

sure *we can*



Organisatieveranderingen borgen in een
turbulente maatschappij

Master thesis: Management, verandering en organisaties

Naam: Jet van Duin
Studentnummer: 0304905
Datum: 19 juni 2009
Bedrijf: TNT

Universiteit Utrecht
Begeleider UU: Marja Gastelaar
Tweede beoordelaar: Jeroen Vermeulen
Begeleider TNT: Manon Berendsen

Voorwoord

Voor u ligt de masterthesis die ik heb geschreven ter afsluiting van mijn masteropleiding 'Management, verandering en organisatie' aan de Universiteit Utrecht. Voor het behalen van deze belangrijke mijlpaal in mijn leven, mocht ik onderzoek doen naar het borgingsplan dat zou worden opgesteld voor de borging van de beoogde veranderingen binnen het project 'Toekomst VBG' bij TNT.

Veel mensen hebben bijgedragen aan de totstandkoming van deze thesis. Zonder mensen te kort te willen doen, wil ik mijn dank uitspreken richting: Manon, die altijd klaar stond voor een kritische blik op mijn scriptie en een goed gesprek over het leven. Jos, die als inhoudelijke begeleider mij het nodige heeft bijgebracht over de echte realiteit van werken in organisaties. Marja, die vanuit het wetenschappelijk perspectief mij het verschil leerde inzien tussen schrijven vanuit jezelf en schrijven voor een ander.

Mijn onderzoek heeft mij geleerd om met een open blik de wereld tegemoet te treden, dingen niet altijd zijn wat ze lijken en dat verschillende waarheden samen een realiteit beschrijven. Mooie ervaringen die mij in mijn verdere leven zeker bij zullen blijven.

Alphen aan den Rijn, 19 juni 2009

Jet van Duin

Samenvatting

In deze thesis is onderzoek gedaan naar het borgingsplan gedrag van Toekomst VBG. De hoofdvraag die centraal stond is: *Op welke elementen is er theoretische ondersteuning voor het borgingsplan van de pijler gedrag van 'Toekomst VBG' om het beoogde gedrag van het VBG-mt binnen 'Toekomst VBG' te bewerkstelligen en welke betekenis geven de betrokkenen aan dit borgingsplan?* Voor de beantwoording van deze hoofdvraag is literatuuronderzoek gedaan naar borging van organisatieveranderingen en een kwalitatief onderzoek door middel van document analyse, semi-open interviews en observaties.

Het borgingsplan van Toekomst VBG is nog niet af. Theoretische aanwijzingen voor een borgingsplan beschrijven het belang van participatie van de betrokkenen die de gedragsveranderingen moeten uitvoeren, het centraal stellen van hetgeen dat geborgd moet worden in de beoordelingsstructuur zodat de prioriteit hieraan verleend wordt en het belang van borging bij de ontwerpfase van een verandering.

Opvallend is het grote verschil in betekenisverlening tussen VBG-mt's en de (de)centrale projectteams. De VBG-mt's zijn vooral bezig met het gedrag van de mensen op de werkvloer terwijl volgens de (de)centrale projectteams de nadruk moet liggen op het gedrag van de VBG-mt's zelf.

Inhoud

Samenvatting.....	3
1 Inleiding en organisatie TNT	5
1.1 Inleiding.....	5
1.2 De organisatie TNT.....	5
1.3 BU productie.....	6
1.4 Toekomst VBG.....	7
1.4.1 Pijler Gedrag: Inhoud	7
1.4.2 Pijler Gedrag: Aansturing	8
1.4.3 Pijler Gedrag: Traject	9
2 Probleemstelling	10
2.1 Inleiding.....	10
2.2 Doelstelling.....	11
2.3 Probleemstelling	12
2.4 Beschrijving onderzoek.....	12
3 Methodologie en methoden.....	13
3.1 Documentanalyses	13
3.2 Semi-gestructureerde interviews.....	14
3.2.1 Respondenten.....	15
3.2.2 Uitgangspunten bij de interviews.....	15
3.3 Observaties	17
4 Kwaliteitscriteria	18
4.1 Betrouwbaarheid.....	18
4.2 Validiteit.....	19
4.3 Bruikbaarheid	19
5 Conceptueel kader over borging en organisatieveranderingen	19
5.1 Inleiding.....	19
5.2 Borging.....	20
5.3 Organiseerveranderingen.....	21
5.3.1 Plannen of spontaan ontstaan.....	21
5.3.2 Transformeren of continueren.....	23
5.4 Het borgingsplan: de theorie over veranderingen borgen	24
5.4.1 Uitkomst/ bestemming; Wat moet er geborgd worden	24
5.4.2 Rollen/ actoren; Wie zijn er betrokken bij borging.....	27
5.4.3 Fasen/ processen; Belang van tijd.....	28
6 Resultaten; het borgingsplan in de praktijk.....	29
6.1 De huidige stand van het borgingsplan	30
6.2 Timing ontwerp borgingsplan.....	31
6.3 Inhoud borgingsplan	32
6.4 Accent borgingsplan; wat moet er geborgd worden	37
6.5 Beoordelingsnormen	38
6.6 Betrokkenheid en participatie van decentraal en lokaal niveau: motor van succes?.....	41
6.7 Meer dan een oppervlakkige gedragsverandering	43
7 Conclusie en aanbevelingen	44
7.1 Conclusies.....	45
7.2 Discussie.....	48
7.3 Aanbevelingen	49
Referenties	52
Bijlage 1: Toetsinstrument niveau 1: rondje op de vloer (plus korte gesprekken)	54

1 Inleiding en organisatie TNT

1.1 Inleiding

Organisaties zijn voortdurend aan verandering onderhevig. Veranderingen die noodzakelijk zijn voor het voortbestaan van de organisatie binnen de hedendaagse turbulente maatschappij. Een effectieve verandering is een serie van interventies die bijdraagt aan een verhoogde effectiviteit van de organisatie. De veranderingen moet daarom niet van tijdelijke aard zijn, maar geborgd worden in de organisatie.

TNT Mail is op dit moment bezig met het project 'Toekomst VBG', een grote reorganisatie van de werkinrichting op de lokale voorbereidingsbestelgebieden (VBG). Het project is gericht op het effectiever en efficiënter functioneren van de VBG'en door slimmer te werken. Dit is noodzakelijk door de verhoogde concurrentie in de postmarkt, het afnemende postvolume en de liberalisatie van de postmarkt.

Toekomst VBG beoogt een gedragsverandering van de lokale VBG-mt leden (VBG manager en teamcoaches), om de nieuwe procesinrichting en procesuitvoering plaats te kunnen laten vinden. De vraag is echter hoe de borging van het nieuwe gedrag het beste gerealiseerd kan worden. Voor Toekomst VBG wordt een borgingsplan opgesteld. In dit onderzoek zal geanalyseerd worden welke theoretische aanwijzingen er zijn voor het ontwerp van een borgingsplan om de borging van het gedrag binnen Toekomst VBG te bewerkstelligen.

In het onderzoek zal het concept borging zowel vanuit een theoretisch kader worden bekeken als vanuit de praktijk bij Toekomst VBG. De praktijkanalyse zal plaatsvinden door documentanalyse, open interviews met de staf- en lijnleden en gedragsobservaties tijdens stafbijeenkomsten. De uitvoering van Toekomst VBG wordt ook geobserveerd om inzicht te krijgen in de praktijk.

Dit hoofdstuk vormt de inleiding van de masterthesis. Het hoofdstuk start met een korte beschrijving van de organisatie TNT. Vervolgens zal er meer ingezoomd worden op de divisie mail en de business unit productie, aangezien het onderzoek zich specifiek richt op het veranderingstraject binnen deze business unit. De informatie voor deze beschrijvingen is ontleend aan interne documenten over besturingsstructuren, de intranetsite van TNT en de projectomschrijving van Toekomst VBG. Wanneer gebruik is gemaakt van andere aanvullende bronnen wordt dit aangegeven.

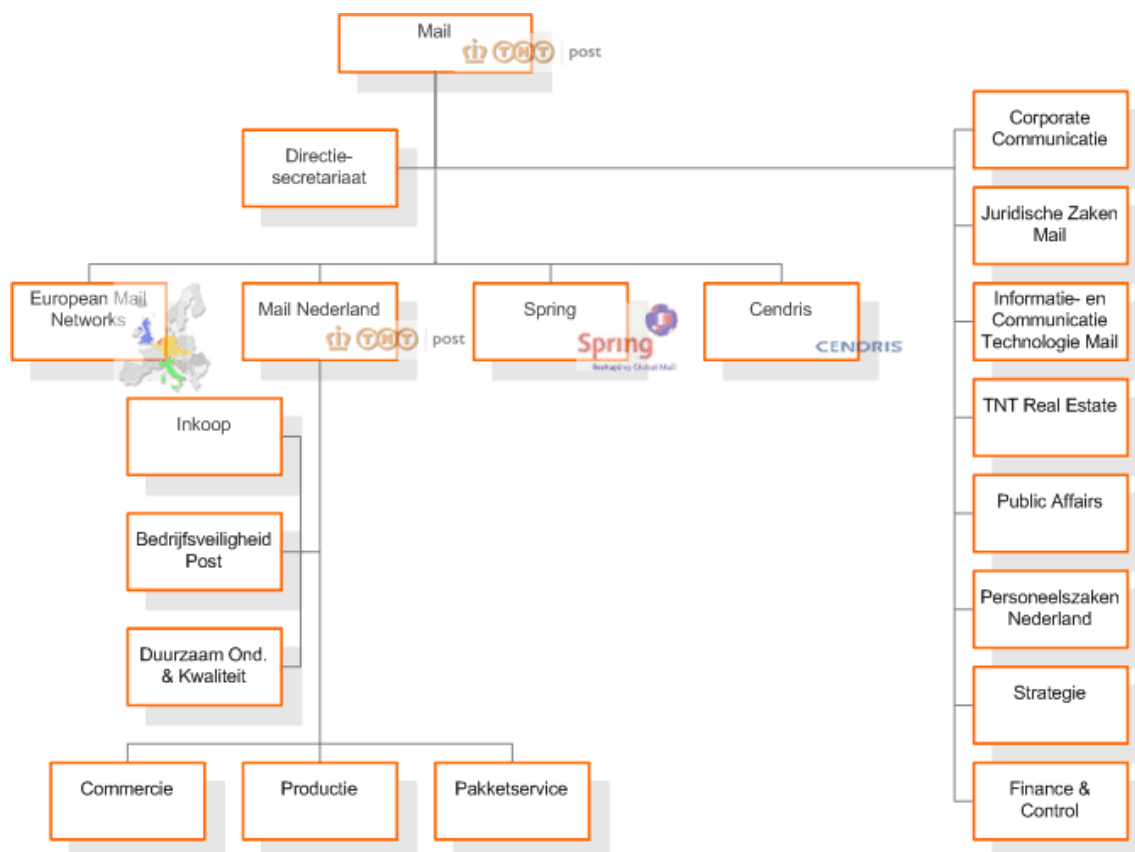
1.2 De organisatie TNT

TNT verleent wereldwijd onder de merknamen Koninklijke TNT Post en TNT Express dienstverlening op het gebied van het vervoeren van documenten, pakketten, goederen en vracht. De twee operationele divisies, TNT Post (Mail) en Express, collecteren, transporteren, sorteren, verwerken en slaan pakjes/poststukken op in meer dan 200 landen en er zijn ongeveer 165.000 medewerkers werkzaam wereldwijd.

Dit onderzoek richt zich alleen op de divisie TNT Post (Mail). Koninklijke TNT Post biedt in Nederland collectie-, sorterings-, transport- en afleveringsdiensten aan op het gebied van binnenlandse en internationale post. Hieronder vallen onder meer brieven, drukwerk en

pakketten en diensten op het gebied van de distributie van geadresseerde direct mail en ongeadresseerde post.

Figuur 1 is een weergave van een gedeelte van het organogram van TNT Post. Het project Toekomst VBG valt onder de Business Unit (BU) productie van de divisie TNT Post (Mail).



Figuur 1: Organogram TNT Post

1.3 BU productie

De BU productie is een geïntegreerd productiebedrijf en draagt daarmee zorg voor de totale keten van de post: van collectie tot bestelling. Productie bestaat uit een hoofdkantoor (centraal niveau), zes area's (decentraal niveau) en één service-unit (User Management). Op het hoofdkantoor is een centrale staf, MT productie, aanwezig die zich met name bezig houdt met het beleid. Beleidsontwikkeling vindt plaats in samenwerking met de decentrale organisatie, waar het beleid uniform uitgevoerd wordt. In elke area is één staforganisatie aanwezig die de volledige lijnorganisatie ondersteunt. De lijnorganisatie van een area is onderverdeeld in drie ketenonderdelen: Collectie, Sorteren & Voorbereiden en Bezorgen.

Over een paar jaar ziet de postmarkt er definitief anders uit. Door de aanname van de Postwet per 1 april 2009 is de postmarkt geliberaliseerd. Dat betekent onder meer dat de monopolie van TNT op de bezorging van brieven tot en met 50 gram is opgeheven. Door de toename van de concurrentie en tegelijkertijd de afname van de postvolumes moet het postbedrijf snel veranderen om winstgevend te blijven. Daarom worden er diverse Nieuwe

Initiatieven Master Plannen (NIMP) geïmplementeerd en gerealiseerd. Toekomst VBG is een van de grootste NIMP projecten.

1.4 Toekomst VBG

Binnen de keten Bezorgen van TNT Post zijn er 174 lokale VBG'en in Nederland. Hier vandaan wordt dagelijks de post door postbodes/postbezorgers bezorgd. Tussen de verschillende VBG'en zijn grote verschillen in werkwijze bij het voorbereiden en bezorgen geconstateerd door MT productie. Deze verschillen resulteren in ongewenste kostenverschillen tussen de VBG'en. Volgens de projectomschrijving is Toekomst VBG gericht op het vergroten van de efficiency en effectiviteit op de VBG'en door de werkwijze binnen de VBG'en te optimaliseren en de fysieke inrichting hierop aan te passen. Voor alle verschillende processen die op de VBG'en plaatsvinden zoals het voorsorteren, waarbij de post per bezorgwijk wordt verdeeld, en het zetten, waarbij de post op volgorde van huisnummer wordt gezet, zijn de best presterende VBG'en, die het slimst en goedkoopste werken, als maatgevende standaard genomen voor de rest van de VBG'en. Deze werkwijzen zijn vervolgens genormeerd door TNO zodat de VBG'en normtijden hebben om de processen uit te voeren. Door de werkprocessen te standaardiseren en de inrichting en routing binnen alle VBG'en hetzelfde te maken, verwacht MT productie efficiëncyverbeteringen te kunnen maken.

Bij deze nieuwe werkwijze wordt er meer direct gestuurd op procesdiscipline. Daarnaast wordt er gestuurd op verkeer (hoeveelheid post die verwerkt moet worden gedurende een dag) via een drietal standaardscenario's inclusief het daarbij passende gedrag. Dankzij de scenario's zal er ook op minder drukke postdagen op een hoog kwaliteitsniveau tegen zo laag mogelijke kosten gepresteerd kunnen worden.

De hoofdlijnen van het ontwerp van Toekomst VBG omvatten de pijlers: processen, werktijdregeling, Plan Do Check Act-cyclus en gedrag. In dit onderzoek staat de pijler gedrag centraal.

1.4.1 Pijler Gedrag: Inhoud

De gestandaardiseerde logistieke structuur van Toekomst VBG wijkt af van de huidige werkinrichting op de VBG'en. Hieraan gekoppeld is een andere aansturing door de lokale VBG-manager en teamcoaches (gezamenlijk het VBG-mt) van de medewerkers op de vloer. Voor Toekomst VBG had het lokale VBG-mt de vrijheid om de processen uit te voeren en in te richten naar hun eigen voorkeuren zolang het budget, dat was vastgesteld op centraal niveau, en kwaliteit bewaakt bleven. De VBG-en werden alleen afgerekend op de cijfermatige prestaties en niet op de 'hoe- vraag', de manier waarop de prestaties tot stand kwamen. Dit is komen te vervallen en een gestandaardiseerde werkwijze en werkinrichting zijn hiervoor in de plaats gekomen. Volgens het projectontwerp is de VBG-manager niet langer een manager op afstand in een kantoor, maar is hij dagelijks aanwezig op de vloer (ongeveer 50% van zijn tijd) om zijn teamcoaches bij te sturen, feedback te geven en te ondersteunen. De aansturing van de VBG-manager is dus niet alleen gericht op de uitkomsten, maar ook gericht op de manier waarop deze uitkomsten bereikt worden.

Voor de teamcoaches zijn vergelijkbare veranderingen beoogd als voor de VBG-manager. De teamcoaches moeten 70% van hun tijd op de vloer bezig zijn om hun team van postbodes aan te sturen. Zij moeten er bijvoorbeeld voor zorgen dat de postbodes slechts eenmaal een pauze houden van een kwartier, in plaats van diverse pauzes voor het roken van een sigaret.

Een nieuwe taak is de taak van postverdelers. De postverdelers zorgt ervoor dat alle postbodes voldoende materialen, zoals post en lege tassen, hebben om hun taak van

bijvoorbeeld het zetten uit te voeren. Het uitgangspunt vanuit Toekomst VBG hierbij is dat de postbodes zo min mogelijk loopbewegingen maken omdat uit het onderzoek van TNO blijkt dat dit relatief gezien veel tijd kost. De teamcoach wordt vanuit het projectontwerp geacht te sturen op de werkvloer zodat de postverdelers zorgt dat de postbodes op tijd hun behoeftes hebben, en dat de postbodes op hun plaats blijven zitten en aan het werk zijn.

De pijler gedrag is dus gekoppeld aan het gedrag van het VBG-mt¹. Het nieuwe gedrag voor de postbodes en postverdelers is vastgelegd onder de pijler proces (procesinrichting en procesuitvoering). Om meer inzicht te geven in de verantwoordelijkheden van de projectorganisatielagen verschillende betrokkenen wordt daar dieper op ingegaan in de volgende paragraaf.

1.4.2 Pijler Gedrag: Aansturing

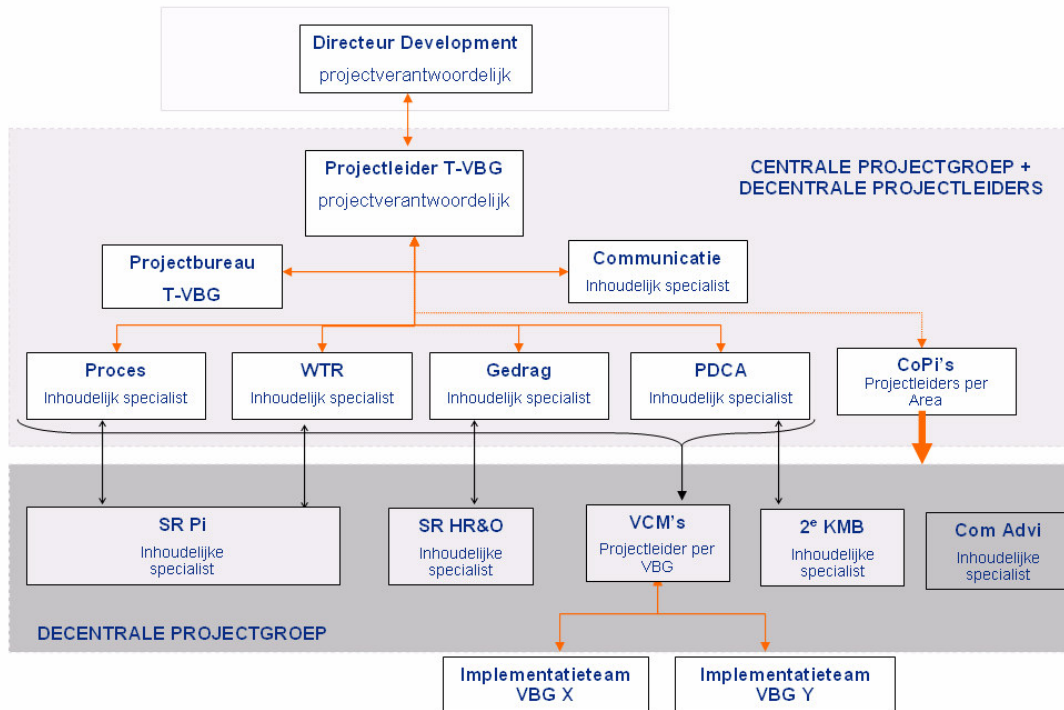
Toekomst VBG is een groot project. De officiële besturingsstructuur zoals die is vastgesteld door het landelijke projectteam is te zien in Figuur 2. Volgens deze structuur ligt de hoofdverantwoordelijkheid van Toekomst VBG bij de projectleider. Hij heeft ter ondersteuning een projectcoördinator en drie centrale implementatie coördinatoren (CIC). De CIC's bezoeken de verschillende VBG'en om te onderzoeken hoe de implementatie verloopt. Zij rapporteren hun bevindingen aan het landelijke projectteam. De CIC's zijn echter niet verantwoordelijk voor de uitvoering van het project.

Binnen het centrale (landelijke) projectteam is er een verantwoordelijke per pijler: processen, werktijdregeling, Plan Do Check Act-cyclus en gedrag. In aansluiting op het besturingsprincipe: 'Beleid centraal, uitvoering decentraal', stuurt het centrale projectteam de uitvoering in de area's inhoudelijk aan (bepalen het beleid).

TNT heeft Nederland opgesplitst in zes area's. Elke area heeft een decentraal projectteam onder leiding van de coördinator procesimplementatie (CoPI). Binnen dit team is er onder andere een expert op het gebied van gedrag. Deze expert is verbonden aan de afdeling human resources. Op decentraal niveau wordt het beleid uitgevoerd zoals dat is afgesproken op landelijk niveau. Het decentrale projectteam coördineert de implementatie van Toekomst VBG van alle VBG'en in die specifieke area. Daarnaast kan het decentrale projectteam (verbeter)ideeën aandragen voor het project aan het centrale projectteam.

Onder de decentrale projectteams is er op elk lokaal VBG een apart implementatieteam onder leiding van de voorbereidingsgebieden change manager (VCM). De implementatie van Toekomst VBG op een specifiek VBG ligt in handen van het VBG-implementatie team. In dit team zitten de VBG-manager, VCM en decentrale stafleden.

¹ Onder de pijler gedrag valt ook het gedrag van de organisatielaag boven het VBG-mt. In deze thesis zal dit gedrag echter niet nader geanalyseerd worden.



5
Figuur 2. TVBG project organisatie organogram

1.4.3 Pijler Gedrag: Traject

Uit de adviesaanvraag voor de OR blijkt dat het centrale projectteam het gedrag van het VBG-mt als cruciaal ziet voor het slagen van het project. Het centrale projectteam legt een causale relatie tussen het helder en open communiceren van het VBG-mt met de medewerkers op de vloer en de betrokkenheid van deze medewerkers voor het project. Deze betrokkenheid acht het projectteam als voorwaardelijk om efficiencyverbeteringen te realiseren. Volgens het centrale projectteam zullen medewerkers die zich betrokken voelen bij hun werkzaamheden gemotiveerd zijn, en daardoor eerder een positieve bijdrage aan het resultaat leveren dan medewerkers die dat niet zijn.

