



Postbezorgen in een veranderende organisatie

Een kwalitatieve studie naar de ervaringen van postbezorgers van de reorganisatie bij TNT Post.

Masterscriptie Anne-Paule Moerkerk

Juli 2012

Postbezorgen in een veranderende organisatie

Een kwalitatieve studie naar de ervaringen van postbezorgers van de reorganisatie bij TNT Post.

2

Masterscriptie in het kader van de opleiding *Organisatie, Verandering en Management*
Onderdeel van de opleiding Bestuurs- en Organisationswetenschappen van de Universiteit Utrecht

Auteur: A-P. Moerkerk (3457206)

Onder begeleiding van:

dr. J. Vermeulen, Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschappen

Petra van der Gaag - Huijsmans, TNT Post - PostNL

Voorwoord

De post is iets van ons allemaal. We ontvangen het vrijwel dagelijks en postbodes en postbezorgers horen nu eenmaal bij het Nederlandse straatbeeld.

Geen wonder dat een bedrijf als TNT Post verbonden is met ons allen en dat deze organisatie bij mij persoonlijk altijd een buitengewone nieuwsgierigheid heeft opgeroepen.

Dit onderzoek is voor mij een lange weg geweest. Een weg met vele hobbels en obstakels. Ik heb het ervaren als een fietstocht met zware posttassen achterop en harde tegenwind. Zo nu en dan brak de zon door en kon ik mijn posttassen vullen met inspirerende verhalen van de respondenten. Dan had ik even de wind in de rug. Nu is de finish in zicht, mijn posttas is leeg. De laatste brief is bezorgd. Want die laatste brief, heb je nu in handen.

Graag dank ik Petra van der Gaag van TNT Post – Post NL voor de kans om de organisatie beter te leren kennen en de vele gesprekken die we gevoerd hebben. Je was kritisch en hielp me daardoor om scherp te blijven.

Ik dank alle respondenten voor de openheid over thema's die niet altijd even eenvoudig waren om te bespreken. Jullie onuitputtelijke passie voor de post en de bezorging hiervan is voor mij een ongelofelijke inspiratie geweest. Ik bewonder jullie betrokkenheid bij de organisatie ondanks dat de situatie soms zo complex is. Vele van jullie verhalen hebben mij persoonlijk geraakt en zal ik niet vergeten.

Jeroen Vermeulen, mijn begeleider van de USBO, je wist me iedere keer weer te stimuleren om door te pakken en me te motiveren om niet op te geven. Jij hebt me doen inzien dat ik het kan en daar ben ik je bijzonder dankbaar voor.

Ik dank mijn familie, vrienden en bovenal Matthijs voor het eeuwige geduld. Dit is het resultaat van een grote hoeveelheid bloed, zweet en tranen. Jullie onuitputtelijke aanvoer van pleisters en tissues is bewonderenswaardig. Jullie hebben we er echt doorheen gesleept.

Anne-Paule Moerkerk

3

Samenvatting

Met dit kwalitatieve onderzoek heb ik geprobeerd inzicht te geven in de ervaringen van postbezorgers van de reorganisatie bij TNT Post. Binnen de interpretatieve benadering is gebruik gemaakt van een aantal onderzoeksmethoden om op die manier zoveel mogelijk in zijn geheel te onderzoeken. Er zijn interviews afgenomen, er zijn observaties geweest, informele gesprekken en er heeft een documentenanalyse plaatsgevonden.

Uit de bevindingen van dit onderzoek blijkt dat de ervaringen van de postbezorgers geclusterd kunnen worden in een viertal thema's. Deze thema's zijn omschreven als 'randvoorwaarden', 'communicatie', 'bindend tussenpersoon' en 'samenwerking'.

Hoewel de aanname voorafgaand aan het onderzoek was dat de samenwerking tussen de blijvers (postbezorgers) en de vertrekkers (postbodes) onder druk zou staan, bleek al snel dat de pijn ergens anders zat. De minimale samenwerking tussen de diverse partijen wordt door het merendeel juist als goed ervaren. Vanuit de postbezorgers is aangegeven dat er een grote mate van respect is voor de postbodes en begrip voor de onprettige situatie.

Verbeterpunten zitten meer in de communicatie, zowel inhoudelijk over de reorganisatie als praktische communicatie over processen en de uitvoering van werkzaamheden. Daarnaast kwam duidelijk naar voren dat er behoefte is aan een goede basis, de randvoorwaarden. De rol van de postbode+ wordt door de respondenten als zeer belangrijk ervaren. De postbode+ wordt echt gezien als de schakel tussen de organisatie en de postbezorgers. De postbode+ wordt daarmee als onmisbaar beschouwd.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	6
1.1. TNT Post, een veranderende organisatie	6
1.2. Aanleiding en relevantie	8
1.3. Centrale vraag	9
1.4. Leeswijzer	9
2. Methodologische verantwoording	10
2.1. Totstandkoming vraagstelling	10
2.2. Wetenschappelijke positionering van het onderzoek	10
2.3. Onderzoeksmethoden en validiteit	13
3. Theoretisch kader	17
3.1. Een perspectief op organisatieverandering	17
3.2. Cultureel perspectief op organisatieverandering	19
3.3. Communicatie bij verandering	20
4. Bevindingen	23
4.1. Randvoorwaarden	24
4.2. Communicatie	31
4.3. Bindend tussenpersoon	36
4.4. Samenwerking	43
5. Conclusie en aanbevelingen	52
6. Bronnen	55
Bijlagen	57

1. Inleiding

TNT Post, een bedrijf dat bij iedere Nederlander een bepaalde vorm van herkenning oproept. Een vorm van Hollands glorie, Nederlandse trots. Inwoners van Nederland die zolang als zij leven worden geconfronteerd met de post en niet anders weten dan dat de post dagelijks op de mat valt. Medewerkers die al jaren werkzaam zijn voor dezelfde firma en vol trots dagelijks de post rondbrengen naar de vele huishoudens die Nederland telt.

Maar met alle veranderingen die TNT Post doormaakt, is de vraag in hoeverre deze trots onder de inwoners van Nederland maar bovenal de medewerkers niet is aangetast. Want naast de verandering van naam naar PostNL en het gedwongen vertrek van vele collega's, zijn de structuur en de processen verandert.

In deze scriptie wordt een beeld geschetst van de veranderingen binnen TNT Post en hoe deze ervaren worden door de postbezorgers. Het onderzoek is gestart in tijden dat de organisatie opereerde onder de naam TNT Post. Ondanks de naamsverandering naar PostNL, wordt in dit onderzoek nog gesproken over de oude naam, TNT Post. In dit hoofdstuk worden de kaders geschetst voor het lezen van deze scriptie. Alvorens ik de aanleiding en relevantie omschrijf, schets ik de context van deze scriptie. Om meer inzicht te geven in de probleemstelling en de antwoorden die deze scriptie biedt geef ik meer inzicht in de centrale vraagstelling. Tot slot bied ik een leeswijzer die bijdraagt aan het leesgemak van deze scriptie.

1.1. TNT Post, een veranderende organisatie

TNT Post heeft een geschiedenis die terug gaat tot 1799, toen posterijen omgevormd werden naar een nationale organisatie PTT Post (Posterijen, Telegrafie en Telefonie). Door de jaren heen is er enorm veel veranderd. Zo kwam er in 1807 de eerste postwet, in 1852 de eerste postzegel en in 1931 werd de eerste postsorteermachine in gebruik genomen. De oorsprong van TNT (Thomas Nationwide Transport) ligt in Australië en werd in 1946 opgericht door Ken Thomas en groeide snel. In 1961 werd TNT genoteerd aan de beurs van Sydney. Na de introductie van de postcode in 1977 is in 1989 de Nederlandse PTT geprivatiseerd. In 1996 werd TNT overgenomen en stonden TNT en PTT Post aan het begin van een nieuw tijdperk waarbij activiteiten van TNT en PTT Post werden geïntegreerd en is TPG (TNT Post Group) ontstaan. Aan het begin van de 21^{ste} eeuw kwamen twee ontwikkelingen samen, de toenemende digitalisering, waardoor de hoeveelheid post snel afnam en de liberalisering van de postmarkt, waardoor er nieuwe postbedrijven bijkwamen. Er is minder post en er zijn meer postbedrijven. Er werd veel gereorganiseerd en in 2006 verandert de naam in TNT Post. De twee grote divisies groeien steeds verder uit elkaar en in 2011 splitst TNT Express zich af.

Binnen de context van TNT Post spelen het politieke veld, vakbonden en de concurrentie een belangrijke rol. In het kader van de liberalisering van de postmarkt, waarbij TNT Post niet meer de enige aanbieder is van postdiensten en de postmarkt volledig is opengesteld, zijn deze partijen nauw betrokken. Onderstaand staat per partij de betrokkenheid nader omschreven.

1.1.1. Politiek

Tot voor kort was TNT Post de enige speler in de postmarkt. Met de liberalisering van de postmarkt zijn er een aantal nieuwe spelers op de markt gekomen, maar TNT Post is nog steeds de grootste. Door de grootte van het bedrijf en de maatschappelijke rol die TNT Post inneemt in Nederland, is politiek Den Haag nauw betrokken bij de ontwikkelingen die spelen binnen TNT Post. Naast de belangen van de consumenten en bedrijven, komt de overheid ook op voor de belangen van de werknemers in de postsector. Zo heeft de overheid een verbetering van de arbeidsvoorwaarden voor postbezorgers als voorwaarde gesteld voor de volledige liberalisering van de postmarkt. Vakbonden, TNT Post en de nieuwe postbedrijven zijn gezamenlijk tot overeenstemming gekomen en hebben de nieuwe arbeidsvoorwaarden vastgelegd in een cao. Mede door de Algemene Maatregel van Bestuur, biedt de overheid een stok achter de deur om ervoor te zorgen dat de nieuwe cao zal worden nageleefd. Tegelijkertijd heeft de overheid eisen gesteld om voor alle Nederlanders een betaalbare, betrouwbare, toegankelijke basisdienstverlening voor postdiensten te waarborgen, de Universele Postdienst (UPD). De overheid heeft TNT Post aangewezen als verlener van deze dienst.

In 2008 is door de EU besloten dat de Europese postmarkt uiterlijk per 2011/2013 geliberaliseerd dient te zijn. Op dit moment zijn er echter nog wat belemmeringen die de liberalisering van de Europese postmarkt in de weg staan zoals allerlei beschermingmaatregelen waardoor TNT Post niet kan opereren op deze markten of postbedrijven binnen de EU-staten die in handen zijn van de overheid en daarmee ook staatssteun krijgen. In Groot Brittannië is Royal Mail vrijgesteld van BTW wat TNT Post op 19% achterstand zet tijdens prijsonderhandelingen. De Nederlandse politiek zet zich in voor de liberalisering van de Europese postmarkt, een gelijk speelveld in Europa was immers één van de hoofdredenen om de Nederlandse postmarkt geheel vrij te geven voor concurrentie.

7

1.1.2. Vakbonden

In tijden van reorganisaties zoals dat nu bij TNT Post speelt, zijn vakbonden (Abvakabo FNV, BVPP, CNV Publieke Zaak, VVP) betrokken bij de onderhandelingen over de reorganisatie. De vakbond komt op voor de belangen van de werknemers en onderhandelt over collectieve arbeidsvoorwaarden en in het geval van de huidige reorganisatie gaat het in het bijzonder over een nieuwe collectieve arbeidsovereenkomst en het sociaal plan. TNT Post heeft onder andere een inkomensdaling voorgesteld in ruil voor garantie tegen gedwongen ontslagen. Er is echter geen bereidheid onder de leden van de vakbonden om loon in te leveren om daarmee gedwongen ontslagen te mijden. Na nieuwe onderhandelingen tussen TNT Post en de vakbonden is er een principe akkoord gesloten. Dit akkoord behelst een loonsverhoging van 1,9% verspreid over de komende jaren en een sociaal plan dat de mogelijkheid biedt met een vergoeding vrijwillig of gedwongen de organisatie te verlaten.

1.1.3. Concurrentie

Met de liberalisering van de postmarkt zijn er een aantal concurrenten op de markt gekomen, Sandd, Selektmail, DHL en Netwerk VSP. Liberalisering biedt de beste garanties op een duurzame toekomst voor de postsector. Een vrije markt zorgt voor dynamiek en biedt de sector de beste kansen om aansluiting te

houden bij de sterk veranderende communicatiemarkt. De liberalisering en de daarmee toenemende concurrentie heeft tot gevolg dat TNT Post op de Nederlandse postmarkt geen monopoliepositie meer heeft. TNT Post heeft vanuit historie een groot aantal medewerkers vast in dienst die maandelijks betaald moeten worden. Concurrenten die nu op de markt komen hebben geen dergelijke historie en hebben daardoor in tegenstelling tot TNT Post de mogelijkheid om op een goedkope manier hun postdiensten te leveren. Dit heeft tot resultaat dat TNT Post haar organisatie drastisch moet veranderen waarbij momenteel een ontslagdreiging heerst voor postbodes en het lijnmanagement.

1.2. Aanleiding en relevantie

Met de digitalisering en daarnaast de liberalisering van de markt ziet TNT Post het postvolume inkrimpen. Het hierop aanpassen van de organisatie is cruciaal. Er vindt daarom een verdere organisatorische centralisatie plaats en het bezorgmodel wordt aangepast. Naast dat dit leidt tot besparingen, zorgt dit ook voor grote veranderingen binnen de organisatie. Deze veranderingen dragen bij aan het opvangen van het dalende postvolume dat naar verwachting 6% op jaarbasis zal bedragen.

Om te kunnen concurreren met andere spelers in de markt heeft TNT Post besloten de organisatie te veranderen van een fulltime organisatie naar een parttime organisatie. De huidige fulltime 'postbodes' worden vervangen door parttime 'postbezorgers'. De structuur van het lijnmanagement wordt ook aangepast.

De reorganisatie waarbij er gedwongen ontslagen vallen onder postbodes en direct leidinggevenden van de postbezorgers heeft grote impact op de organisatie TNT Post. Ter vervanging van de postbodes is TNT Post sinds 2003 gestart met het aannemen van postbezorgers. De postbezorgers zijn in tegenstelling tot de postbodes deeltijders en werken een maximum van 15 uur per week. De situatie is ontstaan dat er een ontslagdreiging heerst onder postbodes en er tegelijkertijd postbezorgers worden aangenomen. Dit is enerzijds voor de postbodes een erg vervelende situatie omdat zij hun baan dreigen te verliezen anderzijds is het voor de postbezorgers een erg verwarrende situatie omdat zij met open armen worden ontvangen door TNT Post.

Dit onderzoek biedt inzicht in de samenwerking en interactie tussen postbezorgers en de directe collega's. Daarnaast is er gekeken naar de betekenisgeving die de postbezorgers geven aan deze reorganisatie. Hoe is het voor deze medewerkers om te werken in een omgeving waar een ontslagdreiging heerst terwijl je zelf niet weg hoeft, en wat kan TNT Post eraan doen om deze situatie te veraangemen?

1.3. Centrale vraag

Het doel van dit onderzoek is het krijgen van inzicht in de ervaringen van postbezorgers van de reorganisatie en de betekenissen die zij hieraan geven. Om in te kunnen spelen op de behoeften van postbezorgers bij het uitvoeren van hun werkzaamheden, is het van belang om inzichtelijk te maken wat deze behoeften zijn.

Om dit inzichtelijk te krijgen is de volgende vraag geformuleerd:

Wat ervaren de postbezorgers van TNT Post (nieuwe populatie, baanzekerheid) van de reorganisatie in hun werkzaamheden en hoe ervaren zij dit?

Om antwoord te geven op deze vraag is kwalitatief onderzoek gedaan binnen de organisatie. In het geval van veranderlijke en complexe situaties zoals bij TNT Post waarbij het onderzoek niet alleen als doel heeft te bestuderen maar ook te veranderen, biedt kwalitatief onderzoek mogelijkheden. Daarnaast is kwalitatief onderzoek uitermate geschikt wanneer men de betekeniswereld achter interacties, processen, gedragingen, gevoelens en ervaringen wil exploreren (Boeije, 2005).

1.4. Leeswijzer

Deze scriptie is opgebouwd uit een aantal hoofdstukken met ieder een eigen inhoud. Hoofdstuk twee biedt inzicht in de methodologische verantwoording van deze scriptie en geeft antwoord op de vraag hoe deze scriptie tot stand is gekomen. Hoofdstuk 3 geeft een uitwerking van een aantal theoretisch concepten weer om op die manier deze kwalitatieve studie in een wetenschappelijk kader te kunnen plaatsen. Dit theoretische kader begint met een perspectief op organisatieverandering, dat is de basis van het onderzoek. Vervolgens wordt er nader ingegaan op het cultuuraspect om tot slot een perspectief te kunnen bieden op de communicatie bij verandering. Hoofdstuk 4 beschrijft de bevindingen zoals deze zijn ondervonden tijdens observaties, documentanalyse maar bovenal tijdens het afnemen van interviews. Dit hoofdstuk is bedoeld om inzicht te geven in de bevindingen van het onderzoek en om te laten zien wat er speelt onder de postbezorgers. De bevindingen van dit onderzoek worden aan de hand van een viertal thema's weergegeven: randvoorwaarden, communicatie, binden tussenpersoon en samenwerking. Hoofdstuk 5 legt een link tussen de theorie en de bevindingen in de praktijk welke leiden tot de conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek.

2. Methodologische verantwoording

Dit hoofdstuk beschrijft de methoden en technieken die gebruikt zijn voor de uitvoering van het onderzoek. Hier is nader beschreven welke onderzoeksbenadering gebruikt is en hoe het onderzoek vorm heeft gekregen. Daarnaast is hier een duidelijke uitleg van het onderzoeksproces.

2.1. Totstandkoming vraagstelling

De totstandkoming van de centrale vraag heeft wat voeten in de aarde gehad en het vraagt dan ook uitleg hoe dit proces verlopen is. De oorspronkelijke vraag, die in samenspraak met de opdrachtgever is opgesteld, is tot stand gekomen op basis van een vraag die lag bij het CWB en op basis van een aantal aannames van zowel opdrachtgever als mijzelf. De oorspronkelijke vraag was:

Wat ervaren de postbezorgers van TNT Post (nieuwe populatie, baan zekerheid) van de reorganisatie in hun samenwerking met de postbodes en direct leidinggevendenden (oude populatie, baanonzekerheid) en hoe ervaren zij dit?

De ontstane situatie waarbij postbezorgers worden aangenomen en tegelijkertijd directe collega's overcompleteet zijn, zorgt voor een scheef beeld. De aanname was dan ook dat de samenwerking tussen de 'blijvers' en de 'vertrekkers' niet geheel vlekkeloos zou verlopen. Signalen vanaf de werkvloer dat de samenwerking te leiden had onder de reorganisatie bereikte ook het CWB en met die informatie in gedachten is de vraag tot stand gekomen.

Tijdens de uitvoering van het onderzoek bleek echter dat de samenwerking tussen de 'blijvers' en de 'vertrekkers' door de respondenten niet als probleem werd onderkend, maar dat er andere pijnpunten waren die zij ondervonden tijdens het uitvoeren van hun werkzaamheden. Deze punten zijn nader omschreven als thema's in het empirische hoofdstuk. De aangepaste vraag die gebaseerd is op de uitkomsten van het onderzoek is als volgt omschreven:

Wat ervaren de postbezorgers van TNT Post (nieuwe populatie, baan zekerheid) van de reorganisatie in hun werkzaamheden en hoe ervaren zij dit?

Door de vraag aan te passen is het zwaartepunt verplaatst van interactie en samenwerking naar de werkzaamheden. Het vraagstuk naar de samenwerking is hiermee niet weggenomen, maar is een onderdeel geworden van het onderzoek. Door 'samenwerking' als thema te formuleren in de analyse, is er voldoende ruimte om dit onderwerp nader toe te lichten. De samenwerking komt wel terug in het onderzoek als thema, maar heeft daardoor dus een minder groot aandeel in het onderzoek.

2.2. Wetenschappelijke positionering van het onderzoek

2.2.1. Onderzoekstype

Kwalitatief onderzoek richt zich op de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen (Boeije, 2005). In het geval van veranderlijke en complexe situaties zoals bij TNT Post waarbij het onderzoek niet alleen als doel heeft te bestuderen maar ook te veranderen, biedt kwalitatief onderzoek mogelijkheden. Daarnaast is kwalitatief onderzoek uitermate geschikt wanneer men de betekeniswereld achter interacties, processen, gedragingen, gevoelens en ervaringen wil exploreren (Boeije, 2005). De interpretatieve benadering waarvoor gekozen is voor dit onderzoek, heeft als uitgangspunt het specifieke karakter van de sociale werkelijkheid. Er is niet zoiets als een 'externe werkelijkheid'. Er wordt daarentegen vanuit gegaan dat mensen betekenis geven aan verschijnselen en dat

ze die betekenissen onderling uitwisselen in hun alledaagse interacties, zodanig dat ze gezamenlijk een werkelijkheid construeren (Boeijs, 2005). Ik heb in dit onderzoek dan ook vanuit dat uitgangspunt conclusies getrokken.

