek uit diverse conversaties dat dit in de praktijk niet makkelijk haalbaar was. In het volgende fragment afkomstig uit een interview met de teamleider van calculatie wordt dit nader uitgelegd:

"Wij zitten nu naast Nieuwbouw, de telefoon kunnen we geeneens van elkaar overnemen. Dat hebben we geprobeerd, maar ik krijg vragen van een aannemer en ik kan die man geen antwoord geven, want ik heb geen verstand van die schachtafmetingen en Nieuwbouw producten. Toen we met administratie zaten namen we wel elkaars telefoon over, maar dat was dezelfde klant met dezelfde dienstverlening. Nu zit ik naast een groep met een hele andere klant, met andere vragen die ik niet kan beantwoorden. Dus het heeft alleen maar averechts gewerkt voor de dienstverlening naar de klant".

Uit de bovenstaande bewoordingen kan worden herleid dat het moeilijk is voor medewerkers om inhoudelijke vragen van Nieuwbouw klanten te beantwoorden. Hieronder ligt de overtuiging dat de dienstverlening van Nieuwbouw en Modernisering teveel van elkaar verschillen. Opvallend is dat de teamleider aangeeft dat de structuurwijziging in zijn optiek niet heeft bijgedragen aan een verbetering van de dienstverlening naar de klant, terwijl dit wel één van de beoogde effecten was van de interne verhuizing. Dat het niet haalbaar was om klanten van Nieuwbouw van dienst te zijn, werd bevestigd op de afdeling waarbij ik plaats had genomen achter een bureau van een afwezige Nieuwbouw calculator. Onderstaand gespreksfragment beschrijft een situatie waarin een calculator een lijn van de rinkelende telefoon, die op "mijn" bureau stond, overnam:

"Goedemiddag, Jan Veenstra, LiftUp", zegt de calculator door de telefoon.

"Die is er vandaag niet, hij is op woensdag vrij. Morgen na de pauze kunt hem zeker weer bereiken", antwoordt de calculator. Er volgt een stilte van vijf seconden.

"Ik ben niet van deze afdeling. Ik neem alleen even de telefoon op, maar u zou dat nummer over een half uur kunnen proberen en kijken of u ze dan wel aan de lijn krijgt. Ik kan u helaas niet verder van dienst zijn". Nogmaals een korte stilte.

"Oke prima", zegt de calculator. Hij legt de telefoon neer en draait zijn gezicht naar mij toe.

"Ik weet niet wat Zij doen, maar ze nemen haast nooit de telefoon op", legt de calculator uit, terwijl hij naar twee Nieuwbouw calculators wijst die aan het telefoneren zijn.

"Dan neem ik maar weer op, want dat vind ik lullig tegenover een klant, maar ik kan ze niet helpen. Ik weet niks van die Nieuwbouw markt".

In dit gesprek komt naar voren dat de calculator vanuit een besef van klantgerichtheid voornemens is om de telefoon op te nemen. Desondanks is hij door een gebrek aan Nieuwbouw kennis niet in staat om de klant daadwerkelijk tot dienst te zijn. Niet alleen calculatie, maar ook administratie bleek hiermee te maken te hebben. Tijdens een interview met een administratief medewerkster werd het gebrek aan kennis aangeduid als "natte vinger" werk:

"De reden van die nieuwe opstelling is dat we elkaar kunnen vervangen als er iemand ziek is, maar in de praktijk is dit moeilijk. Als ik een klant van Nieuwbouw te woord sta probeer ik deze wel te helpen, maar ik moet diegene altijd doorverbinden. Ik WEET het niet".

De medewerkster likte aan haar rechter wijsvinger en stak deze in de lucht.

"Dat wederzijds vervangen is toekomstmuziek. Ik betwijfel of ze het voor elkaar krijgen".

Op basis van de resultaten in deze paragraaf kan worden gesteld dat de belemmering tot integratie van de afdelingen geen kwestie is van onwil, maar gebrek aan kennis. Er zijn structurele verschillen in de branche en de klanten van Nieuwbouw en Modernisering, waartoe zich een onderscheid in dienstverlening op de afdeling aandient. De volgende paragraaf licht een ander verschil toe.

4.1.4 Differentiatie 3: werkwijze

In de vorige paragraaf is aan de orde gekomen dat medewerkers van Nieuwbouw zich primair richten op de verkoop van liften voor een nieuw gebouw, terwijl medewerkers van Modernisering zich bezighouden met het verkopen van componenten of liften die worden aangepast op bestaande liften of schachten. In lijn met dit verschil, gaven medewerkers aan dat er ook verschillen zijn in de werkwijze die de afdelingen hanteren. In het volgende gespreksfragment uit een interview met een medewerker van calculatie, wordt hiertoe de eerste aanzet gegeven:

"Ze willen toch één werkwijze? (grinnikt). Die hele integratie is op de Nieuwbouw manier gestoeld. Tja, dat is makkelijk, want dat kennen ze. Er zijn nu een heleboel Nieuwbouw mensen die aansturing doen. Ook Fatima (teamleider administratie), dus die wil alles via de Nieuwbouw methode doen. Op zich is dat ook wel een vrij simpele methode alleen is Nieuwbouw een makkelijker proces. Ze snappen niet dat de werkwijze van Modernisering complexer is"

Allereerst is het opmerkelijk dat de calculator de tweeledigheid in motivatie van de directie (zie paragraaf 4.1.1) onderkent. Hij geeft aan dat er één werkwijze wordt beoogd, maar benadrukt hierbij dat het wenselijk is dat Modernisering zich aanpast aan de werkwijze van Nieuwbouw. Dit verbindt hij aan het gegeven dat diverse leidinggevenden, te weten de Directeur Marketing & Verkoop en de teamleider van Administratie, oorspronkelijk uit de Nieuwbouw komen. Vervolgens verwoordt de calculator dat aanpassing niet haalbaar is omdat de werkwijze van Modernisering “complexer” is. In het onderstaande gespreksfragment legt een collega uit waardoor zijn werk in complexiteit verschilt met dat van Nieuwbouw:

“Hun offertes zijn een stuk simpeler. Zij hebben van die vinkjes, die druk je in, en FOEP... er komt een offerte uitrollen. Je hoeft daar niet te calculeren. Wij hebben meer C processen. Die zijn qua calculatie complexer omdat er meer engineering bij komt kijken. Wij zitten natuurlijk met de uitdaging dat het moet PASSEN op bestaande installatie en daarvoor moet je ieder component apart kennen. Dat is veel technischer dan de A processen bij Nieuwbouw”.

Uit dit citaat kan worden herleid dat er verschillen zijn in “A” (standaard) en “C” (complexe) processen, waardoor de werkwijze van Nieuwbouw en Modernisering ongelijk is. Aangezien in de ontwerpfase van een gebouw rekening wordt gehouden met de afmetingen van een lift, hoeven medewerkers van Nieuwbouw geen complexe technische betekenissen te maken om liften passend te maken aan schachten. De werkwijze van Modernisering is technisch complexer, omdat lift componenten moeten worden aangepast aan bestaande liften of schachten. Juist de ervaren technische complexiteit, gaf twee collega’s aanleiding om tijdens een informeel gesprek aan te kaarten dat ze de binnen de nieuwe opstelling “nul efficiëntie” ondervonden. Beide calculators gaven aan meer link te hebben met de afdeling Engineering dan de Nieuwbouw calculators, omdat deze “hard core technici van Modernisering”, vragen konden beantwoorden over de plaatsing van componenten. Zij waren in de veronderstelling dat door de “verhuizing” van de engineers naar de tweede verdieping, de snelheid van informatie uitwisseling werd beperkt.

Naast technische complexiteit, kwam in diverse gesprekken met de administratie naar voren dat er ook daar een verschil in moeilijkheidsgraad bestond, wat aanpassing aan de Nieuwbouw werkwijze bemoeilijkte. In het volgende interviewfragment wordt deze beleving door één van de medewerksters verwoord:

“Fatima wil heel graag dat Modernisering op de Nieuwbouw manier gaat werken (zucht). Dan leggen we haar weer dat dit niet kan omdat Nieuwbouw een NIEUW project is. Die lift is er nog niet. Je drukt op een knopje en HUP daar is het nieuwe nummertje. Je plakt het op een map en klaar. JONGENS, wij zijn Modernisering, zo werkt dat niet bij ons! Er wordt geMODERNISEERD, dus er is al een hele geschiedenis aan karweien die gedaan zijn voor die lift. Er is een dikke map en daar moet je naar op zoek om te kijken ‘Is dat al een keer gedaan?’, ‘Valt dat onder garantie?’, ‘Zijn daar al een keer offertes voor uitgebracht?’.

Aangekaart wordt dat bij Modernisering de geschiedenis van een lift achterhaald dient te worden voordat een offerte in behandeling wordt genomen. Bij Nieuwbouw is dit niet het geval omdat daar met een blanco vel wordt gestart. Het woord ‘HUP’, waarmee de werkwijze van Nieuwbouw als ‘zo gepiept’ geïnterpreteerd kan worden, ligt in lijn met de ‘FOEP’ omschrijving, waarmee de calculator in het voorgaande interviewfragment de Nieuwbouw methode typeerde. Het verschil in administratieve complexiteit werd tijdens een informeel gesprek met een nieuwbouw medewerker bevestigd. De nieuwbouw methode werd door hem als “clean” en “simpel ervaren, omdat de systemen duidelijk aangeven wat er bij een offerteaanvraag ingevuld dient te worden. In zijn beleving verliep de werkwijze van Modernisering “moeizamer”, omdat daarin een gebrek was aan “gestandaardiseerde systemen”.

Opmerkelijk aan het bovenstaande fragment is dat de medewerkster te kennen geeft dat de teamleider van administratie voorstander is van de beoogde integratie. Ook in een eerder getoond fragment werd dit door de teamleider van calculatie aangekaart. Dit wekt interesse op in de betekenisgeving van de teamleider, die hieronder door haarzelf zal worden verwoord:

“Als je het over efficiëntie hebt, dat is bij Nieuwbouw al opgezet. Die processen zijn eenduidig en lopen soepel. Bij Modernisering zijn de processen langdradig, als je ziet hoe je daar überhaupt een opdracht inboekt, dat zijn ZO VEEL stappen. Dat wil ik uiteindelijk gewoon meer één maken, want bij beide heb je te maken met verkoop. De hoofdlijnen zijn hetzelfde, we hebben aanvragen, opdrachten en verloren projecten. Als je daar naar kijkt dan denk je ‘wat is het punt?’. Maar in de praktijk moet er nog heel veel gebeuren om dat doel te bereiken (grinnikt). Als je los kijkt van één verkoopafdeling, dan zie je dat de werkwijze TOTAAL verschilt. Hoe je aanvragen zoekt, offertes inboekt, facturering schema’s, noem maar op! Dat gaat denk ik lang duren om dat één te maken”.

In de bovenstaande bewoordingen komt naar voren dat de teamleider inderdaad voornemens is om één werkwijze te ontwikkelen. Ook ontbloomt het fragment een voorkeur voor aanpassing van Modernisering aan de werkwijze van Nieuwbouw, omdat de processen van Nieuwbouw efficiënter zouden zijn opgezet. Hierin sluit de teamleider aan bij de visie van de directie. Niettemin, wordt er een nuancering in het streven naar eenwording gegeven, doordat ze erkent dat er verschillen zijn in de werkwijze van Nieuwbouw en Modernisering. Binnen de overtuiging dat het tijd kost om de verschillen te overbruggen, komt impliciet naar voren dat er in de huidige situatie geen sprake is van volledige integratie van de werkwijzen.

Op basis van de resultaten in deze paragraaf kan worden gesteld dat structurele verschillen in werkwijzen er mede toe hebben bijgedragen dat de beoogde integratie niet als zodanig door de medewerkers wordt ervaren. Verder betreft het een verschil in complexiteit van de werkwijzen, die aanpassing van Modernisering aan Nieuwbouw methode heeft gecompliceerd.

4.1.5 Het dubbele gezicht van verkoop

In dit hoofdstuk zijn de beoogde effecten en de praktijkervaringen omtrent de organisatiestructuur wijziging in kaart gebracht. Door de structuur te wijzigen is er door de directie getracht eenheid te creëren in de werkwijzen van Modernisering en Nieuwbouw, om zodoende de dienstverlening naar klanten te verbeteren. Deze intentie kan binnen het cultuurconcept van Schein (1992) worden ondergebracht als “beoogde waarde”, waarin de strategie, doelstelling en filosofie van de organisatie tot uiting worden gebracht. De insteek van de organisatiestructuur verandering zoals deze door de directieleden gemotiveerd werd, sluit ook aan bij het “integratieperspectief” van Martin (2004). Het idee hierachter is dat het hoger management de waarden van de organisatie uitdraagt, deze door middel van culturele manifestaties implementeert en dat dit vervolgens tot organisatiebrede consensus leidt. Het ruimtelijk integreren van twee afdelingen is de culturele manifestatie welke is ingezet om eenheid in de werkwijzen te creëren en daarmee dienstverlening naar klanten te verbeteren.

Door de structuur te wijzigen is er tevens getracht om een cultuuromslag bij Modernisering te stimuleren. Inherent aan deze drijfveer ligt de “maakbaarheidgedachte”, waarbij cultuur als een beïnvloedbare variabele wordt gezien (Smircich, 1983). Uit de getoonde citaten bleek dat integratie door de directie niet als wederzijdse culturele uitwisseling werd gezien, maar als een aanpassingsproces van Modernisering aan de cultuur van Nieuwbouw.