Door middel van individuele assessments worden voorafgaande aan de implementatie van Toekomst VBG het feitelijke functioneren van de verschillende VBG-mt leden vastgesteld. Als uitgangspunt hanteert het centrale projectteam dat het verschil tussen het gewenste functioneren en het feitelijke functioneren van het VBG-mt binnen Toekomst VBG beheersbaar moet zijn. Het wordt beheersbaar geacht als de vooraf vastgelegde competenties die noodzakelijk zijn om de taken binnen Toekomst VBG succesvol te kunnen vervullen binnen een jaar te bereiken zijn.

Om het management voor te bereiden op hun veranderde rol en gedrag zijn er tijdens de implementatie van Toekomst VBG leer-/werktrajecten ingericht. In de omschrijving van het centraal projectteam van deze leer-/werktrajecten staat omschreven dat de leer-/werktrajecten bestaan uit vier bijeenkomst van 5 aaneengesloten dagdelen waarbij het VBG-mt zich eigen kan maken met de inhoud (proces en instrumenten) van Toekomst VBG. Daarnaast wordt er veel aandacht geschonken aan hun eigen houding en gedrag en het effect daarvan. In de leerwerktrajecten staan vier vragen centraal: wat betekent deze verandering voor mij en voor

mijn collega's? Ben ik in staat om deze verandering uit te voeren? Ben ik al redelijk op weg met mijn collega's om deze verandering uit te voeren? Ben ik in staat om zonder ondersteuning de resultaten op te leveren die van mij gevraagd worden? Bij de leer-/werktrajecten speelt betekenisgeving dus een belangrijke rol.

Naast de leer-/werktrajecten zijn er ook andere instrumenten beschikbaar voor het VBG-mt bijvoorbeeld een betrokkenheidsladder die gebruikt kan worden om aan te geven wie, waarvoor, welke mate van verantwoordelijkheid heeft. Andere voorbeelden van instrumenten zijn het belevingsonderzoek en de sociale barometer die onder andere in kaart brengen hoe betrokken alle medewerkers op het VBG zich voelen en hoe gemotiveerd zij zijn.

2 Probleemstelling

2.1 Inleiding

Op dit moment zijn er twee bewegingen die de positie van TNT post beïnvloeden. Er is sprake van minder post en meer concurrentie op de postmarkt. Per 1 april 2009 is de postmarkt geliberaliseerd en bedrijven, zoals Sandd en Selett Mail, zijn de eerste echte concurrenten van TNT die een bedreiging vormen voor het marktaandeel van TNT. In de top van TNT Post worden deze bewegingen gezien als dwingende noodzaken om kostenbesparingen door te voeren ten einde de marktpositie te behouden. Het MT Productie denkt grote besparingen te kunnen bereiken met Toekomst VBG, omdat bij deze verandering een grote nadruk ligt op het veranderen van gedrag.

Eerdere projecten van de BU Productie zoals de nieuwe functies postbezorgers² en postbode plus³ bleken in de praktijk een andere betekenis te krijgen dan was bedoeld bij de ontwikkeling. De besparingen konden toen wel behaald worden door de technische vernieuwingen, maar een echte gedragsverandering werd niet bewerkstelligd blijkt uit gesprekken met de projectleider van deze projecten. Bij Toekomst VBG is veel aandacht voor de veranderingen van het gedrag van het VBG-mt omdat dit in de ogen van de centrale projectgroep voorwaardelijk is voor het behalen van de besparingen. Volgens zullen alleen de technische veranderingen niet voldoende resultaat opleveren als het daarbij beoogde gedrag niet wordt tentoongespreid. Om te voorkomen dat Toekomst VBG evenals de eerdere projecten een andere betekenis krijgt dan was beoogd, is de vraag voor het MT Productie hoe de veranderingen van Toekomst VBG kunnen worden geborgd, ofwel kunnen worden vastgelegd (zie 5.2).

Hierbij moet rekening gehouden worden met enkele lastige facetten. Allereerst heeft het MT productie wel direct toezicht op decentraal niveau door middel van financiële resultaten en productiecijfers, maar het is niet mogelijk om op detailniveau de volledige implementatie, uitvoering en borging van veranderingen te monitoren. Volgens de officiële projectomschrijving van Toekomst VBG is het belangrijk dat de manier waarop processen gestuurd worden in overeenstemming is met het voorgeschreven beleid, deze analyse op detailniveau is daarom wel van belang om te kunnen bepalen of het gedrag geborgd is. Daarbij wordt Toekomst VBG ondersteund en uitgevoerd door een tijdelijk projectteam. Na de periode van de implementatie verdwijnt dit projectteam uit de dagelijkse organisatie. Hierop kan het VBG-mt terugvallen in het oude gedrag of een andere betekenis verlenen aan het gewenste gedrag dan de bedoeling is. Uit onderzoek naar 45 profit en non profit organisaties in Nederland blijkt dat de aandacht van het (top)management vaak verslapt zodra

² Part-time dienstverbanden voor mensen die alleen post rondbrengen in hun eigen woonwijk.

³ Postbodes die de verantwoordelijkheid dragen voor een aantal postbodes en aanspreekpunt zijn voor postbezorgers.

de implementatie van de verandering heeft plaats gevonden (Stoker & Kolk, 2008 in: Wobben, Kalshoven & de Groot, 2009).

In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de achtergrond van dit onderzoek. Achtereenvolgens komen de doelstelling en vraagstelling aan bod. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de onderzoeksvragen die centraal staan in dit onderzoek en een beschrijving van de rest van het onderzoek.

2.2 Doelstelling

Toekomst VBG is het eerste project van TNT Post waarbij borging een centraal en belangrijk concept is voor het centrale projectteam. Tijdens de implementatie van de eerste wave⁴ heeft het centrale projectteam een projectgroep ‘borging’ samengesteld uit 5 experts op het gebied van verandermanagement van het hoofdkantoor. Deze tijdelijke projectgroep heeft tussen november 2008 en maart 2009 een projectreview gedaan en vastgelegd welke stappen nog gezet moesten worden om borging te creëren. De projectgroep borging was van mening dat het een goede stap was om van borging een belangrijk concept te maken. In hun ogen moet borging altijd centraal staan, bij voorkeur al bij de ontwerpfase van veranderingen. Zij verwachten dat wanneer dit niet gebeurt, de verandering minder efficiënt en effectief zal zijn. De projectgroep heeft echter geen document waarin dit soort keuzes en theoretische informatie over de manier waarop borging ingevuld moet worden binnen een veranderingstraject staat geëxpliciteerd.

Dit onderzoek stelt daarom het borgingsplan centraal dat nu nog steeds wordt ontwikkeld⁵ voor de borging van het gedrag binnen Toekomst VBG. Er zal zowel vanuit een theoretisch kader gekeken worden naar de invulling die tot dusver gegeven is aan het borgingsplan, als naar de betekenis die betrokkenen verlenen aan het plan.

Dit onderzoek is een vervolg op een afstudeeronderzoek van Imhof ‘Becoming the bloodstream of the corporate body’ (2008) die eerder een cultuuronderzoek deed bij TNT, en zal uiteindelijk onderdeel vormen van een groter aantal onderzoeken op het gebied van borging van gedrag. Het onderzoek zal bijdragen aan het vergroten van de kennis van het concept borging binnen TNT Post. Daarmee kunnen de resultaten niet alleen richting geven aan de implementatie van Toekomst VBG maar ook aan toekomstige veranderprocessen.

TNT is een grote organisatie die voornamelijk gebruik maakt van kwantitatieve data, checklists en audits om hypothesen te toetsen en kwaliteitsuitspraken te doen. Het is de bedoeling om dit onderzoek vanuit een kwalitatieve benadering uit te voeren. Een kwalitatieve benadering levert een ander type data op. Mijn verwachting is dat de kennis van opvattingen, meningen en feitelijk gedrag van betrokkenen van Toekomst VBG een rijke bron van informatie zal zijn, aanvullend op de data die continu afgenomen en geïnterpreteerd wordt binnen de BU productie.

⁴ Toekomst VBG wordt uitgerold in 6 waves. In elke wave komen andere kantoren aan de beurt. De eerste wave is gestart in september 2008. De verschillende waves starten met een tussenliggende periode van zes maanden.

⁵ Het borgingsplan is nog niet afgerond. Medio mei 2009 verwacht de verantwoordelijke pijler gedrag van het landelijke projectteam het borgingsplan afgerond te hebben.

2.3 Probleemstelling

Dit onderzoek richt zich op het borgingsplan zoals het in ontwerp is bij de hoofdverantwoordelijke van de pijler gedrag binnen het landelijke projectteam van het veranderingstraject Toekomst VBG. Er zal zowel vanuit een theoretisch kader gekeken worden naar de invulling die tot dusver is gegeven hebben aan het plan, als naar de betekenis die betrokkenen eraan verlenen. De centrale vraagstelling is:

Op welke elementen is er theoretische ondersteuning voor het borgingsplan van de pijler gedrag van 'Toekomst VBG' om het beoogde gedrag van het VBG-mt binnen 'Toekomst VBG' te bewerkstelligen en welke betekenis geven de betrokkenen op centraal, decentraal en lokaal niveau aan dit borgingsplan?

De hoofdvraag kan opgesplitst worden in twee deelvragen:

- *In hoeverre is er theoretische ondersteuning voor het borgingsplan van het gedrag van Toekomst VBG*

Deze deelvraag gaat in op de theoretische aanwijzingen die er zijn voor het vormen van de inhoud van een borgingsplan. Centrale aspecten van het borgingsplan zijn de fasering, hetgeen er geborgd dient te worden en de instrumenten die toegepast zullen worden. De vraag is in hoeverre er theoretische ondersteuning is voor deze keuzes en/ of welke keuzes ook relevant zijn.

- *Welke betekenis verlenen de diverse betrokkenen aan de borging van gedrag en het borgingsplan?*

Deze deelvraag gaat in op de betekenis die het centrale projectteam, het decentrale projectteam en het lokale VBG-mt toekennen aan het borgen van gedrag. Waarop moet het borgingsplan in de ogen van hun gefocust zijn? Zijn ze gemotiveerd om het borgingsplan te volgen? Spreken zij vertrouwen uit in de kwaliteit en functionaliteit van het plan?

De resultaten van het onderzoek kunnen uitmonden in aanbevelingen die gebruikt kunnen worden voor de invulling van een borgingsplan voor Toekomst VBG en toekomstige veranderprocessen van gedrag binnen TNT.

2.4 Beschrijving onderzoek

Het antwoord op de hoofdvraag zal gegeven worden in een aantal verschillende stappen. Allereerst wordt in hoofdstuk drie een beschrijving gegeven van de gebruikte methoden. Vervolgens wordt in hoofdstuk vier beschreven aan welke kwaliteitscriteria deze onderzoeksmethodologie voldoet. In hoofdstuk vijf wordt vanuit een theoretisch perspectief gekeken naar het borgen van organisatieveranderingen. In hoofdstuk zes wordt een beschrijving gegeven van de huidige stand van het borgingsplan en de betekenisverlening aan het borgingsplan en het borgen van gedrag. Hoofdstuk zeven vormt het afsluitende hoofdstuk en bevat het antwoord op de hoofdvraag en aanbevelingen met betrekking tot borging van het gedrag binnen Toekomst VBG.

3 Methodologie en methoden

Het onderzoek naar het borgingsplan maakt onderdeel uit van een serie onderzoeken over dit thema. Om onderzoeken vergelijkbaar te kunnen maken is het belangrijk dat de concepten en terminologie goed gefundeerd zijn en geëxpliciteerd zijn. Omdat er beperkte informatie is over het thema, zal dit onderzoek exploratief van aard zijn. Hierbij past een kwalitatieve onderzoeksbenadering (Robson, 2002).

Voor het onderzoek zullen verschillende dataverzamelingmethoden gebruikt worden. Met name bij deelvraag één wordt er gebruik gemaakt van literatuurstudie en document analyses. Dat dekt de inhoud van het borgingsplan en omschrijft de richtlijnen voor borging vanuit een theoretisch kader. Voor de beantwoording van deelvraag twee wordt met name gebruik gemaakt van observaties en interviews. Het gebruik van deze verschillende methodieken sluit aan bij de inhoud van de vraagstelling. De tweede vraagstelling is gericht op betekenisverlening en dat is iets persoonlijks. Open vragen nodigen de respondent uit om een persoonlijke visie te omschrijven en bieden de mogelijkheid om dieper in te gaan op onderwerpen die relevant zijn voor de specifieke respondent (Landsheer, 't Hart, de Goede & van Dijk, 2003).

Het gebruik van meerdere data verzamelingmethoden biedt de mogelijkheid om gegevens te vergelijken. Hierdoor kun je de resultaten beter begrijpen en meer recht doen aan de complexe begrippen zoals gedrag en borging die in dit onderzoek centraal staan (Landsheer, et al., 2003; Robson, 2002). Wanneer iemand vertelt dat hij zich op een bepaalde manier gedraagt en in de observatie wordt dat gedrag ook zichtbaar, dan geeft dat een ander inzicht dan wanneer iemand zegt dat hij zich op een bepaalde manier gedraagt maar de observaties heel ander gedrag zichtbaar maken. De verschillende methodieken zijn ook aanvullend. Een model dat hierbij van toepassing is, is de empirische cyclus van de Groot (1961, in: Landsheer et al., 2003). Bij de empirische cyclus worden vindt de hand van de verschillende data theorievorming plaats die gedurende de dataverzamelingsperiode bijgesteld wordt en/ of bevestigd wordt door de nieuwe data. In dit onderzoek bieden de documentanalyses waarnemingspunten bij de observaties. De observaties geven topics voor de semi-structureerde interviews. De resultaten van de interviews geven vervolgens ook weer waarnemingspunten geven voor de latere observaties en betekenis verlenen aan de documenten. Hierdoor ontstaat een opwaardse spiraal die leidt naar de uitbreiding van kennis.

Binnen de pijler gedrag staat het gedrag van het VBG-mt centraal. In aansluiting hierop is gekozen voor het centraal stellen van deze organisatielaag binnen dit onderzoek. Om zowel inzicht te krijgen in het daadwerkelijke gedrag als in betekenissen die worden gegeven aan het borgingsplan zijn er interviews en observaties uitgevoerd op verschillende VBG'en.

Tijdens het onderzoek heb ik gebruik gemaakt van een onderzoekslogboek. In dit logboek heb ik onder andere aantekeningen gemaakt naar aanleidingen van gesprekken met betrokkenen over het project. Daarnaast staan er persoonlijke ervaringen in beschreven. Het gebruik van het logboek was daarmee voor mij een manier om mij bewust te worden van persoonlijke overtuigingen. De inhoud van het logboek is (voor zover relevant) als data meegenomen in de data analyse met behulp van dezelfde coderingssystematiek als de documentanalyse (zie 3.1).

3.1 Documentanalyses

Binnen Toekomst VBG zijn vele documenten. Deze documenten worden voornamelijk vanuit het hoofdkantoor ontworpen en/ of geschreven. Voor dit onderzoek wil ik een

inhoudelijke analyse maken van een aantal documenten gericht op de informatievoorziening over het Toekomst VBG borgingsplan richting de VBG'en. De documentanalyse zal vooral gebruikt worden voor de beantwoording van deelvraag één. Hiervoor zijn een aantal documenten geselecteerd op basis van hun doel (informatievoorziening), doelgroep (vanuit het hoofdkantoor gericht op verschillende doelgroepen) en vorm (zowel presentaties als quickscans). Daarnaast zijn er documenten over borging en documenten die betrekking hebben op de interne formele kant van de verandering. Deze documenten zullen ook inhoudelijk geanalyseerd worden.

Tussen deze documenten kunnen inhoudelijke verschillen zijn over dezelfde aspecten. Dit zal in de analyse benoemd worden. De documenten die in ieder geval inhoudelijk geanalyseerd worden staan hieronder benoemd. Wanneer de inhoud van bepaalde data aanleiding geeft om andere aanvullende documenten te analyseren dan zal dat verklaard worden.

- Concept borgingsplan Toekomst VBG.
- Toetsinstrumenten borgingsplan; deze documenten geven richtlijnen hoe getoetst kan worden of het gedrag op de VBG'en voldoende geborgd is.
- Presentatie 'Borging Toekomst VBG'; ondersteunende presentatie voor de decentrale stafleden en het MT productie bij de documenten en instrumenten van het borgingsplan.
- Presentatie 'Gedragsborging: vraagt dat iets anders van ons dan we al doen?'; presentatie voor de decentrale seniors HR&O over borging en het borgingsplan binnen Toekomst VBG.
- Adviesaanvraag OR; OR moet instemming verlenen voor de uitvoering van het project.
- Monitoringsmodel VBG; in deze monitors staan de resultaten die de VBG's hebben behaald ten opzichte van de norm.
- Presentatie 'Betrokkenheid binnen TVBG'; presentatie gemaakt vanuit het hoofdkantoor om de area's te informeren.
- Opzet startbijeenkomst Toekomst VBG; informatieve bijeenkomst voor de postbodes en zaterdagbestellers.

De focus van de analyse ligt op het gebruik van het concept borging en borgingsplan. Alle documenten zullen hierop inhoudelijk gelezen worden en in twee fases geanalyseerd worden. Allereerst wordt de ruwe data open gecodeerd op basis van het concept borging en borgingsplan (1^e orde analyse). Vervolgens worden in een tweede stap de open codes geïnterpreteerd en gekoppeld aan andere data/ theorie (2^e orde analyse) (Robson, 2002). Het resultaat is een bespreking van de verschillende databronnen (al dan niet gekoppeld) die zullen dragen aan de definitieve beantwoording van de onderzoeksvragen.

3.2 Semi-gestructureerde interviews

Bij de tweede deelvraag van het onderzoek staat de betekenisverlening aan het borgingsplan van de diverse betrokkenen centraal. Betekenisverlening is een zeer persoonlijk onderwerp en er is sowieso weinig informatie beschikbaar over het onderwerp borging binnen TNT Post, daarom is voor de beantwoording van deze deelvraag gekozen voor een methodiek die ruimte biedt om in te gaan op suggesties en specifieke opmerkingen van de respondent. Het semi-gestructureerde interview kan getypeerd worden als een interview dat uit gaat van de respondent (Robson, 2002). Er zijn een aantal topics en/of vragen van te voren op schrift gesteld maar in het interview kan de interviewer kiezen om al dan niet dieper in te gaan op bepaalde topics op basis van de reacties die de respondent geeft.

Alle interviews worden afgenomen in een rustige ruimte waar geen andere mensen aanwezig zijn. De interviews worden vastgelegd op tape en vervolgens getranscribeerd. De data is geanalyseerd volgens het open, axiaal coderen en selectief coderen (Robson, 2002). Bij dit codeersysteem wordt de verkregen data gelabeld met korte labels die de inhoud van de gesproken tekst laden (open coderen), vervolgens worden codes samengevoegd (indien mogelijk) tot overlappende thema's (axiale coderen). Ten slotte worden de thema's samengenomen tot hoofdthema's (selectief coderen).

3.2.1 Respondenten

In totaal zijn er 21 interviews afgenomen: vier interviews met respondenten op centraal niveau (landelijk), twee interviews met stafleden van de area (decentraal), zes interviews met VBG-managers (lijnmanagers, lokaal), zes interviews met teamcoaches (lokaal). Daarnaast zijn interviews gehouden met een coördinator procesimplementatie (CoPI) en twee changemanagers (VCM).

Het totale centrale projectteam bestaat uit negen personen. De drie respondenten zijn geselecteerd op basis van hun betrokkenheid bij het borgingsplan en hun expertise op het gebied van gedragsveranderingen. De gekozen respondenten vertegenwoordigen de functies: hoofdverantwoordelijke van de pijler gedrag, centrale projectleider en CIC. Daarnaast is er een interview afgenomen met het hoofd van het tijdelijke projectteam borging. Dit projectteam bestond uit vijf personen waarvan een aantal ook in het centrale projectteam zitten.

Elke area heeft een decentraal projectteam. Dit decentrale projectteam staat onder leiding van een coördinator procesimplementatie. Van de zes areas is één coördinator procesimplementatie gekozen (CoPI). Elke area heeft een gedragspecialist in het decentrale projectteam. Van deze zes areas zijn twee respondenten gekozen (HR&O seniors).

In wave één deden 22 VBG'en mee met Toekomst VBG. Van deze 22 VBG'en zijn zes VBG'en geselecteerd op basis van hun prestaties gemeten door een extern adviesbureau. Het externe adviesbureau heeft een 'rapportage startevaluatie' gemaakt en daarvoor een kwaliteitsbeoordeling van de VBG'en gemaakt. Op basis van hun bevindingen zijn zes VBG'en gekozen om nader te analyseren. In deze groep zitten zowel goede, gemiddeld als laag presterende kantoren uit vier van de zes areas. De selectie die toegepast is voor de interviews is gelijk aan de VBG-locaties waar observaties uitgevoerd zullen worden.

Voor elk VBG is een changemanager. Sommige changemanagers doen meerdere kantoren tegelijk, maar de meesten doen per wave één kantoor. Van de 19 changemanagers die in wave één een VBG-implementatieteam aanstuurde, zijn twee respondenten gekozen.

Doordat ik voor het onderzoek een flexplek heb op de afdeling logistieke strategie, kom ik regelmatig in contact met centrale Toekomst VBG-projectteamleden. Daardoor heb ik regelmatig (in)formele gesprekken gevoerd met personen waarmee ik eveneens interviews ga houden bijvoorbeeld: projectgroepleider borging, de centrale verantwoordelijke pijler gedrag en de centrale projectleider. Van deze informele gesprekken zijn geen data transcripties. De gesprekken zijn wel vastgelegd in het onderzoekslogboek.

3.2.2 Uitgangspunten bij de interviews

Jezelf willen, kunnen en durven veranderen

Geplande veranderingen vinden niet zo maar plaats. In deze thesis wil ik de borging van het gedrag van mensen centraal stellen. De betrokkenen zullen zich de verandering eigen

moeten maken en mogelijk veranderingen door moeten voeren in hun gedrag. Hierop sluit de theorie aan die beschrijft dat mensen moeten willen, kunnen en durven veranderen (Vange, van der, 2007; Verhulst, 2001; zie ook 5.2). Wanneer de mensen niet willen veranderen en er is geen dwingende kracht, dan zal de verandering niet plaats vinden. De wil om te veranderen, oftewel de motivatie, kan zowel intrinsiek als extrinsiek zijn. Intrinsieke motivatie is motivatie die een persoon van binnenuit ervaart en heeft meer kracht dan extrinsieke motivatie die van buitenaf komt. Wanneer iemand vindt dat hij zich hoort te gedragen zoals het voorgeschreven is, is de neiging tot veranderen van het huidige gedrag een stuk sterker dan wanneer iemand alleen wil veranderen vanwege de beloning, bijvoorbeeld financieel, die erop volgt (Vange, van der, 2007; Verhulst, 2001).