Binnen de interpretatieve benadering is gekozen voor een casestudy. Dit houdt in dat er zoveel mogelijk in zijn geheel wordt onderzocht. Zo wordt er gekeken naar verschillende niveaus, postbezorgers, postbode+ en teamcoaches, en wordt er gekeken naar de organisatie als geheel. Daarnaast worden zoveel mogelijk methoden van dataverzameling gebruikt om de case vanuit verschillende invalshoeken te belichten, zoals interviews, observaties en documentanalyse (Boeijs, 2005).

De keuze voor kwalitatief onderzoek is tot stand gekomen vanwege de diepgang die van belang is voor mijn onderzoek bij TNT Post. Het gaat om de ervaringen van de postbezorgers welke juist door een interview te houden beter naar voren komen. Er is een mogelijkheid verder te vragen en dieper in te gaan op relevante kwesties. Kwalitatief onderzoek biedt de mogelijkheid inzicht te krijgen in de ervaringen, inzichten en gedachtes van postbezorgers. Op die manier kan er beter ingespeeld worden op de behoeftes van de postbezorgers met als uiteindelijk doel deze medewerkers langer vast te houden. Bovendien heeft het houden van interviews de respondenten de mogelijkheid geboden een keer hun kant van het verhaal te vertellen. Een uitlaatklep die zij normaal gesproken niet hebben, dat voor de meeste als zeer prettig werd ervaren.

2.2.2. Rol van de onderzoeker

In kwalitatief onderzoek probeer je als onderzoeker dicht bij de leefwereld van de respondenten te komen om op zoek te gaan naar de betekeniswereld van je respondenten. Het is dan ook noodzakelijk deel te nemen in deze leefwereld, ook al is het tijdelijk. Tegelijkertijd moet je het probleem ondervangen niet te dicht bij te komen en een zekere afstand te bewaren. De rol van de onderzoeker moet dan ook altijd verantwoord worden. Een flexibele dataverzameling heeft als voordeel dat de onderzoeker kan waarnemen wat op dat moment relevant blijkt te zijn. Dat draagt bij aan de validiteit van de verzamelde gegevens (Boeijs, 2005).

Hoewel je weet dat je als onderzoeker objectief moet blijven, gaandeweg ontdek je dat die objectiviteit niet altijd in die mate aanwezig is als je op voorhand had bedacht. Een onderzoeker kan niet waarde vrij zijn, maar kan wel proberen om ten gunste van de validiteit van het onderzoek waarderingsvrij te zijn. Proberen geen waardeoordeel te geven en de eigen voorkeuren zo min mogelijk laten meespelen (Boeijs, 2005). De persoonlijke en soms ook emotionele gesprekken die ik heb gevoerd met de respondenten hebben een enorme indruk op mij gemaakt. Dit maakte het af en toe lastig om de nodige afstand te bewaren die vereist is voor het uitvoeren van dit onderzoek. Door de gevoerde gesprekken ook even rustig te laten bezinken was het mogelijk om na een tijdje weer rationeel terug te kijken naar gevoerde gesprekken.

De reorganisatie die gaande is bij TNT Post is zo groots en zo groot in de media uitgemeten, dat mede hierdoor je als onderzoeker zelf ook een standpunt vormt op de situatie. Dit standpunt wordt gekleurd door mijn persoonlijke visie op de situatie, meningen van personen in mijn omgeving, de media en collega's binnen TNT Post. Iedereen in Nederland is opgegroeid met PTT, TPG, TNT Post en nu Post NL. Het is dan ook niet vreemd dat je als onderzoeker ook een mening hebt over een dergelijke organisatie. Ik ben me er dan ook van bewust dat ik in mijn rol als onderzoeker ook niet geheel objectief kan zijn. Ik heb getracht dit te ondervangen door onder andere in de opstartfase van het onderzoek een onderzoeksvoorstel te schrijven. Dit voorstel heeft tijdens de uitvoering van het onderzoek focus en houvast geboden. Het gedurende het

onderzoek steeds terugkoppelen aan zowel mijn begeleider van de USBO als de opdrachtgever bij TNT Post heeft me geholpen niet teveel af te wijken van de insteek van het onderzoek. Naast het voeren van gesprekken heb ik ook getracht een logboek bij te houden dat ertoe bij heeft gedragen dat ik steeds mijn gedachten op een rijtje heb kunnen zetten en bij heb kunnen sturen waar nodig.

2.2.3. Respondenten

De respondenten zijn onderverdeeld in twee hoofdgroepen. Medewerkers met baanzekerheid (postbezorgers) en medewerkers met baanonzekerheid (postbodes, postbode+ en teamcoaches). Deze twee hoofdgroepen zijn directe collega's van elkaar. De nadruk is in dit onderzoek gelegd op de postbezorgers, dit zijn de medewerkers die TNT Post graag wil behouden. Zij zijn de toekomst. Met dit in het achterhoofd, is ervoor gekozen naar verhouding dan ook meer postbezorgers te interviewen. Het gaat dan ook om hun perceptie van de werkelijkheid. In totaal zijn er 15 interviews afgenomen, waarvan een negental is afgenomen onder de postbezorgers. Zowel onder de postbodes, postbode+ als de teamcoaches zijn er van elk twee interviews afgenomen. De selectie van de respondenten is tot stand gekomen door te kijken naar stedelijke en niet stedelijke gebieden. Daarnaast is ook bij de keuze van de respondenten rekening gehouden met een goede en minder goede bezetting van de vestigingen. Op deze manier is een verdeling over het hele land gemaakt van Heerlen tot Amsterdam, van Middelburg tot Groningen. Hoewel het op basis van dit onderzoek niet mogelijk is om één duidelijk beeld te schetsen van de situatie bij TNT Post, leek het wel van belang om uit alle windstreken respondenten te verzamelen om op die manier een zo valide mogelijk beeld te krijgen.

Het in contact komen met de respondenten heeft nog wat voeten in de aarde gehad. De grootte van de organisatie TNT Post zorgt ervoor dat er langs vele lagen gecommuniceerd moet worden om uiteindelijk bij de respondenten terecht te komen. Na goedkeuring van de managers HR&O (Human Resources & Organizations), het samenstellen van een lijst met mogelijke respondenten, het telefonisch contact opnemen met de ketenmanagers bezorgen, kwam ik uit bij de VBG-managers. In overleg met de desbetreffende VBG-manager is steeds een daadwerkelijke respondent aangewezen. Van mijn zijde gaf ik aan dat ik graag iemand sprak in een bepaalde functie, de VBG-manager hing daar dan een naam aan. De keuze van de uiteindelijke respondenten, lag bij de desbetreffende VBG-manager. Dit kan ertoe hebben geleid dat er geselecteerd is op een manier die ten koste kan gaan aan de validiteit van het onderzoek. Als manager van een vestiging is het niet onbegrijpelijk dat op het moment dat een van de medewerkers moet gaan vertellen over het reilen en zeilen onderling, dat de keuze dan valt op een medewerker die positief is op dat gebied. Het is vrijwel onmogelijk om na te gaan of dit het geval is geweest, wel is het van belang om dit in gedachten te houden wanneer we spreken over de validiteit van het onderzoek.

Wanneer het contact werd gelegd met een respondent, dit gebeurde altijd telefonisch, werd er kort uitleg gegeven over het doel van het onderzoek. De insteek van dit telefoongesprek verschilde wel per doelgroep. Wanneer ik sprak met een postbezorger, lag de nadruk heel erg op het feit dat dit onderzoek gedaan werd in het kader van binding en behoud en dat we vanuit het CWB graag wilde weten wat er gedaan kan worden om de postbezorgers vast te houden. Bij de andere groepen werd dit minder benadrukt tijdens de introductie, omdat het eigen belang in het geval van deze respondenten een stuk minder was en hun banen niet zeker zijn.

2.3. Onderzoeksmethoden en validiteit

2.3.1. Interviews

Om een goed beeld te krijgen van wat er speelt op de werkvloer en van de ervaringen van de postbezorgers zijn de interviews die onder hen, maar ook de directe collega's, gehouden zijn van grote waarde. Er werd dan ook de meeste aandacht geschonken aan deze onderzoeksmethode. Door voorafgaand aan de interviews een topiclijst te maken, op basis van theorie maar vooral opgesteld naar aanleiding van informele gesprekken met medewerkers van het CWB, het MT HR&O en het lezen van diverse interne documenten zoals onderzoeksrapporten, is er enige structuur geboden tijdens de semi-gestructureerde interviews. Deze richtinggevende begrippen, ook wel sensitizing concepts, worden gezien als bril of de lens die de onderzoeker richt op het veld van onderzoek en ze spelen een belangrijke rol in de analyse (Boeije, 2005). Buiten dat de topiclijst structuur bood tijdens de interviews, is ook geprobeerd ruimte te bieden aan de respondenten om zelf invulling te geven aan het gesprek. Wat vinden zij nu belangrijk? Met deze vraag in het achterhoofd is aan het einde van ieder interview altijd de vraag gesteld of zij zelf nog bepaalde toevoegingen hadden aan het gesprek. Aan het begin van het gesprek gaf ik ook altijd aan dat dit hun moment was. Een moment waarbij ze zelf konden bepalen wat ze belangrijk vonden om te vertellen met als centraal onderwerp de samenwerking tussen postbezorgers en de directe collega's. Gezien het weinige persoonlijk contact dat er voor de respondenten is met hun leidinggevende, en daardoor ook weinig gelegenheid is om ervaringen maar ook frustraties te delen binnen de organisatie, gaf ik aan dat mijn gesprek met hen een uitlaadklep kon zijn. De gesprekken duurden over het algemeen niet langer dan een uur. Ik heb getracht de gesprekken erg vrij te laten zodat ik de respondenten niet teveel zou beïnvloeden met de manier van vraagstelling of de richting die ik op wilde gaan. De topiclijst bood dan wel sturing en vooral het doorvragen waarom men bepaalde antwoorden gaf en wat daar de achterliggende gedachten van was hielp om aan meer informatie te komen maar vooral ook te ontdekken wat ze nu daadwerkelijk bedoelden. De interviews boden de mogelijkheid om eerder vernomen constatering tijdens interne gesprekken of uit documenten te verifiëren en duidelijk te krijgen.

De situatie bij TNT Post kan wel invloed gehad hebben op het verloop van de interviews. Door de reorganisatie en de grote mate van onduidelijkheid die heerst binnen TNT Post is het mogelijk dat respondenten zich niet vrij hebben gevoeld te praten over datgene wat zij echt belangrijk vinden. Ondanks dat ik aan het begin van ieder interview aangaf dat de gesprekken anoniem waren, biedt dat niet de garantie dat de respondenten de vrijheid van spreken gevoeld hebben. Tijdens de gesprekken gaven de meeste respondenten zelf wel aan het prettig te vinden hun verhaal kwijt te kunnen en dat een luisterend oor zeer gewaardeerd werd.

De semi-gestructureerde interviews werden afgenomen in een voor de respondent prettige omgeving. Gezien de gevoeligheid van het onderwerp, werd de respondent de mogelijkheid geboden om zelf aan te geven waar zij wenste te worden geïnterviewd. Dertien van de vijftien interviews hebben plaatsgevonden op een vestiging, allen in een rustige, aparte ruimte. De andere twee interviews zijn afgenomen bij de mensen thuis omdat zij zelf aangaven dit prettiger te vinden.

Afhankelijk van de tijd en de locatie van het interview werden er meerdere interviews op een dag afgenomen. Zo nu en dan lag een vestiging op een dermate grote afstand dat het niet mogelijk was meerdere interviews op één dag te plannen. Reizen met trein was dan een grote invulling van de dag. Dit gaf daarentegen wel de mogelijkheid tot nadenken wat er gezegd was tijdens het interview en wat hiermee te

doen voor het volgende gesprek. Zo kwamen een aantal punten na de eerste paar interviews al duidelijk naar voren, zoals de frustratie die niet naar elkaar gericht was maar meer naar het management, dat de basis niet goed is, de druk te hoog en de communicatie beter kan. Door deze punten voor mezelf te benoemen kon ik op die manier tijdens de daarop volgende interviews dieper ingaan op deze punten om zo een beter beeld te krijgen van hun perspectief op de werkelijkheid.

2.3.2. Participerende observaties

Naast de interviews die hierboven omschreven zijn, heb ik verschillende processen bezocht ter observatie. In participerende observatie wordt directe waarneming mogelijk door deelname van de onderzoeker aan het sociale leven van de onderzochten (Kelle, geciteerd in Boeij, 2005). Hoewel de observaties niet van grote aard zijn, zijn ze wel belangrijk geweest voor het vormen van een beeld van de veranderende situatie bij TNT Post. Zo heb ik onder andere een dag meegelopen met een posbezorger waardoor ik een goed beeld kreeg van de werkzaamheden van deze medewerkers. Daarnaast gaf het mij de mogelijkheid haar al wat eerste vragen te stellen in het kader van mijn onderzoek en kon zo een eerste beeld vormen en hier en daar mijn insteek voor de interviews bijschaven. Bovendien kon ik tijdens deze dag met eigen ogen zien hoe de samenwerking is tussen postbezorgers en de directe collega's, waaronder ook de postbodes. Wat wel in acht moet worden genomen is dat de mogelijkheid bestaat dat men zich door mijn aanwezigheid anders heeft opgesteld en gedragen dan gebruikelijk is.

Naast het meelopen met de postbezorger ben ik ook een dag op een sorteercentrum geweest en heb ik meegekeken tijdens de voorbereiding van de post. Dit heeft me geholpen om te begrijpen waar postbezorgers over spreken tijdens de interviews, waar zij eventueel tegenaan lopen en wat eventuele knelpunten zijn. Door de drukte op de vestiging heb ik ook mee kunnen helpen met voorbereiden en het ondersteunen van de voorbereiders. Door te participeren in het proces heb ik goed kunnen zien wat er gebeurt tijdens dit proces, vooral ook de druk die mensen voelen. Daarnaast heeft deze observatie ertoe geleid dat de terminologie die gebruikt wordt binnen TNT Post beter geplaatst kan worden nu ik gezien heb wat alles is en betekend. Ik heb kunnen zien hoe men met elkaar communiceert en wat komt kijken bij het hele proces.

Wanneer ik naar de diverse vestigingen ging om een interview af te nemen met een van de medewerkers, was ik vaak nog in de gelegenheid om even op de werkvloer te kijken, te luisteren wat er besproken werd en vooral ook de sfeer te proeven. Deze observaties hielpen om beweringen tijdens de interviews te kunnen bevestigen of te begrijpen waarom bepaalde uitspraken gedaan werden.

2.3.3. Documentanalyse

In de casestudy is het gebruikelijk om zoveel mogelijk manieren van dataverzameling te gebruiken om de case vanuit verschillende invalshoeken te belichten (Boeije, 2005). Het gebruiken van bestaande documenten kan daarom ook goed van pas komen. Binnen TNT Post worden met regelmaat onderzoeken uitgevoerd, rapporten geschreven etc. Deze documenten boden allereerst een basis voor het tot stand komen van de sensitizing concepts. Vooral in het voorbereidingsfase van het onderzoek heb ik veel gebruik gemaakt van bestaande documentatie waaronder: eerder uitgevoerde onderzoeken, intranet, jaarverslagen, interne nieuwsbrieven, beleidsplannen.

Tekstanalyse hangt af van zeer gedetailleerde data-analyse. Om deze analyse doeltreffend te doen is het

noodzakelijk om aan de slag te gaan met een beperkte hoeveelheid gegevens (Silverman, 2004). Met dit in het achterhoofd is er een selectie gemaakt van documenten die gebruikt zijn. Vooral de eerder uitgevoerde onderzoeken die TNT Post in het bezit heeft en de bijbehorende rapporten hiervan waren goed te gebruiken als praktische achtergrond informatie en als input voor de ontwikkeling van het onderzoeksvorstel en de voorbereiding van de interviews.

2.3.4. Informele gesprekken

Naast de eerdergenoemde onderzoeksmethoden heb ik ook met regelmaat informele gesprekken gevoerd. Deze gesprekken waren van toegevoegde waarde om een beeld te vormen. Bovendien is de situatie bij TNT Post zo veranderlijk dat een informeel gesprek kan zorgen voor een nieuwe blik op de situatie en belangrijke informatie over de reorganisatie verkregen werd.

Het CWB komt tweewekelijks bij elkaar om de lopende zaken te bespreken. Wanneer ik op deze dag aanwezig was, nam ik ook deel aan deze bespreking. De manier van communiceren met elkaar kon ik op deze wijze meekrijgen maar ik kreeg ook te horen wat er zoal gedaan wordt in het kader van binding en behoud. Deze planning van activiteiten was voor mij van belang zodat ik op de hoogte was wat er speelt en vooral ook wat er gecommuniceerd werd naar de postbezorgers en directe collega's. Hier kon ik dan tijdens de interviews op inspelen en op doorvragen. Zo kon inspelen op de brief die verzonden was aan de postbodes met daarin meer informatie over het overcompleet zijn in de toekomst, en wat dit deed met de respondenten. Deze aanknopingspunten hielpen mij dan ook in te spelen op de actualiteit van de dag en zorgden ervoor dat ik begreep waar bepaalde antwoorden en reacties vandaan kwamen.

Binnen TNT Post is het onderzoek gaan leven. Zo zijn er gesprekken geweest met verschillende mensen binnen de organisatie vanuit allerlei afdelingen waaronder de OR, Communicatie, Development, het CWB etc. Deze gesprekken hielpen mij om de situatie vanuit een andere visie te bekijken en om op de hoogte te zijn van wat er verder loopt binnen de organisatie.

Gesprekken met begeleiders van zowel de USBO als TNT Post hebben er toe bijgedragen dat ik met een scherpe blik op de situatie bleef kijken en dat ik nadacht over mijn bevindingen. Deze gesprekken waren enorm zinvol om ervoor te zorgen dat ik mijn focus bleef houden.

2.3.5. Data analyse

Voor de data-analyse heb ik geen gebruik gemaakt van een specifiek programma, maar heb ervoor gekozen om prints te werken en daarnaast Microsoft Office Word te gebruiken om de letterlijk uitgewerkte interviews in te verzamelen. Alle 15 interviews zijn letterlijk uitgetypt en ben ik vervolgens open gaan coderen. Door de interviews allen uit te printen, heb ik op basis van de topiclijst en de door de respondenten als belangrijk aangegeven thema's de eerste 10 interviews gecodeerd. Op basis van de lijst van codes die hierdoor is ontstaan ben ik in de laatste 5 interviews specifiek gaan zoeken naar alles dat aan die codes gerelateerd kon worden. Voor de analyse van het onderzoek heb ik gebruik gemaakt van de onderzoeksslang van Boeije (2005). Op die manier heb ik de data geprobeerd uiteen te rafelen. Ik probeerde steeds na te gaan wat er nu daadwerkelijk gezegd werd. Wat zeggen ze, maar vooral wat bedoelen ze er nu eigenlijk echt mee?

Ik ben de betekenis van belangrijke begrippen gaan achterhalen, ook wel axiaal coderen (Boeije, 2005). Bepaalde codes konden aan elkaar gerelateerd worden en anderen leken minder relevant. Zo bleek zelfs hét thema in de centrale vraag, zoals eerder omschreven aan het begin van dit hoofdstuk, niet zo sterk naar

voren te komen als van te voren was aangenomen. Dat is dan ook de reden geweest dat het thema samenwerken een minder centrale rol is gaan spelen in het onderzoek en de focus in de centrale vraag is verschoven naar werkzaamheden.

Bij het formuleren van de thema's zijn een viertal hoofdthema's ontstaan. De formulering van deze thema's was niet erg gemakkelijk vanwege het niet altijd kunnen vinden van een term die precies de lading dekte. Uit de interviews kwam onder andere duidelijk naar voren dat men veel waarde hecht aan een goede basis. Hiermee werd bedoeld dat de basiselementen om het werk goed uit te kunnen voeren in orde moeten zijn. De term basisvoorwaarden ontstond maar heeft qua inhoud veel raakvlakken met de term randvoorwaarden. De keuze voor deze laatste term is ontstaan vanwege het feit dat dit een alom bekende term is die voor de lezer tot de verbeelding spreekt. Naast de basis kwam ook de huidige postbode+ ter sprake. De waarde die aan deze persoon gehecht wordt leek van dergelijke grootte dat de rol van de postbode+ als thema is benoemd. Het was lastig dit thema te voorzien van een benaming die de lading zou dekken van een schakel tussen de postbezorgers en de organisatie TNT Post en daarnaast ook de sociale functie zou bevatten. Uiteindelijk is de term bindend tussenpersoon tot stand gekomen. De thema's communicatie en samenwerking waren minder ingewikkeld, deze thema's waren eerder in het onderzoek al gebruikt als topic en bleken na het uitvoeren van de interviews nog steeds van grote waarde. Om deze reden zijn communicatie en samenwerking dan ook als thema benoemd.