Het in kaart brengen van de betekenisgeving van de Verkoop Binnendienst heeft aangetoond dat er in de praktijk geen integratie heeft plaatsgevonden tussen de afdelingen. De wederzijdse benadering wordt gekenmerkt door woorden als “wij” en “zij”, regelmatig ondersteund door wijzende handgebaren. Uit interviews en informele gesprekken met medewerkers van calculatie en administratie kwam naar voren dat de werkwijzen niet waren geïntegreerd en dat zij Nieuwbouw klanten amper telefonisch van dienst konden zijn. Dit brengt inconsistenties aan het licht tussen de “beoogde waarde” en de zichtbare “artefacten” (Schein, 1992), oftewel de beoogde integratie en de niet geïntegreerde werkprocessen alsmede het begrenzend gedrag van medewerkers. De binnendienst medewerkers van Nieuwbouw en Modernisering functioneren als subculturen en zien elkaar niet als één verkoopgezicht. Culturele eenduidigheid vanuit het integratieperspectief verdwijnt daarmee uit het zicht en brengt het licht op het differentiatieperspectief (Martin, 2004). Deze zienswijze beschrijft organisaties als elkaar overlappende subculturen. Er kan sprake zijn van

consensus, maar alleen binnen de grenzen van de verschillende subculturen. Kenmerkend aan subculturen is dat deze voorkomen langs de lijnen van functionele, beroepsmatige of hiërarchische differentiatie. De voorgaande paragrafen hebben aangetoond dat de subculturen op de afdeling Verkoop Binnendienst zich beroepsmatig zijn gaan manifesteren rondom de activiteiten van Nieuwbouw en Modernisering. Beide afdelingen hebben een andere kijk op dienstverlening, gebaseerd op verschillen in branche (nieuwe lift vs bestaande lift), klantenbestand (aannemers vs VvE's) en werkwijze (standaard vs complex), waartoe zich twee verschillende culturen hebben ontwikkeld. Deze resultaten sluiten aan bij Bate's (1996) gedefinieerde "segmentalism", aangezien de verschillende overtuigingen ten aanzien van dienstverlening naar de klant de bron zijn geweest voor culturele differentiatie.

Waar de directie heeft getracht de cultuur te veranderen, blijkt in de praktijk dat de medewerkers van Modernisering vanuit hun eigen culturele blik, "Ism" (Bate, 1996), invulling geven aan dienstverlening binnen hun werkzaamheden. Het zijn verschillen in de branche, het klantenbestand en de complexiteit van de werkwijze, die aanpassing aan de Nieuwbouw methode compliceren. In het volgende hoofdstuk wordt dienstverlening naar klanten verder uitgediept, door een blik te werpen op de vertegenwoordigers, de buitendienst medewerkers van Modernisering.

4.2 Dienstverlening naar klanten

Met dienstverlening naar klanten als thema in mijn achterhoofd, stapte ik een vergaderzaal genaamd "Winning Together Room" binnen, waar een zes uur durende vergadering met tien vertegenwoordigers van Modernisering van start zou gaan. Deze vergadering zou worden geleid door Sales Manager Marco Vergeel, die sinds 1 januari 2009 als nieuwe leidinggevende van de buitendienst was aangesteld. Ik liep de zaal in en nam plaats achter één van de in "U" opstelling gepositioneerde tafels. Tijdens het observeren kwam naar voren dat er verschillen optraden in de manier waarop er naar dienstverlening ten aanzien van klanten werd gekeken. Het volgende fragment geeft daartoe de eerste aanzet:

"Als jullie eerst een lijst maken, waarbij goed staat welke producten wij wanneer moeten verkopen...", zei vertegenwoordiger Dick

"Je moet ALLES verkopen! Alles wat ik op de lijst zet verkoop je!", antwoordde Sales Manager Marco met luide stem.

"Ja, maar niet iedereen heeft die productkennis", antwoordde Dick.

"Je kan wel in details gaan, maar dan gaan de concurrenten ermee vandoor. We moeten verkopen! Kom op Dick, GAS, VUUR! Niet alles tot op het bot uitzoeken. Gewoon die producten erin knallen! Als wij de clockspeed niet omhoog krijgen gaat het mis!", zei Marco.

"Wij moeten dat toch goed weten?", vroeg vertegenwoordiger Willem.

"Wat is jouw functie? Verkopen? Engineeren?", vroeg Marco terwijl hij Willem aankeek.

"Ehm, niet engineeren", antwoordde Willem.

"Ja, nu word ik een beetje emotioneel. Als ik je iets vraag dan stel je alleen een vraag terug. Wij hebben gewoon juiste productinformatie nodig om goed te kunnen verkopen", zei Dick.

"Jullie zijn gewoon te reactief als sales", antwoordde Marco grinnikend.

Uit deze observatie bleek dat de manager binnen dienstverlening de nadruk lag op verkopen, terwijl twee vertegenwoordigers het belangrijk vonden te beschikken over productkennis, om zodoende klanten van dienst te kunnen zijn. Uit soortgelijke gesprekken kwam naar voren dat er verschillen waren in de betekenis die de manager en de vertegenwoordigers aan kwalitatieve en efficiënte dienstverlening ten aanzien van klanten gaven. In dit hoofdstuk zullen deze verschillen nader worden geëxploreerd.

4.2.1 Beoogde dienstverlening: knallen, vuren, sales!

Inzicht krijgen in beoogde dienstverlening naar klanten, is de eerste stap die in deze paragraaf wordt gemaakt. Kwalitatieve dienstverlening betekent voor de Sales Manager meer focus op commercie, waarbij klantgerichtheid wordt beschouwd als luisteren naar de behoefte van de klant. In het beeld dat de sales manager van de gewenste kwaliteit bij vertegenwoordigers in onderstaand interviewfragment afgeeft, wordt er prioriteit gegeven aan commercie boven techniek:

“We moeten die mindset bij ze veranderen. Dat ze niet vanuit de techniek blijven opereren, maar denken aan VERKOOP. Er heerst zo’n technenuten cultuur, die denken niet aan commercie maar aan techniek. Ik ben met een aantal meegegaan naar klanten. Bij de meeste is het een technische ratelspel en wordt de vraag niet gesteld. Als je naar een kwalitatief dienstniveau wilt, stel dan die vraag! Wat verwacht u van ons? Dan pas kijk je naar de installatie en geef je een technisch advies”.

Uit bovenstaande bewoordingen blijkt dat kwalitatieve dienstverlening in de ogen van de manager het stellen van de juiste vraag is, in plaats van het afsteken van een “technisch ratelspel”. In zijn optiek dienen de vertegenwoordigers zich minder te richten op technische details en des te meer op verkopen. Een commerciële benadering heeft voor de manager een dusdanige prioriteit, dat hij van mening is dat een verandering in “mindset” benodigd is om verkoop te kunnen stimuleren. Dit lijkt overeen te komen met de insteek van de interne verhuizing zoals deze door de directieleden gemotiveerd werd (zie paragraaf 4.1.1). Hierbij was het stimuleren van een “cultuuromslag” bij de Binnendienst medewerkers van Modernisering de intentie, waartoe werd besloten Nieuwbouw en Modernisering ruimtelijk te integreren.

Waar de manager in het bovenstaand fragment zijn verwachtingspatroon ten aanzien van kwalitatieve dienstverlening aanduidde, wordt in onderstaand fragment de oorsprong van zijn betekenisgeving, in tegenstelling tot die van de vertegenwoordigers, toegelicht:

“Dat ik erg naar commercie kijk, dat heeft te maken met mijn Nieuwbouw affiniteit. Dat ik een bredere scope heb dan dat de vertegenwoordigers hebben. Zij zitten op component niveau, sterk op technische details georiënteerd. Ze hebben de focus van hoe kan ik de lift met minimalisme in de lucht houden, terwijl ik zoiets heb van ‘bied gewoon een standaard oplossingspakket aan en klaar’.”

De betekenis die de manager aan kwalitatieve dienstverlening gaf, kwam volgens zijn zeggen voort uit zijn oorspronkelijke functie, waar hij vertegenwoordiger was voor grote Nieuwbouw projecten. De benadering naar de klant vanuit een andere oogpunt, brede technische scope versus componenten blik, wordt door de manager gezien als een verschil tussen Nieuwbouw en Modernisering. In paragraaf 4.1.4. is dit ook door calculators als kenmerkend verschil aangeduid.

Efficiëntie dienstverlening betekent in de ogen van de manager het vooraf filteren van de klanten op scoringskans en daarmee prioriteit geven aan klanten waarbij verkoop gerealiseerd kan worden. In de volgende twee interview fragmenten wordt deze betekenisgeving toegelicht:

“Efficiëntie is vooraf de vraag van de klant filteren. Als iemand belt vragen ‘wat is uw functie en beslissingsbevoegdheid’. Als je wordt uitgenodigd voor een gesprek de vraag durven stellen ‘wat is het doel van dit gesprek?’. Als het gaat om een offerte aanvraag, dan kan je daar tijd aan besteden. Zo niet, dan kan je beter de prioriteit geven aan een andere klant. Daar is een stukje brutaliteit voor nodig, om te bepalen of je scoringskansen ziet bij een klant”.

In de bovenstaande citaten komt naar voren dat de manager er belang aan hecht om de dienstverlening naar klanten qua tijdsbesteding op te delen in gradaties. De beschikbare tijd dient in zijn optiek ingedeeld te worden op basis van verkoop mogelijkheden bij klanten. Dit kan door de vraag van de klant te filteren, om daarmee te achterhalen of een klant behoefte heeft aan een offerte. Daarnaast kwam in het interview aan bod dat het managen van de tijd bepaald kan worden door het “type klant” te filteren. Hierbij verdiende een grotere klant volgens de manager meer

commerciële aandacht dan een kleinere klant. In aanvulling hierop gaf de manager aan dat de vertegenwoordigers er een andere optiek op nahielden:

“De vertegenwoordigers hebben die klantengroeperingen niet goed op het netvlies staan. Zij achten een VvE (Vereniging van Eigenaren), twee mensen die voorlopig nog geen opdracht willen of kunnen geven, net zo belangrijk als de grote woningbouwcorporaties die met drie miljoen in hun tas lopen bij wijze van spreken. Het inschattingsvermogen van de belangrijkheid van de klant, daar heeft Nieuwbouw meer visie op dan Modernisering. Bij Nieuwbouw zien mensen scoringskansen eerder en weten in te schatten van ‘nou moet ik bij die zitten’.”

Waar de manager prioriteit geeft aan grote klanten, geeft hij aan dat de vertegenwoordigers een VvE nagenoeg op het zelfde niveau zien staan als een woningbouwcorporatie. Opmerkelijk is dat hij vervolgens een vergelijking maakt met de benadering van Nieuwbouw vertegenwoordigers, die overeenkomt met zijn eigen visie op efficiënte dienstverlening. Ondanks dat de manager het verschil in betekenisgeving erkent, beoogt hij dat vertegenwoordigers van Modernisering in het kader van efficiëntie zicht krijgen op de klantengroeperingen.

Efficiënte dienstverlening kon volgens de manager ook behaald worden als de buitendienst de focus legt op verkopen en “nevenactiviteiten”, zoals afhandeling van vragen over facturatie en klachten over liftonderhoud, worden doorschuiven naar interne medewerkers. Hij is van mening dat de vertegenwoordigers zich teveel “ingraven in papierwerk”, terwijl hun hoofddoel is om te verkopen. Hierbij werden de vertegenwoordigers als de “ogen en oren” van het bedrijf beschouwd, die verkoop kunnen realiseren. In zijn optiek zou afschuiven van nevenactiviteiten meer tijd kunnen creëren om bij grote klanten te zitten. Dit komt voort uit de overtuiging dat “tachtig procent van de omzet behaald kan worden bij twintig procent van de klanten”. Door tijd te steken in het bezoeken grote van klanten, zou er volgens de manager een “impuls” kunnen worden gegeven aan de omzet van Modernisering.

De betekenisgeving van de manager is in lijn met de beoogde dienstverlening van de directeur, zoals deze tijdens twee interviews kenbaar werd gemaakt. Kwalitatieve dienstverlening betekent voor de directeur meer focus op commercie, waarbij klantgerichtheid wordt beschouwd als luisteren naar de behoefte van de klant. Technische details krijgen hierbij door de directeur een “secondaire” rol toebedeeld. De primaire focus dient te liggen op de klant en pas daarna de vertaling naar een passende technische oplossing. Voorts kent de directeur efficiënte dienstverlening hoge prioriteit toe, omdat de “internal clockspeed” waarmee offertes worden opgesteld omhoog dient te gaan om de beoogde verkooptargets van de afdeling Modernisering te behalen. Om dit te realiseren is ook zij van mening dat de buitendienst zich op verkopen dient te richten en neventaken bij interne medewerkers horen neer te leggen. Opmerkelijk is de directeur, net als de manager, mij te kennen gaf oorspronkelijk bij Nieuwbouw vandaan te komen. In navolging op de beoogde dienstverlening, wordt in de volgende paragraaf de betekenisgeving van de vertegenwoordigers in kaart gebracht.

4.2.2 Kwalitatieve dienstverlening: méér dan een verkoopman

Tijdens interviews kwam naar voren dat vertegenwoordigers kwalitatieve dienstverlening als ingang naar de klant zagen. Kwaliteit was in hun optiek het “bindmiddel” om langer termijn relaties met klanten op te bouwen. Met lange relaties werd bedoeld op bestaande klanten, de klanten die hun lift al jaren bij LiftUp in onderhoud hadden. Dit was voor “vijver” waaruit werd “gevist”. Het bieden van kwaliteit kon in hun optiek ervoor zorgen dat klanten bij LiftUp bleven. Kwalitatieve dienstverlening werd daarmee als “kurk” beschouwd waar Modernisering op dreef.

Naar aanleiding van de vraag wat kwalitatieve dienstverlening voor hen betekende, werd door drie vertegenwoordigers het “creëren van vertrouwen” beantwoord. Dit was een onderwerp dat zich ook tijdens de eerder besproken vergadering aandeed. Op de volgende pagina volgt een observatie van de conversatie die daar betrekking op had.