Behalve dat de mensen moeten willen veranderen, moeten zij ook over de mogelijkheden beschikken om te kunnen veranderen. Of mensen de verandering kunnen maken hangt af van twee factoren. Allereerst moeten zij zelf beschikken over voldoende kwaliteiten en vaardigheden die zij nodig hebben om te veranderen en daarnaast moet er voldaan zijn aan de minimale randvoorwaarden voor de verandering. Randvoorwaarden zijn dus de minimumeisen die gesteld worden van de omgeving, kennis en vaardigheden die vereist worden van de veranderaar om te voldoen aan de eisen die gesteld worden bij de verandering (Vange, van der, 2007; Verhulst, 2001). Een randvoorwaarde die het centrale projectteam heeft vastgesteld voordat de start van Toekomst VBG plaats mag vinden, is dat bezetting op orde is. Hiermee wordt bedoeld dat er voldoende geschikt personeel is om de werkprocessen uit te voeren. Wanneer aan deze voorwaarde niet voldaan zou zijn, dan zou een teamcoach tijd moeten besteden aan het regelen van personeel en daardoor niet genoeg tijd hebben voor de gedragsverandering en het daarbij behorende gewenste gedrag.

Ten slotte beschrijven van der Vange (2007) en Verhulst (2001) het proces van durven veranderen. Veranderingen kosten moeite en gaan vaak niet zonder problemen en obstakels. Mensen moeten het aandurven om dit soort moeilijkheden aan te gaan en te vertrouwen op hun eigen kunnen en de successen die zij zullen behalen. Het willen, kunnen en durven is daarmee voorwaardelijk voor het doen van de verandering.

Communiceren is betekenis geven

Caluwé en Vermaak (2006) onderscheiden twee types van communicatie; een brede en een smalle benadering van communicatie. De smalle benadering is gericht op de communicatie over het veranderproces en de brede benadering benadrukt de betekenisgeving die hierbij plaatsvindt. Binnen de brede benadering kan het veranderproces gezien worden als een dialoog waarbij men door middel van taal een nieuwe werkelijkheid in het denken en doen creëert. Hierbij is het mogelijk dat er een gezamenlijke taal wordt gesproken, maar iedere persoon kan een andere betekenis geven aan een zelfde ervaring door het verschil in persoonlijkheid en eerdere ervaringen van personen. Bijvoorbeeld: Een teamcoach die voor de invoering van Toekomst VBG gewend was om op de werkvloer rond te lopen omdat hij dat prettig vond, kan de opdracht 'regelmatig op de werkvloer rondlopen' opvatten als een bevestiging van zijn eigen ervaring zodat hij nog meer op de werkvloer gaat rondlopen. Hij zal zijn gedrag aanpassen zodat hij ongeveer de helft van zijn tijd op de vloer aanwezig is. Daarentegen kan een teamcoach die nooit op de vloer rondliep dezelfde opdracht opvatten als tweemaal per dag een rondje lopen op de afdeling, waardoor hij dagelijks een half uur op de vloer loopt. Beide teamcoaches vinden daarna dat ze het goed doen, ook al is er een groot verschil tussen de teamcoaches in de hoeveelheid tijd die zij op de vloer lopen.

Volgens Caluwé en Vermaak (2006) heeft betekenisverlening dus een individueel karakter. Het is daarom belangrijk om bij de topics te vragen naar de persoonlijke betekenis die de VBG-mt leden en andere betrokken koppelen aan het borgingsplan. Hierbij is het belangrijk om ruimte te bieden voor de ervaringen in de dagelijkse praktijk.

Inhoudelijke omschrijving

De interviews zullen afgestemd worden op de functie van de respondent. Deze afstemming betreft zowel de inhoud (topics) als de vorm (aanspreekwijze, taalgebruik). De inhoud van de vragen zal beïnvloed worden door de (in)formele gesprekken, documentanalyse en observaties.

Aan de hand van de thema's jezelf kunnen, durven en willen veranderen, en betekenisgeving zijn de onderstaande topics samengesteld. Bij de interviews wordt duidelijk gemaakt dat het gaat om het borgen van gedrag en het borgingsplan dat hieraan gerelateerd is.

Algemeen

- Wat weet u over het ontwerp van het borgingsplan (methodieken, instrumenten)?
- Welke fases zijn er in het borgingsplan te onderscheiden?
- Wie hebben er te maken met het borgingsplan van Toekomst VBG?
 - o In hoeverre heeft u mee mogen doen bij de ontwikkeling van het plan?
 - o Wat vindt u daarvan?

Willen, kunnen en durven:

- Staat u achter het borgingsplan?
 - o Extrinsieke motivatie: opgelegd door anderen
 - o Intrinsieke motivatie: persoonlijke uitdaging
- Welke successen heeft u behaald met het borgingsplan?
- Welke problemen ervaart u met het borgingsplan?
 - o Randvoorwaarden: pand / personeel / omgeving
 - o Persoonlijke kenmerken: Assessment / POP / andere vaardigheden dan eerst?
- Hoe heeft u het borgingsplan verankerd in uw dagelijkse werkzaamheden (gebruik instrumenten)? En hoe is het verankerd in de dagelijkse werkzaamheden van uw collega's?
- Durft u te vertrouwen op uw mogelijkheden voor het uitvoeren van het borgingsplan?
- Heeft u vertrouwen in het borgingsplan?

Betekenis verlening:

- Welke betekenis heeft het borgingsplan voor uw werkzaamheden? Hoe gaat u daarmee om?
- Kunt u uw ervaringen met het borgingsplan beschrijven?
- Welke betekenis heeft het borgingsplan voor het werk van uw team/ afdeling? Hoe gaat u daarmee om?
- Kunt u de ervaringen van uw team met het borgingsplan beschrijven?
- Wat vindt u van het borgingsplan?

3.3 Observaties

Naast de verschillende betekenissen die mensen koppelen aan dezelfde terminologie en ervaringen, kan er ook nog sprake zijn van een verschil tussen wat mensen denken en wat mensen doen. Dit verschil kun je aanduiden met het verschil tussen de espoused theory en de theory in use (Argyris & Schön, 1974). De espoused theory is de omschrijving die mensen geven van hun eigen handelen, en de theory in use is het feitelijke gedrag dat zij vertonen.

In feite is er dus sprake van een driedeling:

- 1) Het gedrag zoals beoogd in het borgingsplan;
- 2) De omschrijving van het eigen gedrag door het VBG-mt;
- 3) Het feitelijke gedrag zoals geobserveerd door de onderzoeker.

Om de te beoordelen in hoeverre er sprake is van een verschil tussen de beschrijving van het eigen gedrag (2) en het feitelijke gedrag (3) zijn er observaties gedaan op de VBG'en.

Observaties genieten de voorkeur wanneer gedrag geanalyseerd wordt (Robson, 2002). Door het doen van observaties kan daadwerkelijk en direct gezien worden wat er gebeurt en hoe mensen zich gedragen. Een observatie kan van invloed zijn op het getoonde gedrag. Door meerdere observaties te doen op verschillende plekken zal getracht worden deze bias te minimaliseren.

De observaties kunnen een nadere verdieping geven op de betekenis die de VBG-mt leden geven aan het borgingsplan. Daarom wordt er een ongestructureerde observatie uitgevoerd waarbij ik een niet-participerende rol heb (Landsheer, et al., 2003). De observatie is erop gericht om het gedrag te beschrijven van de verschillende VBG-mt leden op de VBG'en. Op elk van de zes VBG'en waar semi-gestructureerde interviews worden afgenomen, worden ook observaties gedaan.

Voor gedragsobservaties op de VBG'en is door het centrale projectteam een lijst met observatiepunten gemaakt (Bijlage 1). Deze lijst met waarnemingspunten heb ik gebruikt voor mogelijke observatiepunten. Aangezien de lijst niet al het gedrag beschrijft dat te zien is op het VBG, is daarnaast gebruik gemaakt van informatie uit de semi-gestructureerde interviews en documentanalyse voor waarnemingspunten. Voorbeelden van observatiepunten zijn:

- Interactie tussen de teamcoach en de medewerkers;
- Interactie tussen de VBG-manager en de medewerkers;
- Interactie tussen de VBG-manager en de teamcoaches;
- Beschrijving van de taken die de VBG-mt leden verrichten.

Observaties kunnen ook plaats vinden naar aanleiding van (in)formele (vervolg)gesprekken op het hoofdkantoor en de documentanalyse. Tijdens de observaties zullen ook korte informele gesprekjes gevoerd worden met de dienstdoende postbodes.

De observaties worden ter plekke vastgelegd op papier. De observaties zullen op dezelfde manier geanalyseerd worden als de documentanalyses. Dat wil zeggen door middel van open coderingen en het combineren van verschillende data bronnen en theorie.

4 Kwaliteitscriteria

4.1 Betrouwbaarheid

Het exact herhalen van het onderzoek is niet mogelijk, mensen vertonen elke dag ander gedrag. Het is waarschijnlijk dat wanneer ik op een andere dag op een VBG observaties zou doen, ik andere data zou verkrijgen. De resultaten van de semi-gestructureerde interviews kunnen ook beïnvloed worden door degene die de interviews afneemt. Je persoonlijke vaardigheden met betrekking tot interviewen en je positie en de daaraan gerelateerde betrokkenheid met betrekking tot het onderwerp kunnen bijvoorbeeld respondenten in meer of mindere mate stimuleren tot het vertellen van persoonlijke ervaringen (Robson, 2002). Ik kan bijvoorbeeld dominant zijn in de persoonlijke omgang, hierdoor zou ik het gesprek te veel kunnen sturen vanuit mijn eigen gedachtegang terwijl de vorm van het interview juist gericht is op de suggesties van de respondent.

Tegelijkertijd is het wel mogelijk om een vergelijkbaar onderzoek te verrichten. De keuzes die gemaakt zijn zoals bijvoorbeeld de keuze van respondenten, zijn geëxpliciteerd en naast interpretatie is er veel objectieve beschrijving van gegevens. Daarnaast heb ik eerder open interviews afgenomen waardoor ik de techniek heb geoefend en mij ook bewust ben van bijvoorbeeld mijn potentiële dominantie.

Ter bevordering van de betrouwbaarheid zijn er specifieke keuzes gemaakt in het onderzoeksproces. Alle interviews zijn opgenomen en bewaard. Daardoor is het mogelijk om de gesprekken opnieuw te beluisteren. Alle interviews zijn ook getranscribeerd. Daarnaast maak ik een logboek gedurende het onderzoekstraject. In dit logboek worden alle gesprekken

en belangrijke gebeurtenissen en persoonlijke gedachten genoteerd. Door het schrijven van dit logboek, ben ik bezig geweest met het expliciteren van mijn eigen ideeën betreffende het onderwerp. Het beschrijven van je eigen verhaal draagt bij aan de objectiviteit van de waarneming doordat je meer inzicht hebt in de mogelijke filters die je toepast (Landsheer, et al., 2003). Ik heb bijvoorbeeld persoonlijk de neiging om situaties altijd vanuit een positief daglicht te bekijken hierdoor ben ik meer bewust bezig geweest met de betekenis die een ander verleende aan de situatie, in plaats van zelf voortdurend alle positieve aspecten te benoemen.

4.2 Validiteit

Triangulatie draagt bij aan een verhoging van de validiteit. Het gebruik van meerdere personen die geïnterviewd worden, meerdere situaties die geobserveerd worden en meerdere documenten die geanalyseerd worden, zullen meerdere perspectieven beschrijven. Wanneer verschillende bronnen overeenkomen is dat een indicator voor een valide onderzoek (Landsheer, et al., 2003). Aangezien mensen verschillende perspectieven hebben, verschillende ervaringen hebben en vanuit verschillende posities de werkelijkheid benaderen, is het mogelijk dat verschillende bronnen tot tegengestelde resultaten leiden. Dit kan aanleiding vormen voor verdiepend onderzoek, maar kan ook een indicator zijn die relevant is voor inzicht in de onderzoeksvragen.

Het onderzoek heeft een exploratief karakter. De inhoud van het gedrag dat geobserveerd wordt en opvattingen van mensen over borging en het borgingsplan Toekomst VBG ligt nog niet volledig vast. Hoewel met kwantitatieve data het gemakkelijker is om van veel respondenten data te verzamelen, is het voor de generaliseerbaarheid en geldigheid van dit type onderzoek belangrijker om meer specificiteit te hebben. Deze specificiteit kan bereikt worden door de respondent meer ruimte te geven om zijn persoonlijke ervaringen te delen in plaats van iemand te forceren antwoorden te geven die binnen vooraf geformuleerde vragen en antwoordcategorieën vallen (Robson, 2002).

4.3 Bruikbaarheid

Het onderzoek draagt bij aan een nadere invulling van het concept borging. TNT is continu bezig met procesmatige veranderingen om binnen de veranderende maatschappij goede diensten te blijven ontwikkelen en uitvoeren. Wanneer veranderingen slechts tijdelijk in de organisatie blijven bestaan en mensen vooral teruggrijpen op hun oude gedragspatronen, is het moeilijk om de grip op de organisatie en uitvoering te houden. Borging is daarom een zeer belangrijk thema bij de veranderprocessen. Omdat het onderzoek zich niet alleen richt op de invulling van borging binnen Toekomst VBG, maar ook vanuit theoretisch perspectief het concept borging analyseert zal dit onderzoek een grote reikwijdte hebben.

5 Conceptueel kader over borging en organisatieveranderingen

5.1 Inleiding

Organisaties kunnen op verschillende wijze getypeerd worden. Bekende beelden van organisaties zijn organisaties als levende mechanismen en organisaties als machines. De manier waarop je naar een organisatie kijkt, is bepalend voor de (on)mogelijkheden die je ziet

met betrekking tot organisatieverandering en de borging hiervan. De beelden van organisaties zie je ook terug in het denken over veranderingen binnen organisaties.

Sinds de jaren 90 worden organisaties getypeerd door het beeld van diversiteit (Demers, 2007; Kunda, 2006; Siebers, Verweel & de Ruijter, 2002). Organisaties worden gezien als complex en niet volledig beheersbaar. Omdat organisaties opereren en interacteren met de complexe en turbulente maatschappij vindt er continu verandering plaats. De nadruk ligt op het proces van verandering en de ontwikkelingsmogelijkheden die organisaties hebben.

Het hedendaagse perspectief op verandering is erop gericht om in een wereld van onzekerheid en dynamiek voortdurend te ontwikkelen. De organisatie moet in staat zijn om aansluiting te blijven behouden met de veranderende maatschappij. Het vermogen van een organisatie om te veranderen is een eigenschap die bij zal dragen aan het bestaansrecht van een organisatie (Demers, 2007; Kunda, 2006; Siebers, et al., 2002).

Perspectieven op verandering spelen een belangrijke rol bij de borging van de verandering. De inhoud van de verandering, de vorm van de verandering en de sociale aspecten van de verandering zijn bepalend voor de borging hiervan. Wanneer een

Het theoretische kader dat beschreven wordt in dit hoofdstuk fungeert als de wetenschappelijke achtergrond van het praktijkonderzoek. Allereerst wordt een beschrijving van borging gegeven. Deze beschrijving is noodzakelijk om voor het vervolg van het onderzoek dezelfde taal te spreken. Daarna zal dieper ingegaan worden op de karakteristieken van organisatieverandering die Toekomst VBG typeert. Het concept van organisatieverandering vormt de basis van de borging. Deze karakteristieken bieden aanknopingspunten om mogelijke elementen van het borgingsplan te kunnen bepalen en zal daarmee aansluiten op deelvraag één.

De theorie uit dit hoofdstuk is verkregen door literatuuronderzoek via de universiteitsbibliotheek en doorzoeken via literatuurverwijzingen uit de reeds gelezen literatuur. Ik heb gekozen voor literatuur die aansluit bij het menselijke karakter van de gedragsverandering van Toekomst VBG en literatuur die aansluit bij het hedendaagse perspectief op verandering die de nadruk legt op voortdurende veranderingen.

5.2 Borging

In de literatuur is vooral veel aandacht voor start van veranderingen en het proces van verandering, het borgen van verandering heeft veel minder aandacht. Borging is de fase in het veranderingsproces die volgt op het teweegbrengen van de verandering. De borging van veranderingen is meer in de belangstelling komen te staan door het toenemende gebruik van kwaliteitssystemen en de hieraan verbonden certificering. Borging wordt hierbij gezien als het vastleggen van regels en procedures met het oogmerk dat er wordt gewerkt zoals er is afgesproken. Hiermee heeft borging een statisch karakter (Hardjono & Bakker, 2006).

Van der Vange (2007) vindt deze vorm van borging onvoldoende recht doen aan de praktijk. Hij wil niet alleen kijken naar het vastleggen van de verandering maar ook naar de verbetermogelijkheden in de toekomst. Zijn definitie van borgen is daarom dat de verandering blijvend is c.q. zich voortzet in de gewenste richting. Daarmee heeft borging geen statisch karakter meer. De definitie schept de ruimte voor aanpassingen wanneer het proces of het product niet meer voldoet aan de wensen van de klant.

Naast het dynamische karakter vereist het borgen van de resultaten van een verandertraject veel meer dan alleen regels en procedures vastleggen. Schneider, Brief en Guzzo (1996) spreken in dit verband over gezamenlijke actie door de hele organisatie, dus zowel door structuren, technologie en door mensen. Met name het gedrag van de mensen speelt een cruciale rol. Aangezien een organisatie is opgebouwd uit mensen, zul je hun gedrag

moeten veranderen om de verandering te kunnen bewerkstelligen. Van der Vange (2007) spreekt in dit verband over betrokkenen die de verandering moet kunnen, willen en durven (zie ook 3.2.2, Verhulst 2001). Oftewel, mensen moeten de mogelijkheid hebben om te veranderen, hiervoor dienen de ondersteunende systemen te zijn aangepast aan de verandering en dienen zij zelf voldoende vaardigheden te bezitten. Mensen moeten durven veranderen, ook als er tegenslagen zijn. En mensen moeten zelf ook willen veranderen in lijn met wat de veranderaars op het oog hebben (Vange, van der, 2007; Verhulst, 2001). Wanneer zij een andere betekenis verlenen aan een verandering dan is het uiteindelijke resultaat niet in lijn met de geplande uitkomst.

Toekomst VBG is door het MT productie ingezet als een verandering die in de toekomst optimalisatie van de processen beoogd⁶. Het MT productie streeft daarmee een niet statische vorm van borging na. Om de resultaten van dit onderzoek te kunnen generaliseren naar de praktijk van Toekomst VBG is het belangrijk dat de concepten uit dit onderzoek overeenkomen met de concepten zoals ze gebruikt worden binnen Toekomst VBG en de organisatie van TNT post. Ik heb er daarom voor gekozen om in dit onderzoek uit te gaan van de niet statische vorm van borging. Deze keuze sluit ook aan bij het huidige perspectief op voortdurende verandering. Binnen de postmarkt zijn voortdurende verschuivingen zichtbaar met betrekking tot digitalisering en liberalisering. Het toenemende gebruik van digitale nota's zorgt voor een (voortdurende) daling van de hoeveelheid post. De daling in de postvolumes en verhoogde concurrentie door de liberalisering brengt veranderingen met zich mee voor de VBG'en. Onder borging valt dus zowel het zorgen dat de verandering blijvend is alsook dat de verandering zich voort blijft zetten in de gewenste richting.

5.3 Organisatieveranderingen

In een veranderende markt, moet een bedrijf zich aanpassen om de concurrentie de baas te blijven. Om zicht te krijgen op hoe de borging van deze veranderingen plaats moet vinden is de vraag dus ook niet of er veranderingen plaats vinden, maar *hoe* veranderingen vorm krijgen. Op verschillende manieren kan onderscheid gemaakt worden tussen vormen van veranderingen. In de komende paragrafen zal onderscheid gemaakt worden tussen geplande en spontane veranderingen, en tussen transformatie en continuaties. Hierbij zal ook aangegeven worden in welke hoedanigheden deze typering aansluiten bij de veranderingen van Toekomst VBG. Deze karakteristieken geven aanknopingspunten voor mogelijke elementen van het borgingsplan en sluiten daarmee aan op deelvraag één.

5.3.1 Plannen of spontaan ontstaan

Veranderingen kunnen spontaan ontstaan of gepland worden. Van de veranderingen die achteraf zijn vastgesteld, was 75% in eerste instantie niet gepland of bedoeld (Caluwé & Vermaak, 2006). Desondanks gaat het in dit onderzoek alleen over geplande veranderingen. Het centrale projectteam van Toekomst VBG heeft namelijk van te voren nieuw gedrag vastgelegd, bijvoorbeeld dat teamcoaches medewerkers direct aanspreken op hun bijdrage aan het proces en hierbij realistische verbeterpunten weergeven. Het centrale projectteam gaat dus in opdracht van het MT productie veranderingen bewust inzetten omdat het MT productie denkt dat zij hiermee de organisatie kunnen beïnvloeden en sturen. Om de resultaten van dit

⁶ De BU-productie streeft vijf besturingsprincipes na. Een van deze principes is continu verbeteren, hetgeen verankerd moet worden in de werkzaamheden. Gedrag dat hierbij hoort is het geven en vragen van feedback, het aandragen van verbetervoorstellen, het proactief helpen van anderen en meedenken.

onderzoek te kunnen generaliseren naar de praktijk van Toekomst VBG is het belangrijk dat de concepten uit dit onderzoek overeenkomen met de concepten van Toekomst VBG. Daarom heb ik ervoor gekozen om in dit onderzoek dieper in te gaan op geplande veranderingen.

Bij geplande veranderingen zijn de veranderingen geïnitieerd, gestuurd en gecontroleerd door het topmanagement. Geplande veranderingen komen voort uit rationele benaderingen van veranderingen. Ze zijn gebaseerd op de aanname dat de organisatie gezien kan worden als een geheel dat in balans is en dat de relatie tussen de omgeving en de organisatie in balans gehouden moet worden. De verandering volgt een structuur waarbij er eerst doelen van de verandering geformuleerd worden, vervolgens wordt er een strategie gemaakt en deze wordt vervolgens geïmplementeerd (Boonstra & Caluwé, 2006). Geplande veranderingen worden niet per se gedragen door de volledige organisatie. Doordat een geplande verandering als het ware topdown over de bestaande organisatie heen wordt gelegd, bestaat het risico dat de verandering niet verankerd wordt in de bestaande organisatie (Kunda, 2006).

Geplande veranderingen wijken af van spontane veranderingen doordat geplande veranderingen op een specifiek moment plaats moeten vinden. De organisatie kan op dat moment nog niet klaar zijn voor de verandering. De verwachting is dat dit invloed heeft op de uitvoering en effecten van de verandering. Geplande veranderingen kunnen bijvoorbeeld eisen stellen aan de vaardigheden van VBG managers die zij niet bezitten (zie ook 5.2, kunnen veranderen). Bovendien kunnen veranderingen achterhaald worden door de realiteit (Stoker, 2005; Weick & Quinn, 1999).