3. Theoretisch kader

Om deze kwalitatieve studie in een wetenschappelijk kader te kunnen plaatsen worden in dit hoofdstuk enkele theoretische concepten uitgewerkt. Deze worden naast de praktische resultaten gelegd om hier vervolgens een theoretisch onderbouwde conclusie aan te verbinden in hoofdstuk 5. Dit theoretische kader begint met een perspectief op organisatieverandering, dat is de basis van het onderzoek. Vervolgens wordt er nader ingegaan op het cultuuraspect om tot slot een perspectief te kunnen bieden op de communicatie bij verandering.

3.1. Een perspectief op organisatieverandering

In minder dan 15 jaar, is het onderwerp 'organisatieverandering' verplaatst van een bijzaak naar een belangrijk veld van onderzoek dat een toenemende diversiteit van theoretische benaderingen omvat. Theorieën op het gebied van organisatieveranderingen zijn er in overvloed. Een aantal auteurs hebben het veld gekarakteriseerd door onderscheid te maken tussen een transformationele 'episodische', en een incrementele 'continue' kijk op verandering. De focus ligt bij de eerste visie op geplande veranderingen gedreven door managers die gebruik maken van formele organisatieprocessen terwijl in de tweede visie de nadruk ligt op opkomende veranderingen die het resultaat zijn van (min of meer onverwachte) resultaat van meerdere locale acties (Demers, 2007).

"De fout ligt bij de overheid en zeg maar de top van de organisatie van TNT die proberen dat op te splitsen. Het verandert ook heel snel. Het stond nu even weer te koop of nog steeds. Het is net een soap". Een uitspraak van een van de geïnterviewde postbezorgers waarin hij aangeeft dat zowel de top van de organisatie zelf, als factoren (overheid) van buitenaf verantwoordelijk zijn aan de situatie bij TNT Post. Demers (2007) onderstreept dat de meest recente theoretische perspectieven op het gebied van organisatieverandering deze twee eerder genoemde concurrerende concepten van verandering neigen te overbruggen. Kotter (1995) benadrukt dat in bijna alle gevallen, het basisdoel hetzelfde is: het toepassen van fundamentele veranderingen in de manier waarop zaken wordt gedaan om te helpen omgaan met een nieuwe, meer uitdagende marktomgeving.

Om overzicht te bieden in de vele theorieën die er zijn in het kader van organisatieveranderingen, biedt Demers (2007) een omschrijving van de belangrijkste theorieën over organisatieveranderingen in een historische context.

Binnen de literatuur wordt een tweetal stromingen benoemd als we spreken over organisatieveranderingen, de 'Studies of Change in Organizations' (SCO) en 'Organizational Development' (OD). Demers ziet SCO als een empirische studie naar 'Wat gebeurt hier', 'What's at state', het gaat om het begrijpen van een organisatie. OD kijkt meer naar hoe managers veranderingen tot stand kunnen brengen waarbij de manager model staat voor de veranderingen en het belang komt ook altijd vanuit de managers, 'Managerial interest'. Hoewel de grenzen tussen deze twee stromingen vervagen ziet Demers (2007) nog wel duidelijk verschil. Zij legt haar eigen focus op SCO en sluit zich wat betreft 'Organizational Development' aan bij de visies van diverse auteurs waaronder die van Child en Kieser (1981). Zij spreken over 'Organizational Development' als een tool om managers te helpen organisaties te veranderen en daarom te focussen op theorieën over interventie oftewel hoe veranderingen gemanaged zouden moeten worden.

Voor dit onderzoek is er gebruik gemaakt van de invalshoek 'Studies of Change in Organizations'. Tijdens mijn onderzoek bij TNT Post en het interviewen van de respondenten heeft de focus met name gelegen op de vraag 'Wat gebeurt hier?' en welke betekenis geven de respondenten aan de huidige situatie.

Pettigrew, Woodman en Cameron (2001) omschrijven het veld van organisatieverandering verre van volwassen in het begrijpen van de dynamiek en het effect van tijd, processen, discontinuïteit en context. In het bijzonder, in een complexe, dynamische en internationale kenniswereld, een zoektocht naar generaliseerbare patronen van veranderingen behoeft een grotere focus op de tijdelijke en ruimtelijke context. Pettigrew et al. (2001) biedt dan ook een zestal analytische kernpunten die onderling verbonden zijn voor onderzoekers van organisatieverandering; 1. het onderzoeken van meerdere contexten en niveaus van analyse in het bestuderen van organisatieveranderingen; 2. het opnemen van tijd, geschiedenis, processen en acties; 3. het verband tussen veranderprocessen en prestaties en resultaten van de organisatie; 4. het onderzoeken van internationale en crossculturele vergelijkingen in onderzoek naar organisatieveranderingen; 5. de studie van ontvankelijkheid, maatwerk, volgorde, tempo en episodisch versus continue veranderprocessen; 6. samenwerking tussen wetenschappers en praktijkmensen in het bestuderen van veranderingen in een organisatie. Pettigrew et al (2001), heeft niet ten doel gesteld een allesomvattende review te schrijven over organisatieveranderingen of te discussiëren over de methoden om organisatieverandering te bestuderen. In plaats daarvan probeert hij uit te dagen door juist te kiezen voor selectiviteit en focus. *"Incompleet als onze uitdagingen ook mogen zijn, ze zijn wellicht voldoende prikkelend voor hen met een serieuze interesse in de studie van organisatieverandering"*.

De meest overtuigende uitdaging waar Pettigrew et al (2001) over spreekt als het gaat om organisatieverandering is die van het linken van de context met de actie en de daarmee gepaard gaande behoefte om processen en mechanismen van veranderingen transparant te maken door analyses. Op het meest algemene niveau van het proces worden vragen gesteld over bepaalde verschijnselen in de tijd in termen van wat, wie, waar, waarom, wanneer en hoe. Vanuit de context van bedrijven ontstaan vragen over de rol van geschiedenis, de structuur, de cultuur, macht en politiek in het versterken en beperken van veranderingen.

Als we kijken naar het opnemen van geschiedenis in veranderprocessen, een van de zes analytische kernpunten van Pettigrew et al (2001), gaat het om het identificeren van patronen in het veranderproces. Geschiedenis is belangrijk, maar geschiedenis bestaat niet alleen uit gebeurtenissen en chronologie, het wordt overgedragen door het menselijke bewustzijn. Het verleden leeft in het heden en vormt de toekomst.

Dit brengt ons bij cultuur. Cultuur, dat in diverse vormen terug komt in het artikel van Pettigrew et al (2001) verspreid over de verschillende kernpunten. Demers (2007) bespreekt in haar boek een achttal perspectieven waaronder ook een culturele benadering. 1. Aanpassing en groeiperspectief, 2. Selectie en imitatieperspectief, 3. De configuratie benadering, 4. De cognitieve benadering, 5. De culturele benadering, 6. De politieke benadering, 7. Het natuurlijke evolutie perspectief en 8. Het sociaal dynamische perspectief. Voor dit onderzoek ga ik nader in op het culturele aspect van veranderen. Het culturele perspectief verplaatst de aandacht van de technische en instrumentele aspecten van organisaties naar de sociale en symbolische dimensies (Pettigrew, 1979). De reorganisatie van TNT Post behelst ook een verandering van cultuur waarbij de betekenisgeving van medewerkers een belangrijke rol speelt.

3.2. Cultureel perspectief op organisatieverandering

The way we do things around here (Deal en Kennedy, 1982).

Een culturele kijk op organisaties is niet nieuw. In de jaren vijftig werden er al boeken geschreven waarbij expliciet werd gerefereerd aan organisatiecultuur waaronder *The Changing Culture of a Factory*, Jaques (1952). Rond 1960 waren er al schrijvers die organizational development zagen als een culturele verandering en discussieerden dat de enige manier om organisaties te veranderen was om hun cultuur te veranderen (Bennis, 1969). Een belangrijke benadering in het boek van Demers (2007) is de culturele benadering. Hierbij benadrukt ze dat ze een splitsing maakt tussen de cognitieve en culturele school omdat de culturele benadering haar wortels heeft in de antropologie en in sociologie in tegenstelling tot de psychologie die gebruikt wordt in het geval van de cognitieve benadering. Cultuur is van toepassing op groepen en wordt gebruikt om het bestaan van collectieve denk- en gedragspatronen uit te leggen. Bedrijven of organisaties kunnen vergeleken worden met stammen of samenlevingen. Cultuur wordt gebruikt voor verschillende niveaus van analyse van zowel kleine groepen binnen een organisatie als ook complete multinationals. Ook TNT Post kan gezien worden als samenleving of de postbodes als een stam.

Een ander onderscheid dat gemaakt wordt in hoe cultuur deel uitmaakt van een organisatie is het onderscheid gemaakt door Smircich (1983a) waarbij cultuur gezien wordt als 'iets dat een organisatie heeft' of als 'iets dat een organisatie is'. Maar ook zijn er onderzoekers die 'organisatiecultuur' onderzoeken, terwijl anderen 'cultuur in organisaties' bestuderen (Meyerson, 1991). Zo zijn er vele nuances aan te brengen in onderzoek naar cultuur, maar er is vrijwel geen onderzoeker die precies in een bepaald 'hokje' past. Demers (2007) maakt onderscheid tussen een functionalistische en een interpretatieve benadering.

19

3.2.1. Een functionalistische benadering

In de functionalistische benadering beschrijft Schein (1990) de cultuur van een groep als 'de collectieve of gedeelde wetenschap van de groep zoals deze de capaciteit om te overleven in zijn externe omgeving en het managen van interne zaken ontwikkelt'. Een cultuur moet gedeeld worden, breed gedragen, en afgestemd op de managementdoelen om de vele functies te vervullen waaronder integratie, betrokkenheid en controle. Ook wordt het unieke karakter van de cultuur onderstreept als een sleutel om je te kunnen identificeren met de organisatie (Pettigrew, 1979).

Volgens Schein (1990) hebben sommige organisaties een cultuur en anderen niet en is benieuwd naar de oorsprong van culturen en dynamiek achter de hardnekkigheid van cultuur in de studie naar cultuurveranderingen. Op een bepaalde manier staan cultuur en verandering recht tegenover elkaar. Zodra een cultuur bestaat, is het lastig om deze te veranderen omdat deze als vanzelfsprekend wordt beschouwd. De cultuur moet wel gemanaged worden om zijn vitaliteit te behouden. In de functionalistische benadering is de omgeving een belangrijke katalysator voor verandering. Het biedt een testmogelijkheid om de functionaliteit van de cultuur te testen.

Hoewel culturele veranderingen lastig te managen zijn, zegt Schein (1990), dat iedere manager zou moeten streven naar culturele controle.

3.2.2. Een interpretatieve benadering

Binnen de interpretatieve benadering *zijn* organisaties de cultuur. Het concept 'cultuur' wordt gedefinieerd als het omgaan met gedeelde symbolen en betekenissen. Het gaat om het belang voor mensen om te praten over symboliek, rituelen, mythen, verhalen en legendes en de interpretatie van evenementen, ideeën en ervaringen (Frost et al, 1985). Hoewel symbolen en interpretaties ook behoren tot de functionalistische definitie van cultuur, worden deze anders begrepen door de interpretatieven. Functionalisten zien gedeelde interpretaties als 'oplossingen' zoals, ideeën die worden aangedragen door een leider en geaccepteerd door de groep omdat deze werken. Anderzijds zien interpretatieven betekenissen die continue collectief ge(her)creëert dienen te worden en deze zijn fundamenteel voor het bestaansrecht van de organisatie. Functionalisten zien symbolen als artefacten, waarneembare uitingen van cultuur, bedoeld om de sociale orde te bewaken. Binnen de interpretatieve benadering zijn symbolen in het belang van het generatieve proces die betekenissen opleveren en vormen. (Smircich, 1983a).

In de discussie van symbolen en organisatieverandering stelt Gioia (1986) dat cultuur zowel geuit als geleerd wordt door symbolische processen. Een symbool beschrijft Gioia (1986) als een teken dat dient als betekenisvolle representatie van een aantal belangrijke elementen van de organisatorische ervaring. In tegenstelling tot de functionalistische benadering, ziet de interpretatieve benadering de ontwikkeling van cultuur als problematisch, als iets dat uitgelegd moet worden. Het zijn dan ook de wetenschappers binnen deze stroming die gevoeliger zijn voor het bestaan van meerdere interpretaties van de realiteit binnen een organisatie met als resultaat, de moeilijkheid van het ontwikkelen van gedeelde symbolen en betekenissen.

Berg (1985), die tegenstander is van geplande veranderingen met als argument dat 'een serieus strategisch veranderingsprogramma een ontdekking van het onbekende is', pleit voor symbolisch management, in het bijzonder voor de ontwikkeling van een corporate identiteit als een manier om het collectieve begrip te stimuleren.

Vele wetenschappers erkennen de kans dat een organisatie uit niet één geïntegreerde cultuur bestaat maar uit een mix van verschillende culturen, in het bijzonder in het geval van grote complexe organisaties. In sommige gevallen kunnen deze subculturen onder een dominante organisatiecultuur geschaard worden, anderen zien het bestaan van een homogene organisatiecultuur als een zeldzaam fenomeen (Demers, 2007).

3.3. Communicatie bij veranderingen

Goede communicatie zorgt voor een juiste beeldvorming van de verandering over de noodzaak van de verandering, het eindresultaat en de wijze waarop (Koeleman, 2006). Tijdens het onderzoek is het thema communicatie veelvuldig ter sprake gekomen. Hoe verloopt de communicatie over de organisatieverandering, maar ook wat is de communicatiebehoefte in de dagelijkse werkzaamheden?

Kotter (1995) gaat ervan uit dat een verandering goed verloopt als eerst gewerkt wordt aan het creëren van een urgentiebesef. De kennis die medewerkers hebben van een organisatieverandering is vaak minimaal. Dit kan ertoe bijdragen dat de acceptatie lastig is omdat men niet kan of wil. Rogers (1983) onderscheid vijf groepen die participeren bij organisatieveranderingen:

- Innovators: initiatiefnemers en voorvechters van de verandering.
- Early adapters: zijn snel overtuigd door de initiatiefnemers en werken graag mee.
- Early majority: afwachtend maar werken vervolgens welwillend mee.

- Late majority: neutraal en neigen de verandering uit te stellen.
- Laggards: tegen en neigen de verandering te sabboteren.

Tijdens de ontwikkeling van de communicatiestrategie dient rekening gehouden te worden met de kenmerken van de diverse groepen. Koeleman (2006) beschrijft in zijn boek een aantal factoren die in kunnen spelen op deze acceptatie waaronder: het gebrek aan informatie, ambigue informatie of een andere inschatting van de gevolgen van de verandering. Ook trage gewenning, angst om te verliezen en misverstanden of een gebrek aan vertrouwen kunnen hiertoe bijdragen. Veel van de acceptatieproblemen worden veroorzaakt door gebrek aan informatie bij de medewerkers. Leidinggevendenden(beslissers) hebben vaak veel meer informatie en weten op grond van welke argumentatie bepaalde beslissingen worden genomen. Het gebrek aan informatie kan leiden tot weerstand bij de medewerkers. Het is wenselijk om medewerkers op tijd te betrekken bij het proces en veel aandacht te besteden aan de toelichting hoe tot bepaalde keuzes tot stand gekomen zijn. Door een gebrek aan informatie of dat de informatie ambigue is, kan er sprake zijn van een gebrek aan veranderbereidheid. Men zou wel willen, als men meer wist. In de veranderstrategie dient men hier rekening mee te houden (Koeleman, 2006).

Uit onderzoek van Wissema, Messer & Wijers (1988) blijkt dat de starheid die men verwacht op de werkvloer in tijden van verandering wel meevalt. Er is veel eerder sprake van ongeïnformeerdheid. De veranderingsbereidheid op de werkvloer zou veel groter zijn als het management medewerkers niet alleen tijdig zou informeren, maar als het ook bereid zou zijn om te luisteren naar de achtergronden van de weerstanden. Het is van groot belang dat de gevoelens van de medewerkers serieus genomen worden.

Peterson et al. (1990) beschrijft in een onderzoek dat eerstelijns medewerkers geen (vaak te lastig geformuleerde) documenten raadplegen om aan de informatie te komen. In plaats daarvan nemen zij contact op met de direct leidinggevende wanneer zij geconfronteerd worden met een onbekend probleem. Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers op het moment van onzekerheid afstappen op een autoriteit die zij vertrouwen, de direct leidinggevende. Informatie van het senior management wordt per definitie gewantrouwd. Daarnaast zullen zij te raden gaan bij een ervaren collega. Larkin en Larkin (1994) stellen dat het primaire communicatiedoel moet bestaan uit de direct leidinggevende voorzien van basiskennis over de veranderingen inclusief de meest relevante feiten. Communicatie moet bijdragen aan het vertrouwen en geloof van direct leidinggevendenden, voldoende om geruchten in de eerste lijn te stoppen. Direct leidinggevendenden daarom ook de voornaamste communicatiedoelgroep. In de communicatiestrategie voor deze doelgroep moet duidelijk geformuleerd worden hoe te communiceren, de boodschap, te beantwoorden vragen van de direct leidinggevendenden en het testen van de opgedane kennis over de verandering. Volgens Koeleman (2006) zijn managers tot de conclusie gekomen dat het beter is medewerkers tijdig te betrekken bij beleidskeuzes dan ze alleen achteraf te informeren. Enerzijds omdat de keuzes dan ook breder gedragen worden en mensen eerder mee veranderen, anderzijds omdat de ideeën uit de hele organisatie strategische waarde kunnen hebben en wellicht tot betere keuzes kan leiden. Het bespreken van nieuwe beleidsonderwerpen met diverse medewerkers kan helpen om samen betekenis aan de nieuwe situatie te geven. Het betrekken van zoveel mogelijk betrokkenen door hen een actieve rol te geven beschrijft Reijnders (2006), helpt mensen mee te krijgen in een verandering waarbij gebruik gemaakt kan worden van de beelden, ervaringen en kennis die verrijkend kunnen werken in het veranderproces. Daarnaast genereert de betrokkenheid ook eigenaarschap en daarmee draagvlak.

3.3.1. Storytelling en betekenisgeving

Weick (1995) beweert in zijn theorie *Sensemaking in Organizations* dat mensen gebruik maken van procedures waarmee ze betekenis geven aan de informatie die op hen afkomt. Deze informatie wordt getoetst aan wat ze al weten en reageren hierop. Zo construeren zij een (gedeelde) intersubjectieve werkelijkheid, een werkelijkheid die door een groep mensen op een bepaald moment gedeeld wordt. Deze werkelijkheid fungeert vanaf dat moment als 'waarheid' en stuurt het gedrag. Doordat alle actoren dit doen, is er sprake van een meerduidige werkelijkheid, waarbij eenieder zijn eigen werkelijkheid creëert. Reijnders (2006) stelt dat door het bevorderen van de dialoog tussen mensen, betekenissen en realiteiten worden gedeeld, verrijkt en gecreëerd.

Boonstra en Caluwé (2006) beschrijven de toepassing van de narratieve benadering bij organisatieverandering. De interactie tussen vertellen en luisteren biedt de mogelijkheid van het creëren van een narratieve ruimte die uitnodigt tot uitwisseling en het zoeken naar betekenis. Deze narratieve benadering, ofwel storytelling, kan bijdragen aan de cultuurvorming, het vergemakkelijken van transities, het verwerken van emotioneel gekleurde gebeurtenissen en het creëren van nieuwe werkelijkheden. Door het vertellen van verhalen, waarin een metafoor ligt opgesloten, kan men langs de weerstand heen acceptatie verwerven voor een lastige boodschap. Uitgangspunt voor de narratieve benadering is dat ieder mens betekenis aan zijn leven probeert te geven door de verhalen die hij gedurende zijn levensloop reconstrueert, niet alleen over zichzelf, maar ook over anderen. De interactie tussen personen biedt de mogelijkheid van het ontstaan van een ruimte, de narratieve ruimte, waarbinnen de wereld van de zender en de ontvanger elkaar ontmoeten en waarin ideeën, ervaringen, gevoelens en andere bewustzijnsinhouden met diepe interesse en respect voor elkaars verschillende belevingswereld worden uitgewisseld. Een van de functies die storytelling heeft is dat door het vertellen van verhalen de overgang naar een nieuwe fase in de ontwikkeling van een groep beter kan worden verwerkt. Dit betreft niet alleen de verhalen over hoe het was, maar ook de verhalen over hoe men denkt dat het gaat worden. Wanneer toekomstverhalen realistisch en aantrekkelijk zijn, bieden ze veel houvast en helpen ze bij het reduceren van onzekerheid. Als de verhalen evenwel te vaag blijven kunnen ze ook de functie hebben van een vlucht voor de beangstigende werkelijkheid. Daarnaast kan storytelling bijdragen aan het creëren van een nieuwe werkelijkheid. Door verhalen te vertellen die ons raken, komen we op het spoor van wat het leven zinvol maakt. Als onze verhalen een weergave zijn van onze reflectie over wat we als betekenisvol ervaren in ons leven, worden daarin de zich herhalende patronen en thema's gerepresenteerd die ons helpen een breder beeld te vormen van de wereld.