*“Waar doen wij het volgens jou fout?”, vroeg vertegenwoordiger Hugo
“Bij order en intake! Te weinig focus op verkoop. Het is aan jullie om te GASSEN bij die klanten! Gewoon erin koppen die handel! Verkopen!”, antwoordde manager Marco
“Ik vind het goed dat jij voor deze groep staat Marco. Je weet waar we tegenaan lopen. Alleen weet je niet goed wat er bij de klant speelt. Klanten kan je behouden door een vertrouwensband op te bouwen. Helaas is LiftUp goed in het vertrouwen schaden. Als dit geschaad is dan moet je als vertegenwoordiger de schakel zijn om dit terug te winnen. Daarmee behoud je een lange relatie”, lichte Hans toe.
“Ik blijf tieren en schelden tot de verkoop op een acceptabel niveau is en dan schop ik maar tegen mensen aan, dat geeft me geen fuck!”, antwoordde Marco met luidde stem.*

In de bovenstaande observatie komt aan de orde dat er inconsistentie is in de wijze waarop er naar verkoop wordt gekeken. Waar de zienswijze van de manager geïnterpreteerd kan worden als “niet lullen, maar poetsen”, oftewel direct tot verkoop overgaan, geeft de vertegenwoordiger aan dat het in het kader van verkoop van belang is om een vertrouwensband met de klant op te bouwen. Het creëren van vertrouwen is voor de vertegenwoordiger essentieel aan succesvolle verkoop. Tijdens een interview met vertegenwoordiger Hans, gaf hij aan dat een relatie kan worden opgebouwd door klanten het vertrouwen te geven dat ze aan jou een “contactpersoon” hebben. Dit is waar hij tijdens de vergadering met de bewoording “schakel” op doelde. Relatiebeheer omvat in zijn optiek dat als klanten intern niet goed worden geholpen, de vertegenwoordiger een luisterend oor biedt. Dat er iemand is die vragen beantwoordt en het offerte traject van de klant bewaakt. Het is dit stukje vertrouwen waardoor je volgens hem een klant behoudt. Deze betekenisgeving kwam ook naar voren in twee andere interviews, waarvan één citaat hieronder is weergegeven:

*“Wij zijn DIT”, zei de vertegenwoordiger. Hij zette zijn kopje op het midden van de tafel.
“Dit is LiftUp om ons heen”, vervolgde hij, waar hij het schoteltje onder het kopje plaatste.
“Hier zit de klant”, zei hij, waarbij zijn rechter vinger in het midden van het kopje wees.
“Dat betekent dat als de klant niet door LiftUp heen komt, dat ze ons als tussenschakel bellen. Dat doe je, in het belang van relatiebeheer. Je snapt, bij ons ben je méér dan een verkoper. Het belang daarvan wordt niet altijd door het management gezien helaas”.*

Naar voren komt dat de vertegenwoordiger er waarde aan hechten om zich op te stellen als een contactpersoon, een aanspreekpunt voor interne zaken, waarbij er persoonlijk op wordt toegezien dat vragen en klachten van klanten intern worden opgepakt. In het verlengde hiervan beschouwen de vertegenwoordigers dienstverlening als méér dan alleen het verkoopverhaal. Ze waren in de veronderstelling meer taken te hebben dan Nieuwbouw vertegenwoordigers, omdat de disciplines van Onderhoud en Modernisering door elkaar heen liepen. Indien klanten vragen of klachten hebben over onderhoud namen ze contact op met de vertegenwoordiger, omdat deze dicht bij de klant staat. Aangezien Nieuwbouw nagenoeg niks met Onderhoud te maken heeft, gaven zij te kennen dat deze vertegenwoordigers zich uitsluitend op verkoop konden richten. Dit bracht ook een verschil in relatiebeheer met zich mee. Waar bij Nieuwbouw op basis van de goedkoopste prijs een opdracht wordt verleend, blijkt het (dis)functioneren van de afdeling Onderhoud van invloed te zijn op het verkrijgen van Modernisering opdrachten. Om hierop in te spelen gaven drie vertegenwoordigers aan dat vertrouwen gecreëerd kon worden door het “nakomen van afspraken”. De betekenisgeving hiervan zal middels één interviewfragment worden verwoord:

“Kwaliteit is dat je alles wat je klanten toezegt werkelijk nakomt. Of het nu gaat om een offerte, of het in behandeling nemen van een klacht. Daarmee bouw je vertrouwen op, waarmee je verder kan. Mocht Onderhoud dan een keer een steekje laten vallen, dan heb ik misschien toch wel zoveel krediet opgebouwd dat ik toch een opdracht krijg. Die opdracht is dan niet op titel van LiftUp, maar door een stuk vertrouwen op persoonlijke titel”.

Naast de opstelling als contactpersoon en het nakomen van afspraken, werd technische kennis op componenten niveau als randvoorwaarde gezien om de klant goed van dienst te kunnen zijn. In het getoonde observatiefragment bij de inleiding van dit hoofdstuk, kwam naar voren dat de juiste

productinformatie volgens de vertegenwoordigers benodigd was om goed te kunnen verkopen. Tijdens twee interviews benadrukte vertegenwoordigers dat drie collega's een commerciële achtergrond hadden. In hun optiek had het management meer commerciële mensen aangetrokken omdat zij in de veronderstelling dat er geen liftkennis benodigd was bij het afsluiten van "deals". Als reactie daarop gaven de vertegenwoordigers allebei te kennen dat het juist bij Modernisering van belang was om te weten welke componenten passend zijn op welke installatie. Dit was voor hen benodigd om een "vertaalslag" te maken van de behoefte en het budget van de klant naar een technische oplossing. Een toelichting van één van hen volgt:

"Bij Modernisering moet je die techniek kennen, anders weet je niet wat je verkoopt. Om deals te kunnen sluiten is het van belang dat je weet wat mogelijkheden en beperkingen zijn van producten, want zo'n klant vraagt daarnaar. Als je een goed technisch advies overbrengt, dan koopt die klant veel eerder".

Opmerkelijk is dat tijdens een telefonische groepconferentie, juist een vertegenwoordiger met commerciële achtergrond de behoefte bij de manager neerlag om dieper in technische details te willen treden. Hij lichtte toe dat hij en niet met "een mond vol tanden" wilde staan als klanten hem naar de consequenties van technische oplossingen zouden vragen...

Samengevat wordt kwaliteit gezien als het opbouwen van lange termijn relaties middels vertrouwen. Dit kan gecreëerd worden door de opstelling als contactpersoon en het nakomen van afspraken. Ook hechten de vertegenwoordigers waarde aan technische kennis op componenten niveau. Waar deze resultaten verschillen aantonen met de beoogde dienstverlening vanuit het management, bleek er sprake te zijn van een opvallende uitzondering. Eén vertegenwoordiger zag kwaliteit als het doorvragen op de behoefte van de klant. Tijdens een interview gaf hij te kennen dat zijn focus op verkopen lag en niet op de interne trajectbewaking. Hij hechtte er minder waarde aan om zich op te stellen als contactpersoon, omdat het er toe doet de klant goed door te verbinden met interne medewerkers in plaats van het zelf op te lossen:

"Die oude garde willen alles zelf doen voor een klant. Zij zien dat als een stuk vertrouwen opbouwen. Maar wat is de toegevoegde waarde van één aanspreekpunt? Je kan dit ook anders definiëren. Relatiebeheer is dat als klant belt, je gericht doorvraagt op zijn behoefte. Ik zorg dan gewoon dat die vraag bij de juiste man van LiftUp terecht komt. Daar zitten toch ook anderen voor om dat geneuzel op te lossen? Anders wordt het steeds bij ons gedonderd!"

Opmerkelijk is dat de vertegenwoordiger erkent dat zijn collega's, getypeerd als "oude garde", het wel belangrijk vinden om zich op te stellen als een contactpersoon. Niettemin, hield hij vast aan zijn eigen betekenisgeving. Ook met betrekking tot verdieping in de techniek hield hij er tijdens het interview een andere visie op na:

"Als je klant een nieuwe machine wilt dan zeg je 'prima, kan u krijgen'. Je vult de gegevens in, knalt het naar calculatie. Zij gaan zitten rekenen en bellen mij: 'Jamal dit werk niet, je moet de klant adviseren dat hij ook een nieuwe besturing moet hebben'. Wij hoeven dat niet te weten, dat is HUN taak. Ik moet er alleen voor zorgen dat ik hun technische verhaal in mijn hoofd vertaal naar Jip en Janneke taal voor de klant en dat daar een heel verhaal achter zit zou mij een zorg zijn".

Het verschil in betekenisgeving met collega's kan verklaard worden vanuit een cultuurverschil. De medewerker bleek de functie recentelijk bij Modernisering te vervullen en was daarvoor werkzaam als Nieuwbouw vertegenwoordiger. Hij gaf aan dat hij zijn huidige functie vanuit een "Nieuwbouw mentaliteit" invulling gaf. Dit is tevens een reden waarom zijn betekenisgeving naadloos aansluit op de visies van de manager en directeur.

4.2.3 Efficiënte dienstverlening: de kunst van het interne verkopen

Tijdens drie interviews gaven vertegenwoordigers aan dat er bij LiftUp weinig sprake was van efficiënte dienstverlening, omdat de interne processen niet goed liepen. Zij zagen het als hun taak om deze processen te bewaken. Efficiëntie zat voor hen dan ook niet in de processen zelf, maar in de manier waarop je elkaar buiten de processen wist te vinden. In het volgende interviewfragment wordt dit door één van hen toegelicht:

“Ik probeer efficiënt te zijn, maar dit lukt niet omdat de processen niet gestroomlijnd zijn. Het is de kunst om buiten de processen om, helaas, iets voor elkaar te krijgen. Als je het volgens de processen doet duurt het te lang. Als een klant bijvoorbeeld ontevreden is omdat zijn klacht niet wordt behandeld, dan koppel je dit intern terug en zet je je ervoor in dat de klacht snel wordt afgehandeld. Het is een politiek spel. Niet alleen voor jezelf, maar ook voor LiftUp om opdrachten te krijgen”.

Uit bovenstaande bewoorden komt naar voren dat efficiëntie wordt gezien als de kunst waarmee je in staat bent om buiten de officiële processen om iets intern voor elkaar te krijgen. De betekenis die de buitendienst aan efficiëntie gaf, werd daarmee door drie vertegenwoordigers getypeerd als “intern verkopen”. Om mij inzicht te bieden in dit begrip werd aangegeven dat elke opdracht die van buiten werd gehaald, vervolgens “vier” keer binnen verkocht moest worden. Intern verkopen betrof niet alleen de overtuigingskracht om klachten van klanten sneller in behandeling te laten nemen, maar ook om “spoedjes”, tussentijdse offerteaanvragen, intern direct op te laten pakken:

“Kijk, alles wordt eigenlijk volgens een bepaald procedures uitgevoerd. Je hebt een stukje opnemen, een stukje calculatie... allemaal met tijdsplannen. De offerte komt binnen en wordt ingeschreven, dan zetten ze er een tijdplan aan van drie weken. Maar nu komt een klant tussendoor met ‘nee, ik moet MORGEN die offerte hebben’. Op dat moment moet je intern verkopen bij de binnendienst, want dan wijk je dus van de procedure af”.

Eerder is aangegeven dat de vertegenwoordigers de opvatting hadden dat de interne processen van LiftUp niet goed “gestroomlijnd” zijn. Tijdens drie interviews werd benadrukt dat deze inefficiëntie veroorzaakt werd doordat er teveel “stappen” betrokken waren bij het realiseren van een offerte aanvraag. Intern verkopen was in hun optiek benodigd om de consequentie van de hoeveelheid stappen te kunnen overbruggen. In onderstaand interviewfragment wordt dit kort verwoord:

“Het grootste struikelpunt voor efficiëntie is dat er zoveel stappen zijn van ons naar de klant, dat die het hele proces vertragen. Je hebt als vertegenwoordiger met al die schakels te maken. Daarom blijft je ook steeds als een fietsmaker die schakels repareren”.

Op basis van deze interviews ontvouwde zich een beeld van de keten aan verschillende schakels die bij het offerte traject werden gehanteerd. De eerste schakel betreft de vertegenwoordiger, die een aanvraag van een klant krijgt of deze zelf opwekt middels relatiebeheer. De aanvraag gaat dan naar een opnemer, die de desbetreffende installatie bezoekt om te kijken hoe de situatie er voor staat. Het verslag hiervan gaat terug naar de vertegenwoordiger, die hier een aanvraagformulier van maakt en doorstuurt naar de administratie. Vervolgens zet administratie een aanvraag in Salesforce voor calculatie. Nadat de offerte gecalculeerd is, zet de administratie de puntjes op de “i” en wordt de offerte, eventueel via de vertegenwoordiger, bij de klant afgeleverd. De vertegenwoordigers gaven mij te kennen dat door alle interne schakels, gekenmerkt als “interne dienstverlening”, de dienstverlening naar klanten geregeld achterstand opliep. Om dit te beperken probeerden zij bij de afdelingen te “lobbyen”, om erop toe te zien dat taken werden opgepakt.

Tenslotte, gaven twee vertegenwoordigers aan dat intern verkopen benodigd was omdat in hun beleving bij calculatie te weinig focus was op dienstverlening naar de klant. In het interview fragment op de volgende pagina wordt dit door één van hen toegelicht.

“Ik heb vaak het gevoel Wij beseffen dat de klant ons salaris betaalt en dat er ook mensen bij calculatie rondlopen die denken dat LiftUp hun brood op de plank brengt. Dat geeft wel eens wrijving omdat zij denken ‘oh, daar heb je die vertegenwoordiger weer die iets vraagt, nou die kan wel even wachten’. Maar ik stel die vraag niet, dat doet in feite de klant!”

Bovenstaand citaat geeft twee overtuigingen weer. Allereerst heerst er de opvatting dat de afdeling calculatie te weinig beseft dat de klant het salaris betaalt. Ten tweede wordt aangekaart dat men er te weinig bewust van is dat de aanvraag die vertegenwoordigers doen bestemd is voor de klant. Op basis hiervan werd verondersteld dat er bij calculatie minder urgentie heerst om offertes op tijd af te leveren. De twee vertegenwoordigers gaven mij te kennen dat intern verkopen benodigd was om de belangen van de klant over te brengen. Tijdens gesprekken met calculatie merkte ik inderdaad op dat de betekenis die zij aan dienstverlening gaven verschillend was met de betekenisgeving van de vertegenwoordiger. Waar de vertegenwoordigers een constante focus hadden op de klant, kwam in twee interviews met calculators naar voren dat dienstverlening voor hen de “wisselwerking” met de vertegenwoordigers betekende. Ook werd benadrukt dat zij offertes maakten die door vertegenwoordigers werden aangevraagd. In onderstaand citaat wordt dit door de teamleider van calculatie bevestigd en wordt de reden hiervoor aan de eerder besproken “stappen” toegekend:

“Mijn medewerkers zijn niet allemaal bewust van de dienstverlening naar klanten. Komt doordat ze geen direct klantcontact hebben, het gaat via de vertegenwoordiger. Ja, dan leeft het minder. Je ziet weer, al die stappen, dat is niet goed. Daar wordt de klant de dupe van”

Samengevat heeft de betekenis die drie vertegenwoordigers aan efficiëntie geven betrekking op “intern verkopen”. Dit betreft de overtuigingskracht om klachten van klanten sneller in behandeling te laten nemen en “spoedjes” intern direct te laten op pakken. Ook word de kunst van intern verkopen ingezet om calculators ervan bewust te maken dat de aanvragen voor de klant bestemd zijn. Overeenkomstig met de vorige paragraaf, gaf de vertegenwoordiger afkomstig uit Nieuwbouw een andere betekenis aan efficiënte dienstverlening. In onderstaand interviewfragment wordt dit nader toegelicht:

“Efficiëntie is het vraagstuk van de klant filteren. Als iemand belt vraag ik ‘wat doet u bij de Vve of woningbouwvereniging?’ Dan weet ik of ik met de juiste man aan tafel zit. Bij het maken afspraken vraag ik ‘wat is de intentie?’, ‘wat is het doel van dit gesprek?’ Doe je dat niet dan kom je daar en dan gaan ze het over koetjes en kalfjes hebben, terwijl je doel is om opdrachten binnen te halen. Bij Nieuwbouw maakte ik die schifting al bij architecten.”