Er is een aantal standaardwerken op het gebied van geplande veranderingen. Er zijn daarom verschillende definities van geplande veranderingen. Bennis, Benne en Chin (1985) omschrijven geplande veranderingen als: een proces van bewuste verandering, dat gebruik maakt van valide kennis en gebaseerd is op de juiste cultuur en samenwerking tussen de 'change agent' en het cliëntsysteem. Lippitt, Watson en Westley (1958, p.10) zien planned change als veranderingen die tot stand komen via een doelgerichte beslissing om verbeteringen in een systeem tot stand te brengen, hetgeen bereikt wordt met behulp van professionele begeleiding. Zaltman en Duncan (1977, p.10) omschrijven planned change als: *'The relearning on the part of an individual or group (1) in response to newly perceived requirements of a given situation requiring action and (2) which results in a change in the structure and/or functioning of social systems.'*

Aan de hand van deze omschrijvingen van geplande veranderingen kunnen een aantal gelijksoortige elementen herkend worden. Caluwé en Vermaak (2006) hebben vijf dimensies van geplande veranderingsprocessen opgesteld. Om meer zicht te krijgen op de feitelijke gang van zaken moet je je bewust zijn van deze dimensies bij veranderingsprocessen. Tegelijkertijd is eenduidigheid hierover niet realistisch en niet nodig. De dimensies zijn opgesteld vanuit een procesmatig kader maar omvatten ook planmatige, concrete en tastbare, componenten:

- Uitkomsten/ bestemming; doelen, resultaten of de richting waarin een verandering moet gaan.
- Context/ historie; oorzaak, noodzaak, omgeving.
- Rollen/ actoren; partijen en spelers.
- Fasen/ processen; Stappen, ordening, inhoudelijke activiteit, technische aspecten.
- Communicatie/ betekenisgeving; interactie, informeren.

Voor de beschrijving van het borgingsplan van gedrag zullen deze bestanddelen van Caluwé en Vermaak (2006) genomen worden als uitgangspunt. Een nadere beschrijving van de bestanddelen uitkomsten/ bestemming, rollen/ actoren en fasen/ processen staat in paragraaf 5.4. In hoofdstuk 6 wordt dieper ingegaan op communicatie/ betekenisgeving. De dimensie context/ historie is met name gericht op het al dan niet starten van de verandering.

Het borgen van veranderingen is alleen van belang wanneer veranderingen daadwerkelijk doorgang vinden. Deze dimensie wordt daarom niet nader beschreven.

5.3.2 Transformeren of continueren

Een belangrijk onderscheid dat gemaakt kan worden bij organisatieverandering is het verschil tussen transformaties en continuaties (Bate, 1996; Goodstein & Burke, 1991). Continuaties worden ook wel eerste orde verandering genoemd en kunnen gekarakteriseerd worden als ontwikkeling in de richting van optimalisatie van processen. Bij transformaties gaat het om de verandering van gedrag in een ander gedrag.

Transformaties en continuaties lopen binnen een organisatie door elkaar heen en volgen elkaar op (Bate, 1996). Dit zie je ook terug binnen Toekomst VBG. Toekomst VBG is gericht op het uitvoeren van nieuw gedrag, bijvoorbeeld in plaats van sturen op resultaat moet er gestuurd worden op de manier waarop het resultaat behaald wordt, daarmee is Toekomst VBG bedoeld als een transformatie. De invoering van Toekomst VBG is echter niet het einde van de reorganisatie. Bijvoorbeeld naar aanleiding van de evaluatie van de pilot zijn er wijzigingen aangebracht in de procesuitvoering van Toekomst VBG. Het is daarom aannemelijk dat de toekomstige evaluaties eveneens verbeteringsmogelijkheden uitwijzen. Deze proces- en gedragsveranderingen zullen vervolgens doorgevoerd worden. Dit gedeelte van de verandering is bedoeld als een continuatie.

Voor de borging is het verschil tussen continuaties en transformaties ook belangrijk. Goodstein en Burke (1991) stellen dat stabiele factoren, dingen die niet veranderen, noodzakelijk zijn binnen transformaties om de verandering te kunnen borgen. Het geeft mensen de mogelijkheid om zich ergens aan vast houden. Deze niet veranderende factoren moeten in het veranderproces dan ook geëxpliciteerd worden. Voor borging betekent dit dat het nieuwe gedrag vastgelegd moet worden aan de bekende stabiele factoren. De stabiele factoren kunnen hierdoor dus een nieuwe betekenis krijgen. Deze stabiele factoren zouden een element kunnen zijn van het borgingsplan bij een transformatie.

Voor continuaties is het niet voorwaardelijk dat er stabiele factoren zijn, omdat hierbij voldoende zekerheden in stand blijven. Bij continueren heeft hetgeen dat je wilt borgen een ander karakter, dan wanneer je een verandering echt als 'af' bestempelt. Bij optimalisatie heeft de borging waarschijnlijk meer betrekking op het vertonen van gedrag dat gericht is op verbeteringen dan op taakspecifiek gedrag zoals het blijven zitten tijdens de werkzaamheden. Laatstgenoemde zou namelijk best kunnen wijzigen wanneer blijkt dat ander taakspecifiek gedrag nog effectiever is. Daarmee is er ook niet per se specifiek gedrag dat geborgd moet worden, maar eerder een houding of attitude (Goodstein & Burke, 1991). Voor borging betekent dit dat het niet gaat om vastleggen maar om het onderhouden van gedrag, dit zou terug kunnen komen in het borgingplan.

Het opeenvolgen van veranderingen is dus een proces wat bij veel organisaties plaats vindt. Dit proces heeft invloed op de borging van veranderingen. Cummings en Worley (2001) benoemen stabiliteit van de omgeving en technologie, en eenduidigheid van de interventies als belangrijke organisatiekarakteristieken die de interventies en het proces van borging zullen beïnvloeden. Wanneer de omgeving of technologie niet stabiel is en deze veranderingen houden rechtstreeks verband met de interventie, bijvoorbeeld er vinden mutaties plaats in het VBG-mt of het aantal VBG-mt leden wordt sterk gereduceerd, dan is het moeilijker om de verandering op de langere termijn te blijven borgen. Hetzelfde verband bestaat tussen eenduidigheid van de interventies en lange termijn borging; wanneer verschillende interventies overeenstemming vertonen, ontstaat er meer herkenbaarheid en kunnen mensen zich makkelijker commiteren aan de interventie. De visie van Cummings en Worley (2001) geeft theoretische aanwijzingen voor het borgingsplan en het borgen van

Toekomst VBG. Het borgingsplan van Toekomst VBG zou niet los moeten staan van andere borgingsplannen en een mate van stabiliteit van de omgeving en technologie zal bij kunnen dragen aan borging.

5.4 Het borgingsplan: de theorie over veranderingen borgen

Op basis van de theorie over het borgen van veranderingen wordt in deze paragraaf de koppeling gelegd tussen de verschillende vormen van veranderingen en de bestanddelen (Caluwé & Vermaak, 2006) uitkomsten/ bestemming, rollen/ actoren en fasen/ processen van verandertrajecten.

5.4.1 Uitkomst/ bestemming; Wat moet er geborgd worden

Bij een verandering hebben de initiatiefnemers aan het begin een idee over de beoogde uitkomsten of de richting waarin de uitkomsten zich bevinden. Hoewel de relaties niet altijd even duidelijk en expliciet zijn, is er vaak een aanname dat een bepaalde verandering zal leiden tot bepaalde resultaten (Caluwé & Vermaak, 2006).

Om te bepalen wat er moet veranderen is het belangrijk een veelzijdige blik op de situatie te hebben. Veranderaars kunnen vanuit hun expertise denken en daardoor andere facetten onderbelicht laten terwijl die voor de verandering relevant zijn. Diverse auteurs (e.g., Caluwé & Vermaak, 2006; Cummings & Worley, 2001) hebben modellen gemaakt van effecten van verandering. De indelingen geven handreikingen voor de beantwoording van vragen zoals: wat willen we veranderen en hoe gedetailleerd moet de verandering geborgd worden. Op basis van de antwoorden van deze vragen, kan een organisatie vervolgens de verandering ontwerpen, inzetten en borgen.

Nieuw gedrag

Hetgeen dat moet veranderen is niet bij elke verandering gelijk. Tiggelaar (2005) benoemt gedrag als de zwakke schakel tussen plannen en veranderen. Gedrag is voor hem alle handelingen die we verrichten uit onszelf of in reactie op onze omgeving. Daaronder vallen dus zowel bewegingen (waarneembaar gedrag) als gedachten en gevoelens (niet waarneembaar) (p. 17). Gedrag is op te splitsen in onbewust automatisch gedrag (95%) en bewust gepland gedrag (5%). Onbewust gepland gedrag is vrijwel al het gedrag dat wij uitvoeren zoals lopen op de werkvloer en urenregistraties intypen, bewust gepland gedrag is specifiek gedrag vaak gericht op incidentele lange termijn plannen zoals het voorbereiden van een functioneringsgesprek.

Volgens Tiggelaar (2005) moet bij verandering de nadruk liggen op het aanpassen van onbewust automatisch gedrag. Dit gedrag is ingesleten bij mensen doordat het gedrag beloond wordt en ontlokt wordt door stimuli. Hiermee sluiten zijn ideeën aan bij het behaviorisme (Gray, 2001). Het behaviorisme stelt dat wanneer gedrag van mensen leidt tot succes (in materiële en immateriële beloningen) dan zullen zij geneigd zijn om dit gedrag te herhalen. Dit proces vindt plaats wanneer de beloning direct volgt op het gedrag zodat de koppeling tussen het gedrag en de beloning plaats zal vinden. Hierop zal het gedrag automatiseren. Dit betekent dat bepaalde stimuli automatisch gedrag ontlokken omdat men de beloning graag wil hebben (Gray, 2001).

Wanneer de principes van het behaviorisme worden toegepast op het nieuwe gedrag dan moet dit nieuwe gedrag: concreet, specifiek en objectief meetbaar zijn. Wanneer het nieuwe gedrag aan deze kenmerken voldoet dan is het te controleren en te beoordelen. Dit maakt een positieve beoordeling (beloning) van het gedrag mogelijk en draagt daarom bij aan de automatisering van het gedrag (Cummings & Worley, 2001; Tiggelaar, 2005). Deze

benadering sluit aan bij het principe van SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) doelen opstellen (Markesteijn, 2005). In het SMART principe wordt ook rekening gehouden met het 'kunnen' presteren (realistisch). Er zijn echter ook nadelen aan deze manier van het bepalen en bevorderen van nieuw gedrag. Behalve dat het zeer moeilijk is om het volledige gedragspatroon op deze wijze te schrijven en daaraan de juiste indicatoren te verbinden om het gedrag meetbaar te maken, zal het opstellen van meetbaar specifiek gedrag niet stimuleren tot extra prestaties. Immers, als je doel hebt bereikt, krijg je je beloning (Markesteijn, 2005).

De relatie tussen belonen en gedrag van mensen is dus complexer dan het behaviorisme van oorsprong suggereert. Een belangrijk concept waar het gedrag aan gekoppeld kan worden, is het willen (zie 3.2.2.) presteren. Mensen die gemotiveerd zijn om bepaald gedrag uit te voeren, zullen eerder geneigd zijn om dit gedrag uit te voeren (Ryan & Deci, 2000). Wanneer mensen gedrag willen vertonen omdat dat hun een goed gevoel geeft, zijn zij intrinsiek gemotiveerd. Hoewel deze intrinsieke motivatie een belangrijke bron van motivatie is, zal niet iedereen voor elk gedrag intrinsiek gemotiveerd zijn. Extrinsieke motivatie is gekoppeld aan het resultaat dat bepaald gedrag oplevert (beloning). Deze vorm van beloning kan effectief zijn om gedrag van mensen nog meer te stimuleren. De beloning moet wel gewenst zijn en in overeenstemming met de moeite die geleverd moet worden voor de prestatie. Bovendien neemt de waarde van beloningen af over tijd. Het kan dus nodig zijn om het beloningssysteem aan te passen na verloop van tijd (Cummings & Worley, 2001; Ryan & Deci, 2000).

Het borgingsplan is erop gericht om het gedrag blijvend te veranderen. Op basis van de hier boven beschreven theorie zouden er in het borgingsplan elementen van het stimuleren van gedragsveranderingen en het bevorderen van motivatie kunnen zitten.

Terugvallen

Omdat het oude gedrag ingesleten is en vaak automatisch uitgevoerd wordt, zal het moeite kosten om nieuw gedrag aan te leren en uit te voeren. Het terugvallen vindt vooral plaats op momenten dat er veel druk ervaren wordt bij het nieuwe gedrag. Daarom is het belangrijk om te accepteren dat een verandering in eerste instantie altijd een lagere effectiviteit zal betekenen (e.g., Goodstein & Burke, 1991; Tiggelaar, 2005). Daarnaast is het belangrijk om actief te anticiperen op die moeilijke momenten, hierdoor neemt de succeskans van het nieuwe gedrag toe met een factor 3 tot 4 (Tiggelaar, 2005).

Bijvoorbeeld: In de zomerperiode nemen veel fulltime postbodes en teamcoaches vakantiedagen op. Hierdoor wordt het op de werkvloer extra moeilijk om goed te blijven sturen. Allereerst zijn er meer medewerkers met minder ervaring die extra hulp nodig hebben en daarnaast is er minder aansturend personeel om in die behoefte te voorzien. Door actief te anticiperen op deze periode kan voorkomen worden dat mensen vervallen in oud gedrag en teamcoaches bijvoorbeeld zelf werk gaan uitvoeren om te zorgen dat alle post bezorgd wordt in plaats van hun aansturende rol behouden.

Het anticiperen kan met behulp van verschillende technieken. Tiggelaar beschrijft verschillende technieken die allen op velerlei manier vorm kunnen krijgen. De hieronder beschreven voorbeelden zijn door mij bedacht, in het borgingsplan zouden dit soort elementen ook op andere wijzen voor kunnen komen.

- Teamcoaches kunnen *extra beloond* worden wanneer zij hun vakantie opnemen buiten de reguliere vakantie periode, bijvoorbeeld door een eenmalige bonus.
- Counteracting: het tegenovergestelde denken en doen dan de moeilijkheid ervaren wordt om de aandacht hiervan af te lijden. Teamcoaches kunnen het nieuwe gedrag echt als kans zien. Doordat er veel oproepkrachten aan het werk zijn, kunnen ze zien dat hun nieuwe gedrag bijdraagt aan het behalen van resultaten.

- Extra herinneringen om op twijfelmomenten je in te laten zien wat je doel is zodat je meer durft. De trainers van de leer-/werktrajecten zouden een middag langs kunnen komen om aansprekende thema's te behandelen.

Alleen een gedragsverandering?

Toekomst VBG is door het MT productie ingezet als een gedragsverandering. Cultuurdenkers zien organisatiegedrag echter als een onderdeel van de organisatiecultuur. In hun ogen kan een verandering alleen succesvol zijn wanneer alle organisatieonderdelen in alle facetten mee veranderen (e.g. Schein, 1983; Schneider, et al., 1996; Schneider, Gunnarson & Niles-Jolly, 1994). Gedrag is dan een onderdeel van cultuur, waarbij cultuur een breed overkoepelend concept is dat een beschrijving vormt van alle interacties die plaats vinden tussen mensen van de organisatie (Kunda, 2006). Vanuit dit perspectief kan een organisatieverandering niet alleen bestaan uit een gedragsverandering, maar moeten ook onzichtbare aspecten van een cultuur, zoals aan gedrag onderliggende waarden en normen, veranderen.

Een aantal elementen zijn belangrijk bij een cultuurverandering (Bate, 1996). Allereerst moet de nieuwe situatie voor mensen kwalitatief anders zijn de oude realiteit. Deze breuk met de huidige realiteit moet de noodzaak geven om de cultuur te veranderen. Wanneer deze noodzaak ontbreekt, geven de mensen de voorkeur aan het behoud van de huidige situatie. Ten tweede moet er bij de opbouw van de nieuwe cultuur interactie zijn tussen de verschillende organisatielagen. Wanneer een nieuwe cultuur top-down wordt opgelegd, wordt deze misschien in woord wel geaccepteerd, maar zal in daden iets anders worden gedaan. Het derde element is een commitment van de verschillende organisatieleden aan de nieuwe cultuur zodat socialisatie van de nieuwe cultuur plaats kan vinden. Deze socialisatie betekent dat er transfers gemaakt worden tussen de nieuwe cultuur en het feitelijke gedrag. Deze transfers omschrijft Bate (1996) als het borgen van de cultuur. Hierbij ligt de nadruk op het zichtbaar maken van onzichtbare fenomenen zoals ideeën, intenties en processen. Door de basisassumpties van de nieuwe cultuur vast te leggen in een bepaalde structuur en vorm wordt een werkelijkheid gecreëerd. Deze werkelijkheid is uiteindelijk de maatstaf voor de mate waarin de verandering succesvol is geborgd (Schneider et al., 1994; Schneider et al., 1996).

Wanneer alle structuren en vormen congruent zijn, zoals de manier van aansturen en de manier van resultaten bepalen, zal dit de duurzaamheid bevorderen (Bate, 1996; Cummings & Worley, 2001). Voor het vastleggen van structuren en vormen is het beloningssysteem van de organisatie een belangrijk element. Wanneer duidelijk is welk gedrag beloond wordt (financieel of niet financieel), zullen mensen meer geneigd zijn om hun competenties en energie hierop te richten (Schneider, et al., 1996).

Een cultuur ontstaat door gedeelde betekenissen en interactie, daarom is het belangrijk dat een cultuur niet wordt ontworpen op basis van een vooraf bedachte structuur, maar dat de structuur gevormd wordt gedurende het veranderingsproces. Dit betekent niet per se dat sturing niet mogelijk is. Bewuste communicatie kan gebruikt worden om expliciete relaties te leggen tussen nieuwe gedragingen en houdingen die bijdragen aan verhoogde effectiviteit. Kotter (1995) benoemt deze communicatie zelfs als essentieel voor het borgen van veranderingen. Het leggen van deze verbanden heeft daarmee twee doelen, enerzijds wordt voorkomen dat mensen zelfstandig niet correcte verbanden leggen anderzijds zal dit ervoor zorgen dat een organisatie kan sturen en een waarheid creëert.

Wanneer de verandering van Toekomst VBG meer omvat dan alleen de verandering van uiterlijk waarneembaar gedrag, zouden elementen die betrekking hebben op meer cultuurgerelateerde veranderingen het borgingsplan kunnen ondersteunen zoals ruimte voor interactie tussen de verschillende organisatielagen, congruentie tussen de verschillende

aspecten van borging en het inzetten van communicatie gericht op bewustwording van de gedragsveranderingen.

5.4.2 Rollen/ actoren; Wie zijn er betrokken bij borging

Bij het project Toekomst VBG hebben veel mensen een rol. Bij deze roltoeschrijving kunnen zich allerlei problemen voordoen. Middenmanagers kunnen in bureaucratische organisaties bijvoorbeeld terughoudend zijn om hun waardevolle ideeën in te brengen. Deze terughoudendheid kan ontstaan omdat ze bang zijn dat zij de verantwoordelijkheid krijgen om de implementatie van hun idee te bewerkstelligen, terwijl zij niet de tijd noch de bevoegdheden hebben om de implementatie zelf te realiseren (Caluwé & Vermaak, 2006). In deze paragraaf wordt de relatie gelegd tussen verschillende rollen en borging van veranderingen.

Leiderschap bij veranderingen

Bij verandertrajecten zijn verschillende partijen betrokken. Veranderingen kunnen alleen plaats vinden wanneer het topmanagement zich eraan committeert en betrokken is. Deze commitment en betrokkenheid moet voortdurend aanwezig zijn. Dit zorgt er namelijk voor dat op momenten dat de uitkomsten niet volkomen helder en klaar zijn, de andere betrokkenen op de lagere niveaus minder zullen twijfelen over het proces van veranderen. Ook uit het gedrag van leiders moet deze betrokkenheid blijken. Wanneer het decentrale projectteam nooit op de werkvloer komt kijken om te zien wat er gebeurt, is hun standpunt dat het VBG-mt veel tijd op de vloer moet doorbrengen veel minder standvastig (Goodstein & Burke, 1991; Kotter, 1995).

Hierop aansluitend is het belangrijk dat de leiders zichzelf niet volledig onttrekken van de lagere niveaus. In de vorige paragraaf werd duidelijk dat een cultuurverandering niet van bovenaf opgelegd moeten worden, maar ontwikkeld moet worden tijdens een gemeenschappelijk proces. Dit heeft grote gevolgen voor de rol van de leider tijdens een cultuurveranderingsproces. De rol van de leiders is ook ondersteunend en gericht op ontwikkeling in plaats van volledig sturend en bepalend (Bate, 1994).

Grootte van de doelgroep

Veranderingen kunnen gericht zijn op veel actoren binnen de organisatie of op een klein gedeelte van de organisatie. Afhankelijk van de grootte van de groep spelen andere factoren een rol bij de moeilijkheid die wordt ervaren om de veranderingen te borgen. Veranderingen met weinig betrokkenen van de organisatie kunnen moeilijker te zijn om te borgen omdat er onderscheid ontstaat tussen verschillende groepen medewerkers binnen een organisatie, bijvoorbeeld tussen de manier van leiding geven op een klein VBG en de manier van leiding geven op een groot VBG. Dit kan tot weerstand leiden. Tegelijkertijd kan dit er ook voor zorgen dan men zich meer een eenheid gaat voelen en een eigen subcultuur ontwikkelt. Wanneer een verandering voor veel medewerkers gevolgen heeft, kan dit de borging eveneens vergemakkelijken. Wanneer mensen gezamenlijk iets doen kan er vanuit dit 'wij'-gevoel een verandering omarmd worden. Tegelijkertijd kan grootschaligheid ertoe leiden dat mensen de verandering niet als van zichzelf ervaren. Betrokkenheid bij de verandering is dus eveneens van belang (Cumming & Worley, 2001).

Betrokkenheid

In de jaren zeventig ontstaat er druk vanuit de samenleving voor meer participatie van mensen binnen organisatie, de bedrijfsdemocratisering. Als gevolg hiervan worden voor mensen de rechten meeweten, meedenken en meebeslissen met het management door de vakbonden opgeëist. Deze rechten geven een toenemende mate van participatie weer, waarbij

meeweten de laagste vorm van participatie is en meebeslissen de hoogste (Delden, 1999). De rechten hebben echter niet geresulteerd in veranderingen in management concepten, maar zijn ingepast binnen de bestaande organisatiestructuren. De participatie is gekanaliseerd zodat lagere eenheden inspraak kunnen hebben in de top via procedures (Delden, 1999).

Een verandering die geborgd moet worden, vereist betrokkenheid van de hele organisatie. De nadruk ligt hierbij op de rol van middenmanagers. De middenmanagers voeren de veranderingen meestal uit en zijn de schakel vanuit het topmanagement naar de praktijk. Voor de borging van de verandering is het daarom essentieel dat de doelen die de middenmanagers nastreven en uitleven gelijk zijn aan de doelen van het ontwerpers (top management) van de verandering (Cummings & Worley, 2001; Schneider, et al., 1996). Deze overeenstemming kan bereikt worden door de middenmanagers mee te laten weten, zodat ze de verandering kennen. Maar om het willen veranderen te stimuleren zou een hogere mate van participatie een bijdrage kunnen leveren (Bouma, 2008). Op basis van deze theoretische aanwijzingen zou de mate van participatie een mogelijkheid kunnen zijn om de kwaliteit van het borgingsplan te beïnvloeden.