Volgens Boonstra en Caluwé (2006) kan storytelling in het kader van organisatieveranderingen bestaan uit het vertellen van verhalen over vroeger, roept de prestaties, de moeilijkheden, de komische en vrolijke gebeurtenissen en de spannende momenten weer terug in de herinnering, waardoor ze ook weer losgelaten kunnen worden. Er ontstaat een vorm van trots om deelgenoot te zijn geweest van deze organisatie en de behoefte om het verhaal voort te zetten in een nieuwe vorm. Een al ingezette verandering kan worden versterkt door verhalen over geslaagde acties in het kader van de veranderende organisatie en kunnen dienen als voorbeeld en inspiratie.

4. Bevindingen

Door middel van observaties, documentanalyse en met name interviews is een beeld ontstaan over hoe postbezorgers betekenis geven aan hoe de reorganisatie invloed heeft op hun werkzaamheden. Dit hoofdstuk is bedoeld om inzicht te geven in de bevindingen van het onderzoek en om te laten zien wat er speelt onder de postbezorgers.

Dit hoofdstuk is aan de hand van een viertal thema's beschreven. In paragraaf 4.1. wordt ingegaan op het thema dat is omschreven als 'randvoorwaarden'. Postbezorgers hebben tijdens de interviews aangegeven het bovenal belangrijk te vinden dat 'de basis' goed is. Hieronder verstaan zij de randvoorwaarden die nodig zijn om het dagelijkse werk goed, maar ook vol trots uit te kunnen voeren. De subthema's zijn dan ook tot stand gekomen vanuit de door de respondenten aangegeven onderdelen die zij verstaan onder 'de basis'. De volgende subthema's zijn geformuleerd: druk, sorteren, aanleveren post, loon en kwaliteit. Communicatie zou hier ook onder kunnen vallen, echter de respondenten noemden de communicatie steeds apart en daarnaast is het thema communicatie breder dan alleen de randvoorwaarden. Communicatie is dan ook het tweede thema dat is opgenomen in de bevindingen. Hierbij wordt zowel gekeken naar de 'praktische' communicatie zoals het informeren over post die later zal worden aangeleverd, als 'inhoudelijke' communicatie zoals de communicatie over de reorganisatie. Het derde thema dat wordt omschreven in de bevindingen is 'bindend tussenpersoon'. Het door de reorganisatie moeten vertrekken van alle postbode+ leeft heel erg onder postbezorgers. De bindende factor die postbode+ lijkt te hebben en hoe postbezorgers het ervaren dat deze laag in de organisatie gaat verdwijnen wordt dan ook uitgebreid besproken in paragraaf 4.3. De keuze voor de benaming 'bindend tussenpersoon' is ontstaan door te kijken naar de rol die de postbode+ vervult. De naam postbode+ is in deze dan ook niet relevant. De rol die de postbode+ vervult waarbij hij enerzijds zorgt dat alles goed verloopt voor de postbezorgers en een schakel is tussen de postbezorgers en TNT Post en anderzijds zorgt voor binding met elkaar en de organisatie is wel relevant. De term bindend tussenpersoon dekt dan ook de gewenste lading. Het vierde thema is samenwerking. Dit onderzoek is gestart vanuit de gedachte dat de samenwerking tussen postbezorgers en de directe collega's te lijden heeft onder de reorganisatie. Dit thema laat zien wat de reorganisatie doet met de samenwerking.

4.1. Randvoorwaarden

Randvoorwaarden, de bijkomstige voorwaarden waaraan voldaan moet zijn, ook wel de grenzen die niet overschreden mogen worden. Zoals eerder aangegeven spraken de respondenten veelvuldig over de basis die goed moet zijn. Denk hierbij aan druk, sorteren, aanleveren post, loon, kwaliteit en communicatie. De respondenten geven zelf aan dit als de basis te zien die zij van belang achten om de werkzaamheden goed uit te kunnen voeren.

Aan het hebben van een goede basis om de werkzaamheden naar behoren uit te kunnen voeren worden hoge prioriteiten gesteld. Dit wordt vooral specifiek benoemd door de postbezorgers. Het niet op orde hebben van deze basis kan leiden tot irritaties die zo hoog op kunnen lopen dat postbezorgers het bedrijf verlaten. Zolang de basis dan ook niet op orde is, lijken extraatjes niet te worden gewaardeerd.

“De tijd dat je met een snoepje te lijmen bent, is natuurlijk... als het op het meest basale vaak, die irritaties van dat je post te laat komt, dat je post niet gesorteerd is, dat je beloofd is van jongens als er bijzondere ladingen zijn dan worden jullie gewaarschuwd. En het gebeurt niet. Alle alledaagse ergernissen, als dat niet goed geregeld is, ja dan kan je met af en toe je goodiebag in je tas wel eh.... dat is een klap in je gezicht op dat moment. Dat moet je niet eens willen dan. Dus ja, ik weet niet, daar liggen de ergernissen gewoon, dat het eh... Dat de basis niet goed is.”

Dat niet alles goed geregeld is wordt gezien als het grootste probleem.

“Als je goed voor mensen zorgt. Als er duidelijk wordt gecommuniceerd. Mensen goede bundels krijgen en alles goed is geregeld. Maar niet alles is goed geregeld, dat is het grootste probleem.”

24

Deze basale voorwaarden die belangrijk zijn voor de postbezorgers zijn onderverdeeld in subthema's die ieder hieronder worden besproken.

4.1.1. Druk

In deze paragraaf wordt het subthema *druk* omschreven. Druk heeft verschillende betekenissen en ook de respondenten hebben tijdens de interviews verschillende vormen van druk benoemd die zij ervaren in het dagelijkse werk. Deze verschillende vormen van druk zijn dan ook nader omschreven in deze paragraaf.

Allereerst verstaan we onder druk het 'onder hoge druk werken', dit gaat om de hoeveelheid werk, ook wel werkdruk. Ten tweede komt aan de orde het 'onder zware druk staan'. Dit houdt verband met de spanning die ontstaat vanwege een moeilijke omstandigheid, in dit geval de reorganisatie. Deze twee vormen van druk werken op elkaar in en versterken elkaar.

“De post wordt steeds slechter gesorteerd. Ik wijt dat wel aan de werkdruk. Nu is het natuurlijk vakantietijd, ook veel collega's zijn nu op vakantie. Alles komt op een handje vol medewerkers of postbodes. Dat kan natuurlijk ook wel het gevolg zijn van die werkdruk. Niet alleen van die stress van die reorganisatie. Maar ook van de werkdruk. Het is een combinatie van factoren.”

Werkdruk

Werkdruk is iets dat tijdens de interviews vaak ter sprake kwam. Zowel de postbezorgers als de respondenten in andere functies haalden dit met regelmaat aan. Wanneer men spreekt over werkdruk gaat het met name over de tijd die men heeft voor de hoeveelheid werk die verwerkt moet worden.

“Ja, er is natuurlijk wel eens een keer een maximum bereikt met het aantal minuten wat je ervoor krijgt. Het lijntje wordt wel steeds strakker aangespannen. En op een bepaald moment, dan knapt dat lijntje natuurlijk een keer. We kunnen niet harder blijven lopen. Er is haast wel een keer een moment bereikt waarvan je denkt, nou, hij knapt.”

Onder werkdruk verstaat men de beperkte tijd die men heeft om een wijk te lopen, tijdsdruk. De beperkte tijd die men heeft om de werkzaamheden uit te voeren zorgt voor een bepaalde mate van onzekerheid bij de medewerkers. Daarnaast geeft men aan het idee te hebben dat de post niet minder wordt in verband met de toename van de hoeveelheid huis-aan-huis bladen.

“Het schijnt dat ze van onze tijd weer 20 minuten eraf hebben gehaald. Dat is mijn onzekerheid. Dat ze telkens de minuten eraf halen, terwijl we ons in feite dood werken. Ik vraag mij dan af of wij wel minder hard werken bijvoorbeeld als de postbodes van vroeger. Ze kunnen het wel leuk zeggen, post minder, 4, 5, 6 % minder post per jaar. Maar als jij de huis-aan-huis erbij haalt, en je maakt daar een poststuk van per grammen, dan durf ik je haast wel te beweren dat het haast wel meer is dan vroeger. Je moet elk huis wel langs. En je moet toch harder lopen, tijd voor een praatje is er haast niet meer bij, anders red je het niet in die tijd. Dat vind ik.”

25

Naast dat het tekort aan tijd om een wijk voor te bereiden ertoe leidt dat postbezorgers moeten wachten op hun post voordat zij kunnen gaan bezorgen, geven zij ook aan dat werken op deze manier niet als plezierig wordt ervaren.

“Meestal ligt het wel klaar hoor, maar ze krijgen maar 5 minuten per wijk. Het is allemaal hoge druk werk, steeds hogere druk. Dat werkt ook niet plezierig.”

Teamcoaches, de leidinggevendenden van de postbodes en postbezorgers beamen dat de tijd ingekort is en dat de druk die dit oplevert zorgt voor frustraties.

“Ja, de werkdruk. Wij hebben een nieuwe werktijdregeling. We zijn een jaar geleden hier gestart en er is nu een nieuwe werktijdregeling gemaakt. Die ja, nog meer druk op de ketel zet. Alles wordt van te voren gepland. Dus je hebt zoveel brieven, daar krijg je zoveel minuten of uren voor een wijk. En, that's it. Daar moet je het mee doen. Daar zit de grootste druk, daar zit de grootste frustratie.”

Postbezorgers geven vaak aan toch ook begrip te hebben voor de situatie. In de samenwerking met directe collega's in andere functies tonen zij respect voor het feit dat niet altijd alles verloopt zoals zij eigenlijk zouden wensen.

“Ik vraag me af of die man het allemaal wel aankan qua drukte. Volgens mij heeft hij het hartstikke druk. Dus ik vergeef het hem dat hij niet overal antwoord op geeft.”

Als ik een postbezorger vraag hoe hij merkt dat bijvoorbeeld een teamcoach onder hevige druk werkt reageert hij als volgt:

“Dan klaagt hij bij mij. Dat zegt hij, mij hoofd loopt over. Ik word gek. Dan zeg ik joh, denk om je gezondheid. En dit en dat. Ik kan niet alles tegelijk zegt hij dan. En dan is hij met vakantie, en nu is dat helemaal verdwenen, het relaxte gevoel is helemaal weg.”

Onder druk staan

Naast de druk die men ervaart in de zin van werkdruk, de hoeveelheid werk op tijd afhebben, spreekt men ook over het onder hoge druk staan. Het sociale aspect lijdt hieronder.

“Zelf hier is haast geen tijd meer voor een praatje. Hoge druk, dat is er.”

Ondanks het begrip dat de postbezorgers enerzijds tonen, is de keerzijde dat ook zij de grens bijna bereikt hebben. Ze geven aan bang te zijn dat de arbeidsvoorwaarden verder zullen verslechteren ondanks dat ze zo hard werken.

“Ja, er is natuurlijk wel eens een keer een maximum bereikt met het aantal minuten wat je ervoor krijgt uitbetaald. Het lijntje wordt wel steeds strakker aangespannen. En op een bepaald moment, dan knapt dat lijntje natuurlijk een keer. We kunnen niet harder blijven lopen. Er is haast wel een keer een moment bereikt waarvan je denkt, nou, hij knapt.

Dan zal je zien dat postbezorgers ook vaak ziek worden. Daar zijn we niet zo heel ver meer vandaan. We zijn allemaal in top conditie, echt waar. Mijn kop werkt dan niet mee, ik moet nu naar het ziekenhuis natuurlijk, maar ik ben echt fitter dan ooit. Maar het houdt een keer op. We zijn geen machines. Het wordt hier door machines overgenomen, maar op straat, je ziet geen robot op straat lopen die de post bezorgd. Dus daar moeten ze zuinig op zijn.”

26

Dat mensen onder druk staan heeft invloed op de sfeer op de werkvloer. Het brengt een bepaalde spanning met zich mee.

“Ik merk niet dat het gespannen is tussen die jongens, wel dat de druk hevig is. Dat wel. Je ziet het aan de gezichten. Ze zijn moe en dat is begrijpelijk.”

Ook de houding van mensen verandert. De postbezorgers zien en voelen dat.

“Maar wat je merkt aan mijn collega's, de postbodes en teamcoaches enzo, ja dat er een zware druk op hen ligt. De toekomstmogelijkheden zijn eigenlijk miniem voor hen. Dat merk je aan hun houding die veranderd is in de loop der jaren.”

4.1.2. Sorteren

Een andere randvoorwaarde is het goed sorteren van de post. Voorheen was het gebruikelijk dat een postbode zijn eigen wijk voorbereidde en deze post vervolgens ging wegbrengen. Met de komst van de postbezorgers is dit verandert. De postbezorger is iemand die niet zijn eigen post voorbereid (dit mag ook niet) maar alleen de post wegbrengt. Hierdoor kunnen zij ook niet zorgdragen voor goed gesorteerde tassen die zij zelf kunnen rondbrengen. Tijdens de interviews kwam regelmatig naar voren dat postbezorgers er veel waarde aan hechten dat de post goed gesorteerd is.

Een eerder onderzoek dat is uitgevoerd door TNT Post onder postbezorgers wijst uit dat er onder de postbezorgers een viertal grote ergernissen prominent naar voren komen. Deze ergernissen bestaan uit: het niet goed samenvoegen van de bundels, te grote bundels, een niet volledig ingevuld bezorgrapport en een te volle tas waardoor deze niet meer dicht kan. In de interviews kwamen deze ergernissen ook naar voren.

“Te grote bundels, dat zie ik puur als gemakzucht. Het is voor een postbode irritant, om elke keer twee kleine bundeltjes te maken, elastiekje, extra handelingen. Ook weer voorkomend uit dat strakke werkpakket. Gemakzucht van het niet invullen van bezorgrapportjes, hup gauw erin, klaar, dan ben ik er vanaf. Echt een beetje die houding, een beetje een onverschillige houding en die kan je misschien wel koppelen aan minder motivatie. Maar niet gericht op die postbezorger.”

Postbezorgers hebben niet het idee dat er bewust gerommeld wordt met de post om hen dwars te zitten. Zij geven andere redenen waarom de post zo nu en dan niet goed gesorteerd is waaronder werkdruk en slecht inwerken van nieuwe medewerkers.

“Ik denk dat ze op dat moment minder tijd of oog hebben voor die ene die net begint te werken en eigenlijk maar iets pakt. Ik denk dat er dan zo’n drukte is dat er gewoon iets doorheen slipt.”

Daarnaast ontstaan fouten in de sortering dus ook door machinefouten en een incorrecte adressering.

“Incidenteel gebeurt er wel eens wat, maar niet bewust. Niet gericht op de postbezorgers. Nee hoor. Elke dag lees ik de bezorgrapportjes, natuurlijk worden er wel eens zetfouten gemaakt, maar dat heeft ook met de kwaliteit van de machine te maken en dat soort gein. En adressering, mensen roepen wel gauw, maar heel veel adressen worden verkeerd geadresseerd. Niet goed geadresseerd, verkeerde codes. Dan komen ze automatisch verkeerd terecht”

Dat het zo nu en dan toch wel eens fout gaat blijkt uit de volgende quote van een postbode waarin wordt toegegeven dat men niet altijd zijn/haar best doet om de post goed aan te leveren.

“Ik zeg wel, als het hersteld kan worden, en ik hoor dat naast me van nou eh... zoek het maar uit, ik gooi dat erop en dat zoeken ze maar uit, hun weten beter. Dat is niet leuk, je moet het gewoon op volgorde doen. Waarom zou je dat niet doen. De kans heb je nog om het te verbeteren, je moet niet tegen gaan werken, dat vind ik sowieso. Maar ik denk dat het wel eens gebeurt ja.”

Postbezorgers geven aan dat de gevolgen van een slechte sortering ertoe kan leiden dat ze meerdere malen terug moeten naar hetzelfde adres. Het komt voor dat hen dit veel extra tijd kost.

“Er zitten wel dagen tussen dat je wel een kwartier extra tijd hebt om telkens weer terug te gaan naar een bepaalde straat. Dat er tientallen fouten tussen zitten. En het rottige is, je kan het wel noteren op dat bezorgrapport en dat is allemaal leuk en aardig. Maar wordt er aandacht aan besteed? Dat weet je ook niet. En het wordt ook niet verwerkt in de extra tijd die je ervoor kwijt bent. Je krijgt er geen minuut extra voor. Ik doe het wel. Maar ik zeg in vertrouwen tegen jou, dat niet alle postbezorgers weer een straatje terug gaan, sommige gooien het in een normale brievenbus op straat, die zijn blij dat ze ervan af zijn.”

In het ergste geval kost het de postbezorger een hoop extra tijd en is de aangeleverde post een puinhoop.

“Dan lagen bundels door elkaar, even en oneven. In een bundel zelf had je een stuk even en een stuk oneven. Die bundels moest je dan ook nog uit elkaar trekken of dat straten door elkaar lagen. Daar was ik bijna een uur extra mee bezig. Dan heb ik echt zo iets van je loopt voor gek hier in die wijk alsmaar heen en weer. Het kost je veel tijd, je wil ook niet teveel tijd kwijt zijn want dat mag ook niet weer. Ja, je voelt je echt eh.... het afvoerputje.”

4.1.3. Aanleveren post

Postbezorgers zijn in principe flexibel in het moment dat ze de post bezorgen. De post moet voor 17.00 uur in de bus liggen maar verder zijn ze vrij in het invullen van de dag. Nu bleek uit de interviews echter dat dit niet altijd zo ervaren wordt. De post is niet altijd op tijd op het depot en soms als ze al aan het lopen zijn en een volgende tas op moeten halen op een steunpunt, dan is deze er nog niet en moeten ze ergens op straat wachten zonder enige voorzieningen.

28

Een resultaat van het laat klaarliggen van de post is dat de postbezorgers later starten met bezorgen.

“Ja, en vroeger ging ik ook vaak om 11.30 uur, maar ik heb zoiets van, hé toen moest ik in driekwart van de gevallen weer naar huis toe. En dan was de post er niet. En dan ga je weer kijken en weer kijken. Om 12.30 uur ligt het er bijna altijd. Ik wil er gewoon van op aankunnen dan het er altijd ligt. Daarom begin ik niet eerder dan 12.30 uur.”

Ook leidinggevendenden realiseren zich dat het te laat komen van de post kan leiden tot irritatie.

“Er zijn een heleboel dingen niet goed geregeld. Mensen staan heel vaak te wachten op hun post. Dat is het ergste volgens mij. Dat is een hele grote irritatie en dat kan ik me ook voorstellen. Als dat allemaal geregeld is, dan krijg je binding denk ik. Ik denk dat binding puur ontstaat als mensen het naar hun zin hebben. Als dingen goed geregeld zijn dan hebben ze het naar hun zin.”

Postbezorgers vinden het niet eens zo heel erg om later te beginnen, wat ze wel vervelend vinden is als niet gecommuniceerd wordt dat de post later is en ze voor niets bij het depot staan te wachten.

“Er is gezegd dat je gewaarschuwd wordt als de post niet op tijd is. Is het zo moeilijk om daar iets voor te doen. En nee, ik heb van onze vestigingsmanager gehoord dat hij nu bezig is iets te

regelen. Ik denk ja, dat kan toch niet zo ingewikkeld zijn om dat te doen. Iedereen heeft een mobiele telefoon of via de e-mail als je dat liever hebt. Op één van de twee moet iedereen toch bereikbaar zijn?"

4.1.4. Loon

Loon blijft ook voor de postbezorgers een lastig punt. Ze zijn zich erg bewust van het feit dat ze minimum loon verdienen. Velen geven aan graag wat meer te verdienen dan ze nu doen. Dat is voor de een belangrijker dan voor de ander. Voor de een is het lijdend en als ze ergens anders meer kunnen verdienen zijn ze weg, een ander vindt het van meerwaarde om plezier te hebben in het werk.

Er wordt ook niet altijd begrepen waarom postbezorgers nu zoveel minder moeten verdienen dan de postbodes.

"Wij zitten in principe al aan de onderkant. Ik vind ook dat wij recht hebben op een iets volwaardiger salaris. Dat vind ik wel. Waarom moeten wij een stuk minder krijgen dan die mensen van vroeger."

Soms bestaat er bij postbezorgers de angst dat ook zij in zullen moeten leveren op het loon dat zij nu verdienen.

"Ik ben er wel bang voor dat het verder naar beneden gaat. Zeker met overnames van een Engels of een Duits postbedrijf waar ze het ook over hebben. Laten we wat we nou hebben niet verder teloor gaan. Daar ben ik heel bang voor.