Waar het efficiëntie betreft tracht de vertegenwoordiger vraagstukken van de klant vooraf te filteren op “slagingskans”. Efficiëntie betekent voor hem tijd steken in klanten waarvan je het idee hebt dat daar opdrachten uit komen. In navolging daarop kwam in het interview naar voren dat hij zich bij voorkeur richtte op de grote klanten met tien of meer liften, omdat bij deze klanten meer zekerheid was dat er iets te “halen” viel. Hierbij werd de “vuistregel” aangehaald dat tachtig procent van de omzet bij twintig procent van de klanten vandaan kwam. Deze regel tezamen met het “filteren”, zijn elementen die ook bij de beoogde dienstverlening werden benoemd. Opmerkelijk is dat de vertegenwoordiger aangeeft de filtermethode al bij Nieuwbouw gehanteerd te hebben. Deze Nieuwbouw achtergrond zou de reden kunnen zijn waarom zijn betekenisgeving in lijn ligt met de visie van de manager en directeur, die eveneens uit de Nieuwbouw afdeling afkomstig zijn.

4.2.4 Nieuwbouw als rolmodel

In dit hoofdstuk is allereerst de beoogde strategieverandering ten aanzien van dienstverlening van de Sales Manager alsmede de Directeur belicht. De insteek van de beoogde dienstverlening sluit aan bij de “corporate culture” benadering van Schein (1992), waarbij het hoger management als actieve scheppers van de organisatiecultuur worden beschouwd. Hierbinnen wordt verondersteld dat hetgeen zich in het hart en hoofd van werknemers afspeelt, kan worden gemanaged naar het

belang van de organisatie. Cultuurverandering vereist voor Schein een leider die kan erkennen wanneer de oude cultuur contraproductief is geworden en die vervolgens een nieuwe cultuur beoogd en deze uitdraagt. De visie van Schein manifesteert zich in betekenisgeving rondom de beoogde dienstverlening (zie paragraaf 4.2.1), waarbij wordt gesproken over het “veranderen van de mindset”. Daarin wordt culturele verandering als het aannemen van beoogde waarden (“commercie boven techniek”) en het aanleren van nieuw bijpassend gedrag (“afschuiven van neventaken” en “filteren op slagingskans”) gezien.

Het in kaart brengen van de betekenisgeving van de vertegenwoordigers van Modernisering, heeft uitgewezen dat de beoogde culturele vorming niet als zodanig in de praktijk tot uiting kwam. In tegenstelling tot de beoogde visie op kwaliteit, speelde bij de vertegenwoordigers vertrouwen en relatiebeheer een grote rol. Hierdoor hechten zij er waarde aan om zich naar de klant op te stellen als een contactpersoon voor interne zaken. Verder werd technische kennis op componenten niveau als randvoorwaarde gezien om de klant goed van dienst te kunnen zijn. Efficiëntie had voor hen geen betrekking op filteren, maar op de kunst van het “interne verkopen”. Op basis van de resultaten kan worden geconcludeerd dat er inconsistentie heerst tussen de betekenisgeving van de manager alsmede directeur en de betekenis die de vertegenwoordigers aan dienstverlening geven. Deze inconsistentie sluit aan bij wat Fook en Watson (1992, in Watson, 2001) omschrijven als het verschil tussen de “officiële” en “onofficiële” cultuur. De officiële cultuur betreft de beoogde betekenissen en waarden die worden uitgedragen door het management, terwijl de onofficiële cultuur de betekenissen en waarden zijn zoals deze zich op de werkvloer manifesteren. Ook heeft de inconsistentie betrekking op het door Argyris en Schon (1987) omschreven verschil tussen de “espoused theory” van het hoger management en de “theory-in-use” van de medewerkers. Waar Argyris en Schon echter insteken op organisatieniveau en vooral impliciet het niveau van het management erbij betrekken, laten de resultaten van dit hoofdstuk een expliciete scheiding zien tussen de betekenisgeving van het directeur alsmede manager en de vertegenwoordigers.

Binnen de resultaten kwam ook één uitzondering aan het licht. De betekenisgeving van een vertegenwoordiger afkomstig uit Nieuwbouw bleek naadloos aan te sluiten op de beoogde dienstverlening. Kwaliteit betekende voor hem doorvragen op de behoefte van de klant, in plaats van jezelf op te stellen als contactpersoon. Ook hechtte hij minder waarde aan technische kennis op component niveau. Waar het efficiëntie betrof trachtte de vertegenwoordiger vraagstukken en het type klant vooraf te filteren op “slagingskans”.

Deze differentiatie is een belangrijke indicator gebleken voor het verschil tussen de “officiële cultuur” en “espoused theory” zoals uitgedragen door directie alsmede manager, en de betekenisgeving van de vertegenwoordigers binnen de “onofficiële cultuur” en ‘theory-in-use. (Fook & Watson, 1992, in Watson, 2001; Argyris & Schon, 1987). Een verklaring voor de inconsistentie ligt in het hart van een cultuurverschil tussen Nieuwbouw en Modernisering. De betekenis die de directeur en de manager aan dienstverlening binnen de afdeling Modernisering toekennen, lijken gerelateerd te zijn aan hun Nieuwbouw achtergrond. De kwaliteit en efficiëntie normen welke zij nastreven, vinden hun oorsprong binnen de afdeling Nieuwbouw waarbij de vertegenwoordigers de focus leggen op verkopen, globale product kennis en afhandelingsnelheid van offertes. De afdeling Nieuwbouw lijkt daarmee te functioneren als beoogd rolmodel voor de afdeling Modernisering.

Door middel van de beoogde waarden ten aanzien van dienstverlening, is getracht om de betekenisgeving van Modernisering vertegenwoordigers aan te passen aan de Nieuwbouw cultuur. In lijn met het vorige hoofdstuk, komt hier het idee van culturele ‘maakbaarheid’ naar voren, waarbij cultuur als variabele wordt gezien (Smircich, 1983). Uit de resultaten blijkt echter dat er verschillen in de branche, behoeftes van klanten en werkprocessen worden ervaren tussen Modernisering en Nieuwbouw, die voor vertegenwoordigers de drijfveer hebben gegeven om dienstverlening vanuit hun eigen betekenisgeving invulling te geven. Deze conclusie biedt een ondersteuning aan wetenschappelijke auteurs als Bate (1996), Schoenberger (1997) en Parker (2002) die zich afzetten tegen de “cultuur als variabele” gedachte.

4.3 Dienstverlening naar het management

In de vorige hoofdstukken is naar voren gekomen dat er aan de hand van de strategieverandering en wijziging in organisatiestructuur niet alleen getracht is om een verandering in dienstverlening naar klanten te stimuleren, maar ook om een interne cultuuromslag te bewerkstelligen bij de binnen- en buitendienst van Modernisering. Tijdens gesprekken met de leidinggevendenden van Modernisering bleek dat de beoogde cultuuromslag een mentaliteitswijziging ten opzichte van veranderingen betrof. Hiermee werd impliciet een verandering in de dienstverlenende houding naar het management verwacht. Het nader exploreren van dit thema heeft een verdiepingsslag in de differentiatie tussen Nieuwbouw en Modernisering gebracht, waarin betekenisgeving rondom dienstverlening naar klanten wederom centraal is komen te staan. De resultaten van deze culturele verdiepingstocht zijn in de volgende paragrafen uitgewerkt.

4.3.1 Mitsen en maren, veranderingsbezwaren?

“Om te anticiperen en ons aan te passen aan veranderende behoeften, moeten we constant zoeken naar slimmere werkwijzen en opstaan voor nieuwe ideeën. Hierbij is het belangrijk een “can do” karakter te tonen, dwz de mentaliteit om nieuwe ideeën snel te realiseren”.

Dit citaat afkomstig van intranet, gaf een toelichting van één van de vier bedrijfswaarden van LiftUp. Deze waarde, gedefinieerd als “Energy for Renewal”, trof ik tijdens mijn aanwezigheid diverse keren aan op een poster. Hierbij werd een hand afgebeeld die met behulp van een gieter een stekje water gaf. Middels de poster werd getracht uit te dragen dat medewerkers in hun werk de energie (“water”) tot verandering konden leveren, om als bedrijf (“stekje”) te blijven groeien. Voor een impressie van de poster verwijs ik u graag door naar bijlage 3.

Bereidheid tot continue verandering, stond bij de Directeur Marketing & Verkoop eveneens hoog in het vaandel. Tijdens een interview gaf ze te kennen dat om een winstgevend bedrijf te blijven, het van belang was dat medewerkers vlot in konden spelen op veranderingen. Hierbij bracht ze naar voren dat onder invloed van de economische crisis, de prioriteit was komen te liggen op de afdeling Modernisering. Verwacht werd dat de opdrachten binnen de Nieuwbouw markt “on hold” zouden worden gezet en dat winstgevendheid van de organisatie uit Modernisering zou moeten komen. Immers gaf ze te kennen, dat Modernisering van bestaande liften een branche is die continueert, crisis of niet. De beleving van urgentie bracht de directeur tot de overtuiging dat medewerkers van Modernisering snel in moesten spelen op de recente marktverandering. Echter was het juiste deze veranderingsbereidheid, welke ze aangaf te missen. In onderstaand fragment licht de directeur toe hoe ze de mentaliteit van de Binnendienst ten aanzien van veranderingen ervaart:

“Het lijkt wel zo’n ambtenaren club. Ik mis daar het gevoel van ‘we gaan ervoor’ bij veranderingen. Er heerst daar geen gevoel van urgentie om te veranderen. Zelf bij een crisis komt dat niet door. Dat is een cultuurverandering die we niet voor elkaar krijgen”.

De Binnendienst werd getypeerd als ‘ambtenaren club’, waarmee bedoeld werd dat veranderingen niet snel genoeg worden opgepakt. Met het onderbrekende gevoel van ‘we gaan ervoor’, doelde de directeur op de beoogde “can do” mentaliteit van LiftUp. In aanvulling daarop gaf de directeur aan dat ze deze mentaliteit ook niet terug zag bij de “buitenmannen van Modernisering”. In haar optiek toonden de vertegenwoordigers “weerstand” bij veranderingen, omdat ze de neiging hadden om langdradig te zijn, tegenwerpen te bieden en op elkaar wachten voordat er beslissingen werden genomen. Dit strookte niet met haar eigen mentaliteit, die ze typeerde als “niet lullen, maar poetsen”. Deze mentaliteit vond ze wel terug bij medewerkers van Nieuwbouw, waar volgens haar een cultuur heerste van “meedenken en knallen”. Veranderingen werden daar in haar beleving direct opgepakt, omdat er een “spirit” heerste om ervoor te gaan.

Het verschil in mentaliteit werd door de Sales Manager erkend. Tijdens een interview benadrukte hij dat vertegenwoordigers de neiging hadden om zich bij veranderingen “in te graven in mitsen en maren”. Hiermee werd bedoeld dat vertegenwoordigers langdurig in details traden en overleg wilden plegen, om voor- en nadelen van veranderingen af te wegen. Dit stond volgens de manager “haaks” op de veranderingsmentaliteit van Nieuwbouw vertegenwoordigers, die werd gekenmerkt als “oppakken en gaan”.

Tijdens observaties bij vergaderingen van de buitendienst heb ik kunnen aanschouwen dat vertegenwoordigers van Modernisering inderdaad de behoefte vertoonden om zaken te overwegen. Eveneens kwam hierbij aan het licht dat deze behoefte door de manager als “weerstand” ten opzichte van veranderingen werd geïnterpreteerd. Hieronder volgt een voorbeeld.

“Veranderingen zijn belangrijk. Het gaat niet alleen om de producten, jullie zullen ZELF moeten schakelen. Jullie MOETEN nevenactiviteiten wegschuiven. Dat is geen vraag maar een MUST. Begrijpt iedereen het belang van dit verhaal?”, zei de manager.

“Ja, maar we moeten het nog wel even over een aantal zaken hebben. Wat je bijvoorbeeld doet als je een bijlage over de klacht wilt toevoegen en...”, antwoordde een vertegenwoordiger.

“NIKS, ja maar! Voordat jullie weer met mitsen en maren komen... het is ECHT belangrijk. De focus is wegschuiven, dus doe dat!”, interrumpeerde de manager.

In aanvulling op de Sales Manager, gaf de teamleidster van administratie te kennen, dat er verschillen waren in de manier waarop de Binnendienst medewerkers van Modernisering en Nieuwbouw met veranderingen omgingen. Op mijn vraag waar deze verschillen door werden gekenmerkt, werd het onderstaande antwoord gegeven:

“De Nieuwbouw manier is to the point, oppakken en klaar ermee. Geen discussie! (grinnikt). Het is een soort tjakkaa! Direct aanpakken en niet zitten nadenken over wat voor gevolgen dit allemaal zou kunnen hebben... Dat is bij Modernisering, die willen babbelen en nog eens babbelen van ‘ja, maar waarom dan?’. Dan leg je dit uit en dan gaan ze een paar dagen daarna WEER discussiëren van ‘is het wel mogelijk?’ (zucht).”