5.4.3 Fasen/ processen; Belang van tijd

In 5.2 werd borging kort benoemd als fase volgend op het teweeg brengen van de verandering. De vraag is echter of borging alleen ruimte dient te hebben tijdens deze laatste fase, of dat ook al in eerdere fases ruimte ingelast moet worden voor borging. Deze paragraaf gaat dieper in op het belang van tijd voor het concept van borging.

Veranderen kost tijd

Een belangrijk deel van verandermanagement is accepteren dat disorganisatie en verlaagde efficiëntie karaktereigenschappen zijn van de organisatie gedurende de verandering. Doordat mensen (een gedeelte van) hun routines weg moeten doen en opnieuw gaan (her)ontdekken hoe zij moeten werken, is het waarschijnlijk dat in eerste instantie het werk met het nieuwe gedrag minder snel gaat dan dat het met het oude gedrag ging (Goodstein & Burke, 1991). Caluwé en Vermaak (2006) bepleiten zelfs dat een verandering tijd moet kosten. Zij vinden dat er gedurende de verandering veel extra tijd vrijgemaakt moet worden om de verandering te reflecteren. In hun ogen zal dit de borging van het hele verandertraject verbeteren. De reflectie zal er aan bijdragen dat er meer balans ontstaat en dat niet één veranderaspect heel veel aandacht krijgt. Een hogere mate van balans voor de verschillende aspecten zorgt ervoor dat het totale veranderconcept van belang blijft en dat de verandering niet versnipperd tot bepaalde acties. De tijd die beschikbaar is voor het borgen van de gedragsverandering kan dus een element zijn die van invloed is op het mogelijke resultaat van het borgingsplan.

Snelle start

Caluwé en Vermaak (2006) geven met hun aandacht voor reflectie aan dat borging dus een concept is dat een rol speelt bij het volledige verandertraject. Van der Vange (2007) sluit hierop aan maar benoemt het belang van prioriteit. Volgens Van der Vange (2007) heeft het projectteam bij de start van de verandering een zekere machtsbasis doordat iedereen bezig is met de verandering en daar veel prioriteit voor is. Na verloop van tijd wordt het projectteam in de bestaande organisatie opgenomen. De projectteamleden worden niet meer als veranderaars gezien, omdat organisatie al veranderd is. Medewerkers zullen dan hun eigen belangen en opvattingen weer centraal proberen te stellen, die niet overeen hoeven te komen met het algemene belang. Dit betekent een afname van de legitimiteit van de veranderaars. Daarmee verminderen ook de mogelijkheden tot het vastleggen van de veranderingen. In zijn

ogen is het daarom noodzakelijk dat er al tijdens implementatie aandacht besteed wordt aan borging. Zodat je ervoor zorgt dat de verandering door andere mensen wordt overgenomen en de veranderingen al zijn geborgd in het dagelijkse proces. In plaats van dat je hiermee wacht tot het einde van het verandertraject (Van der Vange, 2007).

Shingo (1986) streeft met zijn principe 'Poka Yoke' nog eerder borging na. Poka Yoke is een Japanse term en betekent het voorkomen van een onbedoelde fout. Voor de praktijk van organisatie inrichtingen betekent dat, dat het ontwerp op dusdanige wijze is gemaakt dat niemand fouten kan maken. Wanneer mensen iets automatisch goed doen, is het dus direct geborgd. Het principe vereist dat in het ontwerp stadium bedacht wordt hoe het gedrag dusdanig gereguleerd kan worden, dat men geen fouten kan maken. In plaats van dat je het gedrag achteraf probeert vast te leggen terwijl de mensen nog mogelijkheden hebben om het op hun eigen wijze te doen. Bij het principe van Poka Yoke kun je je afvragen of het wenselijk is dat mensen volledig automatisch hun taken uitvoeren, en gestuurd worden door het systeem. Desondanks benadrukt het evenals het belang van de prioriteit, de start van het veranderingstraject als 'belangrijk' voor de borging. In het borgingsplan zou hier aandacht aan besteed kunnen zijn.

Vasthouden

Het borgen van een verandering is nooit af. Om een verandering vast te kunnen blijven houden moet het socialisatieproces continu plaats blijven vinden. Door socialisatie worden organisatieleden continu bewust gemaakt van de veranderingen en de ontwikkelingen in gedragingen en de betekenissen die hierop aansluiten. Wanneer de communicatie hierover op gang komt en blijft bestaan, zal dit eraan bijdragen dat er voortdurend opnieuw bevestiging plaats blijft vinden dat de organisatie met elkaar in dezelfde richting bezig is. Daarnaast is socialisatie de manier om nieuwe organisatieleden bij de organisatie te betrekken en deelnemer te maken aan het arbeidsproces (Cummings & Worley, 2001). De continuatie van socialisatie zou een element kunnen zijn die de borging zou kunnen ondersteunen en daarmee ruimte inneemt in het borgingsplan.

6 Resultaten; het borgingsplan in de praktijk

Wanneer een borgingsplan goed bedoeld is, is dat nog geen garantie dat de borging ook succesvol zal verlopen. Het borgingsplan moet namelijk uitgevoerd worden door mensen, en die mensen zullen hun eigen betekenis aan het borgingsplan geven. Wanneer deze mensen de verandering niet doorvoeren of hun betekenis niet overeenkomt met de betekenis die de ontwerpers aan het borgingsplan hebben gegeven, kan dit gevolgen hebben voor de manier van borging van Toekomst VBG.

In dit hoofdstuk wordt allereerst een beschrijving gegeven van de huidige stand van het borgingsplan zoals het is ontworpen door het centrale projectteam. Dit hoofdstuk biedt daarmee de mogelijkheid om de praktijk ervaringen te koppelen aan de theoretische aanwijzingen uit hoofdstuk vijf. Het eerste gedeelte van dit hoofdstuk zal bijdragen aan de beantwoording van de onderzoeksvraag: *In hoeverre is er theoretische ondersteuning voor het borgingsplan van het gedrag van Toekomst VBG?* Daarnaast gaat dit hoofdstuk in op de ervaringen van de betrokken met het borgingsplan van Toekomst VBG. Deze ervaringen zullen bijdragen aan de beantwoording van de onderzoeksvraag: *Welke betekenis verlenen de diverse betrokkenen aan de borging van gedrag en het borgingsplan?*

In het hoofdstuk worden beschrijvingen gegeven aan de hand van documentanalyse, observaties en de interviews. Bij alle interviewfragmenten is aangegeven van welke

organisatielaag de respondent afkomstig is: centraal projectteam, decentrale projectteam of lokaal VBG-mt. Met behulp van de data wordt geprobeerd een helder beeld te schetsen van de dagelijkse praktijk.

Volgens de data heeft borging als concept een plaats gekregen binnen de belevingswereld van alle geïnterviewden. Iedereen benoemt borging als *'belangrijk'* maar ziet het ontwerp van het borgingsplan en de manier waarop borging plaats moet vinden anders. In de volgende paragrafen zal dieper ingegaan worden op deze verschillen.

6.1 De huidige stand van het borgingsplan

Op het moment van de dataverzameling (april/mei 2009) is het borgingsplan nog niet af. Er zijn al wel enkele stappen gezet. Deze stappen staan hieronder in chronologische volgorde weergegeven. De beschrijving van deze paragraaf is een samenvoeging van de (in)formele gesprekken met centrale projectteamleden en diverse documenten.

Borging is tijdens de implementatie van het project een speerpunt geworden voor het landelijke projectteam. De start van het ontwerp van het project Toekomst VBG had al twee jaar eerder plaats gevonden. Om borging vorm te geven binnen Toekomst VBG heeft het centrale projectteam in november 2008 een projectgroep borging opgezet dat gedurende vier maanden de eerste stappen met betrekking tot borging moest zetten. In de projectgroep zaten vijf personen vanuit het landelijke niveau die al dan niet ook in het centrale projectteam zaten. Het opzetten van deze werkgroep was de eerste stap met betrekking tot borging binnen Toekomst VBG en sommigen zeggen zelfs de eerste stap binnen heel TNT.

De projectgroep borging heeft hun borgingsproject in drie fases uitgerold. De eerste fase was een projectreview. De bedoeling hiervan was om de openstaande projectactiviteiten te kennen en deze zo snel mogelijk op te lossen. Voor het projectteam borging was dit voorwaardelijk om überhaupt te kunnen borgen. Uit de projectreview kwamen diverse actiepunten naar voren. Deze actiepunten, zoals het ontbreken van tekeningen van de oude situatie, zijn overgedragen aan het centrale projectteam, zodat zij die konden (laten) uitvoeren.

De tweede fase ging over de vraag hoe het nieuwe gedrag vastgehouden kon worden. De projectgroep borging was van mening dat borging al in het ontwerpstadium een rol had moeten spelen, zodat het ontwerp direct gericht was op borging. De ontwerpfase van Toekomst VBG was ten tijde van de beantwoording van de vraag al voorbij. Voor het vasthouden van het nieuwe gedrag waren wel een aantal ondersteunende hulpmiddelen ontworpen. Deze quickscans (Bijlage 1) bevatten beschrijvingen van het gewenste gedrag zoals: 'Spreekt individueel medewerkers op een correcte manier aan op afwijkingen in gemaakte afspraken', en 'Checkt de TC of de boodschap begrepen is?' De ondersteunende hulpmiddelen met een beschrijving van de benodigde kennis en vaardigheden van het VBG-mt en de beschrijving van de manier waarop een VBG met Toekomst VBG bestuurd moet worden vanuit de hogere organisatielagen, waren nog niet ontworpen.

De bereikte resultaten met betrekking tot de eerste en tweede fase heeft de projectgroep gepresenteerd aan het centrale projectteam tijdens een stafbijeenkomst en aan de decentrale projectteams bij een senior HR&O bijeenkomst over borging van gedrag. De afronding van de tweede fase en de derde fase waarin de vraag beantwoord ging worden hoe borging al in de ontwerpfase van een project kon worden verwerkt, kon niet gedaan worden door de projectgroep borging omdat hun beschikbare tijd was afgelopen (februari, 2009).

Naar aanleiding van de resultaten van de projectgroep borging is binnen het landelijke projectteam afgesproken dat de hoofdverantwoordelijke gedrag het borgingsplan gedrag zou afronden. In het borgingsplan moesten volgens de werkgroep in ieder geval specificaties staan over de verantwoordelijkheid over onderhoud van het borgingsplan (eigenaarschap), de

frequentie waarmee de verschillende toetsinstrumenten ingezet moesten worden en een uitbreiding van de beschikbare ondersteunende hulpmiddelen voor het gedrag.

Op dit moment (juni 2009) is het definitieve borgingsplan nog niet af. De decentrale projectteams hebben nog geen concept borgingsplan gezien en zijn niet volledig op de hoogte van de inhoud van het borgingsplan. De decentrale projectteams zijn wel in het bezit van een aantal quickscans over borging van gedrag die in februari verspreid zijn bij de bijeenkomst voor de seniors HR&O, deze quickscans zijn sindsdien niet aangepast. De VBG-mt's zijn evenmin op de hoogte van de inhoud van het borgingsplan. Via hun implementatieteam kunnen ook zij beschikken over de eerder genoemde quickscans over borging van gedrag. Er is echter geen communicatie geweest over het gebruik van de quickscans door VBG-mt's zelf. De quickscans zijn op het moment van de data afname in gebruik door het landelijke projectteam om te inventariseren hoe de implementatie van Toekomst VBG ervoor staat. Volgens het rapport van het externe adviesbureau is er op een drietal VBG'en het concept Toekomst VBG in hoge mate gerealiseerd en werkzaam, inclusief de aansturing door het management. Op zestien VBG'en is sprake van ontwikkeling in de realisatie van het concept Toekomst VBG. Op zes VBG'en is sprake van beperkte realisatie van Toekomst VBG, zodat aanvullende, gerichte en actieve sturing en ondersteuning gewenst is. Daarnaast verloopt volgens het externe adviesbureau de realisatie van het VBG-mt gedrag van Toekomst VBG moeizaam.

6.2 Timing ontwerp borgingsplan

'Belachelijk dat het definitieve plan nog niet af is.' (Lid decentrale projectteam)

'Nu was het gewoon "hop" allemaal proceswijzigingen neerzetten, dat dan implementeren en daarna denken van "hè, en nu, hoe moeten we dat borgen?" Dan ben je te laat.' (Lid centraal projectteam)

Het opstarten van de borgingswerkgroep (november 2008) gebeurde pas nadat de implementatie van Toekomst VBG gestart was (september 2008). Het borgingsplan is nog niet af. Dit wordt gezien als een hindernis voor de borging. De respondenten vinden dat er een achterstand is opgebouwd die leidt tot verschillende nadelen. De respondenten vinden dat er bij het ontwerp van Toekomst VBG gekeken had moeten worden, hoe de verschillende onderdelen geborgd hadden kunnen worden:

'Er is niet iemand die bij het begin van Toekomst VBG had gekeken van: "We gaan eens even kijken wat voor zaken we gelijk kunnen automatiseren", en dan bedoel ik niet met automatiseren, ICT-achtig, maar dat je gewoon eigenlijk het juiste doet.' (Lid centraal projectteam)

Het centrale projectteam geeft de voorkeur aan directe automatisering van het gedrag, in plaats van op de lange termijn het gedrag te borgen. In hun ogen had dit gekund wanneer het ontwerp van Toekomst VBG beter in elkaar had gezeten. Een ander nadeel dat ervaren wordt met betrekking tot de timing van het inzetten van borgingsinstrumenten uit het borgingsplan is de prioriteit die de instrumenten hebben voor de gebruikers.

'Als je start krachtig is dan heb je een beter gehoor. Anders gaan ze de checklists doen omdat ze het moeten doen, maar ze moeten het doen omdat ze er voordeel aan hebben. En dat

voordeel zien ze even helemaal niet, omdat het weer tussendoor gefriemeld moet worden.’ (Lid decentrale projectteam)

Het achteraf verspreiden van quickscans zorgt er volgens de respondent voor dat het minder prioriteit heeft voor de gebruikers, ze zien niet de gebruikersvoordelen en doen het alleen omdat het opgelegd is. Naast de hierboven benoemde nadelen wordt er ook een grote mate van tijdsdruk op onderdelen ervaren, omdat de tijd tussen de ontwikkeling van onderdelen en de uitvoering van diezelfde onderdelen zeer beperkt is. Ten slotte is het gebrek aan overzicht in de samenhang tussen de verschillende onderdelen benoemd als negatief gevolg van de timing die nu is gehanteerd door het centrale projectteam.

‘De VBG-mt’s hebben zoiets van “hoe moet ik nou het feedbackinstrument zien ten opzichte van het assessment en het pop?” En als je dat in begin meteen kan vertellen, want in het begin gingen we aan de slag, toen kwam het feedbackinstrument en toen gingen we het pas uitleggen. Het feedbackinstrument kwam toen 1 keer maar nu komt het 4 keer. Dus nu moet je in iedere wave weer dingen uitleggen.’ (Lid decentrale projectteam)

Borging wordt door verschillende respondenten dus gezien als een aspect dat je al in een eerder stadium van het veranderproces had moeten meenemen dan nu is gebeurd. Volgens een aantal respondenten had borging had direct bij de start van het procesontwerp een functionele rol kunnen spelen:

‘Je verplicht ontwerpers om na te denken over vragen zoals de wijze waarop gedrag vastgelegd kan worden, waar het eigenaarschap en beheer hiervoor komt te liggen. Voor het procesontwerp zal dit betekenen dat je ontwerp scherper wordt.’ (Lid centrale projectteam)

Aangezien de fase van het ontwerpen is afgerond en het project nu wordt geïmplementeerd, is het geen optie meer om borging mee te nemen in het proces ontwerp. Hier ligt wel de voorkeur van de betrokkenen. Aan de andere kant, het project Toekomst VBG is nog niet afgerond. Op dit moment is wave 2 bezig, maar wave 3, 4, 5 en 6 moeten nog starten. Een lid van het decentrale projectteam spreekt daarover uit:

‘Nee, het is nooit te laat om in te grijpen. Als ik centrale projectleider was zou ik toch nog eens heel kritisch kijken naar het ontwerp. Omdat ik heel bang ben dat je straks 6 waves hebt uitgevoerd waarbij je net niet eruit hebt gehaald wat erin zit.’ (Lid decentrale projectteam)

De respondent suggereert dat het herzien van een ontwerp bij kan dragen aan een algehele verbetering van het veranderingstraject. Sterker nog, in zijn ogen zal het niet herzien van het ontwerp leiden tot ongewenste uitkomsten.

De respondenten zijn van mening dat borging iets is dat al in de ontwerpfase van een verandering meegenomen moet worden. Wanneer dit niet gebeurt, gaat dat ten koste van de kwaliteit van het ontwerp. Deze verminderde kwaliteit zorgt ervoor dat de borging van de verandering veel lastiger wordt.

6.3 Inhoud borgingsplan

Kwaliteit en impact quickscans

In het concept borgingsplan staan voornamelijk de diverse quickscans. Wanneer deze goed up-to-date gehouden worden, vindt het centrale projectteam dat dit voldoende is om het project te borgen:

'Ik ga er vanuit dat die scans representatief zijn voor je concept, dus een diagnostische kwaliteit hebben. De eisen die ik stel aan die scans is dat ze 100% afdekken. Dus als je die scans doet en je doet je monitoring dan moet dat gewoon goed zijn.' (Lid centraal projectteam)

Ook VBG-mt leden zien de scans als positief instrument dat gebruikt kan worden om inzicht te krijgen in de prestaties en om elkaar scherp te kunnen houden binnen de VBG-mt's:

'Ik denk dat als je dan de teamcoach zelf een quickscan laat doen, bij de collega-teamcoaches [elke teamcoach heeft de leiding over een eigen deel van het VBG], dat je het dan aardig scherp blijft houden. Dat je dan redelijk kan borgen. Ze kunnen leren van elkaar en ze kunnen ook wijzen op de dingen die fout gaan.' (Lid VBG-mt)

Het gebruik van de scans in de dagelijkse praktijk, kan bijdragen aan het bijsturen van fouten. De scans hebben dan een controle functie. Wanneer de scans al in een vroeg stadium, tijdens de LWT, aandacht krijgen, verschaffen ze op concrete wijze inzicht in de eisen die gesteld gaan worden aan VBG-mt's. De staf heeft het gevoel dat VBG-mt's hierdoor sneller het gedrag gaan vertonen wat er van hen verwacht wordt.

Niet iedereen ziet de scans als toereikend. De scans worden gezien als controlemiddel en subjectieve momentopname. Anderen zien het risico van *'werken voor het examen'*, als je weet waar op gelet wordt en wanneer dit gecontroleerd wordt, dan zorgen de scans slechts voor tijdelijke en gedeeltelijke borging. Sommige staan daarom wantrouwend tegenover de scans. Deze problemen worden ook erkend op landelijk niveau en getracht te ondervangen door onaangekondigde monitoringsvisits en continue kwaliteitsbewaking van de instrumenten. Wanneer deze visits plaatsvinden en de manier waarop de continue kwaliteitsbewaking plaats zal vinden is nog nergens vastgelegd.

Een ander nadeel van de scans dat ervaren wordt, is de controleerbaarheid van sommige vragen in de scans. Niet alle vragen omvatten zichtbare elementen wanneer je ter plaatse naar het proces kijkt.

'Bij sommige vragen denk ik "dat kun je mij 20 keer vragen, maar geen idee". Bijvoorbeeld het aantal afgifte punten dat valt in een vakje dat kan ik echt niet vaststellen, ja dat moet ik op de blauwe ogen doen, dan denk ik, dat moet je in een voor traject goed vast stellen.' (Lid centrale projectteam)

Het centrale projectteamlid moet voor de beantwoording van sommige vragen van de quickscan vertrouwen op de antwoorden die het VBG-mt hem geven op vragen, omdat het niet uiterlijk waarneembaar is of er voldaan is aan dit criterium. Hierdoor kan het VBG-mt de score en resultaat van de quickscan zelf beïnvloeden. Hiermee raakt dit probleem ook de bruikbaarheid van het resultaat van de quickscan. De bruikbaarheid van de resultaten wordt ook door het VBG-mt als nadeel ervaren:

'Je kan over een "ja" en "nee" discussiëren natuurlijk. Want als wij tweeën nu over de zaal heen lopen en de scan gaan houden "ja wat zie je wel, wat zie je niet?" Wat vind je "ja" en wat vind je "nee". Dat piramide zetten⁷, klein voor, groot achter, waarvan men inderdaad zegt "niet doen". Ja en dan kunnen tien mensen het niet doen, maar als de elfde gecontroleerd wordt en die doet het wel, ja, dan zegt men inderdaad "wordt er piramide

⁷ Het proces waarbij de postbode de grote poststukken achter de kleine poststukken plaatst om makkelijker de post te kunnen bezorgen.

gezet? Ja, dat klopt”. Maar je hebt kans dat als wij nu door de zaak heenlopen dat er toevallig net even geen eentje treffen.’ (Lid VBG-mt)

De scans worden dus betwistbaar geacht. Niet alles is zichtbaar en degene die de scan uitvoert kan niet alles zien. Tegelijkertijd erkennen de VBG-mt leden wel dat het eigenlijk niet uit maakt in hoeverre jouw observaties overeen komen met die van een ander. De resultaten hebben altijd een zekere bruikbaarheid omdat er geen enkele afwijking is toegestaan:

‘Kijk, je kunt erover discussiëren maar ik vind dat je er niet over moet discussiëren. Het feit dat dit geobserveerd is daar moet je iets mee.’ (Lid VBG-mt)

Het ontwerp van Toekomst VBG wordt regelmatig aangepast. De scans worden echter niet altijd mee aangepast.

‘Wat ik wel zag in die formulieren is dat die nog wel moeten worden aangepast aan de actualiteit. Een van de dingen die ik bijvoorbeeld gezien heb, is dat bijvoorbeeld het lijnen plakken op de vloer niet overal is gebeurd, of veel later is gebeurd of niet goed is gebeurd. En daar wordt geen enkele vraag over gesteld in de borging terwijl dat juist wel heel erg van belang is voor het werk conform de standaard. Dus dat soort dingen vind ik dat we gaandeweg moeten updaten in die borgingsscan.’ (Lid centraal projectteam)

De manier waarop de scans worden verbeterd en aangepast aan vernieuwingen is nog niet vastgelegd. Dit probleem wordt door het centrale projectteam erkent maar is in hun ogen minder relevant voor het onderdeel van gedrag van het VBG-mt, dan voor het onderdeel processen. Het gewenste gedrag van het VBG-mt is niet veranderd sinds de start van Toekomst VBG. De voorbeelden die gegeven worden door andere betrokkenen hebben te maken hebben met wijzigingen in de procesinrichting en procesuitvoering, hetgeen volgens de officiële projectstructuur valt onder de pijler processen.