Het belangrijkste is, wat we nou hebben moeten we houden en het loon moet toch een klein stukje hoger. Toch wel een klein stukje omhoog. Niet veel maar een klein stukje. Net boven het minimum loon."

Sommigen geven aan TNT Post te verlaten als ze bij een andere werkgever meer kunnen verdienen.

"Er wordt heel vaak naar beneden geschopt he. En dus hupsakee. Wij zijn de laagste en wij worden ook, tenminste zo voel ik dat, in een hok gestopt, zo zie ik dat. En er is gewoon helemaal niks meer. Ja, ik vind het leuk om hier even te komen. Maar verder is er eigenlijk niks meer. Dus als ik een baan zou kunnen krijgen waar ik meer zou verdienen, zou ik dat doen. Ik vind het afschuwelijk, de anderen ook. Maar ik vind het echt afschuwelijk. Ik vond het echt prettig."

Ondanks het lage salaris dat TNT Post biedt, vind men de zekerheid die TNT Post biedt, door de vaste uren die ze krijgen, aangenaam. Dat biedt ze zekerheid van vaste maandelijkse inkomsten.

"Als ik een baantje tegen zou komen waarbij ik flink meer zou verdienen natuurlijk. En als het ik dan bijna zeker zou weten dat ik bij die baan ook een redelijk lang lopend contract zou krijgen."

Daarnaast ervaren ze toch die flexibel in te vullen uren als positief. Dit is ook een motivatie om te blijven werken voor TNT Post.

“Want het salaris wat ze bieden, daar kunnen ze overal voor aan het werk. Daar kunnen we niet zo moeilijk over doen, want iedereen betaald het minimum. Alleen het voordeel is, TNT kan ze een flexibele tijd bieden natuurlijk en dat kan bij AH natuurlijk niet. Dat is eigenlijk de enige motivatie die ze hebben om te blijven.”

4.1.5. Kwaliteit

Postbezorgers noemen tijdens het onderzoek zo nu en dan ook de kwaliteit die goed moet worden gewaarborgd ondanks alle veranderingen in de organisatie. Kwaliteit gedurende het hele proces van ‘de weg van de post’.

Uit de interviews komt naar voren dat postbezorgers toch ook waarde hechten aan de kwaliteit van de post. De kwaliteit moet goed zijn.

“Kwaliteit, dat mensen ook de post goed krijgen. Dat soort dingen. Ook met het huis-aan-huis en dat soort zaken. Dus op alle linies, dus naast het feit dat je er onder alle weersomstandigheden moet zijn, mensen moeten erop kunnen rekenen dat je er bent. Moet ook de kwaliteit gewaarborgd zijn.”

Er wordt wel ook ingezien dat klanten op een gegeven moment ook gaan kijken naar de prijs en de (mindere) kwaliteit dan maar op de koop toenemen.

“Kijk je kan heel lang reclame maken met je kwaliteit maar op een gegeven moment gaan die bedrijven toch naar de prijs kijken.”

Kwaliteit van de mensen die de post verwerken vinden de geïnterviewden ook belangrijk. Zeker omdat de postbezorgers de laatste schakel in het proces zijn, vinden zij het belangrijk wel een goed product af te kunnen leveren.

“Dat ze toch iets meer kwaliteit in huis halen. Nu merk je echt, de kwaliteit gaat weg. Sommigen kunnen echt alles. We zijn nu heel flexibel met een beperkt aantal mensen, dat raak je straks allemaal kwijt. Ja, en dat blijft maar doorgaan. Ze hebben die sinaasappel al tot aan de schil aan uitgeperst. En ze willen er nog meer uit hebben. Maar dat gaat wel ten koste van kwaliteit. Dat merk je. Mensen doen niet meer hun werk zoals ze moeten, gewoon op een normale manier. Vinden wij.”

Naast dat er bij het voorbereiden van de post veel handwerk aan te pas komt, is TNT Post ook afhankelijk van machines die sorteren. De kwaliteit van deze machines komt ook ter sprake tijdens de interviews.

“Elke dag lees ik de bezorgrapportjes, natuurlijk worden er wel eens zelffouten gemaakt, maar dat heeft ook met de kwaliteit van de machine te maken en dat soort gein.”

Een postbezorger geeft aan dat het omlaag gaan van de kwaliteit een resultaat is van het steeds maar tegenaan geschopt worden van bovenaf. De motivatie vermindert hierdoor aanzienlijk. Een praktijkvoorbeeld waaruit blijkt dat de postbezorgers toch ook erg betrokken zijn en ervoor willen zorgen dat de kwaliteit blijft.

“Ik heb gewoon een keer, het is echt vorig jaar. Ik heb een keer een brief terug gestuurd van, adres klopt niet weet je wel. Ik heb hem hier naartoe gebracht en het is echt waar. Een half jaar later vind ik hem onder een bureau, dezelfde brief met mijn handschrift en het was een kerstkaart. Dus ik heb hem zelf gepakt, ik ben op de fiets gestapt en ik heb de kaart alsnog bezorgd. Dat is een heel minimaal voorbeeldje, maar ik vind het zo erg dat ja, ik denk dat als je steeds maar tegen je schopt wordt of tegen je gemopperd of weet ik veel wat. Dat op een gegeven moment is de maat vol en dan denk je van, het zal wel. Waarom zou ik nog wat extra's doen als we het toch niet met zijn allen doen.”

4.2. Communicatie

Communicatie is een thema dat tijdens de interviews bijzonder vaak naar voren kwam. Tijdens alle interviews die zijn afgenomen is communicatie ter sprake gekomen in wisselende vormen. Enerzijds heb ik met de respondenten gesproken over communicatie in een praktische vorm anderzijds ging het om een meer inhoudelijke vorm van communicatie. De uitwerking van dit thema is dan ook onderverdeeld in *praktische communicatie* en *inhoudelijke communicatie*. De praktische communicatie gaat om communicatie die ertoe bijdraagt dat de werkzaamheden goed uit te voeren zijn. Voorbeelden hiervan zijn het communiceren over het later aanbieden van de post, extra huis-aan-huis dat bezorgt moet worden of een zieke collega. Wanneer we kijken naar de inhoudelijke communicatie dat gaat het meer om de communicatie over de reorganisatie. Hierbij wordt gedacht aan communiceren wat de effecten van de reorganisatie zullen zijn op de postbezorger en hun toekomst, maar ook hoe er bijvoorbeeld gesneden wordt op het hoofdkantoor. Deze beide vormen van communicatie zoals teruggekomen in de interviews, zullen worden uitgelicht in deze paragraaf.

31

4.2.1. Praktische communicatie

Onder praktische communicatie wordt in dit geval verstaan, de communicatie die ertoe bijdraagt dat de werkzaamheden goed uit te voeren zijn en daardoor de frustraties geminimaliseerd blijven.

Postbezorgers kunnen gedurende de dag zelf hun tijd indelen. Regel is dat de post wel voor 17.00 uur in de brievenbus moet liggen. De post moet in principe altijd op een bepaalde tijd klaarliggen op het depot zodat de postbezorgers op tijd aan de slag kunnen. Dit is om verschillende redenen niet altijd het geval.

“Communicatie, als degene die om 10.00 uur wil beginnen voordat hij van huis gaat een telefoontje of een smsje krijgt van, het is vandaag druk en je post staat er pas om 11.00 uur,

dan komt hij al met een heel ander gevoel aan om 11.00 uur dan dat hij daar om 10.00 uur staat en een uur voor de garagedeur staat te wachten. Het gebeurt wel, maar niet genoeg.”

Postbezorgers komen over het algemeen niet op de vestiging. Dit zorgt ervoor dat zij niet altijd op de hoogte zijn van wat er speelt binnen TNT Post en de voor hen relevante informatie wordt niet altijd gecommuniceerd.

“Communicatie is een punt. Ja, het is niet eens slechte wil maar, blijkbaar denkt niemand eraan dat als je alleen maar op straat loopt of alleen in de depots komt, dat je gewoon niet weet wat er gebeurt. Als ik postbode ben dan weet ik ook wanneer de huis-aan-huis is en wanneer niet bijvoorbeeld. Want dat weet ik, ik kom er soms een tegen en die zegt dan tegen me, oh morgen geen huis-aan-huis. Dan weet ik dat en dan ben ik gewoon een kwartier sneller klaar ofzo. Ik denk dat daar gewoon überhaupt niet zoveel gedachten over zijn, dat als je altijd, als je niet verder dan de depots komt dan weet je dat niet. Dingen, de verkiezingsbrochures. Als ik die tent runde zou ik dat van te voren toch even zeggen tegen die mensen. Dat soort dingen. De communicatie is niet zo goed.”

Het enige communicatiemiddel dat de postbezorger heeft om te communiceren met de voorbereider en vice versa is het bezorgrapport. Dit rapport wordt allereerst ingevuld met op- en aanmerkingen door de voorbereider en wordt bij de post meegeleverd. De postbezorger kan op zijn beurt weer lezen of er bijzonderheden zijn of zelf op het bezorgrapport vermelden wat er eventueel mis is. Wat er vervolgens met deze feedback gebeurt is niet duidelijk voor de postbezorgers.

“Zo'n bezorgrapport bestaat in feite uit drie gedeelten. Het eerste wordt door de sorteerder ingevuld, rechts dat is van mij, dat is iets van herstelpost en huis-aan-huis. Linksonder heb je een soort vakje voor de terugkoppeling, er zal best terugkoppeling zijn, maar niet naar mij. Het staat er wel bij, maar waar dat dan naartoe gaat, ik weet het niet, maar niet naar mij.”

Sommige medewerkers gebruiken de digitale weg om contact te behouden met de leidinggevenden en ervaren dit ook als plezierig.

“Het meeste contact dat we hebben is dus via de e-mail. Als er geen bezorgrapport is stuur ik hem een e-mailtje keurig. Van wat er allemaal gebeurt is die dag en de uren die ik heb gewerkt. Ja, dat gaat ideaal.”

Niet alle processen zijn duidelijk voor de postbezorgers. Vooral hoe het werkt met de uren is bij velen een lastig punt. Ze begrijpen niet wat het systeem is wat betreft extra uren, minder uren of verplichte vrije dagen.

“Maar de frustraties zijn over de communicatie is gewoon slecht, er zijn allerlei dingen waarvan ik en anderen gewoon geen idee van hebben van hoe zit dat nou eigenlijk. Hoe werkt dat nou. “

Een voorbeeld hiervan wordt ook gegeven:

“Bijvoorbeeld na Pasen en Pinksteren, dan word je gebeld van, dat is dan op zondag en maandag, dan heb je op dinsdag geen post, want de dinsdag wordt dan als een maandag. Maar als je op dinsdag werkt, wat moet je dan doen? Er is niet voor alle diensten post, dan

wordt je gevraagd van wil je die dag verlof opnemen, of niet? Dat is heel onduidelijk. Mensen weten het niet. Iets anders, ik heb er wel vaker naar gevraagd, ook tijdens werkoverleg maar niemand heeft me dat nog ooit echt uit kunnen leggen. Hoe zit het nou eigenlijk met, je hebt een contract voor een bepaald aantal uren, je hebt wijken waar een bepaald aantal uren voor staan, je vult ook nog een je uren in op je bezorgstaatje, je hebt iets met plus- en minuren waarvan niemand precies weet hoe of wat en dan heb je ook nog eens iets met huis-aan-huis wat dan op dinsdag eerst standaard bij zitten en op andere dagen niet. Ik begrijp het niet. Ik weet het niet, niemand weet dat. Dat soort dingen. Dat is, dat blijft gewoon te lang onduidelijk.”

De communicatie wordt zo nu en dan zo slecht ervaren, dat men niet eens op de hoogte is van wie nu eigenlijk hun leidinggevende is.

“Mijn vorige leidinggevende was in het vlak van de communicatie weer niet zo goed. Dus ja, dat is ook niet prettig. Ik had mijn ontslagbrief nog naar haar gestuurd en ik wist niet eens dat ze mijn chefin niet meer was. Dat ze al weg was. Wist ik niet. Van die dingen denk ik dan. Of als iemand nieuws is en het duurt gewoon heel lang voordat iemand zich voorstelt. Zou ik niet zo doen persoonlijk. Vind ik niet handig.”

4.2.2. Inhoudelijke communicatie

Vrijwel iedereen weet dat er grote veranderingen gaande zijn binnen TNT Post. Niet alleen de medewerkers maar ook daarbuiten. Toch geven medewerkers aan dat er niet altijd goed wordt gecommuniceerd over de plannen binnen TNT Post en dat zij vaak het nieuws via de media horen. Anderen vinden dat ze wel goed geïnformeerd worden doordat zij alle informatie die zij krijgen volledig lezen.

33

Postbezorgers geven onder andere aan dat ze niet weten hoe de toekomst er voor hen uit zal zien.

“Hoe gaan wij straks werken, wat is de bedoeling? Het is duidelijk het komt in Nieuwegein of in Sloterdijk en dan gaat het met vrachtwagentjes, met autootjes naar het depot toe en daar kunnen we het dan ophalen, dus je ziet dan helemaal niemand meer. Het vervoer wordt ook uitbesteed, alles wordt uitbesteed, dat zal wel goedkoper zijn. De aangetekende post wordt uitbesteed, de pakketjes. De reclame gaat naar netwerk toe. Het is voor mij niet meer duidelijk wat er allemaal gaat gebeuren wat mij betreft. Hoe mijn werk zou zijn.”

Medewerkers zouden graag zien dat ze vanuit het bedrijf geïnformeerd worden. Ze hebben nu het idee veel via de media te horen maar zouden liever zien dat ze direct vanuit de organisatie geïnformeerd worden.

“Er gebeurt iets in de media, dan zou het management directer moeten reageren. Voordat ze denken er is iets bekend al, omdat al naar voren te brengen. Zodat medewerkers in ieder geval op de hoogte zijn van wat er gebeurt. Een directere communicatie. Het is ook moeilijk in een groot bedrijf. Vaak gaan er natuurlijk verschillende schakels overheen. Misschien houd je dat ook niet tegen. Maar dat zou misschien al een gedeelte van de onrust weg kunnen nemen. Medewerkers reageren namelijk op berichten en dan zeggen ze oh ja, heb je dat gelezen. Zo gaat dat.”

Naast dat de reorganisatie de postbodes enorm raakt, wordt er ook enorm gereorganiseerd op het hoofdkantoor. Ook hier zullen medewerkers de organisatie moeten verlaten. Dat dit speelt op het hoofdkantoor is echter niet duidelijk voor de operationele laag van TNT Post. Dit heeft als resultaat dat deze laag het idee heeft dat er alleen bij hen gesneden wordt.

“Misschien moeten ze dat meer bekend maken. Dus dat niet alleen de operationele laag geraakt wordt maar ook het hoofdkantoor. Van delen we allemaal ons steentje bij. Ik weet dat daar ook de klappen vallen. Maar voor de grote groep hier, is dat wel belangrijk. Dat wordt gewoon niet bekend gemaakt. Het moet een groter draagvlak krijgen. Er is nu nog zoiets van nou die zitten daar wel goed, die houden zichzelf wel nat. Dat gevoel is haast niet weg te denken natuurlijk. Terwijl er daar ook heel veel klappen vallen natuurlijk. Alleen, wij horen daar niet zoveel van als we zouden moeten horen. Je hoeft echt niet met namen te komen, maar ik denk dat ze inhoudelijk iets meer prijs moeten geven.”

Veel respondenten hebben moeite met de manier van communiceren over het mogelijk overcompleteet zijn van de postbodes. Het moment van communiceren hebben zij als zeer onplezierig ervaren.

“Nou ja, die postbodes krijgen net voor de zomervakantie allemaal een berichtje pal voordat ze op vakantie gaan, over twee jaar lig je eruit. Lekker tijdstip. Dat had communicatief wat helderder moeten zijn.”

Naast het tijdstip van communiceren, wordt er ook gesproken over de vorm en de inhoud. TNT Post staat bekend als een bedrijf waar enorm veel afkortingen gebruikt worden. Postbezorgers, die toch al niet zoveel meekrijgen van de organisatie, hebben soms geen idee wat er bedoeld wordt met de informatie die zij ontvangen.

“Ik begrijp het soms niet, dan denk ik wat staat er nou toch? Dan laat ik het hier thuis liggen, dan zeg ik wat bedoelt hij nou toch. Of dat het misschien brieven zijn, en dat gaat nog door op het punt van communicatie, dat mensen zich niet echt de rekenschap geven. Dan zijn het bijvoorbeeld brieven met informatie die dan geschreven zijn voor postbodes bijvoorbeeld. Dit wordt dan naar ons doorgemaid, wat op zich wel een goede zaak is en je kan er altijd wat uit oppikken. Aan de andere kant denk ik, er staan best wel wat dingen in maar ik weet niet eens wat het is. Dan staan er afkortingen ofzo, ik weet helemaal niet wat het is. En dan denk ik ook van ja, als je echt wil investeren in zo'n groep, dan denk ik toch....”

Anderzijds, zijn er ook medewerkers die het gevoel hebben voldoende geïnformeerd te zijn.

“We krijgen natuurlijk die blaadjes en magazines. We hebben natuurlijk ook wel eens zo nu en dan een overleg met de teamcoaches. Dus wat dat betreft weet ik wel het een en ander. Ik dacht dat ik wel goed geïnformeerd wordt. Ik lees het van A tot Z en dan laat ik mijn gedachte erover gaan. Genoeg geïnformeerd ja.”

De informatie over de reorganisatie wordt door sommigen ook wel weer als goed ervaren. Men weet wel wat de reden is van de reorganisatie. De vorm van communicatie zou volgens de respondenten wel iets anders kunnen.

“Nou, de uitleg is wel goed, ze geven dat wel goed weer en dat klopt ook wel in de praktijk. Het is een veranderende markt, het volume loopt terug, technologische veranderingen, internet. Dat maakt het voor een bedrijf moeilijk om daar op in te spelen. Dat is altijd heel moeilijk. Ik denk omdat dat goed weer te geven naar collega's toe, dat je heel veel moet communiceren. Absoluut. Dat is zo. Mijn aanpak zou zijn, als postbezorger, het management zou misschien directer naar de medewerkers toe moeten communiceren. Ik weet niet hoe we dat zouden moeten doen.”

De reorganisatie is voor veel medewerkers uiteraard erg pijnlijk. Des te belangrijker om voorzichtig om te gaan met de manier van communiceren. De respondenten geven zelf ook aan liever op een persoonlijkere manier benaderd en geïnformeerd te worden.

“Ze zijn wel negatief over de manier waarop men eigenlijk ingelicht wordt. Ook al krijg je dan wel netjes een brief thuis. Maar ja, in onze ogen zijn ze niet helemaal eerlijk.

Hoe zouden ze het dan anders moeten doen?

In het verleden hebben ze ook wel zo gedaan dat er bijvoorbeeld wel een vergadering voor de hele zaal is. Of een bijeenkomst. Dat de VBG manager het ging vertellen. Dat vind ik zelf een nettere manier. En dan mogen ze alsnog een brief sturen natuurlijk. Maar ja, dat lijkt mij toch een betere manier. In het verleden zijn er ook zo vaak reorganisaties geweest en dingen die veranderen en dat wel de manager de hele zal bij elkaar riep en het ging vertellen.”

35

Er wordt aangegeven dat er vanuit de postbezorgers ook behoefte is om bij elkaar te komen. Een gezamenlijk moment te creëren.

“Is het bijvoorbeeld een idee, er zijn wel vergaderingen voor postbezorgers, organiseer nou eens een bijeenkomst voor iedereen. Een algemene bijeenkomst, hoe het allemaal verder gaat. Voor iedereen bij elkaar.”

Om nieuwe postbezorgers te verwelkomen, te laten zien wat de functie als postbezorger inhoudt, wat er wederzijds van elkaar verwacht wordt, is het blad ‘Welkom’ ontwikkeld. Dit blad is ook verzonden naar de huidige postbezorgers zodat ook zij op de hoogte zijn van wat de nieuwe collega's ontvangen wanneer zij worden aangenomen. De reactie van de huidige postbezorgers was minder enthousiast dan verwacht.

“Ja, daar staan leuke foto's in met lachende postbodes en managers die zeggen dat het allemaal goed gaat, dan denk ik ja, je komt er eigenlijk heel weinig te weten. De echte plannen en de echte gevolgen leer je toch meer kennen op de werkvloer. Daar zie je het ook en daar hoor je het van mensen. Zo'n tijdschrift is natuurlijk gewoon om het bedrijf goed te presenteren, bla bla bla, het wordt allemaal heel erg mooi gepresenteerd op een zilveren schaal, maar ja.”

Hetgeen dat gecommuniceerd wordt in de wervingscampagnes wordt door de huidige postbezorgers als onrealistisch ervaren.

“Mensen vergissen zich enorm in de zwaarte van het werk. Dat wordt niet goed naar voren gebracht. Want dan heb je zo’n kaartje van vrouwen achter de kinderkarretje en nu vrouwen achter het postkarretje. Nou, dat slaat echt werkelijk nergens op.”