Vanuit deze toelichting kan worden opgemerkt dat er overeenkomsten zijn in de manier waarop de Binnen- en Buitendienst van Modernisering en Nieuwbouw met veranderingen omgaan. De omschrijving van de Nieuwbouw manier ligt in lijn met de “oppakken en gaan” mentaliteit zoals deze door de Sales manager aan de Nieuwbouw vertegenwoordigers werd toegekend. Ook de behoefte van Binnendienst medewerkers van Modernisering, om consequenties van veranderingen bespreekbaar te maken voordat er op actie wordt overgegaan, komt overeen met de “overweging en overleg” mentaliteit van de Modernisering vertegenwoordigers. Deze verschillen manifesteerde zich tijdens een vergadering van de Modernisering Administratie waarbij de teamleidster een nieuwe werkwijze aan vijf medewerksters introduceerde:

“Wie is Marco om dit ineens door te duwen?”, vroeg een administratief medewerkster

“Hij is de Sales manager. Hij wil verkopen! Het moet sneller, het gaat slecht met de afdeling”, lichte de teamleidster toe.

“Je weet van te voren dat het een drama wordt en toch willen ze het doorvoeren”, vervolgde de administratief medewerkster.

“Waarom worden wij niet gehoord? Er wordt er niet eens gevraagd ‘wat vinden jullie ervan?’ of ‘denken jullie dat dit gaat werken?’ Je hoeft het niet met ons eens te zijn maar je kan toch wel overleggen?”, vulde een collega aan.

“Maar is het duidelijk wat de bedoeling is jongens?”, vroeg de teamleidster.

“Ja, DUIDELIJK is het wel”, riep een derde administratief medewerkster, waarna ze haar collega’s aankeek en de lippen op elkaar perste. De collega’s grinnikten.

In dit observatiefragment worden door de administratief medewerksters de behoefte aan overleg en overweging aangekaart. De teamleidster, zelf afkomstig uit de Nieuwbouw, borduurt niet op deze behoefte voort, maar brengt het gesprek weer “to the point”. Eén van de medewerksters pakt dit

verschil in mentaliteit op en symboliseert door middel van dichtgeknepen lippen dat hun behoefte aan overleg niet door de teamleidster op prijs wordt gesteld.

Het cultuurverschil was niet iets dat zich bij de Binnendienst beperkte tot administratie. Ook bij calculatie was er een verschil te ontdekken in de manier waarop er met veranderingen werd omgegaan. De onderstaande uitspraken afkomstig uit een vergadering met de Binnendienst van Modernisering en Nieuwbouw, geven de reactie van twee calculators weer naar aanleiding van een presentatie van de Sales Manager over nieuwe energiebesparende technische oplossingen:

“Voordat we dit gaan inzetten wil ik er graag nog wat meer over weten ...”, zei een calculator van Modernisering

“Je moet niet alles willen weten. Het gaat om het totaal plaatje. Niet eerst ieder detail uitzoeken, gewoon GAAN!, interrompeerde de Sales Manager

“Yes, we can!”, riep een calculator van Nieuwbouw.

Waar de Modernisering calculator de behoefte uitspreekt om te verdiepen, sluit de calculator van Nieuwbouw aan bij de mentaliteit van de Sales manager om tot actie over te gaan. Opmerkelijk is dat hierbij wordt verwezen naar het gewenste “can do” karakter van LiftUp, afkomstig uit de beoogde “Energy for Renewal” bedrijfswaarde. Tijdens interviews gaven twee calculators van Modernisering aan dat zij het idee hadden dat veranderingen werden “opgelegd”. Dit strookte niet met hun behoefte om bij nieuwe ideeën eerst de haalbaarheid te toetsen. Om de consequenties in kaart te brengen, vonden zij het belangrijk dat er overleg werd gepleegd met medewerkers die veranderingen moesten gaan uitvoeren.

Op basis van de resultaten in deze paragraaf kan worden gesteld dat er verschillen zijn in de manier waarop medewerkers van Modernisering en Nieuwbouw met veranderingen omgaan. Waar bij Nieuwbouw de mentaliteit heerst om veranderingen direct op te pakken, hebben medewerkers van Modernisering de behoefte om overleg te plegen over consequenties van veranderingen voordat er tot actie wordt overgegaan. De mentaliteit van Modernisering is niet zo zeer een kwestie van weerstand jegens veranderingen, maar een andere wijze om met veranderingen om te gaan. In de volgende paragraaf wordt een cultuurverschil van de klanten in kaart gebracht.

4.3.2 “Ja of nee” versus de “misschien” mentaliteit

Tijdens interviews met de Binnendienst vertelden medewerkers dat de aannemers branche een hele andere “wereld” betrof dan de wereld van Vereniging van Eigenaren. Twee administratief medewerkers en twee calculators gaven te kennen dat zij de aannemerswereld als “harder” en “directer” ervoeren dan de benadering van Modernisering klanten. Tijdens een informeel gesprek met een Nieuwbouw calculator werd erkend dat het bij Nieuwbouw meer om “keiharde” verkoop ging, waarbij de mentaliteit van aannemers werd getypeerd als “liever gister dan vandaag”. Dit bracht de calculator tot de overtuiging dat de Nieuwbouw wereld meer hectisch verliep, dan bij de “rustige” klanten van Modernisering. De teamleider van calculatie Modernisering illustreerde dit cultuurverschil van de klanten met een voorbeeld, welke hieronder zal worden vertoond:

“Als een aannemer zijn offerte niet op tijd krijgt dan scheld hij je echt stijf, daar ligt hij niet wakker van hoor! Woningbouwverenigingen en VvE’s doen dat echt niet. Dat cultuurverschil merk ik zelfs bij calculatie. Bij die Nieuwbouw calculators hoor je bijvoorbeeld ‘ben je nou besodemieterd, je krijgt die offerte helemaal niet, donder op!’ Dat zegt hij tegen een klant hè. Nou dat komt bij ons niet voor, dat haal je niet in je hoofd! Wij benaderen de klant op een softere manier. Meer van ‘sorry dat gaat niet lukken, het wordt een weekje later’.”

De directheid van Nieuwbouw in vergelijking met klanten van Modernisering komt naar voren in de communicatiestijl, waarin scheldpartijen niet uit de weg worden gegaan. Opmerkelijk is dat er vervolgens een verband wordt getrokken tussen de cultuur van de klanten en de benaderingswijze van de medewerkers. Deze link zal in de loop van dit hoofdstuk nog meer naar voren komen.

In aanvulling op de Binnendienst, gaf ook de Buitendienst aan dat er cultuurverschillen waren tussen klanten van Modernisering en Nieuwbouw. In onderstaand interviewfragment wordt door de Sales Manager uitgelegd wat deze verschillen kenmerken:

“Het swingende, bruisende en botte... Aannemers die je uitmaken voor rotte vis en daarna vrolijk een biertje met je gaan zitten drinken. Dat is de Nieuwbouw cultuur. Bij Modernisering is het allemaal wat tammer, de misschien mentaliteit zit er meer in, ongeveer, een beetje, wellicht... Nieuwbouw is zaken concretiseren, ja of nee.”

Net als bij de illustratie van de teamleider, komt hier het directe taalgebruik van Nieuwbouw aan bod. Deze benadering wordt afgezet tegen de “misschien” mentaliteit van Modernisering klanten. In drie interviews met vertegenwoordigers werd eveneens het verschil tussen de “ja nee” en “misschien” mentaliteit aangehaald. Zij gaven aan dat dit voortkwam uit verschillen in de behoefte van de klant. In hun optiek heeft de Nieuwbouw klant al behoefte aan een nieuwe lift, omdat hij een schacht ter beschikking heeft waar iets in “moet” komen. De Nieuwbouw cultuur werd als “concreet” ervaren, omdat klanten op basis van de goedkoopste prijsaanbieding eenduidige antwoorden als “ja” of “nee” gaven. Om op klanten in te spelen stelden de vertegenwoordigers van Nieuwbouw zich volgens hen op als ‘jagers’, omdat ze op basis van een goede prijsaanbieding direct konden “doorpakken” op nieuwe opdrachten.

In tegenstelling tot Nieuwbouw gaven de vertegenwoordigers aan dat het bij Modernisering hun taak was om de behoefte bij klanten te “creëren”. Hiermee werd bedoeld dat klanten erop geattendeerd moesten worden dat de kwaliteit van liften door Modernisering kon verbeteren. Zolang een lift nog in werking was, heerste er bij de klant geen noodzaak om installaties te moderniseren. De behoefte kon daardoor nog omgedraaid worden naar “misschien volgend jaar”. De benadering naar deze klanten was volgens hen rustiger dan bij Nieuwbouw, omdat het erom ging opdrachten ‘in de week te zetten’. Indien er eenmaal een behoefte bij de klant was gaven de vertegenwoordigers aan dat er nog steeds een verschil in mentaliteit heerste met Nieuwbouw klanten. In onderstaand fragment uit één van de interviews wordt dit verschil toegelicht:

“Bij een offerte aanvraag zegt de aannemer ‘het moet een lift met vijf stopplaatsen zijn, hier moet hij inkomen, veel succes ermee’. Dat is een ander slag volk dan bij Modernisering. Voor Vereniging van Eigenaren spelen andere factoren een rol. Hoe lang staat dat ding stil als je gaat moderniseren? Wat wordt de storingsfrequentie? Vallen de kosten binnen ons budget?”

Uit bovenstaand citaat komt naar voren dat de klanten van Nieuwbouw minder geïnteresseerd zijn in besprekingen over technische details. Zij dienen een aanvraag in en verwachten dat Nieuwbouw vertegenwoordigers direct tot actie overgaan. Dit blijkt niet overeen te komen met de insteek van Modernisering klanten. Twee vertegenwoordigers vertelden dat deze klanten aan de “lange termijn” dachten en beslissingen maakten op basis van hun beschikbare budget. Klanten hadden de behoefte om op technische materie in te gaan, detail vragen te stellen en te overleggen, om zodoende alle voor en nadelen van technische oplossingen af te wegen. De cultuur kende daarmee in hun optiek minder snelheid dan bij Nieuwbouw, omdat klanten weloverwogen beslissingen namen en er vaak alsnog voor kozen om opdrachten door te schuiven naar een volgend jaar.

Tijdens observaties bij een bezoek aan een woningbouwvereniging, viel mij op dat de klant inderdaad de behoefte uitsprak om te overleggen. Hierbij werd er specifiek doorgevraagd op de gevolgen van technische oplossingen en de bijbehorende prijsconsequenties. Tenslotte kwam aan de orde dat wegens “budgettaire overwegingen” een aantal opdrachten werden doorgeschoven.

Op basis van de resultaten in deze paragraaf kan worden gesteld dat er cultuurverschillen zijn in de manier waarop klanten van Nieuwbouw en Modernisering met offerte aanvragen omgaan. De mentaliteit van Nieuwbouw klanten is zaken concretiseren, het is “ja” of “nee”. De klanten van Modernisering hebben behoefte aan overweging en overleg, wat zich kenmerkt als “misschien” mentaliteit. In de laatste paragraaf wordt dit cultuurverschil in verband gebracht met de interne cultuur van LiftUp.

4.3.3 De beïnvloeding van de interne cultuur door de externe cultuur

Vanuit de onderzoeksresultaten kan de Nieuwbouw wereld worden omschreven als hectisch, bruisend, direct en hard. Het gaat om keiharde verkoop, waarbij de mentaliteit van aannemers wordt omschreven als "liever gister dan vandaag". De cultuur wordt als concreet ervaren, omdat klanten op basis van de goedkoopste prijsaanbieding eenduidige antwoorden als "ja" of "nee" geven. Om op deze klanten in te spelen stellen vertegenwoordigers zich op als 'jagers', waarbij ze direct kunnen "doorpakken" op nieuwe opdrachten. Er wordt van hen verwacht dat ze direct tot actie overgaan, omdat klanten minder geïnteresseerd zijn in besprekingen over technische details.

De cultuur van Nieuwbouw klanten en ook de benaderingswijze naar deze klanten, kent overeenkomsten met de interne cultuur van Nieuwbouw medewerkers. De mentaliteit ten aanzien van veranderingen wordt namelijk gekenmerkt als "to the point, oppakken en klaar". Er heerst de behoefte om bij veranderingen direct tot actie over te gaan, in plaats van uitgebreid overleg te plegen over wat voor (technische) consequenties dit zou kunnen hebben.

De Modernisering wereld wordt gekenmerkt door een 'misschien' mentaliteit. De klanten zijn eindgebruikers van liften zoals Verenigingen van Eigenaren. Deze klanten denken aan de lange termijn en maken beslissingen op basis van hun beschikbare budget. Zij hebben de behoefte om op technische materie in te gaan, vragen te stellen en te overleggen, om zo voor- en nadelen van technische oplossingen af te wegen. De cultuur kent minder snelheid dan bij Nieuwbouw, omdat klanten weloverwogen beslissingen nemen en opdrachten regelmatig doorschuiven. De benadering naar klanten is rustiger, omdat het erom gaat opdrachten 'in de week te zetten'.

Ook deze externe cultuur en de benaderingswijze naar Modernisering klanten, is terug te zien in de interne cultuur van medewerkers. Wanneer er veranderingen worden uitgedragen, blijken medewerkers van Modernisering de behoefte te vertonen om te in (technische) details te treden en overleg te plegen. In tegenstelling tot Nieuwbouw medewerkers, heerst er de behoefte om voor- en nadelen af te wegen, voordat er tot actie wordt overgegaan.

De overeenkomsten tussen de interne cultuur en de cultuur van de klant, sluiten binnen de wetenschappelijke literatuur aan bij de veronderstelling van Schoenberger (1997) dat de cultuur van een organisatie beïnvloed wordt door diens omgeving. Gastelaars (2006) borduurt hierop voort door te stellen dat dienstverleners als organisatie verweven zijn met de maatschappelijke omgeving waarin zij functioneren. De maatschappelijke processen in het contact met klanten zijn volgens haar mede bepalend voor de wijze waarop dienstverleners zich organiseren en de manier waarop ze hun diensten zowel extern als intern verlenen. Gastelaars concludeert daarmee dat maatschappelijke discourses richting geven aan culturen van dienstverlenende organisaties. Aan de hand van deze theorie kan worden verondersteld dat de externe culturen van Nieuwbouw en Modernisering klanten, van invloed zijn op de interne culturen van de afdelingen.