Competentie ontwikkeling

In het concept borgingsplan staan ook onderdelen gericht op de persoonlijke ontwikkeling en teamontwikkeling. Alle VBG-mt leden hebben een individueel assessment afgelegd (zie 1.4.3). Aan de hand hiervan is een plan opgesteld wat vanuit het centrale projectteam de naam ‘persoonlijk ontwikkelingsplan’ (pop) mee heeft gekregen. De inhoud van het pop is bepaald aan de hand van de verschillen tussen de huidige competenties van een individu en het competentieprofiel passende bij de functie teamcoach of VBG-manager binnen Toekomst VBG. Aan de persoonlijke ontwikkeling kunnen de teamcoach en VBG-managers werken tijdens hun dagelijkse werkzaamheden en opleidingsdagen. De officiële evaluaties vinden plaats tijdens functioneringsgesprekken, daarnaast is het de bedoeling volgens het centrale projectteam dat er regelmatig coachingsmomenten plaats vinden op de werkvloer en informele gesprekken tussen de teamcoach en VBG-manager.

Voor de teamontwikkeling is eveneens een plan opgesteld. Dit plan heeft de titel ‘team ontwikkelplan’ (top) meegekregen. In het concept borgingsplan staat omschreven dat tijdens gedraguurtjes, waarin het volledige VBG-mt met eventueel decentrale projectteamleden bijeenkomen, aan dit plan gewerkt moeten worden.

De uitrol van de bovenstaande plannen is nog niet geïmplementeerd in de dagelijkse praktijk van het VBG-mt. De nieuwe competentieprofielen hebben op velerlei manieren (assessment, belevingsonderzoek, pop, top, etc.) aandacht gekregen binnen Toekomst VBG. De concepten zijn en waren echter nog niet volledig beschikbaar bij de start van de

implementatie. Alle VBG-mt leden hebben wel hun assessment gehad en de eventueel daarbij behorende pop gemaakt maar verder is er nog veel onduidelijk.

‘Nou, ik zit te wachten want ik zou dus drie halve dagdelen opleiding krijgen, maar ik heb er nog helemaal niets van gehoord. Geen idee wie dat coördineert. Ik ben aangemeld voor 3 onderdelen en mijn collega’s ook en we horen gewoon helemaal niets.’ (Lid VBG-mt)

Daarnaast vinden sommigen het gebruik van de pop- en top instrumenten ook niet per se geschikt:

‘Het is de lamme helpt de blinde. Wanneer een incompetente VBG-manager een pop moet schrijven voor een incompetente teamcoach en hem moet ondersteunen en begeleiden, dan gaat dat natuurlijk niet tot grote successen leiden.’ (Lid decentrale projectteam)

In de praktijk wordt het correct en regelmatig toepassen van het gedragsuurtje ook als lastig ervaren. Het gedragsuurtje kan zelfstandig uitgevoerd worden door het VBG-mt of samen met een lid van het decentrale projectteam. Het instrument wordt echter zeer weinig ingezet en als het wordt ingezet, wordt het niet gebruikt voor het beoogde doel.

‘Het gedragsuurtje is goed, maar ik heb het nog maar 1 keer gedaan en 1 keer ingepland. En iedereen heeft afgesproken aan het begin van de uitrol om het te doen maar achteraf krijg je te horen dat ze dat eigenlijk bijna nooit doen. Want het gaat eigenlijk bijna altijd over het proces.’ (Lid decentrale projectteam)

Er zijn mensen die de gedragsuurtjes als kansrijk zien:

‘In wave 1 in hebben wij een top gemaakt en daarin hebben wij de ontwikkelpunten van de individuen uit de assessments gewoon genoemd. Van “hé, jij hebt dat als ontwikkelpunt genoemd en dat is jouw sterke punt, dus we koppelen jullie aan elkaar.” Dan hoef je niet per se te zeggen ik had een 2 of ik had daar 5, maar je kan zeggen dit zijn mijn ontwikkelpunten en daarin was ik gemiddeld.’ (Lid decentrale projectteam)

Niet alle respondenten zijn positief over de competentie-ontwikkelingsinstrumenten. Hoewel sommige kansen zien om elkaar iets te leren, twijfelen anderen hieraan. Er worden ook kanttekeningen geplaatst bij de prioriteit die mensen eraan geven.

Naast de geschiktheid van de instrumenten, rijst de vraag bij respondenten of het gedragsuurtje iets van Toekomst VBG is, of dat het er los van staat.

‘In feite heb je gewoon gezegd als organisatie “ons competentieprofiel is aangepast”. En daar word je op getest, dus dat staat los van de uitrol van Toekomst VBG. Ik bedoel, in de uitrol van Toekomst VBG heb je een belevingsonderzoek en je hebt competenties en je hebt feedbackinstrumenten etc., en dat kan je allemaal koppelen aan de assessment en de pop. Maar als je dat allemaal niet hebt, als je pas over 2 jaar of eind volgend jaar aan de beurt bent, dan moet je er al wel mee aan de slag.’ (Lid decentrale projectteam)

Wanneer de competentie ontwikkelinstrumenten los staan van Toekomst VBG, dan heeft dit gevolgen voor de verantwoordelijkheden en uitvoering hiervan. Aangezien de volledige inhoud van het borgingsplan is nog niet officieel vastgelegd, geïmplementeerd en/ of gedeeld, kunnen dit soort discussies ontstaan.

De mate van onduidelijkheid die er nog is over competentieontwikkeling maakt het lastig om een inschatting te maken van de kwaliteiten en risico's hiervan. Tegelijkertijd ontstaat er door de onduidelijkheid een grote diversiteit aan reacties en meningen waarvan een gedeelte gebaseerd is op foutieve inschattingen en verwachtingen.

Verbeterpunten aandragen

Het aandragen van verbeterpunten moet volgens de projectomschrijving naar voren komen om het operational excellence aspect ruimte te geven in het borgingsplan. Deze component zou moeten zorgen dat de VBG-mt's en decentrale stafleden voortdurend op zoek blijven naar verbeteringen die de landelijke standaard kunnen optimaliseren. Op dit moment is de ervaring van de respondenten dat operational excellence nog niet voldoende is uitgewerkt voor de VBG'en.

'De vraag is ook waar ik heen moet met een signaal van verbetering. Bijvoorbeeld het beplakken van de rekken gebeurd van links boven tot rechts onderin. Waarom niet in het midden? Dat snap ik niet.' (Lid VBG-mt)

'Op dit moment worden er nog dingen uitgekristalliseerd binnen Toekomst VBG. Bijvoorbeeld wij gebruiken mandjes voor alle spullen per wijk. Hiervan zijn ook foto's gemaakt door het centrale projectteam maar wat daar verder mee gebeurd weet ik eigenlijk niet. Ja, je hoort niets meer van een vernieuwing, dat was wel de frustratie van de vorige VBG manager.' (Lid VBG-mt)

'We hebben bijvoorbeeld aan de VCM gevraagd: "Wat is er anders in wave 2?". Anders moet je het zelf allemaal opzoeken op sharepoint [intranet waar alle VBG-en toegang tot hebben en informatie gedeeld wordt] waar het wel wordt gedeeld. Dat kan wel, maar het is lastig om het zelf allemaal uit te zoeken, je moet blijven zoeken.' (Lid VBG-mt)

De VBG-mt leden benoemen een aantal nadelen van het niet operationeel zijn van operational excellence. Mensen weten niet waar ze terecht kunnen met hun vernieuwende ideeën, ideeën die zij kwijt kunnen op centraal niveau verdwijnen vervolgens uit het beeld en het verzamelen van nieuwe ideeën van anderen is onoverzichtelijk en tijdrovend. Hierdoor ontstaat er negativiteit in de vorm van frustraties en last rondom het verbeterprincipe. Deze problemen worden erkend op decentraal niveau.

'Je merkt dat wij Toekomst VBG gaan uitrollen maar dat nog niet alles is uitbedacht, dat wordt gaandeweg het traject gedaan. En dus die wisselwerking van waar het management in de praktijk last van heeft, dat moet het management terug gaan koppelen maar daar moet ook een procesinrichting van zijn met waar kunnen ze wat droppen en hoe krijgen ze dan die terugkoppeling of er al of niet wat mee gedaan wordt.' (Lid decentrale projectteam)

Het decentrale projectteamlid beseft zich dat er een procesomschrijving moet komen voor de manier waarop het continu verbeteren plaats moet vinden. Het ontbreken van deze procesomschrijving zorgt ervoor dat er op dit moment geen wisselwerking is tussen het hebben van problemen op lokaal managementniveau, het bedenken van oplossingen en het kunnen werken met die vernieuwingen. Omdat deze procesomschrijving ontbreekt, krijgen sommigen de neiging krijgen om de processen op een manier uit te voeren die voor hen het meest prettig werkt. De cyclus van verbeteren die bestaat binnen TNT algemeen sluit in de ogen van de decentrale projectteamleden onvoldoende aan bij de snelheid van verbeteren die zij nastreven.

‘De normale cyclus van verbeteren [TNT algemeen] die sluit hier eigenlijk niet op aan. Want die is er wel, met verbetermaatregelen en zo, maar daar gaan wij niet eens in, die hele cyclus. We bellen gewoon op [naar het centrale projectteam]. We hebben nu een geweldig idee, doe daar wat mee. Dus dan gaan we niet aan de hele continu-verbeter-boom beginnen want voordat je daar wat weet.’ (Lid decentrale projectteam)

Binnen Toekomst VBG is er onduidelijkheid met betrekking tot operational excellence. Deze onduidelijkheid zorgt er op dit moment voor dat mensen hun eigen ideeën op hun eigen manier gaan uitvoeren en verspreiden binnen de organisatie. Dit botst met het ontwerpidee van standaardisatie. Tegelijkertijd zorgt dit ervoor dat er een negatief gevoel rondom operational excellence ontstaat. Dit kan op de lange termijn gevolgen hebben omdat juist de betrokkenheid en motivatie van betrokkenen nodig is om de verbeteringen te ontwerpen en realiseren.

6.4 Accent borgingsplan; wat moet er geborgd worden

Na de invoering van Toekomst VBG wordt door het centrale projectteam een andere managementstijl verwacht van het VBG-mt, dan daarvoor. De leden van het decentrale projectteam en centrale projectteam leggen hier volgens hen de nadruk op met de huidige inhoud van het borgingsplan, en leggen hierop de focus wanneer er gesproken wordt over het borgen van gedrag en het ontwerp van de verandering. De betekenis die zij verlenen aan de borging van het gedrag, is het vasthouden van de gedragsverandering van het VBG-mt.

‘We doen wel een aantal dingen aan de technische kant. De verandering in processen, verwerkingswijze, gewoon een aantal structuur dingen die je doet. Dat moet ook wel om te zeggen: “We gaan het anders doen, we gaan veranderen.” Maar het zwaartepunt van de verandering zit aan die gedragskant, aan de zijde van hoe functioneren mensen, zijn ze nu wel effectief en stellen we de juiste eisen en hebben ze de juiste ontwikkeling doorgemaakt? Welke competenties hebben ze wel, welke niet? Hoe functioneren ze binnen het VBG-mt maar ook hoe scherp zijn ze naar postbodes toe?’ (Lid decentrale projectteam)

‘Dat is ook nog wel iets waar we heel veel last van gaan krijgen als we het hebben over het onderwerp borging. Dat we ook best heel veel managers hebben die we altijd vanuit onze aansturing hebben gestuurd om altijd anders te doen als het resultaat er maar uit komt. Dus dat we de “hoe” nooit belangrijk hebben gevonden en nu vinden we dat in 1 keer belangrijk en staat dat centraal.’ (Lid centraal projectteam)

De decentrale en centrale projectteamleden benoemen het belang van de gedragsverandering in hun houding en hun gedrag van het VBG-mt. Tegelijk erkent het centrale projectteamlid dat dit iets nieuws is en dat dit daarom ook iets lastigs zal zijn. Het centrale projectteamlid geeft aan dat de verandering een groot contrast vormt met de verwachtingen van het VBG-mt voor Toekomst VBG.

Binnen de VBG-mt's zijn de procesmatige aspecten veel meer bepalend bij de tijdsbesteding en voor de borging van gedrag.

‘Wat wij doen aan de ontwikkeling van ons mt? We praten bijvoorbeeld over de functie postverdelers. Hoe dat beter weggezet kan worden op de werkvloer. Daar hebben we dan overleg over met het mt.’ (Lid VBG-mt)

'Ik denk dat we gewoon strak moeten sturen om het te borgen en niet moeten afwijken van de standaardisatie. We moeten er kort op blijven en dan moet het gewoon worden voor de postbodes om zo te werken.' (Lid VBG-mt)

'Onze teamontwikkeling? We zitten heel dicht bij elkaar. We spreken ook dagelijks het proces door.' (Lid VBG-mt)

'We zijn nu aan het sturen op gedrag, dat dat goed gaat. We zijn nu het hele proces aan het doorkijken. Dus we gaan nu echt per deelproces kijken dat dat gewoon goed gaat lopen. De fouten eruit halen. En dan moeten we zorgen dat we het vast gaan houden hè. Dat laatste stukje, dan is het gedrag geborgd.' (Lid VBG-mt)

'Hoe kunnen we het gedrag borgen? Consequent op ze blijven zeuren hè? Want het zijn net kleine kinderen, hè. Als je ze een vinger geeft ...' (Lid VBG-mt)

De VBG-mt leden zijn meer georiënteerd op het gedrag van de postbodes op de werkvloer dan op hun eigen gedrag. Het woord gedrag doet hen niet denken aan hun eigen gedrag, maar aan het gedrag van de postbodes op de vloer. Voor de VBG-mt leden is het proces een verzameling gedrag van de postbodes op de werkvloer en is de borging van dit gedrag richtinggevend voor het borgingsplan en de borging van Toekomst VBG. Terwijl de (de)centrale projectteamleden het gedrag van de VBG-mt leden centraal stellen. En het gedrag van de VBG-mt leden centraal willen stellen in het borgingsplan en de borging van Toekomst VBG.

6.5 Beoordelingsnormen

Hoewel het borgingsplan nog niet officieel is ingevoerd, zijn de VBG'en al wel bezig om Toekomst VBG te implementeren op het VBG. Een concept dat hierbij regelmatig naar voren komt, zijn de beoordelingsnormen die gehanteerd worden om de prestaties van het VBG-mt en de decentrale projectteamleden te bepalen.

'Ja, en mijn planningsafspraken is ook gewoon op norm komen. Dus centraal kan dan wel zeggen: "Jij bent minder verantwoordelijk", maar als ik de besparing niet haal, heb ik gewoon geen goede beoordeling.' (Lid decentrale projectteam)

Het decentrale projectteamlid is volgens een persoonlijke planningsafspraken verantwoordelijk voor het op norm komen van de VBG'en, maar moet het project wegens tijdgebrek uit handen geven bij een score die wel richting de norm gaat, maar nog niet op de norm is. Vanuit het centrale projectteam zijn er geen uitspraken gedaan over de verantwoordelijkheid van het op norm komen voor de decentrale projectteamleden. Dit is iets wat het centrale projectteam in de toekomst wel wil doen, maar waar het nog niet aan toe is gekomen. Desondanks ervaart het decentrale projectteamlid het wel als een persoonlijke verantwoordelijkheid. In zijn ogen hanteert het centrale projectteam het uitgangspunt dat het laatste stukje wel behaald wordt (geborgd wordt) zonder veel inmenging van het decentrale projectteam. Hoewel het centrale projectteam hier formeel geen uitspraken over heeft gedaan, houdt het decentrale projectteamlid de touwtjes op dit moment het liefst strak in handen omdat hij er wel op beoordeeld zal worden.

Andere decentrale projectteamleden zien het als een belemmering voor de borging wanneer iemand de verantwoordelijkheden niet durft over te dragen aan het lokale VBG-mt. In hun ogen moet je voorkomen dat je gaat overreguleren.

‘Je kunt niet alles blijven bewaken, controleren en sturen want het zijn natuurlijk leugenstaatjes vaak ook. En dat is een gevaar. Dat bedoel ik met overreguleren. Het moet ook echt bijdragen aan het doel, borgen. Daarom begon ik net met wat wil je ermee bereiken, ‘borgen’ en dat is het allerbelangrijkste.’

‘Mijn ultieme streven is dat het hele borgen niet meer nodig is, dat ze het zelf willen. En dat is te bereiken door zoveel mogelijk verantwoordelijkheid aan de lijn zelf te geven. Dat doe je door te benoemen, coachen, hulpinstrumenten.’ (Lid decentrale projectteam)

Wanneer onvoldoende verantwoordelijkheden uit handen worden gegeven, dan zal het project niet eigen gemaakt worden door de VBG-mt's in de ogen van dit decentrale projectteamlid. Hij vindt dat er vertrouwen nodig is in hun kwaliteiten om de touwtjes te laten vieren en te durven vertrouwen dat zij de resultaten zullen behalen waar jij op zal worden beoordeeld.

Ook op VBG niveau is er een botsing tussen gewenste resultaten en de manier waarop er gestuurd dient te worden volgens het centrale projectteam.

‘En als je nu kijkt naar het evb-model met de beoordelingsafspraken voor de VBG'en dan zit er eigenlijk geen gedragscomponenten in. En dan ben je als bedrijf wel verbaasd dat er alleen gestuurd wordt op harde cijfers. Dus je zorgt er niet voor dat gedrag belangrijk wordt en dat heeft een stukje met besturing te maken. Dat hebben wij ook nog staan omdat het niet iets is van Toekomst VBG alleen, maar omdat het gewoon iets is van heel TNT.’ (Lid centraal projectteam)

De cijfers zijn nog altijd de basis van waaruit gestuurd wordt. Uiteindelijk bepalen deze cijfers of je een goede beoordeling krijgt. Het centrale projectteam zegt hierover dat wanneer je managet volgens het voorgeschreven gedrag, je de cijfers kunt halen. Maar door de cijfers centraal te stellen, ontstaat het risico dat er niet alleen gemanaged wordt op gedrag, maar ook op de cijfers. Dit kan gevolgen hebben voor de borging.

‘Want waar het uiteindelijk allemaal om gaat en dat vind ik ook, dat is ook helemaal niets ongezonds, dat is resultaatverbetering. En als je je resultaten in stand houdt maar een aantal kleine items laat lopen, wie gaat er dan over vallen? Dat is wel de vraag waar ik mee zit.’ (Lid decentrale projectteam)

Wanneer cijfers het enige mechanisme zijn waarop beoordeeld wordt, ontstaat het risico dat VBG'en minder bezig zijn met hun gedrag en, al dan niet bewust, gaan afwijken van de norm. Het is onduidelijk wie er zorg zal dragen dat gedrag prioriteit blijft houden binnen de beoordeling en dat niet alleen de cijfers centraal staan.

Behalve de beoordelingsnormen van het totale VBG in cijfers, zien veel respondenten op kleinere schaal ook mogelijkheden voor straffen en belonen om specifiek gedrag te stimuleren (belonen) dan wel te beperken (straffen).

‘Gewoon het succes met elkaar vieren. Dus ook echt complimenteren. Dus met name de positieve energie met elkaar gaan zoeken. De kantoren die het goed doen zie je dat ze “belief” hebben in het concept omdat ze het goed doen. Omdat ze zien dat hun resultaten ermee gehaald worden en dan is het ook een sport. Ze krijgen positieve reacties van anderen. Dan is het leuk om hieraan mee te doen.’ (Lid decentrale projectteam)

Het benoemen van succes en complimenteren bij goede resultaten, lijkt bij te dragen aan een goede sfeer op de VBG en een stimulans om nog betere resultaten te halen met elkaar. Deze mening wordt gedeeld door een VBG-mt lid:

‘Successen vier je altijd met elkaar. Ik probeer dat ook zichtbaar te maken, in woord en gebaar bijvoorbeeld met een doos gebak. Dat hebben we goed gedaan met elkaar. Nou, we zijn niet zo’n vierdersbedrijf. Maar ik heb niet gemerkt dat er geen ruimte is. Maar je moet wel durven vieren. Pakken we het op het juiste moment, geven we dat schouderklopje.’
‘Als je dat erbij pakt, dan merk je dat het dan ook voor iedereen wat leuker wordt. En ook meer uit het grijze circuit haalt van “we doen elke dag hetzelfde”. Want we doen wel elke dag hetzelfde maar vandaag was het een dramadag en morgen loopt het allemaal heel soepel. Dan moet je dat ook benoemen in plaats van normaal in het ritme van de dag doorgaan en als we niet uitkijken alleen de focus te leggen op de rotdag.’ (Lid VBG-mt)

Het VBG-mt lid spreekt uit dat hij successen graag viert. Hij ziet hierin de kans om de motivatie van mensen te vergroten en met hun trots te zijn op prestaties. Door te vieren verandert hij het alledaagse in iets bijzonders. Tegelijk geeft hij ook aan dat dit ‘vieren’ niet per se iets van TNT is. Dit idee wordt door andere respondenten bevestigd.

‘Belonen zit te weinig in Toekomst VBG, daar word ik alleen maar afgerekend op slechte dingen. Slechte cijfers.’ (Lid VBG-mt)

‘Ik denk wel dat die stijl van successen vieren en teleurstellingen delen met elkaar veel beter gedragen moet worden. Veel meer uit de organisatie moet komen. Want nu ook. Ik had net een controller aan de lijn “Je had al verwacht dat ik zou bellen.” Dat het resultaat slecht was, weet je wel. Maar dat reageren is altijd reactief. Nou ik heb liever dat ik proactief bij hem aan de tafel zit en dat we dan proberen te voorkomen dat we de verkeerde dingen gaan doen.’ (Lid VBG-mt)

De respondenten hebben het gevoel dat zij vooral worden afgerekend op negatieve resultaten en dat dat het enige moment is waarop er een reactie komt vanuit de overkoepelende organisatieniveaus, terwijl het voorkomen van problemen en belonen weinig aan de orde zijn. Soms lijkt er zelfs angst om iets echt goed te vinden, blijkt uit een voorbeeld waarin decentraal projectteamlid vertelt over een discussie over een VBG dat onder de norm presteerde:

‘Het ging op een gegeven moment alleen nog maar over hoe het kon dat zij eronder kwamen. Ik knapte ook bijna uit mijn vel. En ik zei: “Jongens volgens mij is er maar 1 ding gepast en dat is groot applaus want deze man zit eronder”. En toen zag je hem ook een beetje zo van “hè, gelukkig dat iemand dat ook zegt”. Die had echt het gevoel van “vandaag ga ik een compliment krijgen”, en die werd helemaal onder vuur gehouden, heel erg eigenlijk.’ (Lid decentrale projectteam)

De stafleden durfden niet toe te geven dat het resultaat goed was, zij gingen twijfelen aan de cijfers. Wanneer mensen nooit beloofd worden kan dit samengaan met negatieve effecten:

‘Wanneer mensen alleen afgerekend worden op fouten, en zelfs bij goede resultaten ten twijfel getrokken worden, kan dit zorgen voor demotivatie. Waar we voor moeten waken is dat alles vanuit een negatieve kant wordt bekeken. Van “we gaan jou checken, we gaan jou

controleren”, terwijl je er ook een hele grote positieve tegenover zou moeten zetten. Dat moet naar mijn idee nog worden ingekleurd.’ (Lid decentrale projectteam)

Het onderwerp belonen wordt nog weinig ingezet om gedrag te stimuleren en mogelijk te borgen. Desondanks is er wel behoefte aan en kan het bijdragen aan de motivatie om te blijven functioneren op de manier die beoogd wordt door het centrale projectteam. De officiële beoordelingsnormen van Toekomst VBG zijn niet volledig in overeenstemming met de officiële doelstellingen van Toekomst VBG. Wanneer mensen gestuurd worden op cijfers, maar verwacht worden om met hun gedrag bezig te zijn, dan kunnen hiertussen spanningen ontstaan hetgeen negatieve invloed kan hebben op de borging. Om de borging te stimuleren en mensen te motiveren om Toekomst VBG door te blijven zetten en goed in te vullen, kunnen positieve beloningen hieraan bijdragen.