Het niet goed informeren van de potentiële postbezorgers kan er dan toe leiden dat zij zich vergissen in de werkzaamheden en snel weer vertrekken bij TNT Post.

“De reden zou zo misschien kunnen zijn, dat heeft ook natuurlijk met het werk te maken, ik denk dat een hoop mensen zich vaak vergissen in de werkzaamheden van postbezorger buiten. Mensen hebben het idee van een postbezorger, het is hartstikke leuk werk, maar ik denk wel dat je het als een vak moet zien op een gegeven moment. Je moet natuurlijk de wijken goed kennen, maar dat leer je wel op een gegeven moment, maar ook dat het fysiek toch enigszins vraagt, dat is niet voor iedereen gegeven. Mensen moeten ook met slecht en mooi weer bikkelen. Je moet ook in slechte weersomstandigheden kunnen werken.”

4.3. Bindend tussenpersoon

Het onderzoek is uitgevoerd in het kader van het plan binding en behoud, een speerpunt van het CWB. Voor de postbezorgers lijkt de postbode+ een belangrijke schakel te zijn tussen hen en de organisatie TNT Post. Een belangrijk persoon in het plan om mensen te binden en te behouden. De functie postbode+ komt te vervallen binnen de nieuwe TNT Post organisatie en daarmee verdwijnt ook de schakel tussen de postbezorgers en TNT Post. Ter ‘vervanging’ wordt er wel een nieuwe functie in het leven geroepen om de postbezorgers te begeleiden, de teamcoach bezorgen. De teamcoach bezorgen heeft echter nog meer postbezorgers aan te sturen dan de postbode+ nu, wat nadelig is voor de postbezorgers. Hoe de toekomst wat betreft directe begeleiding van de postbezorgers eruit gaat zien is voor deze doelgroep, de postbezorgers, nog onduidelijk.

De postbode+ is niet alleen de persoon die als schakel fungeert tussen de postbezorgers en TNT Post, maar zorgt er ook voor dat de postbezorgers als team samenwerken. Dit houdt hen verbonden met de organisatie. Postbezorgers hechten erg veel waarde aan hun postbode+ en vinden het dan ook heel erg dat hij/zij het bedrijf zal moeten verlaten. Dit thema werd dan ook met regelmaat tijdens de interviews aangekaart. In deze paragraaf wordt hier nader op ingegaan.

Om mensen te binden, in dit geval de postbezorgers, hebben ze behoefte aan waardering en zo nu en dan een schouderklopje. Een stukje persoonlijke aandacht. Postbezorgers beamen dat zij deze behoefte hebben.

“Ik had graag wel iets meer aandacht toch. Dat ik mijn postbode+ iets vaker zag. Want je komt in feite nooit op de werkvloer. Je ziet hem niet vaak. Dat contact mag wel iets frequenter toch. Een stukje waardering is ook heel belangrijk.”

De postbezorgers halen onder andere waardering uit het werk doordat ze bekend raken met de wijk die ze lopen en daarnaast speelt ook de postbode+ een rol in het krijgen van waardering.

“Oh, ik krijg wel waardering hoor, van de postbode+.”

Een postbode+ kent zijn/haar postbezorgers en weet wat hij van wie kan verwachten. Daardoor kan hij inspelen op specifieke situaties. Persoonlijk contact is hiervoor noodzakelijk.

“Je moet ook heel goed kijken van, wie zet je op welke wijk. Een klein meisje van 1,60m moet je niet op een wijk gaan zetten van 3 uur met een karretje. Dat gaat het eerste uur goed, maar het tweede uur schiet helemaal niet op.”

4.3.1. Sociaal contact

Uit de interviews is meerdere malen naar voren gekomen dat postbezorgers waarde hechten aan sociaal contact. Dit contact is verminderd sinds OPTIVO is geïmplementeerd op de VBG'en en postbezorgers daardoor niet meer welkom zijn op de voorbereidingslocaties. De meeste postbezorgers halen hun post nu op bij een depot of op steunpunten. Dit zorgt ervoor dat de postbezorgers nog minder collega's zien en het sociale contact verminderd. De postbode+ is tot op heden hun vaste contactpersoon geweest en een schakel tussen hen en de organisatie. Dit sociale contact met de postbode+ wordt als zeer belangrijk ervaren door de postbezorgers. Er kan snel geschakeld worden en er is een mogelijkheid om even een praatje te maken met een collega.

Postbezorgers komen tegenwoordig niet meer op de VBG'en. In plaats daarvan wordt hun post afgeleverd bij een depot, waar postbezorgers hun post op kunnen halen. Postbezorgers geven aan moeite te hebben met het weinige contact dat zij hebben met collega's.

“En het was dus altijd zo dat je hier naartoe ging, een praatje maken met de postbode, een praatje maken met iedereen. Je haalde je post op. Je kreeg te horen van hé, let even daar op en dan ging je gewoon op stap. Nu is het gewoon zo dat je in een depot zit. Dus je ziet hier eigenlijk niemand meer. Je ziet je postbode+, die staat direct boven je. En collega's, maar dat is ook minimaal.”

Sommige postbode+ zorgen ervoor dat de postbezorgers op hetzelfde moment verzamelen zodat ze elkaar dan even zien. Maar dat is niet overal zo.

“Want het is niet zo dat jullie tegelijkertijd bij dat depot vertrekken?”

Nee, ik heb 1 collega die begint ook om 10.30 uur. En ik dus ook. En dan nou ja, gaan we op stap, en dan gaan we onze middagwijk halen. En dan heel misschien zien we nog 1 persoon en verder niet meer. Dus dat hele gebeuren hier voor de postbezorgers is gewoon weg.

Wat vind je daarvan?

Ik vind het afschuwelijk. Echt afschuwelijk. Dat sociale aspect is weg”

Andere postbode+ zorgen er daarom voor dat de postbezorgers echt als team opereren en op eenzelfde tijd verzamelen om samen aan de slag te gaan.

“Ik zorg dat ik om 11.15 uur ik de meeste zeker zie. Het punt is, ik wil graag zien of ze er allemaal zijn. Ik heb een rooster, maar of je komt zie ik pas als je er bent. Met postbezorgers zijn het er gewoon veel meer. Dus ik heb de tassen bij me, dus ik heb gevraagd nou ik wil graag de ochtendploeg wil ik 's ochtends vroeg zien, dan gaan we met zijn allen de auto lossen, in het begin deed niemand dat, stond ik in mijn eentje aan die tassen te trekken, nou dat vind ik helemaal niks. Dus dat doen we nu met zijn allen. Dan kan ik intussen de koppies tellen en vaak doen ze dan dubbele wijken, 's ochtends en 's middags, als jij er 's ochtends bent, dan ben je er 's middags ook. 's Middags sta ik er weer om 13.00 uur en dan staat de volgende ploeg te wachten. Dus dan heb ik ze bijna allemaal tot mijn beschikking. Het voordeel daarvan is, als ik wat wil vragen of mededelen, dat kan natuurlijk niet. Ik kan ze gaan mailen, bellen, schrijven, dan bereik ik ze nooit. Als ik met mijn auto aan kom rijden, dan heb ik bijna 80% al klaar staan. Het voordeel is als je ze ziet, als er gaten zijn in je rooster, je hebt dus niet het aantal mensen voor je wijken, dan vraag je jongens, ik heb een probleem, ik heb een zieke, wie kan me helpen? Dat en dat is er. Oh kom maar, doe ik wel. Dat is het voordeel als je er bent natuurlijk. Het is gewoon een hechte band.”

Een leidinggevende weet in dit geval ook wie zijn mensen zijn en wat er speelt bij de medewerkers.

“Ik weet ook best wel veel van ze. Kleine dingen zoals er een keer een kind ziek is dan vraag je hoe is het met de kleine. Of een bruiloft, dan probeer ik de dag erna hoe was de bruiloft. Ook als je het niet altijd meent. Het is wel belangrijk, ze vinden dat leuk. Dat is die band een beetje, het wij-gevoel. 's Middags ga ik dan de hokken leeghalen, of het depot. Meestal spreek ik dan een stuk of vier, vijf van die meiden. En dan gaat het over niks en over van alles. Maar er wordt wel heel veel besproken. Maar ook wel over weet ik veel, over van alles. Over de kinderen, over opnames in het ziekenhuis, scheidingen.”

38

De postbode+ wordt gezien als de verbinding tussen de postbezorgers en de organisatie. De postbezorgers begrijpen ook dat dit een belangrijke rol is.

“Ook met de postbode+ die wij hebben. Dat gaat hartstikke goed. Die zit er ook bovenop. Dat is wel heel belangrijk, dat er een postbode+ de schakel is tussen de zeg maar de postbodes en de teamcoach en de postbezorgers. Dat is wel heel belangrijk. Een belangrijke schakel. Dat doet hij goed.”

4.3.2. Wegbezuinigen postbode+

In de nieuwe organisatie is geen plaats voor de postbode+. De functie van postbode+ komt te vervallen en daarvoor in de plaats komt er een teamcoach bezorgen. Deze teamcoach bezorgen heeft echter veel meer depots onder zich en ±100 postbezorgers. Er zal voor de postbezorgers dan ook een en ander gaan veranderen als het persoonlijk contact met de direct leidinggevende betreft. Oude postbode+ worden ook

niet in de gelegenheid gesteld om te solliciteren naar deze functie. In deze paragraaf wordt gekeken naar wat de postbezorgers er van vinden dat hun postbode+ straks moet vertrekken en wat dat doet met hen.

Postbezorgers zien ook in dat er voor hen wat gaat veranderen op het moment dat de postbode+ helemaal verdwijnt.

“Dan zou het wel eens kunnen zijn dat, ik weet niet hoe dan de contacten zijn, maar dan zou bijvoorbeeld als er iets is, dat je dan moeilijker kan aanpassen, moeilijker snel kunt reageren. Postbode+ doet dat nu heel snel, die doet dat meteen eigenlijk wel. Hij is de verbinding, hij zit hier en rijdt dan weer naar de depots. Dat is wel belangrijk, dat iemand echt in de praktijk ermee verbonden is. Dat is een belangrijke schakel in mijn ogen.”

De postbezorgers denken pas echt iets van de reorganisatie te merken op het moment dat de postbode+ zal verdwijnen.

“Ik denk dat wij het gaan merken op het moment dat de postbode+ weggaat. Dat het dan, als het al te laat is, dat we dan denken van ja, eigenlijk is het niet zo goed want dit en dit en dit merken we. Ik weet het niet. Je doet er niks tegen, ik heb alleen mijn twijfels wat er gebeurt als de postbode+ verdwijnen.”

Wanneer ik de postbezorgers spreek over wat het met hen doet dat hun postbode+ wellicht moet vertrekken, lijken ze de keuze voor deze verandering niet te begrijpen. Ze zien zelf enorm de meerwaarde in van hun postbode+.

“Maar die postbode+ die we hebben, dat is wel een hele goede kracht heb ik het idee, die houdt ook een beetje de mensen bij elkaar en als je hem belt en er is iets fout, dan regelt hij het ook wel. Dus dat is wel iemand die inderdaad zijn best doet om als er iets fout gaat, om er gewoon wat van te breien zeg maar. Dus, vooral als het chaotisch is dat je denkt van ok, wat moet ik nu precies gaan doen. Ik heb ook zoiets van, iedereen belt hem natuurlijk plat, maar het is altijd van nou, dan gaan we dit doen. Het klinkt allemaal een beetje gespannen maar dat lijkt mij logisch want je hangt op en dan belt de volgende alweer.”

Dat er veranderingen gaan plaatsvinden binnen de organisatie wordt vaak ook wel begrepen door de respondenten. Maar het wegbezuinigen van de postbode+ vind men een lastig te begrijpen keuze.

“Maar ik denk dat voor juist een depot, ik denk dat dat beter gaat worden. Zeker als je dingen gaat automatiseren, dat het gecentraliseerder hier wordt, en dan lijkt het me juist handig als je een postbode+ hebt, dat je zegt nou we maken de depots iets groter, dat vanuit die depots een groter gebied bestuurd kan worden. En dan lijkt me de functie van een postbode+ juist handig. Ja, om nou alles vanuit het grote centrum te beoordelen en dan, want als het dan fout gaat, weet je ook niet meer wat er gebeurt natuurlijk.”

Postbezorgers geven aan behoefte te hebben aan contact met de postbode+. Dat er in ieder geval de mogelijkheid geboden wordt om even te overleggen en vragen te stellen.

“Ik weet niet hoe dat met anderen gaat, ik weet alleen wel dat ik me wel afvraag dat als onze postbode+ weggaat, of dat dan geen gevolgen gaat hebben. Sowieso doe je je werk wel een beetje alleen. Dus het hoeft geen kippenhok te worden waar iedereen gezellig zit te kletsen. Want je komt je post halen enzo. Het is gewoon heel handig om te weten dat op het moment dat je naar je depot gaat dat daar iemand is, niet altijd natuurlijk, maar dat daar de kans is dat er iemand is, bij wie je even gewoon even kan praten van nou, dit en dit is het geval.”

Maar ook wanneer zich problemen voordoen in de dagelijkse praktijk vinden postbezorgers het prettig dat een postbode+ kan helpen zoeken naar een oplossing.

“Uiteindelijk is dan toch ook de postbode+ die dan kan zeggen, je hebt vertraging, 3 wijken was veel. Dan vraag ik of iemand iets van mij over kan nemen en dat kan dan. Dat wordt dan makkelijker geregeld door iemand die op het depot staat, of die spreekt net iemand aan of die weet een beetje wie wat nu wegloopt en die hoeft niet eerst in de hele papierhandel en in dit en in dat. Ik denk dat het gewoon sneller gaat. Het is misschien wat minder gestroomlijnd dan, als organisatie, maar ik denk dat het gewoon prettiger werkt.”

4.3.3. Teambuilding

Het werken in een goed functionerend team helpt medewerkers te binden aan een organisatie. Het is wel de directe leiding van de medewerkers die hier aan zal moeten bijdragen en ervoor moet zorgen dat een team hecht en functioneert als een team. De postbode+ heeft deze rol met betrekking tot de postbezorgers.

40

De postbode+ dragen bij aan de teambuilding van de postbezorgers. Zij zorgen dat het team gemotiveerd blijft, enthousiast is en dat ze net een stapje verder gaan. Door het persoonlijke contact weten ze meer voor elkaar te krijgen binnen het team.

“Dat was echt een leegloop team. Daar had ik echt hele stugge meiden. Ja, dat is mijn werk, dat doe ik. En dat doet niemand anders. Intussen ben ik nu een jaar verder en nu kunnen ze bijna alles. En ze vinden het ook leuk om te doen. Want het enthousiasme wat ik bij me draag dat hebben ze daar ook intussen ontdekt. Dus het is ook daar een heel mooi team geworden. Ook zelfsturend. Kijk, maar als je er schakels tussenuit haalt, en ik zit niet mijn eigen werk te beschermen hoor, maar als je bepaalde schakels tussen een organisatie uithaalt, dan ben je heel veel sturing kwijt natuurlijk. En dan krijg je natuurlijk echt van, er zit hier straks iemand aan die telefoon, die zegt van joh kan je dat en dat doen. En door een telefoon is nee zeggen het makkelijkste wat er is. En als ik jou zo aankijk is het al weer moeilijker. Je kan wel nee zeggen maar je doet het minder. Voor mijn teamcoach doe ik bijna alles, het is ook een vriend van me. En als hij wat vraagt, doe ik het omdat hij het vraagt.”

De postbode+ wordt enorm gewaardeerd door de postbezorgers. Er is een sterk teamgevoel waardoor postbezorgers verwachten dat het werk veel minder leuk zal zijn op het moment dat hun postbode+ de

organisatie zal moeten verlaten. Veel postbezorgers werken omdat ze het leuk vinden en hebben juist behoefte aan contact.

“De organisatie wordt natuurlijk heel anders. Als we nu natuurlijk naar een deeltijd, ze gaan alleen nog maar werken met postbezorgers en met mensen die ze niet meer ontmoeten. Ik denk dat ze daar misschien toch de plank mee misslaan. Ik denk dat je, de postbezorgers op zich, dat zijn allemaal mensen die werken omdat ze het leuk vinden, niet om het geld. Kijk mensen blijven omdat ze geld verdienen, maar iemand die het leuk vind gaat niet weg. Dus ik denk dat het er straks een hele andere soort mensen aan het werk gaat. Als ze het niet meer leuk vinden, je hoort het nu al. Als jij straks weg gaat, dan ben ik ook weg.”

Het hebben van teamuitjes kan enorm helpen om mensen te binden. De postbode+ kan een belangrijke rol spelen in de organisatie hiervan of dit stimuleren door aanwezig te zijn.

“Dat vind ik wel belangrijk, dat een team goed in elkaar past en dat ze ook normaal met elkaar omgaan. Dat is ook een reden om langer bij een team te blijven. We doen ook leuke dingen, met de kerst gaan we uit eten, in de zomer gaan we barbecueën bij ons thuis. Sterker nog, mijn oude team, daar word ik nog steeds voor uitgenodigd. Drie, vier keer per jaar doen die wat leuks en ik sta nog steeds bovenaan de lijst. Dat geeft me een goed gevoel. Dat is bijzonder en dat betekent toch dat ik het leuk achtergelaten heb. Dat geeft wel een stukje waardering. Dat is toch ook weer een reden om langer hier te blijven werken. Dat heeft de postbezorger wel hoor, dat is ook een hechte club. Die kennen elkaar goed. Het is lokaal.”

41

4.3.4. Bijdrage binding en behoud

Binding en behoud is een speerpunt van het CWB. Postbode+ zijn de aangewezen personen om postbezorgers aan de organisatie TNT Post te binden. Ze kennen elkaar, ze zijn met elkaar verbonden en kunnen echt iets voor elkaar betekenen. De postbode+ leveren dan ook echt een bijdrage aan het thema binding en behoud.

Postbode+ kunnen enorm bijdragen aan het behoud van postbezorgers. Het gaat om de kleine dingen en wat persoonlijke aandacht.

“Kijk, hoe houd je ze in dienst, simpel, het zijn de kleine dingetjes. Neem dit flesje water. Ik ben ook voorzitter van de personeelsvereniging, dus ik ben ook heel veel met activiteiten bezig. Ja, flesjes water halen als het warm is. Dit kost 12 cent. Dat kost ons de kop niet. Maar voor zo'n postbezorger is dat super belangrijk. Dan doe ik zo, dan vries ik ze allemaal in voor ze, dan is het ijs en dan smelt dat onderweg en dan hebben ze de hele dag koud water. En dat wordt heel lang onthouden, dat vinden ze leuk, dat vinden ze aardig. Dan doen ze ook wat voor je. Dan kijken ze ook niet naar de prijs, ze kijken alleen wacht, ik zet wel eens chocolaatjes neer of snoepjes noem maar op. Daar doe je gewoon heel veel mee. Respect naar de meiden toe is echt super belangrijk, en dat ze ook weten dat ze erbij horen. Want als jij dingen aan mij vraagt en ik kom ze toch niet na, dan ben je dat gauw zat hoor.”

Er is niet echt vertrouwen in de nieuwe organisatie. Het feit dat postbezorgers dan minder contact zullen hebben met de direct leidinggevende baart de postbode+ zorgen. Het idee bestaat dat dit in het kader van binding en behoud wellicht niet de juiste keuze is.

“Het is een hele kwetsbare groep. Als je ze binnen hebt heb je ze binnen. Maar je moet ze ook binnen houden. En daar zijn mensen voor die ze een warm hart toedragen. Ik ben bang dat als ze kiezen voor een andere organisatie die de postbezorgers niet meer ziet. Dat willen ze nu, dat ze alles centraal regelen, dat ze dan toch de plank misslaan. En dat het contact, zoals je ze ziet, aanspreekt, stuurt, vraagt hoe het met ze gaat, dat ze dat kwijt raken. En dat ze dan minder gemotiveerd zijn om door te blijven werken.”

Een aantal jaar geleden is de postbode+ geïntroduceerd. Deze functie werd toen neergezet als de functie van de toekomst. Als directe contactpersonen voor de postbezorgers voelen de postbode+ zich in de steek gelaten omdat het toekomstbeeld dat toen geschetst werd, nu alweer wordt teruggedraaid.

“Je bent in 2003 begonnen als postbode+ en dan denk je bij jezelf, postbezorgers zijn de toekomst werd er toen gezegd. En ja, je bent leidinggevende van de postbezorgers dus dat zit wel goed. Nou ja, acht jaar later, of zeven jaar later heb je een heel slecht bericht. De postbode+ valt als eerste af. Die worden als eerst weggezet.”

Een postbode+ speelt ook een belangrijke rol in de praktische communicatie met de postbezorgers. Ook teamcoaches zien hier zeer de toegevoegde waarde van in en zouden graag zien dat de postbode+ juist meer tijd zou krijgen voor de begeleiding van de postbezorgers.