5 Conclusie

De doelstelling van dit onderzoek betrof de betekenisgeving van betrokkenen van de afdeling Modernisering ten aanzien van kwalitatieve en efficiënte dienstverlening in kaart te brengen en daarmee inzicht te bieden in eventuele aanknopingspunten voor implementatie van de strategieverandering. Om de huidige betekenisgeving te analyseren is er gekozen voor een cultuuronderzoek. In dit hoofdstuk zal een samenvatting van de belangrijkste bevindingen worden gegeven tezamen met een theoretische verdieping. Vervolgens zullen deze resultaten worden geïnterpreteerd in het licht van beantwoording van de onderzoeksvraag. Dit zal worden gevolgd door aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Tenslotte zal er van de gelegenheid gebruik worden gemaakt om praktische aanbevelingen te doen aan de directie van LiftUp, die mij de mogelijkheid hebben geboden om dit onderzoek uit te voeren.

5.1 Slotanalyse

In het resultaten hoofdstuk zijn drie kernthema's, te weten "Verandering organisatiestructuur", "Dienstverlening naar klanten" en "Dienstverlening naar het management" aan bod gekomen. De belangrijkste bevindingen van de kernthema's zullen in deze paragraaf achtereenvolgens worden belicht en theoretisch worden verdiept.

"Verandering organisatiestructuur"

In het kernthema "Verandering organisatiestructuur" is aan bod gekomen dat er door de directie van LiftUp sinds augustus 2008 is getracht om de verkoopactiviteiten van Modernisering en Nieuwbouw te integreren. Om de structuurwijziging fysiek vorm te geven is de Verkoop Binnendienst, bestaande uit medewerkers van calculatie en administratie, op de eerste verdieping samengebracht. Door middel van deze wijziging is er geprobeerd om eenheid te creëren in de werkwijzen van Modernisering en Nieuwbouw, om zodoende de dienstverlening naar klanten te verbeteren. Deze intentie sluit aan op het cultuurconcept van Schein (1992) en het integratieperspectief van Martin (2004), waarbij het idee is dat het hoger management de waarden van de organisatie uitdraagt en dat dit vervolgens tot organisatiebrede consensus leidt. Integratie bleek echter niet door de directie als wederzijdse culturele uitwisseling te worden gezien, maar als een aanpassingsproces van Modernisering aan de Nieuwbouw cultuur. Inherent aan deze drijfveer ligt de "maakbaarheidgedachte", waarbij cultuur als een beïnvloedbare variabele wordt gezien (Smircich, 1983). Vanuit dit perspectief, is culturele verandering in essentie "cultural engineering" (Bate, 1996), een rationele, technische en fysieke activiteit met als doel om het "ding" dat we cultuur noemen te controleren en manipuleren. Het ruimtelijk integreren van de afdelingen is de activiteit die is ingezet om een culturomslag te creëren.

In de praktijk bleek dat de binnendienst medewerkers van Nieuwbouw en Modernisering functioneerden als subculturen en elkaar niet als één geïntegreerd verkoopgezicht zagen. Hier kan het differentiatieperspectief van Martin (2004) goed op worden toegepast, waarbij wordt gesteld dat subculturen langs de lijnen van beroepsmatige differentiatie voorkomen. Ook Rodrigues (2006) geeft aan dat subculturen zich op basis van dezelfde betekenisgeving en activiteiten kunnen ontwikkelen. De medewerkers van Modernisering en Nieuwbouw bleken een andere betekenis aan dienstverlening te geven, gebaseerd op verschillen in branche (nieuwe lift versus bestaande lift), klantenbestand (aannemers versus VvE's) en werkwijze (standaard versus complex), waardoor zich twee verschillende culturen hebben ontwikkeld. Dit sluit eveneens aan bij Bate's (1996) gedefinieerde "segmentalism", aangezien de verschillende overtuigingen ten aanzien van dienstverlening naar de klant de bron zijn geweest voor culturele differentiatie. Het betrof de structurele verschillen die aanpassing aan de Nieuwbouw methode compliceerde en medewerkers van Modernisering de drijfveer bood om vanuit hun eigen culturele blik invulling te geven aan dienstverlening binnen hun werkzaamheden.

Ondanks de structuurwijziging, weerklinkt in de ruimtelijke integratie van de afdelingen nog steeds de culturele differentiatie welke zijn oorsprong vond in de voormalige structuur. Dit leidt tot een verschil in de 'visible structure', de zichtbare structuurwijziging, en de 'invisible structure', de subculturen die ondergedompeld liggen aan de zichtbare structuur (Bayley, 1980, in Bate, 1996). Volgens Bayley zijn het juist de onzichtbare structuren die betekenis en vorm geven aan de organisatie. Dit is terug te zien bij de Verkoop Binnendienst, aangezien de subculturen van Nieuwbouw en Modernisering leidend zijn voor het functioneren van medewerkers en niet de structurele ruimtelijke integratie. Cultuur is daarmee minder iets dat een organisatie als beïnvloedbare variabele *heeft*, maar iets dat een organisatie *is* (Smircich, 1983). Het is eerder een metafoor *voor*, en minder een component *van* de totale werk organisatie. Dit zou een verklaring kunnen zijn waarom structurele integratie van Modernisering en Nieuwbouw niet tot culturele eenduidigheid heeft geleid.

"Dienstverlening naar klanten"

In de bespreking van het kernthema "Dienstverlening naar klanten" is naar voren gekomen dat de beoogde strategieverandering ten aanzien van dienstverlening eveneens aanpassing van Modernisering aan de Nieuwbouw cultuur betrof. De beoogde dienstverlening betrof het aannemen van commercie boven techniek als kwalitatieve waarde en het aanleren van efficiënt gedrag als het afschuiven van neventaken en filtering op slagingskans. Bate (1996) omschrijft dit als een "transforming strategy", waarbij een organisatie tracht om bestaande sociale constructen te verwijderen en de cultuur te laten overgaan in andere sociale constructen. Middels de beoogde kwalitatieve en efficiënte dienstverlening is getracht om de "mindset" van vertegenwoordigers te transformeren naar de betekenisgeving van Nieuwbouw vertegenwoordigers.

Het in kaart brengen van de betekenisgeving van de Modernisering vertegenwoordigers, heeft uitgewezen dat de beoogde culturele vorming niet als zodanig in de praktijk tot uiting kwam. Binnen kwaliteit speelde vertrouwen, relatiebeheer, het opstellen als contactpersoon en technische kennis een grote rol. Efficiëntie betrof niet het filteren, maar de kunst van het "interne verkopen". Deze resultaten brachten inconsistenties in de betekenisgeving aan het licht, die door Fook en Watson (1992, in Watson, 2001) worden omschreven als het verschil tussen de "officiële cultuur", zoals uitgedragen door de directie alsmede manager en de "onofficiële cultuur" van de Modernisering vertegenwoordigers. Ook hadden de inconsistenties aansluiting op het door Argyris en Schon (1987) omschreven verschil tussen de "espoused theory" van het hoger management en de "theory-in-use" van de medewerkers.

Een verklaring voor deze inconsistenties ligt in een cultuurverschil tussen Nieuwbouw en Modernisering. Eén Modernisering vertegenwoordiger die uit de Nieuwbouw afkomstig was, bleek dezelfde betekenis aan dienstverlening te geven als de directeur alsmede manager, die eveneens uit Nieuwbouw afkomstig zijn. Om voort te borduren op de terminologie van Argyris en Schon (1987), kan verondersteld worden dat de 'espoused theory' voor de afdeling Modernisering, overeenkomt met de 'theory in use' van de afdeling Nieuwbouw. Dit is tabel 5.1 op de volgende pagina weergegeven. De afdeling Nieuwbouw functioneert daarmee als beoogd rolmodel voor de afdeling Modernisering. Een subcultuur die door het management een dominante positie toegekend krijgt, kan volgens Clegg (1989, in Rodrigues, 2006)) worden beschouwd als de 'corporate culture' van een organisatie

In lijn met het kernthema "Verandering organisatiestructuur", kwam hier het idee van culturele "maakbaarheid" naar voren, waarbij cultuur als variabele wordt gezien (Smircich, 1983). Uit de resultaten bleek echter dat er verschillen in de branche, behoeftes van klanten en werkprocessen met Nieuwbouw werden ervaren, wat vertegenwoordigers van Modernisering de overtuiging bracht dat er bij Modernisering andere kwalitatieve en efficiënte dienstverlening naar klanten benodigd was. Net als bij de binnendienst bood deze overtuiging, door Bate (2002) omschreven als culturele "ism", aan vertegenwoordigers de drijfveer om vanuit hun eigen betekenisgeving invulling te geven aan dienstverlening naar klanten. Deze conclusie biedt een

ondersteuning aan wetenschappelijke auteurs als Bate (1996), Schoenberger (1997) en Parker (2002) die zich afzetten tegen de “cultuur als variabele” gedachte.

Tabel 5.1 “Espoused theory” versus “theory in use” van Modernisering

	Espoused theory directie en manager Alias theory in use Nieuwbouw	Theory in use Vertegenwoordigers Modernisering
<i>Kwaliteit</i>	Commercie boven techniek Focus op verkoop	Technische kennis als randvoorwaarde Relatiebeheer, contactpersoon Vertrouwen, afspraken nakomen
<i>Efficiëntie</i>	Filtering op slagingskans Nevenactiviteiten afschuiven	Intern verkopen

“Dienstverlening naar het management”

In de bespreking van de vorige twee kernthema’s is aan bod gekomen dat er middels de wijziging in organisatiestructuur en strategieverandering ten aanzien van dienstverlening niet alleen getracht is om een verandering in dienstverlening naar klanten te stimuleren, maar ook om een interne cultuuromslag te bewerkstelligen bij de binnendienst en vertegenwoordigers van Modernisering. Binnen het kernthema “Dienstverlening naar het management” bleek dat deze cultuuromslag een mentaliteitswijziging ten opzichte van veranderingen betrof en daarmee impliciet een verandering in de dienstverlenende houding naar het management. Dit kwam voort uit een “sense of urgency” (Kotter, 1995), aangezien verwacht werd dat de opdrachten binnen de Nieuwbouw markt “on hold” zouden worden gezet en dat winstgevendheid van de organisatie uit Modernisering zou moeten komen. De beleving van urgentie bracht de directeur tot de overtuiging dat medewerkers van Modernisering niet in staat waren om snel op marktveranderingen in te spelen, mogelijk door weerstand. Binnen deze context kan de relatie tussen cultuur en strategie als instrumenteel worden gezien (Kotter & Heskett, 1992). Een verandering in strategie (verbetering van dienstverlening naar Modernisering klanten) vereiste volgens de directeur een wijziging in waarden en gedrag (veranderingen sneller oppakken). De insteek van de beoogde mentaliteitsverandering sluit aan bij de “corporate culture” benadering van Schein (1992), waarbij wordt gesteld dat cultuurverandering een leider vereist die erkent wanneer de oude cultuur contraproductief is geworden en een nieuwe cultuur uitdraagt.

Het nader exploreren van dit kernthema heeft een verdiepingsslag in de differentiatie tussen Nieuwbouw en Modernisering gebracht, waarin betekenisgeving rondom dienstverlening naar klanten wederom centraal is komen te staan. Uit de resultaten kwam naar voren dat er een verband was tussen de wijze waarop Nieuwbouw en Modernisering medewerkers met veranderingen omgingen en de manier waarop van hun klanten tijdens offertetrajecten benaderd wilden worden. Dit sluit aan bij de veronderstelling van Schoenberger (1997) dat de cultuur van een organisatie beïnvloed wordt door diens omgeving. Binnen de dienstverlenende context komt dit terug bij de literatuur van Gastelaars (2006), waarin wordt geconcludeerd dat de maatschappelijke processen in het contact met klanten richting geven aan culturen van dienstverlenende organisaties.

De cultuur van Nieuwbouw klanten (“concreet, korte termijn, actie”) en ook de benadering naar deze klanten (“doorpakken” op offertes), was terug te zien in de cultuur van Nieuwbouw medewerkers. Intern heerste er namelijk de overtuiging, door Bate (1996) gekenmerkt als “ism”, om bij veranderingen direct tot actie over te gaan, in plaats van uitgebreid overleg te plegen over wat voor (technische) consequenties dit zou kunnen hebben. Ook de cultuur van Modernisering klanten (“misschien, details overwegen, langer termijn, overleg”) en de benaderingswijze naar hen toe (offertes in de “week” zetten), waren herkenbaar in de interne cultuur van Modernisering medewerkers. In tegenstelling tot Nieuwbouw medewerkers heerste er bij deze medewerkers de overtuiging, ofwel ism, dat voor- en nadelen van veranderingen afgewogen dienden te worden, voordat er tot actie wordt overgegaan. De verschillende culturele isms van Modernisering en Nieuwbouw zijn in tabel 5.2 op de volgende pagina weergegeven.

Tabel 5.2 Culturele “isms” van Nieuwbouw en Modernisering

	Ism Nieuwbouw	Ism Modernisering
<i>Cultuur klant tav offertes</i>	Concreet, ja of nee, korte termijn Direct tot actie overgaan Geen technische details Doorpakken op offertes	Misschien, langere termijn Overleg en weloverwogen beslissingen Technische consequenties afwegen Offertes in de week zetten
<i>Interne cultuur tav veranderingen</i>	To the point Direct tot actie overgaan Veranderingen oppakken en klaar	In (technische) details treden Consequenties afwegen voor actie Vragen stellen en overleg plegen

Aan de hand van de theorie van Schoenberger (1997) en Gastelaars (2006) kan worden verondersteld dat de externe culturen van Nieuwbouw en Modernisering klanten, van invloed zijn op de interne culturen van de afdelingen. Om voort te borduren op de terminologie van Bate (1996), zijn de interne isms van Modernisering medewerkers mogelijk beïnvloed door de isms van Modernisering klanten. Op basis daarvan kan verondersteld worden dat de mentaliteit van medewerkers van Modernisering niet een kwestie van weerstand is jegens veranderingen, maar een andere culturele benadering, ism, om met veranderingen om te gaan.

“Sensitizing concept”

In de bespreking van de kernthema’s “Verandering organisatiestructuur”, “Dienstverlening naar klanten” en “Dienstverlening naar het management”, is steeds naar voren gekomen dat de beoogde veranderingen aanpassing van Modernisering aan de Nieuwbouw cultuur betroffen. Het in kaart brengen van de betekenisgeving van medewerkers van de binnen- en buitendienst van Modernisering, heeft uitgewezen dat de beoogde culturele vorming niet als zodanig in de praktijk tot uiting kwam. Een verklaring hiervoor betreft een fundamenteel cultuurverschil tussen Nieuwbouw en Modernisering, waardoor differentiatie in betekenisgeving is ontstaan. Deze verklaring is in het onderstaande figuur, welke eerder in paragraaf 3.3 is getoond, overzichtelijk weergegeven. Te zien is dat cultuur functioneerde als “sensitizing concept” (Boeije, 2005, p. 81), die richting heeft gegeven aan de exploratie van de kernthema’s. Geconcludeerd kan worden dat het cultuurverschil tussen medewerkers en klanten van Modernisering en Nieuwbouw de rode draad vormt binnen de kernthema’s.