6.6 Betrokkenheid en participatie van decentraal en lokaal niveau: motor van succes?

‘De regels van Toekomst VBG, al die kleine dingetjes bij elkaar, moeten uiteindelijk resultaat opleveren. Alleen het pyramide zetten [zie voetnoot 7, p. 33] zal mijn resultaten niet veranderen maar al die kleine dingen bij elkaar wel. Daarom moeten wij iedereen op de vloer zover krijgen.’ (Lid VBG-mt)

Het VBG-mt lid beschrijft het belang van een collectieve actie om de doelen te bereiken en zijn rol daarin. Hij geeft aan dat het VBG-mt ervoor moet zorgen dat iedereen op de vloer zich volgens het nieuwe proces moet gaan gedragen omdat hij gelooft dat dit voorwaardelijk is voor het behalen van de resultaten die van hen verwacht worden vanuit het centrale projectteam. Het VBG-mt lid zal proberen om de verandering te borgen in de organisatie. Want het VBG-mt lid voelt zich samen met zijn team verantwoordelijk om alle medewerkers zo ver te krijgen dat zij mee doen aan Toekomst VBG.

Toekomst VBG wordt echter niet door iedereen volledig omarmd. Sommige VBG-mt leden sturen bijvoorbeeld hun teams aan tot het uitvoeren van processen die niet voldoen aan de regels van Toekomst VBG en zijn zich hier ook bewust van:

‘Als het heel druk is, haal ik er 1 uit het carré en die zet ik bij een kast, dat is gewoon sneller. Ben ik misschien eigenwijs, weet ik ook wel. En ik weet ook wel dat zij [centrale projectteam] het voor mij niet anders gaan doen, maar dan pak ik zo een kwartier tijdwinst. Ik heb 34 jaar ervaring maar iedereen die hier komt denkt het wiel opnieuw uit te kunnen vinden, sodemieter op.’ (VBG-mt lid)

Het lijkt het erop dat het VBG-mt lid zich niet verbonden voelt met de verandering. Hij spreekt alsof de verandering niet van hem is. Hij voelt zich niet betrokken bij de verandering en gelooft dat zijn persoonlijke manier van sturen tot betere resultaten zal leiden. Hij beroept zich op zijn jaren van ervaring en lijkt niet te geloven in een verandering die wordt opgelegd door mensen die in zijn ogen geen kennis van de vloer hebben. Het VBG-mt lid probeert niet om Toekomst VBG te borgen op zijn VBG. Het VBG-mt lid voelt zich verantwoordelijk om de goede resultaten te behalen en doet dat op de voor hem meest effectieve manier.

Uit de data komt dus op verschillende wijze naar voren dat er een relatie is tussen betrokkenheid bij de verandering, verantwoordelijkheid voor de borging van de verandering en het wel of niet bezig zijn met het borgen van de verandering. Respondenten die zich betrokken voelen bij de verandering geven een andere betekenis aan de veranderingen dan

respondenten die zich niet betrokken voelen bij de verandering. Betrokken personen hechten meer waarde aan de verandering en zetten zich meer in om de verandering te borgen dan niet betrokken personen.

Volgens sommigen kan betrokkenheid worden gevoed door participatie. Een VBG-mt lid zegt hierover:

'Het opzetten van de postbussen en de brengritten [postvervoer naar bedrijven] dat heb ik samen met medewerkers gedaan en op het moment dat je ziet dat daar verbetering in komt. Dat je dan eerst 280 klachten hebt in een week, en vorige week hadden we er 21 op zo'n heel groot proces. Ja, dat is wel kicken natuurlijk. Dat hebben we met z'n allen wel geflikt. Je ziet dat mensen er meer betrokken bij worden op deze manier, meeleven.' (Lid VBG-mt)

Het VBG-mt lid heeft de kennis benut van de werkvloer. Daardoor bereikt hij zowel een beter resultaat, als medewerkers die meeleven en zich betrokken voelen. Voor hem voelt het ook als een gezamenlijke prestatie. Deze relaties worden ook op decentraal niveau erkent:

'Wij leggen het heel erg op en iedereen moet het hetzelfde doen. Je zou er ook voor kunnen kiezen dat mensen het zelf mogen doen en kiezen. In die methode geloof ik veel meer. Dat je meer draagvlak kunt behalen en dat mensen het dan ook meer gaan doen. Ik hang aan dat dat wat mensen niet zelf bedacht hebben, je meestal heel lastig tussen de oren krijgt.' (Lid decentrale projectteam)

Het decentrale projectteamlid gelooft dat er door het creëren van draagvlak veranderingen geborgd kunnen worden omdat mensen het dan zelf gaan doen. Desondanks wordt het borgingsplan opgelegd en is er weinig ruimte voor eigen inbreng en daarmee participatie van het laagste organisatieniveau.

Binnen het centrale projectteam is de afspraak gemaakt dat het borgingsplan gedrag ontworpen wordt door de centrale hoofdverantwoordelijke van de pijler gedrag. De verantwoordelijkheid voor het ontwerp ligt dus bij hem. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het plan zal bij het decentrale projectteam (faciliteren) en VBG-mt (uitvoeren) komen te liggen. Het beheer en onderhoud van het plan zal na het aflopen van Toekomst VBG terecht komen bij het MT productie en de directie HR&O. In de praktijk voelt iedereen zich echter verantwoordelijk voor Toekomst VBG en kunnen deze officiële standpunten vervagen. De mate van participatie die sommige betrokkenen hebben, roept daarom een spanning op tussen het zelf willen ontwikkelen van het plan en het wachten op het plan.

'Ik weet natuurlijk wel dat ze bezig zijn met zo'n borgingsplan, maar dat vind ik het frustrerende, je weet al dat er 2 of 3 maanden over nagedacht wordt. Je wilt niet zelf het wiel opnieuw uit gaan zitten vinden, maar als het te lang duurt ga je zelf het wiel opnieuw uitvinden'. (Lid decentrale projectteam)

'Maar vooral waarom heb ik dit concept borgingsplan nog niet? Waarom deel je dat niet? Waarom deel je iets niet wat in de aanbouw is? Ben je dan bang voor goede aanvullingen? Ja, ik weet het niet.' (Lid decentrale projectteam)

De decentrale projectteamleden willen graag participeren op het niveau van meedenken en niet per se zelfstandig tot acties over gaan. In de ogen van het projectteamlid moet het centrale projectteam dan wel de volledige organisatie goed onder controle houden, zorgen dat ze anderen betrekken bij hun plannen en voorzien in de middelen die op decentraal niveau noodzakelijk zijn om borging te kunnen bewerkstelligen. Wanneer dit onvoldoende gebeurt

wordt de kans groter dat de spanning tussen het zelf ontwerpen en het afwachten op het plan zal resulteren in het zelf ontwerpen. Het decentrale projectteam zit namelijk tussen twee spanningsvelden; het centrale projectteam verwacht dat zij niet zelf de informatie gaan produceren maar tegelijkertijd vraagt het lokale VBG-mt om informatie.

Betrokkenheid en participatie worden door de respondenten dus gezien als factoren die verband houden met het borgen van de verandering. De decentrale projectleden willen graag meer participeren in het ontwerp van het borgingsplan. Daarnaast spreken diverse respondenten uit dat een hogere mate van participatie en betrokkenheid bij de implementatie en uitvoering van Toekomst VBG zal bijdragen aan meer inspanning om de verandering te borgen zoals het bedoeld is.

6.7 Meer dan een oppervlakkige gedragsverandering

‘Ze [postbodes] zitten nu helemaal vast in een keurslijfje. Dat zijn ze helemaal niet gewend het is gewoon een cultuurshock voor ze. Zeker weten.’ (Lid VBG-mt)

Toekomst VBG vormt voor vele respondenten een breuk met de huidige cultuur. Deze cultuuromslag vindt plaats op elke geleiding:

‘De meeste postbodes hebben gekozen voor dit beroep omdat er een bepaalde mate van vrijheid in zit. Dus dat is al een bepaald type mens die dat prettig vindt. Nou ja, vrijheid dat woord kunnen ze wel uit hun woordenboek strepen want dat hoort hier niet bij. Dus ik denk dat het daar lastig voor is. De VBG manager die tot nu toe altijd lekker op zijn kantoortje zat en gewoon lekker leiding zat te geven aan zijn VBG moet nu ook op de vloer lopen, vindt hij ook hartstikke lastig. De staf mensen die altijd lekker achter de pc zaten moet ook naar de vloer, vinden ze ook heel moeilijk’. (Lid decentrale projectteam)

‘Waar teamcoaches dus ook heel erg aan moeten wennen is dat ze in het verleden totale budget verantwoordelijkheid hadden, maar dat we nu kijken naar processen. En dat we daadwerkelijk op de kosten en de kwaliteit van het proces gaan sturen. En dat is vrij nieuw in de organisatie.’ (Lid VBG-mt)

Volgens het decentrale projectteamlid en het VBG-mt lid behelst de verandering meer dan een gedragsverandering. Het nieuwe gedrag is gekoppeld aan bepaalde waarden en normen en die komen niet overeen met de eerdere waarden en normen. Hoewel de postbodes nog steeds post sorteren, is er een bepaalde mate van vrijheid van hen afgenomen. Wanneer de vrijheden van mensen afgenomen worden, kunnen ze misschien nog wel dezelfde werkzaamheden doen, maar zijn de omstandigheden dusdanig aangepast dat andere drijfveren en motivaties een rol gaan spelen om het werk uit te voeren. Daarnaast moeten teamcoaches op een andere manier de processen uitvoeren. De vrijheid die zij hadden om processen in te vullen, is komen te vervallen en hun rol is daarmee veranderd. Dit wordt ook toegelicht door een lid van het decentrale projectteam.

‘Ik denk wat het meest illustratief is, is dat in het verleden elke teamcoach zijn eigen team had en dat niemand anders zich daarmee bemoeide. Wat nu gebeurt is dat collega teamcoaches ook sturen in jouw team. Dat lijkt vaak een hele kleine wijziging maar daar zit vaak een hele wereld achter. Want dat betekent dat je collega die bij jou in de tuin komt kijken, daar van alles van gaat vinden. En dat daar een bepaald waarde-oordeel zal komen. Van hoe jij je

team doet en voor de meeste mensen is dat best wel spannend. En de bedoeling is ook dat teamcoaches zo wat gaan leren en samen verantwoordelijk worden.’ (Lid decentrale projectteam).

Het lid van het decentrale projectteam benoemd dat een aantal waarden zullen veranderen als gevolg van Toekomst VBG. De nieuwe cultuur wordt bijvoorbeeld gekenmerkt door meer samenwerking en gedeelde verantwoordelijkheid. Deze veranderingen zijn gekoppeld aan nieuw gedrag, maar raken dus ook een dieper niveau.

Een centraal projectteamlid erkent dat er cultuuromslag plaats aan het vinden is binnen TNT en dat dit project daarop aansluit. Maar geeft ook aan dat het project Toekomst VBG niet het enige project is dat de verantwoordelijkheid draagt om de cultuurverandering te borgen binnen TNT. Om de cultuurverandering te borgen is in zijn ogen een stuk meer tijd nodig.

‘De tijd die ons gegeven wordt als projectgroep die is beperkt, 26/28 weken. Dus borging is veel meer een doelstelling die je over je projecten heen moet monitoren. Omdat wij als TNT operational excellence hebben gekozen, denk ik dat wij de projecten die parallel hierop volgen, ook met dat cultuurvraagstuk bezig moeten zijn en de borging zo inrichten dat dat dus gestapeld wordt. Dat de borging van het ene project het andere project gaat helpen.’ (Lid centraal projectteam)

Volgens het geïnterviewde centrale projectteamlid heeft Toekomst VBG geen eigen cultuur, maar vertegenwoordigt het de nieuwe cultuur die in de toekomst TNT breed zal bestaan. De borging van Toekomst VBG staat volgens het centrale projectteamlid niet los van andere projecten. Te meer omdat de gegeven tijd voor dit project in zijn ogen te kort is om de volledige verandering door te kunnen voeren. In zijn ogen kan door vanuit dezelfde gedachte alle volgende projecten in te richten, op termijn een cultuurverandering bereikt worden.

7 Conclusie en aanbevelingen

In deze thesis is onderzoek gedaan naar het borgingsplan gedrag van Toekomst VBG. De hoofdvraag die centraal stond is:

Op welke elementen is er theoretische ondersteuning voor het borgingsplan van de pijler gedrag van ‘Toekomst VBG’ om het beoogde gedrag van het VBG-mt binnen ‘Toekomst VBG’ te bewerkstelligen en welke betekenis geven de betrokkenen op centraal, decentraal en lokaal niveau aan dit borgingsplan?

Voor de beantwoording van deze hoofdvraag is een literatuuronderzoek gedaan naar borging van organisatieveranderingen en een kwalitatief onderzoek door middel van document analyse, semi-open interviews en observaties. In dit hoofdstuk zullen de verschillende data bronnen aan elkaar gekoppeld worden om antwoord te geven op deze hoofdvraag. Daarna zal ingegaan worden op de beperkingen van dit onderzoek en de mogelijkheden voor vervolgonderzoek. De afsluiting van dit onderzoek wordt gevormd door een aantal aanbevelingen voor de organisatie.

Het borgingsplan was nog niet volledig af ten tijde van de dataverzameling. Er lag een conceptontwerp bij het centrale projectteam en diverse quickscans en competentie ontwikkelinstrumenten waren al in gebruik. Het definitieve complete borgingsplan inclusief de beschrijving van hoe het gebruikt dient te worden was niet beschikbaar voor de VBG-mt’s en decentrale projectteamleden.

Desondanks kan er op basis van de theoretische aanwijzingen uit hoofdstuk vijf wel een aantal handreikingen gedaan worden voor mogelijke elementen van het borgingsplan, alsmede

geanalyseerd worden in hoeverre er theoretische ondersteuning is voor de centrale aspecten van het borgingsplan zoals de timing, hetgeen er geborgd dient te worden en de instrumenten die toegepast zullen worden volgens het huidige concept ontwerp. Aan deze elementen zal vervolgens de betekenis gekoppeld worden die de betrokkenen op centraal, decentraal en lokaal niveau hieraan hebben gegeven.

7.1 Conclusies

Borgen op de korte en lange termijn

Toekomst VBG is in eerste instantie een transformatie van de huidige werkwijze van de VBG-mt leden op het VBG. De VBG-mt leden moeten vanuit een andere benadering hun werk uitvoeren. In plaats van een focus op resultaat, ligt de focus op de wijze waarop de resultaten behaald worden. Hieraan gekoppeld is een meer coachende vorm van leiding geven. Het borgen van een transformatie kan ondersteund worden door stabiele factoren uit de oude situatie te benoemen en hieraan nieuw gedrag te koppelen (zie 5.3.2).

Op de lange termijn is het aannemelijk dat Toekomst VBG verder zal evolueren door de continue verbeterslag die wordt beoogd door het centrale projectteam. De verandering wordt dan een continuatie van de huidige situatie. Het bevorderen van het borgen van een continuatie kan ondersteund worden door meer nadruk te leggen op een bepaalde houding in plaats van zeer specifiek gedrag (zie 5.3.2). In het borgingsplan kan aandacht geschonken worden aan deze verschillende typering van verandering door onderscheid te maken tussen directe borging op de korte termijn en borging van het project op de lange termijn. De borging op korte termijn kan gebruik maken van elementen uit de oude situatie voor Toekomst VBG en de borging op lange termijn kan vervolgens dieper ingaan op houdingen die hier in de nieuwe situatie aan ten grondslag zouden moeten liggen.

De voorlopige inhoud van het borgingsplan bestaat voor een groot gedeelte uit quickscans die achteraf controleren of dingen gaan zoals ze bedacht zijn. Dit is gekoppeld aan borging op de korte termijn. De quickscans worden ervaren als handige hulpmiddelen om inzicht te krijgen in de prestaties en geven richting aan het handelen omdat ze omschrijven welk gedrag gewenst is. Daar staat tegenover dat er een risico bestaat dat mensen slechts dat doen wat in de quickscan staat en verder niets. Dit stelt hele hoge eisen aan de scans omdat die dan volledig dekkend moeten zijn en voorzien van goede indicatoren om het volledige gedragpatroon te kunnen borgen (zie 5.4.1).

Het andere gedeelte van de inhoud van het borgingsplan bestaat uit competentie-ontwikkelinstrumenten. Er is nog veel onduidelijkheid over de relatie tussen de verschillende instrumenten en de toepasbaarheid ervan. Daarnaast is er onvoldoende prioriteit bij de gebruikers van de instrumenten. Instrumenten worden daarom niet of te weinig toegepast en afspraken over aanstaande opleidingen niet direct uitgevoerd. De competentie ontwikkelingsinstrumenten lijken onvoldoende gekoppeld aan stabiele factoren hierdoor koppelen VBG-mt's er een andere betekenis aan dan de ontwerpers van de instrumenten van het centrale projectteam. De instrumenten lijken daarom aan hun doel voorbij te gaan.

Op dit moment is geen aandacht geschonken aan borging op de lange termijn. Het operational excellence aspect van het borgingsplan is nog niet uitgewerkt. Dit zorgt ervoor dat betrokkenen niet weten waar ze met hun verbeterideeën heen kunnen, dat betrokkenen hun eigen wegen gaan maken en informatie niet voldoende verspreid wordt. Het operational excellence aspect van Toekomst VBG is een kans om de verandering op lange termijn te continueren. Deze continuatie zal sowieso plaats vinden omdat dit een natuurlijk proces is (Bate, 1994, zie 5.3.2), wanneer het centrale projectteam de continuatie van de

gedragsontwikkeling gestandaardiseerd wil tussen de verschillende VBG'en zal hieraan de nodige aandacht besteed moeten worden.

Timing van het borgingsplan

Caluwé en Vermaak (2006) benadrukken dat veranderingen niet te snel geïmplementeerd moeten worden (zie 5.4.3). Door ruim de tijd te nemen voor een verandering, is er veel mogelijkheid voor reflectie hetgeen de borging zal versterken.

De respondenten hebben het gevoel dat er bij het ontwerp van de verandering al nagedacht had moeten worden over hoe de borging plaats ging vinden. Hierbij zou gedacht kunnen worden aan het principe van Poka Yoke (Shingo, 1986, zie 5.4.3). Het ontwerp zou dan dusdanig ingericht worden dat de verandering direct vastgelegd was. Hoewel Poka Yoke wellicht geschikt is voor eenvoudige repeterende handelingen, is de gedachte om bij het ontwerpen van een verandering al na te denken over de manier waarop dit nieuwe gedrag geborgd gaat worden ook toepasbaar voor het implementeren van complexe veranderingen. Het belang van de ontwerpfase, en het vooraf nadenken hoe de verandering geborgd moet worden, al dan niet met behulp van een borgingsplan, kan eraan bijdragen dat het ontwerp scherper wordt.

Doordat het borgingsplan nog niet af is, is er op dit moment veel sprake van tijdsdruk op de ontwerpers van het plan en gebrek aan overzicht voor de gebruikers tussen de verschillende elementen die los van elkaar geïmplementeerd worden. Wanneer borging eerder in de ontwerpfase mee was genomen, was de tijdsdruk afgenomen en het gebrek aan overzicht waarschijnlijk geminimaliseerd.

Bevorderen van gedragsverandering

Het meeste gedrag dat wij vertonen gebeurt onbewust en automatisch. Het aanpassen van dit soort gedragspatronen is mogelijk door het nieuwe gedrag concreet en meetbaar te formuleren, en dit nieuwe gedrag vervolgens te stimuleren door het te belonen (Tiggelaar, 2005, Cummings & Worley, 2001, zie 5.4.1). Om te voorkomen dat men zoals eerder genoemd niet gestimuleerd wordt tot over presteren en het indiceren van mogelijke functionele gedragingen die niet beloond worden, kan het goed zijn wanneer deze beloningen gekoppeld zijn aan motivatie. Intrinsieke en extrinsieke motivatie zullen bijdragen aan het ontlokken van het gedrag en daarmee bijdragen aan borging (Ryan & Deci, 2000, zie 5.4.1).

Hierbij kan het van belang zijn om extra aandacht te geven aan moeilijke situaties, vroegtijdig anticiperen op mogelijke problemen kan eraan bijdragen dat deze voorkomen worden (Tiggelaar, 2005, zie 5.4.1).

Op dit moment is de beloningsstructuur onvoldoende ingevuld. In het ontwerp van Toekomst VBG wordt met name gecontroleerd en gecheckt, met eventuele sancties wanneer de scores onvoldoende zijn. Belonen vindt wel plaats, maar dan op eigen initiatief. Gestructureerde beloningen ter extrinsieke motivatie van bepaald gedrag om hiermee gedrag uit te lokken, vindt niet plaats.

VBG-mt's niet gericht op persoonlijke ontwikkeling

Uit de data blijkt een groot verschil in de betekenis die de VBG-mt's geven aan het gedrag, en de betekenis die de centrale en decentrale projectteamleden koppelen aan gedrag. Wanneer de VBG-mt leden spreken over gedrag, dan bedoelen zij het gedrag van de medewerkers op de vloer (postbodes). In tegenstelling tot de centrale en decentrale projectteamleden die spreken over het gedrag van de VBG-mt leden. Door dit verschil in verlenen van betekenis over hetzelfde concept, is er ook een groot verschil in de ideeën die zij hebben over de manier waarop het gedrag geborgd dient te worden. De VBG-mt leden zijn beperkt bezig met de ontwikkeling van hun persoonlijke vaardigheden, terwijl vanuit de

hogere organisatielagen gedacht wordt dat zij juist alle nadruk hierop leggen. Het VBG-mt is met name bezig met het borgen van de werkprocessen, de pijler waaronder officieel het gedrag van de postbodes is geplaatst.

Het verschil in betekenisverlening is te verklaren met behulp van de theorie van Argyris en Schön (1974, zie 3.3). Argyris en Schön (1974) maken in hun theorie over de espoused theory en de theory in use een verschil tussen wat mensen denken en wat mensen doen. Het decentrale en centrale projectteam benoemen het gedrag van het VBG-mt als het kernpunt van gedrag. Voor hen staat dit centraal wanneer gesproken wordt over gedrag en de borging daarvan. Wanneer echter gekeken wordt naar het gedrag dat zij vertonen, dan lijkt de prioriteit niet op dit kernpunt te liggen. De VBG-mt's die een opleiding zouden krijgen, hebben hier bijvoorbeeld nog geen verdere informatie over ontvangen en de gedraguurtjes vinden slechts op zeer beperkte schaal plaats. Daarentegen worden werkprocessen als uitgangspunt genomen bij de beoordeling van de VBG. Goede cijfers op de werkprocessen worden benoemd als goede resultaten, slechte processen als negatief resultaat. Op basis hiervan zou je kunnen stellen dat doordat het decentrale en centrale projectteam hun prioriteit (beoordelingsnormen) leggen bij de werkprocessen, de VBG-mt's eveneens hierop hun aandacht focussen. Om de aandacht te verleggen naar het gedrag van het VBG-mt, zal de prioriteit binnen Toekomst VBG vanuit decentraal en centraal niveau ook verlegd moeten worden naar het gedrag van het VBG-mt.