“Ik vind een goede postbode+, die zorgt dat het product zeg maar voor de postbezorgers dat dat in orde is, dat dat op tijd staat ook. En vooral, het belangrijkste vooral, dat als het er niet staat (post), en dat komt gewoon voor, je krijgt het nooit altijd op tijd of goed, dat mensen goed geïnformeerd worden. Weer de communicatie, als degene voordat hij van huis gaat die om 10.00 uur wil beginnen als een telefoontje of een smsje krijgt van, het is vandaag druk en je post staat er pas om 11.00 uur, dan komt hij al met een heel ander gevoel aan om 11.00 uur dan dat hij daar om 10.00 uur staat en een uur voor de garagedeur staat te wachten. En dat gebeurt wel, maar niet genoeg. En dat heeft weer puur met de werkdruk van de postbode+ te maken. Van de postbode+ wordt dus verwacht dat hij voor 80% een postbode taak doet en voor 20% de postbode+. Dat kan gewoon niet. Ik vind de postbode+ taak, als ze meer tijd zouden geven aan de postbode+, dan zou het veel beter zijn.”

42

Tijdens de interviews kwam naar voren dat het hebben van een uitlaatklep enorm gewaardeerd wordt. In dit geval gaf ik hen de mogelijkheid om hun verhaal te doen. Ondanks dat de reorganisatie de postbezorgers nauwelijks raakt, geven zij wel aan behoefte te hebben aan een luisterend oor. Een postbode+ kan hen dit bieden.

“Die sociale kant wordt juist vergeten in een reorganisatie. Ik vind het wel, soms zo'n uitlaatklep, ik vind het wel leuk dat ik jou dat vertel want wij kunnen verder ons ei ook niet echt kwijt.”

4.4. Samenwerking

Het thema samenwerking heeft aan de start van deze scriptie centraal gestaan. De oorspronkelijke vraagstelling ging ook over de samenwerking tussen de postbezorgers en de directe collega's in het kader van de reorganisatie. Uit de interviews is, mede door de vraagstelling, samenwerking wel naar voren gekomen, maar is in mindere mate een issue dan van te voren is aangenomen. Het zwaartepunt is daardoor verschoven van interactie en samenwerking naar werkzaamheden. Desalniettemin is samenwerking nog wel een belangrijk thema in deze scriptie. Binnen de samenwerking is een aantal subthema's te beschrijven die naar voren kwamen tijdens de interviews. Er werd gesproken over de samenwerking onderling tussen de postbezorgers, samenwerking tussen de postbezorgers en de mogelijke vertrekkers bij TNT Post, banen inpikken, het bewust tegenwerken van elkaar, de sfeer en tot slot de frustraties die de medewerkers hebben. Deze punten zijn achtereenvolgens in onderstaande paragrafen beschreven en nader toegelicht.

4.4.1. Samenwerking tussen postbezorgers

Postbezorgers komen nauwelijks op de vestigingen. Met de implementatie van OPTIVO is het voor hen niet meer toegestaan op de vestiging te komen. Ze werken over het algemeen vanuit de depots en zien naast de postbode+ in beperkte mate collega postbezorgers.

Postbezorgers geven zelf ook aan dat ze vrijwel alleen maar met andere postbezorgers werken.

“Ik werk er niet mee samen. Degene waar je dan mee samenwerkt, zijn de andere postbezorgsters.”

De collegialiteit is goed en bovendien zijn postbezorgers bereid om elkaar te helpen als dat nodig is.

“Dus de collegialiteit is wat dat betreft goed?”

Ja, en daardoor doet iedereen ook wel eens een stapje meer. Ook bereid om ook eens wat te doen wat dan misschien niet zo in je straatje past.”

Postbezorgers ervaren een goede sfeer, met name als het gaat om de onderlinge sfeer tussen postbezorgers.

“De sfeer is bij ons uitstekend met de postbezorgers. We hebben een leuk team. We hebben een goed team met de postbezorgers, omdat ik natuurlijk hoofdzakelijk met postbezorgers zit, hebben we een uitstekend team. Ja dat is hartstikke goed.”

De respondenten geven aan niet de zorg te hebben die postbodes wel hebben. Daarom kunnen ze met elkaar lachen en ontspannen werken en ervaren zij de samenwerking positief.

“Oh ja, dat is ook wel leuk ja. We kunnen wel lachen. Wij hebben natuurlijk niet de zorgen die postbodes hebben. Dus we zijn echt ontspannen en maken grappen met elkaar en we helpen elkaar.”

4.4.2. Samenwerking tussen postbezorgers en mogelijke 'vertrekkers'

Postbezorgers ervaren dat zij niet altijd als gelijkwaardig worden gezien met de postbodes. Postbodes kijken op hen neer en laten blijken dat het werk dat de postbezorgers verzetten niet zoveel voorstelt.

“Een beetje dat passieve, niet te veel te maken willen hebben met mij. Ik heb er ook zo een in de familie, dat is ook een postbode. Ik ben een postbezorger die 6 dagen in de week werkt. Dat heet dan deeltijd te zijn, maar ik ben kapot op zo'n dag want je bent 6 dagen behoorlijk in touw. Vaak moet ik ook dubbele wijken meepakken. Oh Gerard, ik werk ook 6 dagen in de week, stelt niks voor wat je doet. Dat zegt hij dan in een iets andere bewoording, maar toch. Je merkt gewoon een beetje zo'n denigrerende toon, niet leuk.”

De samenwerking tussen postbezorgers en postbodes is er eigenlijk nauwelijks. De enige manier waarop zij contact hebben met elkaar is middels het bezorgstaatje. Van samenwerking wordt dan ook niet echt gesproken.

“Dus dat je echt iets merkt van de samenwerking in de reorganisatie, daarop zeg jij eigenlijk dat je dat idee niet hebt?

Ik weet alleen niet hoe dat tussen de postbezorger en de postbode zit. Omdat dat eigenlijk puur om dat briefje gaat, het gaat niet per telefoon. Dat is alleen een briefje. Je kan er eigenlijk alleen maar op zetten, het ging slecht, niet van het gaat slecht, wat is er aan de hand. Het ging slecht en of zij er wat mee doen weet ik niet.”

Wanneer ik vraag hoe de samenwerking is tussen beide partijen, dan geeft men wel aan dat deze goed is.

“Ja, de samenwerking is eigenlijk nog steeds goed.”

Postbode+ vinden het opvallend hoe goed de samenwerking nog is. Anderzijds geeft hij aan zelf ook nog gewoon hard te werken en normaal om te gaan met de postbezorgers.

“De samenwerking is nog goed hierzo, ik begrijp het zelf ook niet, laten we dat zo houden. Maar goed, het is nog goed. Ik staar ook mijn ogen uit. Ik denk bij mezelf dit zou toch veel meer dingen voor moeten komen, ziektemelding, ik ben er toch uit. Maar nee, ik sta ook perplex. Maar goed, ik doe er misschien zelf ook wel aan mee. Door het werk te doen. Ik heb postbezorgers achter mij, het zijn wel mensen die ons overnemen, maar ik heb al jaren met die mensen gewerkt. Die laat ik ook niet 1, 2, 3 zakken. En misschien hopen mensen ook wel dat als ze goed hun best doen, misschien blijven we nog wel langer.”

Sommige postbodes hebben er wel moeite mee dat er postbezorgers worden aangenomen om de post te bezorgen. Maar er zijn ook postbodes die goed begrijpen dat de postbezorgers er ook niets aan kunnen doen en hebben dan ook veel contact met hen.

“Ik heb gewoon contact met postbezorgers gehad. Ik heb ze ook gezien als collega's, niet als concurrent. Wat sommige ik weer wel kan begrijpen dat ze dat wel zien. Maar het is hun schuld niet. Het zijn toch ook gewoon mensen en aardige mensen en minder aardige mensen. Dus ik heb er ontzettend veel contact mee, en nu nog.”

4.4.3. Baan inpikken

Sinds een aantal jaren worden postbezorgers aangenomen om in plaats van de postbodes de post rond te brengen. Dit heeft als resultaat dat de postbodes de voorbereidingswerkzaamheden doen en deels nog post bezorgen. Vanwege de reorganisatie bij TNT Post zullen de meeste postbodes op den duur hun baan verliezen en zijn de postbezorgers verantwoordelijk voor de bezorging van de post. De vraag is dan ook of postbodes het gevoel hebben dat de postbezorgers hun baan inpikken.

Wanneer ik vraag of een postbezorger het naar zijn zin heeft bij TNT Post, lijkt hij zich toch ongemakkelijk te voelen bij de huidige situatie en er een bepaalde mate van compassie te hebben voor de postbodes.

“Ja in principe wel, maar ik vind het heel sneu voor de collega’s. Het voelt wel een klein beetje toch als werkinpikkerij.”

Postbezorgers hebben ook wel het gevoel dat er postbodes zijn die vinden dat hun werk wordt afgepakt door de postbezorgers.

“Driekwart van de mensen is denk ik wel blij dat wij er zijn, maar er is wel een kleine groep die zo’n gevoel heeft van ze pakken het werk af. Dat mag niet, maar er zitten er wel een paar tussen die zo denken.”

Ook zijn er postbodes die niets moeten hebben van postbezorgers en vinden het onderkruipers, aldus een postbezorger.

“En wat je daarvan hoort is van collega postbodes weet ik dat er sommige zijn die eh, die gewoon niets moeten hebben van postbezorgers. Dat ze het idee hebben van dat zijn onderkruipers. Wij moeten eruit en zij komen erin. Die daar gewoon niet hun best van doen.”

45

Een ander gaf weer aan zich erg welkom te voelen maar vind het zelf nu wel lastig dat collega’s moeten vertrekken.

“Nee, postbodes. Ik zat bij een goed team. Ik heb nooit en te nimmer gemerkt of gevoeld dat ze boos op mij waren dat ik hun werk inpikte. Dat heb ik nooit en nooit meegemaakt. Maar ik vind het wel moeilijk dat er nu, dat ik blijf en dat hun wegmoeten. En dat is ook niet uit te leggen.”

Naast dat sommige postbodes denken dat de postbezorgers hun werk inpikken, hebben sommige postbezorgers dat gevoel zelf ook.

“Ja, dat vind ik heel belabberd. Nogmaals, dan heb ik het gevoel, terecht of onterecht, wij pikken dan wel eigenlijk een deel werk van jullie in. Maar ja, wat doe je er aan. Niets denk ik. Ze schieten ook niet op als we massaal zeggen we doen het niet meer, dan kunnen de postbodes blijven werken. Dat gaat om duizenden mensen.”

De relatie tussen de postbezorger en de postbode lijkt niet meer zo slecht te zijn. Toen de postbezorgers zes jaar geleden werden geïntroduceerd was de relatie tussen beiden niet heel goed. Toen ontstond ook echt het gevoel van banen inpikken en kreeg de postbezorger de schuld. Inmiddels lijkt de frustratie van de meeste meer naar de top gericht in plaats van elkaar.

“Als je negativiteit over de postbezorgers wil weten, dan had je zes jaar eerder moeten komen. Toen was dat echt. Toen was dat een nieuw medium. Toen was het ontslag van de postbode nog niet in zicht. Was het alleen maar van he, zij komen ons werk weghalen, want het nadeel was wel, de postbezorger kwam werken, en de postbode moest elders gaan werken. Op een gegeven moment moesten er uitwisselingstrajecten worden bekeken. Iedereen ging overal naartoe en dat vinden ze dus niet leuk. Toen kreeg de postbezorger overal de schuld van. Maar dit is nu zo goed geïntegreerd, daar hoor je niks meer van. Dus de postbezorger intern bij TNT is gewoon bekend geworden. Het woord postbezorger kent iedereen ook en we zijn ook allemaal aan het werk voor de postbezorger. Kijk en nu inderdaad, nu keert iedereen zich tegen de groene toren. Dat is ook logisch.”

Het gevoel dat postbezorgers een bedreiging zijn is langzaam overgegaan in een realisatiemoment dat de postbodes te duur werden door het vrijgeven van de markt.

“Toen was de postbezorger toen ze net geïntroduceerd werden, werd een bedreiging voor de zittende mensen, maar dat is al niet meer. Die mensen weten ook dat het gewoon zo is en dat die markt is vrijgegeven. Ja, en de postbode is te duur. Dat speelt niet meer mee. Dat is niet echt een ding.”

46

4.4.4. Bewust tegenwerken

Dat er hier en daar wat frustraties zijn onder de postbodes is duidelijk. Velen van hen zullen moeten vertrekken en dat heeft vervelende gevoelens tot gevolg. Die negatieve gevoelens kunnen zich uiten in boosheid richting de top, maar ook in het bewust tegenwerken van de postbezorgers. Dat uit zich vooral in het niet goed zetten van de tassen.

Postbezorgers merken van de samenwerking met postbodes vrij weinig. Ze hebben weinig contact. Wat ze wel merken in de samenwerking is dat hun tassen niet altijd goed gesorteerd worden.

“Ja, met postbodes wat merk je in de samenwerking in feite. Het enige wat je ervan merkt is van dat ze je tas inpakken. En eh, sommige doen dat beter dan andere. En wat ik begrepen heb is dat een aantal postbodes, ja die ken ik gewoon natuurlijk en daar kan ik het altijd goed mee vinden en eh, daar hoor ik ook dingen van en daar klets ik mee en een aantal postbodes die eh, die hebben de pest aan postbezorgers en die zijn ook niet van plan om heel erg hun best te doen op de manier waarop dat in de tassen gestopt wordt. En eh, ja dat is iets wat wel frustrerend is af en toe.”

Er wordt ook een relatie gelegd tussen het gevoel van banen inpikken en het vervolgens niet goed voorbereiden van de post.

“Nou, tussen de postbodes en de postbezorgers heeft het altijd al geleefd. Dat is nooit weggeweest. Dat gevoel van ze halen bij mij de baan weg. Dat was toen in het begin heel erg, het is wel een beetje afgezwakt, maar het kan best zijn dat het nou weer terugkomt.

Hoe merk je dat?

Dat merk je wel met zetten. Sommigen maken er gewoon een geintje van. Maken het gewoon makkelijk met zetten en tassen. Dat merk je wel. Ach, het is toch maar voor een postbezorger, hoppa.

En gebeurt dat vaak?

Nee, nee, nee, nee, het is niet dagelijks ofzo, dat was niet best geweest. Kijk, ze krijgen gewoon een waarschuwing. En als ze het weer zo doen dan, ja goed, dan kunnen ze bij de vestigingsmanager komen. En die wil het gewoon niet hebben. Het wordt wel kort gehouden.”

Voor postbezorgers is het erg vervelend als een tas verkeerd voorbereid wordt meegegeven. Het is dan aan de postbode+ om hier op een goede manier mee om te gaan. Wederom is de rol van de postbode+ hierin belangrijk.

“Wat doet dat met de postbezorgers als ze ineens zo’n tas krijgen?

Dan balen ze vreselijk. Ze zijn natuurlijk afhankelijk van anderen, hoe ze het aangeleverd krijgen. En dat geven ze ook aan. En ik zeg ook, hoe lang de tijd ben je er mee bezig, kwijt geweest om dit te zetten of iets anders doen? Probeer wel de fouten te herstellen. Hij zegt nou, het heeft me gewoon heel veel tijd gekost. Ik zeg nou, dan krijg je van mij tijd erbij. De postbezorger moet er niet de dupe van worden.”

47

Postbezorgers begrijpen niet altijd waarom de voorbereiders slecht werk afleveren. Ze vinden het teleurstellend.

“Wat voor gevoel geeft je dat dan?

Dat die mensen er een beetje met hun pet naar gooien. Zij zijn soorteerder, zij krijgen meer betaald dan wij, dan hoort het wel een beetje normaal gesorteerd te zijn.

Wat voor emoties roept dat dan bij jou op?

Teleurgesteld. Ik zou het omgekeerd niet doen. Ik ben heel precies, dat zou ik nooit doen. Juist niet bij iemand anders. Je wil haast dat het bij iemand anders nog beter is dan bij jezelf.”

Het slecht aanleveren van de tassen kan er ook toe leiden dat postbezorgers op den duur afhaken en vertrekken bij TNT Post.

“Ja, ik kan daar zo chagrijnig om worden. Ja, ik weet nu van, het is heel vervelend. Het is één van de dingen waardoor er geheid mensen afhaken. Je voelt op een gegeven moment echt het afvoerputje als je daar zo loopt. Het is eh... intens vervelend. Je wordt er boos van en het is frustrerend, en als je daar dan zo staat te klunzen en je moet drie keer terug lopen omdat dingen verkeerd zitten.”

Gelukkig zijn er ook verhalen dat postbodes gewoon netjes voorbereiden en dat ook voor de hele zaal beamen.

“Wat doet dat met je in je werk? Dat je de voorbereiding doet voor postbezorgers.

Ja, nee dat heb ik nog niet, dan kan ik gerust voor de hele zaal spreken, dat ze dat net zo goed doen als daarvoor. Nee dat speelt helemaal niet. Nee, dat zou wel echt een hele slechte zaak zijn. Ja toch, die mensen zijn aangenomen die doen gewoon hun werk. Wij hebben, vind ik tenminste, gewoon ons werk hier binnen goed te doen. Dat is ook voor hun goed die wijken zetten.”

De zetfouten die gemaakt worden, worden ook wel geweten aan de kwaliteit van de machines.

“Incidenteel gebeurt er wel eens wat, maar niet bewust. Niet gericht op de postbezorgers. Nee hoor. Elke dag lees ik de bezorgrapportjes, natuurlijk worden er wel eens zetfouten gemaakt, maar dat heeft ook met de kwaliteit van de machine te maken en dat soort gein.”

Daarnaast kan ook een foutieve adressering leiden tot fouten in de voorbereiding. Dergelijke post komt namelijk automatisch verkeerd terecht.

“En adressering, mensen roepen wel gauw, maar heel veel adressen worden verkeerd geadresseerd. Niet goed geadresseerd, verkeerde codes. Dan komen ze automatisch verkeerd terecht. Daar kan een postbode niets aan doen. Ook daar zit een link. Ook de postbezorger moet weten dat de voorbereider niet altijd de schuldige is dat het niet goed staat. Het is niet een kant op maar het staat twee kanten op. Maar als je dat goed communiceert met elkaar is er niks aan de hand.”

48

4.4.5. Sfeer

Samenwerking en sfeer zijn nauw met elkaar verbonden. De sfeer kan stagneren door de minder goede samenwerking, de motivatie wordt minder door alles wat er speelt rondom de reorganisatie. Dat doet ook weer iets met de samenwerking. Postbezorgers geven ook wel aan dat de sfeer verandert door alles wat er speelt. Zij ervaren een minder prettige sfeer in tijden van de reorganisatie.

Door alles wat er speelt zijn mensen minder bereid elkaar te helpen en een keer iets extra's te doen. De motivatie gaat achteruit.

“Nou, dan wordt de motivatie minder. Ik merk het bij mezelf, dat het vanaf 2007 minder is geworden. Je deed heel veel voor elkaar, als er eentje ziek was of he joh, ik moet vroeger weg kan jij een stukje overnemen? Dan deed je dat gewoon, no problem. En dat is nu ook, je maakt het minder mee omdat je in een depot zit, maar het is ook Jezus, moet ik extra lopen, geen zin in, ander keertje.”

Postbezorgers nemen waar dat er een gestreste sfeer is op de vestiging. Dat de postbodes blij zijn als ze na de voorbereiding weer op straat kunnen lopen.

“En, je merkt wel een klein beetje zo'n sfeertje hier, dan is het wel mooi dat ik het vertrouwelijk vertel, hoe kan ik dat het beste omschrijven? Dat ze blij zijn dat het kantoorwerk klaar is dat ze

de straat op kunnen. Niet echt gemotiveerd meer, de mensen die hier rondlopen. Toch niet. Nee, er zijn wel uitzonderingen, mensen die altijd een glimlach ophebben zoals ik. Ook al zijn ze kwaad of ontevreden. Er zijn mensen die tegen mij zeggen van ik loop liever op straat, dan die gestreste sfeer hier op kantoor. Want de touwtjes worden steeds strakker aangehaald met alles. Dat is het wel."

Het humeur van mensen wordt ook anders door alles wat er speelt. Dat heeft weer gevolgen voor de sfeer.

"Je hebt een beetje een tweedeling van mensen. Ik zou proberen de moet er nog wat in te houden en proberen een grapje tussendoor te maken. Maar er zijn ook mensen die neigen de andere kant op. Die worden chagrijnig en humeurig. En hoe eerder ik weg ben hoe beter. Zo'n soort van sfeer."

Momenten van gezelligheid worden minder zegt een teamcoach. Negativiteit heeft niet de overhand maar de leuke momenten nemen af.

"Een paar mensen zijn maar echt negatief, maar het aantal positieve die gewoon gezellig en geintjes maken onderling en die gewoon met plezier werkt, dat wordt minder en dat merk je. Dus het is niet zo dat er een hele negatieve sfeer hangt, dat vind ik niet, maar het is gewoon wat gelatener."