5.2 So what?

Volgens Heracleous (2001) is de toegevoegde waarde van een cultuuronderzoek, dat het inzicht biedt in de mate waarop er een juiste strategie wordt gehanteerd in een specifieke context. Dit brengt mij, op basis van inzicht vanuit de getoonde resultaten en slotanalyse, tot de beantwoording van de onderstaande onderzoeksvraag:

In hoeverre sluit de beoogde kwalitatieve en efficiënte dienstverlening vanuit de strategieverandering van LiftUp Nederland aan op de betekenis die betrokkenen van de afdeling Modernisering aan dienstverlening geven?

De resultaten van dit cultuuronderzoek hebben uitgewezen dat de strategieverandering van LiftUp, zoals deze wordt uitgedragen door de directeur en sales manager, niet voldoende aansluiting heeft op de betekenis die binnendienst medewerkers en vertegenwoordigers van Modernisering aan dienstverlening geven. Een verklaring hiervoor betreft een fundamenteel cultuurverschil tussen Nieuwbouw en Modernisering, waardoor differentiatie in betekenisgeving is ontstaan.

De gekozen strategie van de directeur is mogelijk beïnvloed door de Nieuwbouw cultuur waarbinnen haar visie op dienstverlening vorm heeft gekregen. Dit sluit aan bij de opvatting van Bate (2002) dat cultuur en strategie geen losse variabelen zijn, maar dat strategie een cultureel fenomeen is. Op basis hiervan impliceerde de strategieverandering culturele aanpassing van Modernisering medewerkers aan de Nieuwbouw cultuur. Volgens Bate kan dit gekenmerkt worden als een “transforming strategy”, aangezien getracht is om bestaande culturele constructen te verwijderen en deze over te laten gaan in Nieuwbouw constructen. Met andere woorden, de ‘espoused theory’ voor de afdeling Modernisering, kwam overeen met de ‘theory in use’ van de afdeling Nieuwbouw (Argyris & Schon, 1987).

De onderzoek resultaten wijzen uit dat de “transforming strategy” tot op heden in de praktijk niet is gerealiseerd, door structurele en culturele verschillen tussen de afdelingen Modernisering en Nieuwbouw. Het is het verschil in branche, klantenbestand, werkwijze en het verloop van interne processen tussen Nieuwbouw en Modernisering, die ertoe bijdragen dat de Modernisering medewerkers een andere invulling geven aan dienstverlening dan wordt beoogd. Dit sluit aan bij de veronderstelling van diverse wetenschappelijke auteurs, dat het negeren van organisatiecultuur een belangrijke reden is waarom veranderprogramma’s falen (Johnson, 1990; Pascale, Milleman & Gioja, 1997, in Heracleous, 2001).

Bij de implementatie van de strategieverandering is er onvoldoende rekening gehouden met verschillen in betekenisgeving tussen de afdelingen Modernisering en Nieuwbouw. De resultaten hebben uitgewezen dat deze cultuurverschillen zich niet alleen intern manifesteerde, maar ook zichtbaar waren bij de klanten van Nieuwbouw en Modernisering. Door de focus op integratie, is er binnen de beoogde strategieverandering te weinig ruimte geboden voor differentie. Niettemin, bleek er in de praktijk geen integratie te zijn in de betekenisgeving van Nieuwbouw en Modernisering. Bauman (1992, in Parker, 2000) stelt dat de belangrijkste paradox van het streven naar integratie is, dat het juist tot meer differentiatie leidt. Elke poging tot eenheid leidt tot de versterking van ongelijkheid tussen afdelingen. De enige vorm van consensus die volgens Bauman een kans van slagen heeft, is de acceptatie van differentiatie in meningsverschillen.

De vraag is dan ook in hoeverre de afdeling Modernisering gebaat is bij verdere aanpassing, aangezien de dienstverlening naar klanten cultureel en structureel verschilt met die van Nieuwbouw. Deze overweging is des te meer van belang, omdat binnendienst medewerkers in het hoofdstuk “Verandering organisatiestructuur”, te kennen hebben gegeven dat de dienstverlening naar klanten binnen de geïntegreerde structuur niet is verbeterd. Om aan te sluiten bij de ervaren “sense of urgency” (Kotter, 1995) van de directeur, zou er ook gekozen kunnen worden voor een “conforming strategy” (Bate, 1996), waarbij de focus wordt gelegd op verbeteren of optimaliseren van de bestaande cultuur. In paragraaf 5.4 zullen diverse praktische aanknopingspunten worden geboden, die de directeur bij deze mogelijke overweging handvaten kan bieden.

5.3 Vervolgonderzoek

Naar aanleiding van het cultuuronderzoek bij LiftUp wens ik een aantal aanbevelingen voor vervolgstudies te doen. De eerste aanbeveling komt voort uit een, voor mij, plotselinge gebeurtenis die zich gedurende de dataverzamelfase heeft voorgedaan. Dit betrof het ontslag van de Manager Binnendienst van Nieuwbouw en Modernisering. Tijdens een interview met de directeur kwam aan het licht dat zij van mening was dat de manager niet in staat was om veranderingen bij de binnendienst er “doorheen te krijgen”. In navolgende gesprekken met de binnendienst bleek dat zij de afgelopen vijf jaar, aansturing hadden gekregen van vijf verschillende managers. Ook tijdens interviews met drie vertegenwoordigers werd aangekaart dat zij de afgelopen jaren regelmatig een “wisseling van de wacht” hadden gehad. Peters en Dam (2001) geven aan dat wisselingen in het management sterke invloed, positief dan wel negatief, kunnen hebben op de organisatiecultuur en de continuïteit van de onderneming. Op basis hiervan zou het interessant kunnen zijn om de effecten van de wisseling in management op de medewerkers, organisatiecultuur en continuïteit van LiftUp nader te onderzoeken.

Binnen de huidige studie is getracht om de subculturen van Modernisering en Nieuwbouw in kaart te brengen. De beschrijving van de Nieuwbouwcultuur is voort gekomen uit gesprekken met Modernisering medewerkers, waaronder vier personen die eerst bij Nieuwbouw werkzaam waren. Dit is aangevuld door observaties bij de binnendienst en informele gesprekken met Nieuwbouw calculators en administratief medewerksters. Ondanks dat in deze studie de betekenisgeving van medewerkers van Modernisering centraal stond, zou het in een vervolgstudie relevant zijn om vergaderingen van Nieuwbouw vertegenwoordigers bij te wonen en interviews met hen te houden. Dit zou de mogelijkheid bieden om tot nog rijkere beschrijvingen van de Nieuwbouw cultuur, in vergelijking met de cultuur van Modernisering, te komen.

Tenslotte is er in de studie een verband getrokken tussen de interne culturen van Nieuwbouw en Modernisering, en de externe culturen van de klanten. De beschrijving van de cultuur van de klanten is eveneens gebaseerd op interviews met medewerkers van Modernisering, waarvan vier afkomstig uit Nieuwbouw, en informele gesprekken met Nieuwbouw calculators en administratief medewerkers. Het beeld wat naar voren werd gebracht van Modernisering klanten werd bevestigd tijdens aanwezigheid bij een bezoek van een vertegenwoordiger aan een Woningbouwvereniging. Hierbij werd geobserveerd dat de klant inderdaad de behoefte uitsprak om te overleggen. Ook werd er specifiek doorgevraagd op de gevolgen van technische oplossingen en de bijbehorende prijsconsequenties. Tenslotte kwam aan de orde dat wegens “budgettaire overwegingen” een aantal opdrachten werden doorgeschoven. Om het verband tussen de interne en externe cultuur meer kracht bij te zetten, zou in een vervolgstudie meer geparticipeerd kunnen worden bij vergaderingen met klanten. In het kader van de vorige aanbeveling zouden er tevens bezoeken aan Nieuwbouw klanten kunnen worden gebracht.

Niettemin, biedt de studie een bijdrage aan cultuuronderzoek bij organisaties. Vernieuwend is namelijk dat er aandacht is besteed aan de externe cultuur en de mogelijke beïnvloeding daarvan op de interne cultuur. Hierbij wordt aansloten op de aanbeveling van Parker (2006) dat een bredere betekenisgeving van cultuur de volgende “fashionable turn” binnen organisatieonderzoek zou moeten worden om het begripkapitaal van de interne cultuur te versterken. De in deze studie omschreven beïnvloeding van de cultuur van de klant zou ter inspiratie kunnen dienen in vervolgstudies en daarmee een eerste stap kunnen zijn naar een bredere cultureel begrip.

Vervolgstudies zouden zich kunnen toespitsen op de culturen en klanten van commerciële georiënteerde organisaties. Gastelaars (2006) stelt namelijk dat commerciële organisaties als financiële dienstverleners, organisatieadviesbureaus en architectenbureaus meer gericht zijn op de behoeften van klanten dan non-profit dienstverlenende organisaties. De verklaring die zij hiervoor geeft is dat commerciële successen voornamelijk behaald kunnen worden door de inbreng en behandeling van de behoeften van betalende klanten. De behoefte van de klant is bepalend voor het beredeneren en handelen van commerciële organisaties, omdat daarmee wordt getracht om winstgevendheid vanuit klanttevredenheid te behalen. Op basis van deze literatuur kan worden verondersteld dat de interne cultuur van commerciële organisaties mogelijk meer beïnvloedbaar is

door de cultuur van klanten dan non-profit organisaties. Om toepasbaarheid van de resultaten van deze casestudy in vervolgstudies te onderzoeken, zou het daarom relevant zijn om de interne culturen en klanten van andere commerciële organisaties nader onder de loep te nemen.

5.4 Praktische aanbevelingen

Op basis van de bevindingen van dit cultuuronderzoek wens ik een aantal aanbevelingen voor te dragen aan de directie van LiftUp Nederland. Alvorens er aanknopingspunten worden geboden voor de strategie verandering is het van belang dat de directie een heroverweging maakt van de doelstelling van de implementatie. Blijft de focus gericht op een transformatie proces van de afdeling Modernisering naar de cultuur van Nieuwbouw of kan er ruimte geboden worden voor optimalisatie van de eigen cultuur van de afdeling Modernisering?

Indien er wederom voorkeur wordt gegeven aan een “transforming strategy” (Bate, 2002), is het van belang voor ogen te houden dat er structurele verschillen zijn in het klantenbestand, de branche en de aard van de werkzaamheden, waardoor culturele differentiatie zich zal continueren te manifesteren. In mijn optiek zal één op één transformatie van Modernisering naar Nieuwbouw niet de beoogde omzet vermeerdering met zich mee brengen, aangezien het type klant van Modernisering behoefte heeft aan een beduidend andere vorm van dienstverlening dan het klantenbestand van Nieuwbouw. Klanten van Modernisering hebben de behoefte om tijdens overleg op technische materie in te gaan en detail vragen te stellen, om zo voor- en nadelen van technische oplossingen af te wegen. Zij verwachten dat er rekening wordt gehouden met het beschikbare budget en de mogelijkheid tot verplaatsing van opdrachten. Relatiebeheer speelt bij Modernisering een grote rol, omdat vertegenwoordigers de behoefte tot Modernisering meer moeten creëren. Bij Nieuwbouw klanten is de behoefte er al, omdat er de beschikking is over een nieuw gebouw waar een lift in moet komen. Van medewerkers wordt verwacht dat ze direct tot een prijsaanbieding overgaan, omdat klanten geen interesse hebben in besprekingen over technische details. Transformatie dient daarom minder te worden ingezet als cultuuromslag bij de afdeling modernisering, maar als stimulans tot wederzijds leren tussen Modernisering en Nieuwbouw. Hierdoor kunnen medewerkers van de “best practices” van beide afdelingen leren.

De afdeling Modernisering kan leren van de *efficiëntie* waarmee dienstverlening bij de afdeling Nieuwbouw plaatsvindt. Er zou overwogen kunnen worden om te investeren in het stroomlijnen van de interne processen. Het verkorten van stappen in het offertetraject zou tot meer efficiëntie kunnen leiden. Duidelijkheid scheppen over taken en verantwoordelijkheden zou hier een belangrijke factor in kunnen spelen. Het gebruik van meer “A” (standaard) processen in plaats van “C” (complexe) processen en het aantrekken van nieuwe calculatie tools, welke bij de afdeling Nieuwbouw snelheid opleveren, zou ook bij Modernisering de “internal clockspeed” kunnen verhogen. De afdeling Nieuwbouw kan daarentegen leren van de *kwaliteit* waarmee medewerkers van Modernisering de klanten benaderen. Juist in een tijd van economische crisis, is het van belang dat de medewerkers uitdragen dat klanten letterlijk en figuurlijk op hen kunnen bouwen. In een crisistijd is het creëren van vertrouwen hetgeen dat stabiliteit van het klantenbestand met zich mee kan brengen. Aandacht schenken aan relatiebeheer is van belang om op de hoogte te blijven van projecten welke niet “on hold” zijn gezet, om daar vervolgens op door te kunnen pakken.