Participatie bij de verandering

Er is sprake van een positieve relatie tussen de commitment voor een verandering en de inspanning die iemand wil leveren om een verandering te borgen. Een toename van het commitment kan gecreëerd worden door de participatie van diezelfde persoon bij de verandering te vergroten (Bouma, 2008; Cummings & Worley, 2001, zie 5.4.2). Naarmate iemand een hogere mate van participatie heeft bij een verandering, zal hij zich meer committeren aan deze verandering en zich meer inspannen om de verandering te borgen. Participatie kan dus gezien worden als bevorderend voor de borging van een verandering.

Uit de data komt op verschillende wijze dezelfde relatie naar voren tussen de betrokkenheid bij de verandering, de mate van participatie en het wel of niet bezig zijn met de borging. Respondenten die zich meer betrokken voelen bij de veranderingen en respondenten die meer participatie voelen en hebben, zijn meer bezig met de borging van de verandering. In de dagelijkse praktijk van Toekomst VBG zijn de VBG-mt's veel bezig met het betrekken van postbodes bij de veranderingen, zichzelf en het decentrale projectteam worden echter volgens henzelf relatief weinig betrokken bij de verandering door het centrale projectteam. De VBG-mt's krijgen in hun ogen weinig ruimte bij de invoering van het borgingsplan en de decentrale projectteamleden worden volgens henzelf te laat betrokken bij het ontwerp van het borgingsplan. Dit is in tegenspraak met de gedachte van het centrale projectteam die de betrokkenheid van de medewerkers op de vloer noodzakelijk acht voor het behalen van de efficiency verbeteringen. In hun ogen waren betrokken medewerkers meer gemotiveerd en daardoor eerder geneigd een positieve bijdrage aan het resultaat leveren dan medewerkers die dat niet zijn (zie 1.4.3). Het is dus opmerkelijk dat zichzelf niet diezelfde mate van betrokkenheid ontlokken bij het decentrale projectteam en de VBG-mt's. Te meer omdat laatstgenoemden een cruciale rol spelen bij veranderingen. Zij zijn degenen die de verandering vanuit de top in de dagelijkse praktijk brengen (Cummings & Worley, 2001; 5.4.2). Het centrale projectteam zou er dus alles aan gelegen moeten zijn om de commitment van de VBG-mt's zo groot mogelijk te krijgen, optioneel door de mate van participatie te verhogen bij het ontwerpen, implementeren en uitvoeren van de verandering.

Toekomst VBG als verandering van de cultuur

De verandering van Toekomst VBG wordt door de respondenten ervaren als een cultuurverandering. Deze cultuurverandering is te plaatsen in een bredere trend in Nederland waarin middenmanagers meer mens-georiënteerd moeten managen. Deze trend komt voort uit de grotere nadruk op prestaties en resultaten en moet ervoor zorgen dat middenmanagers hun teams dusdanig aansturen dat zij zelfstandig tot goede prestaties komen (Stoker, 2006). Uit het onderzoek van Stoker komt naar voren dat de meeste middenmanagers wel denken dat zij coachend gedrag vertonen, maar dat dit in de praktijk niet zo wordt ervaren door medewerkers op de vloer. Meer nadruk op het gedrag van de VBG-mt's lijkt daardoor gewenst.

Voor de borging van het gedrag van Toekomst VBG als onderdeel van een cultuurverandering zijn er een aantal aspecten waar rekening mee gehouden dient te worden. Allereerst is een cultuurverandering meer dan een oppervlakkige gedragsverandering. Een cultuurverandering behoeft daarom ook interactie tussen de verschillende organisatielagen. Deze interactie draagt eraan bij dat niet alleen het uiterlijk waarneembare gedrag verandert maar mensen ook hun waarden en normen patroon zullen veranderen (Bate, 1994, zie 5.4.1).

Deze interactie is extra van belang bij de geplande transformatie omdat hierbij het risico van volledig willen sturen van de verandering aanwezig is. Wanneer mensen te veel gestuurd worden in een bepaalde richting, ontstaat het risico dat mensen zich gaan distantiëren van hun rol binnen de organisatie (Kunda, 2006, zie 5.3.1). Hierdoor ontstaat meerduidigheid in plaats van eenheid omdat iedereen zijn eigen keuzes gaat maken. Dit probleem is momenteel terug te zien bij de VBG-mt leden die doelbewust afwijkend gedrag vertonen. Voor de borging zou dit kunnen betekenen dat er meer ruimte nodig is voor de eerder genoemde participatie van de VBG-mt's.

Daarnaast is het belangrijk dat er sprake is van commitment vanuit alle organisatielagen. Wanneer de mensen willen veranderen dan zal de borging ook veel gemakkelijker verlopen. Mensen zullen dan niet gestuurd en gecontroleerd hoeven worden, maar gaan zelfstandig aan de slag om de borging plaats te laten vinden. Deze commitment zal dan zorgen voor rolomarming (Kunda, 2006), waarbij de betrokkenen zich uit eigen beweging gedragen in het belang van de organisatie vanwege de intrinsieke tevredenheid die zij ontleen aan hun werk en de sterke identificatie die zij hebben ontwikkeld met TNT. Het borgingsplan is dan geen sturende leidraad meer, maar een handleiding waar men op terug kan vallen in geval van twijfel.

7.2 Discussie

Rol van de onderzoeker

In dit onderzoek staan de betekenissen die betrokkenen verlenen aan borging en aan het borgingsplan centraal. Bij de beschrijving van de resultaten worden hiervoor verschillende betekenissen die de diverse respondenten schetsen naast elkaar gepresenteerd. Een van de conclusies is de diversiteit aan betekenissen die bestaat wanneer verschillende mensen over hetzelfde onderwerp spreken.

Mijn rol als onderzoeker is om een beschrijving te geven van de resultaten en uiteindelijk een conclusie te trekken uit diezelfde resultaten. Hierbij verleen ook ik mijn betekenis aan de resultaten. Het is mogelijk dat een andere onderzoeker tot een ander oordeel komt. Immers, een verschil aan ervaringen en kennis kan leiden tot een andere interpretatie. Deze verschillende interpretaties kunnen ontstaan bij het analyseren van de data, maar ook al door eerdere keuzes met betrekking tot het type literatuur dat ik wel en niet gebruikt heb, mijn persoonlijkheid die een rol gespeeld heeft bij de verzameling van de data en andere onderzoekers invloeden (zie 4.1). Om deze onderzoekerserror te minimaliseren heb ik bijvoorbeeld gebruik gemaakt van een logboek (zie 4.1). Vervolgonderzoek zou zich echter

opnieuw kunnen richten op dit thema om de validiteit van deze onderzoeksresultaten te versterken.

TNT is een grote organisatie en de verandering Toekomst VBG speelt zich af op vele verschillende VBG'en. Doordat ik slechts een beperkte hoeveelheid tijd had en niet overal tegelijk aanwezig kon zijn, kan dit invloed gehad hebben op de data die verzameld is. Doordat je slechts eenmalig langs komt, kunnen de mensen zich anders gedragen waardoor je geen objectief beeld kunt ervaren. Aan de andere kant staan de VBG'en van Toekomst VBG momenteel in de belangstelling vanuit diverse hoeken. Met grote regelmaat komen er daarom mensen kijken. Hierdoor kunnen mensen gewend zijn aan de buitenstaanders en zich niet anders gedragen dan zonder deze buitenstaanders.

Interne veranderingen

Ten tijde van het onderzoek ging het ontwerp van de nieuwe CAO voor laagste functieschalen op het VBG een belangrijke rol spelen binnen alle geledingen van TNT. Doordat het CAO voorstel werd afgekeurd door de vakbond, zijn er een aantal nieuwe scenario's mogelijk voor de bestelling van de post en de inrichting van de VBG'en (bv. 48 uur-diensten in plaats van 24 uur-diensten), dit kan invloed hebben op de totale uitrol van Toekomst VBG. Ook legden veel mensen de link tussen de CAO perikelen en Toekomst VBG. De nieuwe CAO kan dus verstrekkende gevolgen hebben voor Toekomst VBG en daarmee voor het borgingsplan hiervan. Aangezien een organisatie continu in interactie is met zijn omgeving, zullen veranderingen en tijdelijke invloeden altijd een rol spelen bij een praktijkonderzoek. De toekomst zal uit moeten wijzen wat de gevolgen van de CAO onderhandelingen daadwerkelijk zijn voor Toekomst VBG en de borging hiervan.

Concept borgingsplan

Het borgingsplan is nog steeds alleen beschikbaar in conceptvorm. Het was daardoor voor de betrokkenen lastig om in te schatten in hoeverre zij het borgingsplan functioneel vonden om borging van het gedrag te bewerkstelligen en om hun ervaringen te beschrijven die zij hadden met het borgingsplan. Omdat gedeeltes van het plan al wel beschikbaar waren, konden zij er wel enige informatie over geven, maar dit had geen betrekking op het volledige borgingsplan. Vervolgonderzoek kan zich daarom opnieuw richten op dezelfde vragen, waarbij er daadwerkelijk inzicht verschaft kan worden in de ervaringen van de betrokkenen met het volledige plan.

7.3 Aanbevelingen

Het borgingsplan van Toekomst VBG is nog niet af. Theoretische aanwijzingen voor een borgingsplan beschrijven het belang van participatie van de betrokkenen die de gedragsveranderingen moeten uitvoeren ten einde hun commitment te verhogen, het scheppen van eenduidigheid zodat verschillende aspecten elkaar bevorderen, het centraal stellen van hetgeen dat geborgd moet worden in de beoordelingsstructuur zodat de prioriteit hieraan verleend zal worden en het belang van borging bij de ontwerpfase van een verandering.

Op basis van de huidige stand van zaken wordt de grote nadruk op checken en controleren als nadeel ervaren van het borgingsplan, tegelijkertijd geven de quickscans wel richting aan het gedrag van de VBG-mt's. VBG-mt's zijn vooral bezig met het gedrag van de mensen op de werkvloer terwijl volgens de (de)centrale projectteamleden de nadruk bij de borging van gedrag moet liggen op het gedrag van de VBG-mt's zelf.

Aan de hand van de eerste conclusies met betrekking tot elementen met theoretische ondersteuning voor het borgingsplan van de pijler gedrag van 'Toekomst VBG' om het beoogde gedrag van het VBG-mt binnen 'Toekomst VBG' te bewerkstelligen en de betekenis

die de betrokkenen op centraal, decentraal en lokaal niveau aan dit borgingsplan geven, zijn hierop de volgende aanbevelingen samengesteld:

Borgen van gedragsveranderingen

- De kenmerken van een verandering, veranderen door de tijd heen, doordat de transformatie van het gedrag afgerond zal worden en een continuatie van de ontwikkeling van dit gedrag zal ontstaan. Wanneer het borgingsplan hierop aansluit zal dit het natuurlijke proces van verandering ondersteunen in plaats van verstoren. Bij het maken van het borgingsplan kan hierop geanticipeerd worden door onderscheid te maken tussen borging op korte termijn gericht op specifiek gedrag en borging op lange termijn gericht op het onderhouden van onderliggende houdingen, waarden en normen.
- Bij het maken van het ontwerp van de verandering moet bedacht worden hoe de verandering geborgd zal worden. Wanneer dit als richtinggevend wordt gehanteerd, dan is er meer scherpte in het ontwerp en zal de borging gemakkelijker verlopen. Een principe dat hierbij gehanteerd kan worden is Poka Yoke, dat gericht is op het voorkomen van fouten. Bijvoorbeeld: wanneer teamcoaches voor 10:30 uur niet achter hun pc mogen zitten, kunnen een aantal pc's vergrendeld worden zodat er een beperkte mogelijkheid is om hier gebruik van te maken voor uitzonderingssituaties. Voor meer complexe gedragingen lijkt een Poka Yoke ontwerp onwenselijk, zo niet onmogelijk. Het uitgangspunt van de borging centraal te stellen bij het ontwerp blijft echter relevant ter bevordering van de kwaliteit van het ontwerp.
- Oude gedragspatronen van onbewust automatisch gedrag moeten doorbroken worden. Dit kan door het nieuwe gedrag concreet, specifiek en meetbaar te formuleren en vervolgens met behulp van beloningen te stimuleren. Wanneer deze beloningen gekoppeld zijn aan de motivatie van de VBG-mt leden zal dit het gedrag sneller ontlokken.
- Gevaar voor de borging zijn de situaties die afwijken van de normale dagelijkse praktijk. Door hierop vroegtijdig te anticiperen, kunnen problemen voorkomen worden. Twee situaties waarop geanticipeerd moet worden zijn de zomerperiode en de kerstperiode. In de zomer is de drukte zo beperkt dat de standaard werkprocessen niet zullen aansluiten aan de poststromen. Daarbij is er slechts beperkte beschikbaarheid van MT-leden op de VBG-en en een toename van vakantiekrachten. Er is dus beperkte sturende capaciteit terwijl er extra sturende capaciteit gewenst is. Door bijvoorbeeld nu al te sturen op de zomerperiode en uitspraken te doen over het handhaven van de werkprocessen tijdens de zomerperiode kan voorkomen worden dat iedereen zelfstandig oplossingen gaat zoeken in plaats van de standaard te volgen. Door een sturende rol voor de postverdelers of postbode te creëren kan extra sturende capaciteit ontwikkeld worden.
- Gedrag is een containerbegrip, de focus van de VBG-mt's ligt op dit moment op het borgen van de werkprocessen, als zijnde gedrag. Om de prioriteit te leggen op het gedrag van de VBG-mt's moet dit centraal komen te staan in het project. Bijvoorbeeld: wanneer de beloningsnormen gericht zijn op het vertonen van juist gedrag van het VBG-mt, dan zal het gedrag gestimuleerd worden in die richting. Dit gedrag zou gepeild kunnen worden door observaties en open interviews. Vanuit een breder kader kan gesteld worden dat een integraal ontwerp en eenduidigheid binnen de organisatie eraan bij zal dragen dat mensen dezelfde betekenis koppelen aan de verandering, hetgeen de borging zal versterken. Eenduidigheid kan bereikt worden wanneer alle facetten van de organisatie

bijvoorbeeld de structuur, communicatie en cultuur dezelfde uitgangspunten hanteren. Hiermee raakt de gedragsverandering een mogelijke cultuurverandering.

Borging van een cultuurverandering

- Een cultuurverandering vereist interactie tussen de verschillende betrokkenen. Borging kan dus gestimuleerd worden door met behulp van interactie de betrokkenheid van degene die de borging moeten realiseren (decentrale projectteam en het VBG-mt) te verhogen. Een hogere mate van betrokkenheid kan gerealiseerd worden door het decentrale projectteam en VBG-mt meer te laten participeren bij het ontwerp, de implementatie en uitvoering van de verandering. Een hogere mate van participatie kan bereikt worden door decentrale projectleden meer mee te laten denken over plannen en informatie meer overzichtelijk te delen met VBG-mt's. Wanneer het decentrale projectteam en de VBG-mt's meer betrokkenheid ervaart, zal de verandering meer van hen worden, waardoor men intrinsiek gemotiveerd wordt om de verandering uit eigen beweging vast te leggen. Wanneer deze participatie gedurende het volledige veranderingstraject van ontwerp tot handhaving van de nieuwe situatie gehandhaafd blijft, zal de betrokkenheid ook voortduren.
- Een mate van eenheid en gezamenlijkheid zal eraan bijdragen om de cultuur meer duurzaam te maken. Eenheid en gezamenlijkheid kunnen bevorderd worden door voorbeeldgedrag en consequent handelen vanuit de hogere organisatielagen richting de lagere organisatielagen. Bijvoorbeeld: als de teamcoach altijd op de vloer aanwezig moet zijn, dan moet het decentrale projectteam geen afspraken met hen maken tussen 6:00 uur en 11:30 uur. Wanneer verwacht wordt dat de teamcoaches sterk sturen op aanvangstijden en pauzetijden, dan kan het zinvol zijn als op decentraal niveau ook volgens strakke tijdschema's gewerkt wordt. De eenheid kan ook versterkt worden door het aannamebeleid. Nieuwe VBG-mt leden moeten coachend leiding kunnen geven, door mensen aan te nemen die zich hier prettig bij voelen, zal de socialisatie gemakkelijker verlopen.

Oog voor diversiteit

- Op dit moment zijn er al diverse VBG'en waar Toekomst VBG goed functioneert. Het schrijven van een collectief borgingsplan kan eraan bijdragen dat goed functionerende VBG'en overgereguleerd worden. Dit zou kunnen leiden tot inefficiënte tijdsbesteding van de VBG-mt's en het decentrale projectteam doordat elementen die goed verlopen te veel gecontroleerd en gecheckt worden. Het maken van onderscheid tussen VBG'en kan dit voorkomen. Het onderscheid tussen de VBG'en zou dan gemaakt moeten worden op basis van criteria die centraal zouden moeten staan bij de verandering.

Het belang van borging voor veranderingen binnen TNT

Toekomst VBG heeft het concept borging op de kaart gezet. Door borging te benoemen als een belangrijk concept, heeft het een plaats gekregen binnen Toekomst VBG alsmede op de afdeling logistieke strategie van waaruit andere TNT projecten ontwikkelt en aangestuurd worden en het MT-productie als overkoepelend orgaan. Doordat er gesproken wordt over borging, is het aannemelijk dat het borgen van de verandering een rol gaat spelen bij de ontwikkeling van toekomstige verandertrajecten. Hierbij kan rekening gehouden worden met alle ervaringen die zijn opgegaan binnen Toekomst VBG. Dit zal bijdragen aan mogelijkheden om de borging van toekomstige projecten beter te bewerkstelligen.

Referenties

- Argyris, C., & Schön, D. (1974) *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Bate, P. (1996). *Strategies for cultural change*, Butterworth-Heinemann.
- Bennis, W. G., Benne, K. D., & Chin R. (1966). *The planning of change*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Boonstra J. J., & Caluwé L (2006). *Interveniëren en veranderen*. Retrieved at March 10 2008, <http://www.decaluwe.nl/articles/IntervenierenEnVeranderenMetBoonstra.pdf>
- Caluwé, de, L., & Mastenbroek, W. (2006). Het derde nationaal onderzoek verandermanagement. Intermaat.
- Caluwé de, L. & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen; een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2001). *Organization development and change (7th ed.)*. New York: West publishing company.
- Delden, J. (1999). *Bestuurscommunicatie in organisatie: Interne communicatie als managementproces* (pp. 25-26). Deventer: Kluwer.
- Demers, C. (2007). *Organizational change theories: A synthesis*.
- Goodstein, L. D., & Burke, W. W. (1991). Creating successful organization change. *Organizational Dynamics*, 19(4), 5-17.
- Gray, P. (2001). *Psychology* (4th edition). New York: Worth Publishers.
- Hardjono, T. W., & Bakker, R. J. M. (2006). *Management van processen: identificeren, besturen, beheersen en vernieuwen*. : Kluwer.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail, *Harvard Business Review*, 73, 59-67.
- Imhof, R. (2008). *Becoming the bloodstream of the corporate body*. Unpublished master's thesis, University of Groningen, Groningen, Netherlands.
- Kunda, G. (2006). *Engeneering Culture* (Rev. ed.). Philadelphia: Temple university press.
- Landsheer, H., 't Hart, H., de Goede, M., & Dijk, van, J. (2003). *Praktijkgestuurd onderzoek*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Lippitt, R., Watson, J., & Westley, B. (1958). *The dynamics of planned change: A comparative study of principles and techniques*. New York: Harcourt, Brace and World.

- Markesteijn, P. H. (2005). Stop SMART, be FUZZY! Retrieved at 12 mei 2009, <http://www.markesteijn.com/smart.htm>.
- Robson, C. (2002). *Real world research* (2nd ed.). Oxford: Blackwell Publishing.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational cultures. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28.
- Schneider, B., Brief, A. P. & Guzzo, R. A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, 24(4), 7-19.
- Schneider, B., Gunnarson, S. K., & Niles-Jolly, K. (1994). Creating the climate and culture success. *Organizational Dynamics*, 23(1), 17-29.
- Shingo, S. (1986). *Zero quality control: source inspection and the poka-yoke system*. New York: Productivity Press.
- Siebers, H., Verweel, P., & de Ruijter, A. (2002). *Management van diversiteit in organisaties*. Utrecht: Lemma bv.
- Stoker, J. (2005). *Leiderschap verandert. Rede bij aanvaring bijzonder hoogleraarschap*.
- Stoker, J. (2006). Leading of middle management: Consequences of organisational changes for tasks and behaviours of middle managers. *Journal of General Management*, 32(1), 31-42.
- Tiggelaar, B. (2005). *Dromen, durven, doen*. Houten: Het Spectrum.
- Vange, van der, P. (2007). Blijvende veranderingen door tijdelijk management. In: M. Dubbeldam & P. K. Jagersma (red.). *De passie van de professional*, pp. 205-218. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Verhulst, J. (2001). *Jezelf kunnen, willen, durven veranderen*. Amsterdam: Harcourt.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organisational change and development, *Annual Review of Psychology*, 1999, 50, 361-386.
- Wobben, J. J., Kalshoven, A., & Groot, R. de (2009). *De maakbare verandering*, pp. 52-57. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Zaltman, G. & Duncan, R. (1977). *Strategies for planned change* (pp. 10). New York: Wiley.

Bijlage 1: Toetsinstrument niveau 1: rondje op de vloer (plus korte gesprekken)

Vraag	Ja	Nee	NVT	Toelichting bij neen en NVT
Bevat het teambord actuele informatie?				
Bevat het teambord de afgesproken informatie?				
Handelt de teamcoach i.o.m. de lijst "ritme van de dag" Zo niet, waarom niet?				
Spreek de TC medewerkers direct aan op hun bijdrage en geeft hierbij realistische verbeterpunten weer.				
Spreekt individueel medewerkers op een correcte manier aan op afwijkingen in gemaakte afspraken.				
Houdt de TC rekening met de populatie; verschillende (doel)groepen vragen wellicht om een andere aanpak.				
Checkt de TC of de boodschap begrepen is				
Weten de medewerkers wanneer welke prestatie vandaag dan wel komende week geleverd moet worden?				
Weten de medewerkers wat de prestatie van gisteren dan wel van vorige week was?				
Weten de teamcoaches wanneer welke prestatie vandaag dan wel komende week geleverd moet worden?				
Weten de teamcoaches wat de prestatie van gisteren dan wel van vorige week was?				
Weet de VBG manager wanneer welke prestatie vandaag dan wel komende week geleverd moet worden?				
Weet de VBG manager wat de prestatie van gisteren dan wel van vorige week was?				

Weet de Ketenmanager welke prestatie deze vestiging vandaag dan wel komende week moet worden leveren?				
Weet de Ketenmanager wat de prestatie van gisteren dan wel van vorige week was?				

Overige opmerkingen	
---------------------	--