Postbezorgers komen zo nu en dan op de vestiging voor een werkbespreking. Dat is het moment dat zij vrijwel alle collega's zien en dat zij ook in contact komen met de postbodes. De sfeer die heerst op de vestiging kunnen de postbezorgers dan ook goed proeven.

"En tijdens zo'n werkbespreking, dan kom je wel in contact met de postbodes? Hoe is die sfeer dan?"

Boos, bij sommige heel boos. En dan zitten wij eigenlijk van oh jee. Ja, want het zijn dan toch dingen waar wij eigenlijk niets mee te maken hebben. Ik weet dus niet, als inderdaad de vestiging gesloten wordt, hoe het dan gaat. Of je dan inderdaad veel fouten met sorteren, ja, dat weet ik dus niet. Er leeft gewoon veel boosheid bij degene die dus soms wel 30, 40 jaar werken. En als je zo lang al ergens zit en nooit ander werk hebt gedaan, dan is het vaak heel moeilijk. Waar moet je wat anders vinden. Wat past dan bij jou?"

Ik sprak ook een postbode die de sfeer eigenlijk bijzonder goed vindt. Bij negatieve berichtgeving is het even wat minder en natuurlijk wordt de sfeer beïnvloed, maar je moet er zelf wat van maken.

"Hoe is de sfeer algemeen?"

Die vind ik dus nog opmerkelijk goed. Maar wat ik zeg, de teams onder elkaar is gewoon nog steeds heel leuk werken. Ook voor iedereen. Dat merk je gewoon. Ja en dan, iedereen loopt natuurlijk wel een beetje te nukken als er zo'n bericht komt. Maar voor de rest is de sfeer nog wel goed ja, ja vind ik wel ja. Je kan natuurlijk veel zeggen, kijk de reorganisatie is inherent aan de sfeer die achteruit aan het lopen is. En zeker als je geen toekomst hebt. De sfeer kan nooit optimaal zijn als er zoiets voor de deur staat. Niemand vind het leuk van dat allemaal teweeg

brengt. En als je er over nadenkt weet je wat er allemaal te wachten staat. Dat beïnvloed de sfeer, hoe dan ook. Maar dan is het juist voor jezelf, je moet er zelf wat van maken.”

Wat opvallend is, is dat ondanks dat de sfeer hier en daar minder is door alles wat er speelt, de mensen wel hun werk blijven doen.

“Maar, de sfeer op de werkvloer is dus een beetje....

Negatief....

Ja, is het negatief?

Ja, het is wel negatief, als je ze hoort praten allemaal, dan is het toch wel puur negatief. Aan de andere kant ze doen wel hun werk weer. Het werk leidt daar niet onder. Nog niet, dat is wel bijzonder. Maar goed, ze zien het natuurlijk ook altijd als een groot familiebedrijf. Ze hebben er altijd voor gewerkt, altijd hun best gedaan. En dan in een keer zo laten zakken, dat doen ze ook niet. Dat zit hier niet in. Hier komt alles nog altijd weg.”

4.4.6. Frustratie naar de top

De reorganisatie heeft onder de mogelijke vertrekkers tot een hoop frustratie geleid. In het begin, met de komst van de postbezorgers en het gevoel dat de postbezorgers hun baan kwamen inpikken. Inmiddels lijkt het besef te zijn ontstaan dat de postbezorgers er ook niets aan kunnen doen en dat het vrijgeven van de markt en de digitalisering oorzaken zijn van de reorganisatie. Het gevoel heerst dat de top anders had moeten handelen.

50

Postbezorgers vinden het opvallen hoe goed de verhoudingen onderling zijn. Ze vinden de postbodes opvallend positief en hebben dan ook het vermoeden dat de verwijten misschien meer naar de leiding gericht zijn.

“De verhoudingen zijn goed, de relaties zijn goed binnen het depot. Onderling is het heel goed. Dat is wel opvallend hoor. Het is wel opvallend dat ze zo positief blijven.

Wat is dat dan?

Is het collegialiteit, wie zal het zeggen? Ondanks de zware druk dat ze toch collegiaal blijven. Ze weten dat ze er zelf niets aan kunnen doen. Misschien verwijten ze het de leiding wel.”

Anderen spreken zelfs van woede naar de top.

“En er zijn postbodes die ik dus ken, waar je er dan mee wel over praat. Maar die hebben alleen maar woede toe naar de top. Niet naar de postbezorgers, want die kunnen er in principe ook geen bal aan doen.”

Postbodes begrijpen wel dat er bezuinigt moet worden, maar vinden de manier waarop dat gebeurt wel schandalig.

“Ja, ik begrijp best wel dat een bedrijf moet bezuinigen, maar de manier waarop het gaat vind ik eigenlijk schandalig gewoon. En dat is ook de algemene stemming op de zaal hoor.”

Deze stemming leidt ertoe dat postbodes boos zijn en zo nu en dan door het lint gaan.

“Er zijn natuurlijk best wel wat mensen die boos reageren. Ik heb in het verleden heb ik ze hier wel eens gezien die helemaal door het lint gingen hoor, die dan ook echt boos werden die dan ergens tegenaan trapte, dat er een kast omviel ofzo. Dat is wel eens gebeurd maar nu helemaal niet. Ik kan er echt niet meer boos om worden. Echt niet.”

Postbodes voelen zich in de steek gelaten door het bedrijf.

“De frustratie is puur, het bedrijf laat je vallen zeg maar rustig. Heel veel mensen zien dat. Maar goed, je leest de kranten zelf ook wel.”

De onduidelijkheid die de reorganisatie met zich meebrengt zorgt ervoor dat mensen hun frustratie uiten richting de groene toren. Mensen hebben behoefte aan informatie over wat er in de toren gebeurt.

“Kijk en nu inderdaad, nu keert iedereen zich tegen de groene toren. Dat is ook logisch. Dat komt omdat er heel veel niet bekend is. Dat blijft daar staan, maar het personeel wil ook wel zien wat er met hen gebeurt tijdens de reorganisatie. Wordt er daar ontslagen of herplaatst, blijven jullie allemaal zitten in Den Haag.”

5. Conclusie en aanbevelingen

In dit onderzoek staat de volgende vraag centraal: *Wat ervaren de postbezorgers van TNT Post (nieuwe populatie, baanzekerheid) van de reorganisatie in hun werkzaamheden en hoe ervaren zij dit?* Hierbij gaat het om het begrijpen van de organisatie en is gekeken naar 'Wat gebeurt hier?' (Demers, 2007). Welke betekenissen hebben de postbezorgers gegeven aan de huidige situatie.

Uit de bevindingen van dit onderzoek blijkt dat de ervaringen van de postbezorgers geclusterd kunnen worden in de thema's randvoorwaarden, communicatie, bindend tussenpersoon en samenwerking. De aanname die tijdens de start van het onderzoek gedaan is, dat de samenwerking tussen blijvers en vertrekkers te lijden had onder de reorganisatie, blijkt niet juist. Uit het onderzoek blijkt dat de problemen met betrekking tot de samenwerking van een eerdere aard zijn (zo'n zes jaar geleden) en dat de minimale samenwerking die er tussen de diverse partijen is, door het merendeel als goed ervaren wordt. Uitzonderingen daargelaten waarbij ervaren wordt dat bepaalde werkzaamheden in de voorbereiding niet altijd goed worden uitgevoerd. Juist vanuit de postbezorgers is gebleken dat er een grote mate van respect is voor de postbodes en begrip voor de onprettige situatie.

De reorganisatie van TNT Post is een direct gevolg van de liberalisering en digitalisering van de markt. Kotter (1995) omschrijft dat in bijna alle gevallen van verandering het basisdoel hetzelfde is, het toepassen van fundamentele veranderingen in de manier waarop zaken wordt gedaan om te helpen omgaan met een nieuwe, meer uitdagende marktomgeving.

52

5.1. Randvoorwaarden

Uit het onderzoek blijkt dat de postbezorgers enorm veel waarde hechten aan goede randvoorwaarden. Zij beschrijven dit zelf als 'de basis'. De voorwaarden om het werk goed uit te kunnen voeren is het minimale wat de postbezorgers verwachten van de organisatie en heeft voor hen ook de hoogste prioriteit. Postbezorgers maken zich zorgen over deze randvoorwaarden waarbij zij spreken over de enorme druk waaronder zij werken, de tijd voor een wijk die steeds korter wordt, het verslechteren van het sorteer-/voorbereidingsproces en het te laat arriveren van de post. De kwaliteit heeft onder dit alles te leiden. Maar ook het voorzien worden van de juiste werkkleding en middelen om het werk uit te voeren wordt gezien als 'de basis'. Postbezorgers voelen zich boven verwachting betrokken en willen op de best mogelijke manier goed werk afleveren. Zoals Gioia (1986) omschrijft, wordt cultuur zowel geuit als geleerd door symbolische processen. Een symbool is een teken dat dient als betekenisvolle representatie van een aantal belangrijke elementen van de organisatorische ervaring. Voor de postbezorgers bestaan deze symbolen onder andere uit het voorzien worden van de juiste bedrijfskleding, goede tassen en de andere reeds eerder omschreven randvoorwaarden. Het niet voldoen aan de randvoorwaarden brengt dit volgens hen in gevaar en doet afbreuk aan de betrokkenheid van de postbezorgers met de organisatie. Een basis waarbij voldaan wordt aan de randvoorwaarden zoals gesteld door de postbezorgers is dan ook aan te bevelen. Het bieden van goede randvoorwaarden kan een bijdrage leveren aan het behoud van de postbezorgers en is daarmee van groot belang.

5.2. Communicatie

Een veelbesproken randvoorwaarde is communicatie. Communicatie in zowel een inhoudelijke vorm als een praktische vorm. Postbezorgers missen een vorm van communicatie die speciaal is toegespitst op de communicatiebehoefte van deze belangrijke doelgroep. Inhoudelijk missen ze toelichting op de veranderingen die op hen van toepassing zijn. Hoe ziet de nieuwe organisatie eruit en wat betekent dit voor hen in hun dagelijkse werkzaamheden. De grootte van TNT Post en daarmee de afstand tot de doelgroep maakt het extra complex om de communicatie op deze doelgroep af te stemmen. TNT Post bestaat door de grootte en de complexiteit van de organisatie uit een mix van verschillende culturen, een homogene organisatiecultuur is in die zin een zeldzaam fenomeen (Demers, 2007). Cultuur is van toepassing op groepen en wordt gebruikt om het bestaan van collectieve denk- en gedragspatronen uit te leggen. Bedrijven of organisaties kunnen vergeleken worden met stammen of samenlevingen. Cultuur wordt gebruikt voor verschillende niveaus van analyse van zowel kleine groepen binnen een organisatie als ook complete multinationals. TNT Post kan gezien worden als samenleving of de postbezorgers als stam (Demers, 2007). In de communicatiestrategie moet rekening gehouden worden met deze aparte groep door de communicatie hierop aan te passen.

In praktische zin mist men communicatie met betrekking tot de dagelijkse werkzaamheden. Er is behoefte aan communicatie over later geleverde post of speciale zendingen. De vele praktische vragen die bestaan bij postbezorgers blijven vaak onbeantwoord. Het zit niet in hen om bij onduidelijkheden te zoeken in de documentatie die voor hen (online) beschikbaar is. Zij wenden zich in dergelijke gevallen vaak tot de postbode+ die hen niet in alle gevallen te woord kan staan. Dit kan te maken hebben met de druk die op de schouders ligt van de postbode+ of de onwetendheid van de postbode+. Volgens Larkin en Larkin (1994) is het primaire communicatiedoel dan ook om de direct leidinggevende te voorzien van een goede basiskennis van de veranderingen inclusief de meest relevante feiten. Er is behoefte aan specifieke communicatie voor de postbezorgers waarbij het taalgebruik en de boodschap is aangepast aan de doelgroep. Persoonlijke communicatie heeft hierin de voorkeur omdat geschreven communicatiemiddelen minder goed opgepakt worden. Peterson et al. (1990) beschrijft in een onderzoek dat eerstelijns medewerkers geen (vaak te lastig geformuleerde) documenten raadplegen om aan informatie te komen. Postbezorgers nemen liever contact op met de direct leidinggevende wanneer zij geconfronteerd worden met een onbekend probleem. Uit het onderzoek van Peterson et al. (1990) blijkt dat medewerkers op het moment van onzekerheid afstappen op een autoriteit die zij vertrouwen, de direct leidinggevende, in dit geval de postbode+. De behoefte om geïnformeerd te worden op kleine schaal waarbij de VBG-manager communiceert aan alle medewerkers van dat desbetreffende VBG is duidelijk uitgesproken. Deze persoonlijke vorm van communiceren draagt bij aan het verminderen van het wantrouwen van de boodschap. Bovendien kan de postbode+ na afloop antwoord geven op vragen die spelen.

Inhoudelijk hebben de vertrekkers behoefte aan communicatie met betrekking tot de reorganisatie en de effecten hiervan op alle niveaus van de organisatie. Bij een gebrek aan communicatie hierover ontstaat het gevoel dat er puur gesneden wordt in de operationele laag. Om dit gevoel en de frustratie naar de top te voorkomen/minimaliseren is het van belang dat er gecommuniceerd wordt over de inhoud van de reorganisatie op alle niveaus.

5.3. Bindend tussenpersoon

De postbode+ speelt een belangrijke rol in de bovengenoemde communicatie. De postbode+ kan een rol spelen in het bevorderen van de dialoog tussen mensen, waardoor betekenissen en realiteiten worden gedeeld, verrijkt en gecreëerd (Reijnders, 2006). Het is voor de postbezorgers niet te begrijpen waarom de postbode+ moet vertrekken. Ondanks dat dit hiërarchisch gezien niet zo is, wordt de postbode+ vaak gezien als de leidinggevende en de rol die zij innemen wordt als zeer belangrijk beschouwd door deze groep. Postbezorgers kunnen zich dan ook niet voorstellen hoe zij hun dagelijkse werkzaamheden uit moeten voeren zonder de ondersteuning van de postbode+. Hier zit een enorme onzekerheid onder de postbezorgers. De postbode+ heeft een grote verbindende rol binnen de organisatie en kan bijdragen aan de dagelijkse coördinatie van werkzaamheden, teambuilding, binding en behoud. De postbode+ biedt een sociaal aspect tijdens het werk dat van ongekende waarde is voor de postbezorgers. De postbode+ kan bijdragen aan de ontwikkeling van een corporate identiteit om op die manier het collectieve begrip te stimuleren (Berg, 1985). Daarnaast kan een postbode+ luisteren naar de achtergronden van weerstand wat ertoe kan bijdragen dat de veranderingsbereidheid van de postbezorgers vergroot. Er is veel sprake van ongeïnformeerde onzekerheid onder de postbezorgers. De veranderingsbereidheid zou veel groter zijn als het management de postbezorgers niet alleen tijdig zou informeren, maar ook zou luisteren naar de achtergronden van de weerstanden (Wissema, Messer & Weijers, 1988). De postbode+ kan hier een belangrijke rol in spelen. Want ondanks dat postbezorgers hun baan niet verliezen, verandert hun werkomgeving wel. De aandacht voor de postbezorger lijkt te vermageren met het vertrek van de postbode+ en de komst van de teamcoach bezorgen. Deze teamcoach heeft een veel groter aantal postbezorgers onder zich dan de huidige postbode+ waardoor het aantal contactmomenten achteruitloopt met daaraan

54

direct verbonden de betrokkenheid en de motivatie van de postbezorgers. De postbode+ zou daarom ook, zeker in het kader van binding en behoud, de laatste persoon moeten zijn die wegbezuinigd wordt. De postbode+ kan de rol van storyteller vervullen door het vertellen van verhalen, waardoor de overgang naar een nieuwe fase in de ontwikkeling van een groep beter kan worden verwerkt (Boonstra en Caluwé, 2006). Deze verhalen gaan niet alleen over hoe het was, maar ook over hoe men denkt dat het gaat worden. Op die manier bieden de verhalen houvast en kunnen deze bijdragen aan de binding en betrokkenheid met de organisatie. Er ontstaat een vorm van trots om deelgenoot te zijn van de organisatie en het verhaal voort te zetten. De postbode+ kan de ingezette verandering versterken door verhalen te vertellen over de geslaagde acties in het kader van de veranderingen binnen de organisatie. De postbode+ zijn degene die van toegevoegde waarde zijn voor de postbezorgers en kunnen echt een verschil maken. Met voorbeelden van ingevroren flesjes water in de zomer en de organisatie van teambuilding activiteiten. In plaats van hen weg te bezuinigen, zou juist deze groep jaarlijks een kleine financiering moeten krijgen voor de organisatie van teambuildings activiteiten om op die manier de postbezorgers te binden aan de organisatie.

Bronnen

Literatuur

- Bennis, W. (1969). *Organization Development: It's nature, origins, and prospects*. Reading: Addison-Wesley
- Berg, P.-O. (1985). Organization change as a symbolic transformation process. In Frost, P., Moore, L., Louis, M., Lundberg, C., & Martin, J. (Eds.), *Organizational culture*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek – denken en doen*. Den Haag: Boom onderwijs.
- Boonstra, J., & de Caluwe, L. (2006). *Interveniëren en veranderen – Zoeken naar betekenis en interacties*. Deventer: Kluwer.
- Cameron, K.S., Pettigrew, A.M., & Woodman R.W. (2001). *Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research*. The Academy of Management Journal, Vol 44, No. 4. Pp. 697-713.
- Child, J., en Kieser, A. (1981), Development of organizations over time. In Demers, C. (2007). *Organizational Change Theories – A Synthesis*. London: Sage Publications.
- Deal, T.E., & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Reading: Addison-Wesley.
- Demers, C. (2007). *Organizational Change Theories – A Synthesis*. London: Sage Publications.
- Frost, P., Moore, L., Louis, M., Lundberg, C., & Martin, J. (Eds.) (1985). *Organizational culture*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Gioia, D. (1986). Symbols, scripts and sensemaking: creating meaning in the organizational experience. In Sims, D. Gioia, D., & Associates (Eds.). *The thinking organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Jaques, E. (1952). *The changing culture of a factory*. New York: Dryden Press.
- Koeleman, H. (2006). *Interne communicatie bij verandering – Van middelen- naar interventiedenken*. Alphen aan den Rijn: Kluwer
- Kotter, J.P. (1995). *Leading Change – Why Transformation Efforts Fail*. Boston: Harvard Business Press.
- Larkin, T. & Larkin, S. (1994). *Communicating Change – Winning employee support for new business goals*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Meyerson, D. (1991). "Normal" ambiguity? A glimpse of an occupational culture. In Frost, P., Moore, L., Louis, M., Lundberg, C., & Martin, J. (1987). *Reframing organizational culture*. Newbury Park, CA: Sage.
- Peterson, M.F., Smith, P.B., Bond, M.H., & Misumi, J. (1990). *Personal Reliance on Alternative Event-Management Processes in Four Countries*. Group & Organization Studies.
- Pettigrew, A.M. (1979). *On studying organizational culture*. Administrative Science Quarterly, Vol. 24, No. 4, Qualitative Methodology, pp. 570-581
- Reijnders, E. (2006). *Interne communicatie voor de professional – Naar een interactive-visie*. Assen: Van Gorcum.
- Rogers, E.M. (1983). *Diffusion of innovations*. New York: The Free Press
- Schein, E. (1990). Organizational culture: What it is and how to change it. In Demers, C. (2007). *Organizational Change Theories – A Synthesis*. London: Sage Publications.

- Silverman, D. (2005). *Doing Qualitative Research – a practical handbook*. London: Sage Publications.
- Smircich, L. (1938a). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), 338-358
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Wissema, J.G., Messer, H.M., & Wijers, G.J. (1988). *Angst voor veranderen? Een mythe!* Assen: Van Gorcum.

Bijlagen

1. Topiclijst

Bijlage 1. Topiclijst

Topicverdeling per doelgroep		
Postbezorger	Postbode	Postbode+ / Teamcoach
Emoties	Emoties	Emoties
Collegialiteit	Collegialiteit	Collegialiteit
Team	Team	Team
Leiding krijgen		Leidinggeven
Betrokkenheid	Betrokkenheid	Betrokkenheid
Randvoorwaarden	Randvoorwaarden	Randvoorwaarden
Trots	Trots	Trots
Klantcontact	Klantcontact	
Sfeer op de werkvloer	Sfeer op de werkvloer	Sfeer op de werkvloer
Behoeften	Behoeften	Behoeften
Informatie	Informatie	Informatie
Verwachtingen van hoofdkantoor	Verwachtingen van hoofdkantoor	Verwachtingen van hoofdkantoor
Reorganisatie	Reorganisatie	Reorganisatie
Bezetting	Bezetting	Bezetting
Interactie	Interactie	Interactie
Samenwerking	Samenwerking	Samenwerking
Communicatie	Communicatie	Communicatie