Daarnaast kan er ook gekozen worden voor een “conforming strategy” (Bate, 2002), waarbij de nadruk wordt gelegd op optimalisatie van de afdeling Modernisering. De motivatie die hieraan ter grondslag ligt is dat de cultuur van Modernisering zelf, en niet een transformatie naar de cultuur van Nieuwbouw, ingezet kan worden om de afdeling aan te passen aan veranderen in de markt. Indien er met de ogen van modernisering naar mogelijke verbeterpunten van de afdeling wordt gekeken, zou er overwogen kunnen worden om de medewerkers van calculatie naast uitwisseling met de buitendienst meer telefonisch contact met de klant te laten opnemen. De betekenis die de afdeling calculatie aan dienstverlening geeft zal dan worden verbreed, omdat direct klantcontact het besef stimuleert dat er een dienst wordt verleend aan een klant. Doordat de klant op directe wijze diens behoefte kan verwoorden aan calculatie, zal de snelheid en de kwaliteit waarmee de afdeling offertes opstelt toenemen. Anderzijds zal de klant zich meer gehoord voelen, wanneer er

telefonisch met het budget wordt meegedacht en alternatieve technische oplossingen worden aangedragen. Een ander voordeel is dat de buitendienst zich minder hoeft in te zetten als tolk tussen de klant en calculatie, waardoor tijd wordt gecreëerd om via QSP zelf offertes op te stellen. Een andere optimalisatie zou gezocht kunnen worden in technische bijscholing van de vertegenwoordigers omtrent producten van LiftUp. Technische kennis wordt namelijk door de buitendienst en calculatie afdeling als randvoorwaarde beschouwd om klanten goed te kunnen adviseren. Om verkoop bij Modernisering te realiseren is het van belang om te weten welke componenten op welke installatie passen en wat de technische en budgettaire consequenties van dergelijk oplossingen zijn. Na terugkomst van een bezoek van de teamleiders en sales manager aan de Modernisering afdeling van LiftUp Duitsland, die het afgelopen jaar hogere omzetten heeft behaald dan Nederland, vertelde de teamleider calculatie dat alle vertegenwoordigers in Duitsland technisch geschoold zijn. Aan de hand van bijscholingen door bijvoorbeeld medewerkers van productontwikkeling of engineering, zouden Nederlandse Modernisering vertegenwoordigers op de hoogte gesteld kunnen worden van relevante wetenswaardigheden omtrent componenten en oplossingspakketten. Door kennisoverdracht zullen vertegenwoordigers meer kunnen inschatten welke technische oplossing aansluit bij de behoeftevraag van een klant. Een passend advies creëert vertrouwen bij de klant. Ook zal de buitendienst in toenemende mate in staat zijn om de klant te overtuigen van de voordelen van een technische oplossing en daarmee mogelijke meer opdrachten creëren. Naast kwaliteit en omzetverhoging, kan bijscholing een stimulans geven tot efficiëntie verbetering. Door productkennis zou de buitendienst bij offerteaanvragen van klanten een snellere keuze kunnen maken in A (standaard) of C (complexere) processen. Hierdoor kan er een snellere inschatting worden gemaakt van de hoeveelheid engineering welke benodigd is voor het opstellen van een offerte en kan de consequentie daarvan voor de doorlooptijd worden overgebracht aan de klant. Tenslotte kan het offertetraject worden verkort doordat de buitendienst een selectie kan maken van technische oplossingen en daarmee gespecificeerde offerteaanvragen kan indienen bij calculatie.

Een laatste optimalisatie betreft een aanbeveling welke mij door diverse medewerkers van de binnen- en buitendienst is aangedragen. Om dienstverlening naar klanten te verbeteren zou er overwogen kunnen worden om verkoopteams op te zetten, waarin alle onderdelen van de afdeling Modernisering vertegenwoordigd zijn. Een verkoopteam kan bestaan uit twee vertegenwoordigers een calculator, een administratief medewerker en een projectleider. De teams kunnen op regio's worden ingedeeld, waarbij medewerkers verantwoordelijk zijn voor de dienstverlening ten aanzien van een vaste klantengroep. Bekendheid met de klanten zou intern nog meer betrokkenheid kunnen creëren om de klant goed van dienst te zijn. Indien interne medewerkers van verkoopteams trachten om vragen en klachten van klanten meer gezamenlijk op te pakken en af te handelen, zou dit tot een vermindering van de werkzaamheden kunnen leiden van de buitendienst medewerkers. De vertegenwoordigers zouden daardoor hun tijd efficiënter richting verkoop kunnen indelen. Anderzijds kan meer naamsbekendheid van de klanten met interne medewerkers vertrouwen kweken, welke te goede kan komen aan het opbouwen van langer termijn relaties.

Een ander voordeel is dat het werken in klantenteams tot mogelijke verbetering van de interne dienstverlening kan leiden. Door verschillende afdelingen van Modernisering in één team onder te brengen, zullen de communicatielijnen tussen de afdelingen worden verkort. Hierdoor zullen interne stappen sneller worden doorlopen, waardoor de doorlooptijden van offertes en opdrachtenbevestigingen mogelijk worden versneld. Efficiëntie verbetering kan ook worden gecreëerd doordat een team duidelijkheid biedt in de verschillende verantwoordelijkheden, taken, en rollen van medewerkers. Naast kijk op de eigen werkzaamheden, zou dit meer zicht kunnen geven op het gehele offertetraject. Dit zou medewerkers meer het besef kunnen geven dat elke steen, elke handeling van iedere afdeling, bijdraagt tot het uiteindelijke bouwwerk.

Ongeacht of op basis van deze aanbevelingen de voorkeur van de directie uitgaat naar een optimalisatie of transformatie strategie, kan tijdens het gekozen verandertraject de factor *tijd* niet worden uitgesloten. Kotter (1995) stelt namelijk dat de algemene les die van de meest succesvolle verandertrajecten geleerd kan worden is, dat het proces van verandering door een reeks fasen gaat die een bepaalde tijdsduur nodig hebben. Het overslaan van stappen leidt slechts tot de illusie van

snellheid en veroorzaakt niet een bevredigend resultaat. Ondanks dat er bij de directie een gevoel van urgentie heerst om snelle vooruitgang bij de afdeling Modernisering te boeken, is het dus van belang om voor ogen te houden dat medewerkers de tijd dienen te krijgen om bij veranderingen in beweging te komen. Hierbij kan worden ingespeeld op de behoefte van medewerkers om bij veranderingen de communicatie aan te gaan over mogelijke consequenties. Door een moment stil te staan bij deze behoefte, zal het beoogde verandertraject op de lange termijn minder snel tot stilstand komen. Een moment van gezamenlijke reflectie, zou de ondersteunende beweging kunnen vormen om tot verandering te komen die breder gedragen wordt.

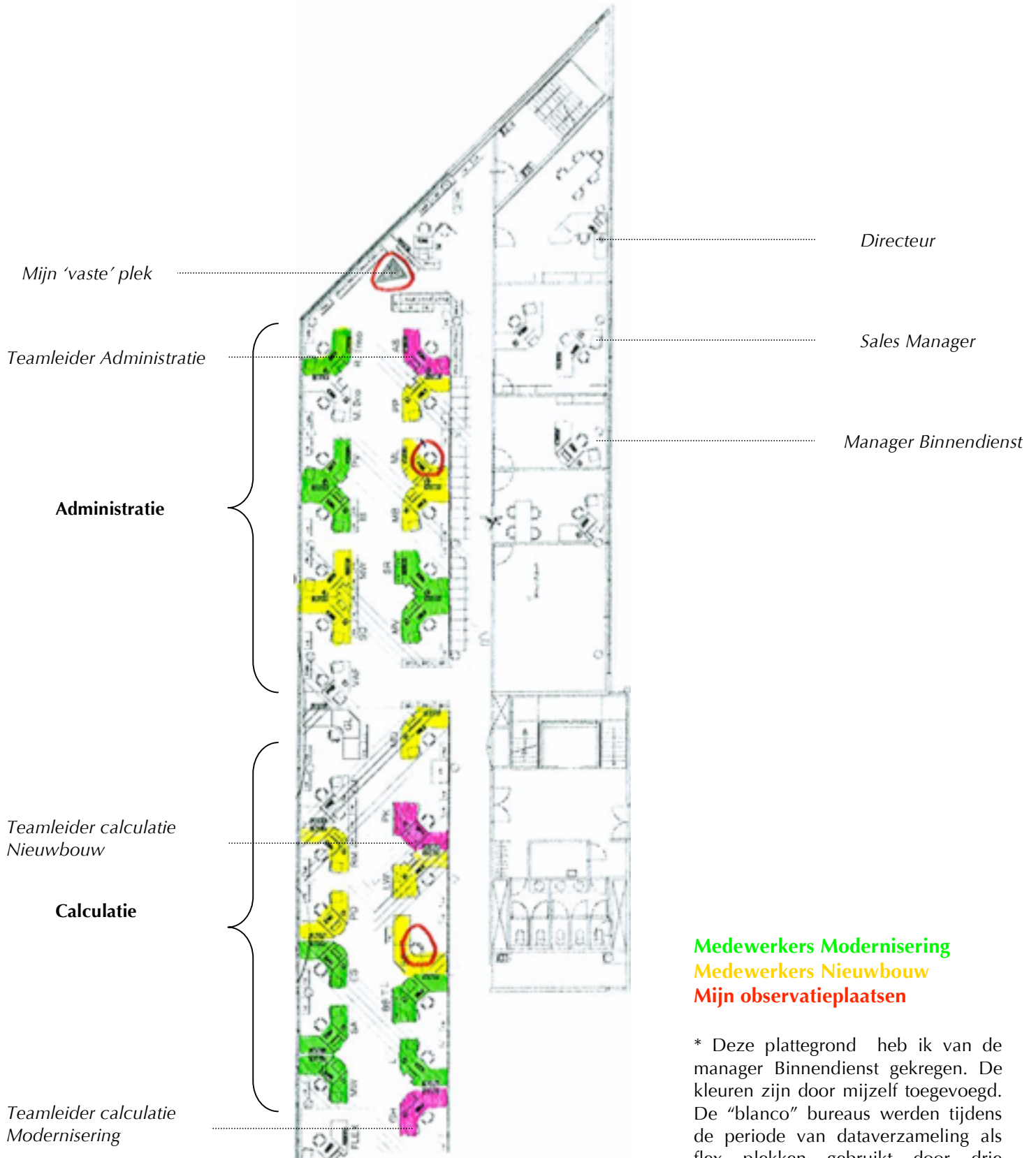
6 Referentielijst

- Argyris, C. & Schon, D. A. (1978). *Theory in Practice*. San Francisco: Jossey-Bass
- Bate, P. (1996). *Strategies for Cultural Change*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Boeije, H. (2005) *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en Doen*. Amsterdam: Boom Onderwijs
- Eaves, Y.D. (2001). A synthesis technique for grounded theory data analysis. *Journal of advanced nursing*, 35, 654-663
- Fisher, R. J. (1993). Social desirability bias and the validity of indirect questioning. *Journal of Consumer Research*, 20, 303-315.
- Gastelaars, M. (2006) *Excuses voor het ongemak. De vele gevolgen van klantgericht organiseren*. Amsterdam: SWP.
- Heracleous, L. (2001). An Ethnographic Study of Culture in the Context Of Organizational Change. *The Journal of Applied behavioral Science*, 37, 426-446
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review OnPoint*, March-April, 1-10.
- Martin, J. (2004). *Organizational Culture*, Research Paper No. 1847. Research Paper Series. Stanford: Stanford Graduate School of Business
- Parker, M. (2000). *Organizational culture and identity: unity and division at work*. London: Sage
- Parker, M. (2006). The Counter Culture of Organisation: Towards a Cultural Studies of Representations of Work. *Consumption, Markets and Culture*, 9, 1025-3866
- Peters, J.H. & Dam, P. van (2001). *Dienen en verdienen: management van dienstverlening*. Assen: Van Gorcum.
- Rodrigues, S. B. (2006). The political dynamics of organizational dynamics in an institutional environment. *Organization Studies*, 24, 534-557.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Schoenberger, E. J. (1997). *The cultural Crisis of the Firm*. Cambridge: Blackwell Publishers Inc.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Watson, T. J. (2001). In search of Management. Culture, chaos, and control in managerial work. London: Thomson Learning
- Yanow, D. & Adams, G. B. (2002). Organizational Culture. In J. Shafritz (ed.). *Defining public administration*. New York: Westview Press.

Bijlage 1: Codeboom in het cultuuronderzoek bij LiftUp

Codeboom	
<p>Beoogde organisatiestructuur wijziging</p> <p><i>Aanleiding structuurwijziging</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - strategieverandering - cultuur Modernisering <p><i>Beoogd effect structuurwijziging</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - één werkwijze - verbetering dienstverlening - aanpassing Modernisering <p>Praktijk structuurwijziging binnendienst</p> <p><i>Dualiteit Modernisering / Nieuwbouw</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - aard branche - klantenbestand - behoefte klant - complexiteit werkwijze <p><i>Geen verbetering dienstverlening</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - niet telefoon opnemen - engineering boven <p>Beoogde dienstverlening naar klanten</p> <p><i>Kwaliteit</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - commercie boven techniek - luisteren behoefte klant <p><i>Efficiëntie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - vooraf filteren - scoringskans - focus op verkoop <p>Visie vertegenwoordigers op dienstverlening</p> <p><i>Kwaliteit</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - relatie opbouwen - vertrouwen creëren - contactpersoon - technische kennis - doorvragen (uitzondering) - doorverbinden (uitzondering) <p><i>Efficiëntie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - inefficiënte processen - intern verkopen - vraag filteren (uitzondering) 	<p>Dienstverlening naar management</p> <p><i>Beoogde verandering</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - urgentie - bereidheid - snelheid <p><i>Ervaren houding Modernisering</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - weerstand - traag <p><i>Houding medewerkers Modernisering</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - vragen stellen - overleg - consequenties afwegen - (technische) details <p><i>Houding medewerkers Nieuwbouw</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - snel oppakken - to the point - direct actie <p>Cultuur klanten</p> <p><i>Cultuur klanten Modernisering</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - misschien mentaliteit - langer termijn - overleg weloverwogen beslissing - consequentie afwegen - offerte in week zetten <p><i>Cultuur klanten Nieuwbouw</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - ja of nee - korte termijn - direct actie - geen details - doorpakken op offertes <p style="text-align: right;">Categorie <i>Hoofdcode</i> <i>Subcode</i></p>

Bijlage 2: Plattegrond* Verkoop Binnendienst Modernisering en Nieuwbouw LiftUp



* Deze plattegrond heb ik van de manager Binnendienst gekregen. De kleuren zijn door mijzelf toegevoegd. De "blanco" bureaus werden tijdens de periode van dataverzameling als flex plekken gebruikt door drie vertegenwoordigers, een contract beheerder en andere medewerkers van LiftUp.

Bijlage 3: Poster "Energy for Renewal", bedrijfswaarde LiftUp



ENERGY FOR
RENEWAL

Energie voor vernieuwing: we hebben een 'drive' voor constante verbetering.
Om te anticiperen en ons aan te passen aan veranderende behoeften, moeten we constant
zoeken naar slimme werkwijzen en openstaan voor nieuwe ideeën.