

HBO BACHELORSCRIPTIE

**“Achteraf heb ik echt
onderschat hoe groot de
weerstand zou zijn.”**

*Dienstverlener Outsourcing (Anoniem) - Een onderzoek naar
draagvlakcreatie in veranderprocessen*

Naam: Iris van de Kerkhof
Datum: 9 juni 2015
Studentnummer: 2208658
Opleiding: Fontys Communicatie Eindhoven
Organisatie: Dienstverlener Outsourcing
(Anoniem)
Afstudeerbegeleider: Majel Ruyters

ALGEMENE INFORMATIE

Auteur

Iris van de Kerkhof
irisvandekerkhof@outlook.com
Studentnummer: 2208658

Titel en ondertitel

“Achteraf heb ik echt onderschat hoe groot de weerstand zou zijn.” *Dienstverlener Outsourcing (Anoniem)* – Een onderzoek naar draagvlakcreatie in veranderprocessen.

Opleidingsinstituut

Fontys Hogeschool Communicatie
Rachelsmolen 1
5612 MA
Eindhoven

Afstudeerbegeleider

Majel Ruyters
m.ruyters@fontys.nl

Datum

9 juni 2015

VOORWOORD

‘Achteraf heb ik echt onderschat hoe groot de weerstand tegen die verandering zou zijn,’ vertelde de directeur van één van de klanten van de Dienstverlener Outsourcing (DO). Onderschatting. Een belangrijke factor in dit onderzoek waarbij de impact van de verandering op verschillende individuen niet altijd groot wordt geacht. Echter, die impact is vaak wél groot. Een portie empathie is daarom zeer van belang. Je inleven in een ander en moeite doen voor elkaar – pas dan kan een verandering succesvol verlopen.

Over moeite doen gesproken... Deze scriptie heeft me heel wat kluizenaarsdagen gekost. Maar laat ik even vooropstellen dat dit het leukste onderzoek is wat ik ooit heb gedaan. En leuk betekent in dit geval niet ‘makkelijk’. Ik ben begonnen aan een communicatiegebied dat nog nooit eerder door mij is verkend. Positioneren, naamsbekendheid, public relations – het kwam me onderhand de neus uit. Maar verandercommunicatie? Daar had ik me nog nooit mee bezig gehouden. Vanwege de aanraking met psychologie boeide dit vak me enorm. De eerste weken ben ik dus met veel plezier in de boeken gedoken en heb ik veel over het onderwerp gelezen.

Na het lezen van vele boeken, voelde ik dat ik grip had op het onderwerp. Ik begreep de complexiteit van veranderingen vanwege psychologische en omgevingsfactoren. Ik begreep dat communicatie van cruciaal belang is om een verandering te laten slagen. Ik begreep dat niet iedere verandering hetzelfde is. Ik was er klaar voor. En toen... Toen kwam DO. Ik ging de theorie toepassen op de praktijkomgeving van DO. Het duurde twee maanden voordat ik die praktijkomgeving met haar vele organisatorische en juridische aspecten snapte. En zelfs daarna bleef het ontzettend complex. Aan ieder advies wat ik wilde geven zat wel weer een keerzijde, maar volgens mij heb ik me er goed doorheen geslagen. Na twee maanden begon ik met mijn externe interviews. Die zijn verrassend goed verlopen, buiten het feit om dat ik in dezelfde reistijd twee keer naar Nieuw-Zeeland kon vliegen en dat ik het onderzoek lichtelijk onderschatte. Maar nee, zeuren is zeker niet mijn intentie. Het was meer dan interessant en in de toekomst hoop ik meer met verandercommunicatie te doen.

Allereerst gaat mijn dank uit naar Naam Anoniem, mijn opdrachtbegeleider bij DO. Door zijn nuttige en scherpe feedback ben ik telkens de goede richting in gegaan. Daarnaast gaf hij me een extra duwtje in de rug bij twijfels en onzekerheden. Ik heb daardoor vertrouwen gekregen in mijn eigen ideeën en besluitvormingen. Ook mijn afstudeerbegeleider Majel Ruyters heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan het verloop van mijn afstudeerstage. Daar waar ik te snel of te langzaam wilde gaan, greep hij in. Hij adviseerde om dieper op dingen in te gaan of soms juist sneller door te pakken. Daarnaast kon ik ook op hem rekenen in weekenden en op feestdagen. Tenslotte wil ik alle medewerkers van DO en de deelnemers van de interviews bedanken. Zij hebben mij allen in vertrouwen genomen en zijn zeer eerlijk geweest in hun informatieverschaffing. Dit heeft mij waardevolle input opgeleverd en daar ben ik hen dankbaar voor.

Ik kijk met een lach terug op mijn afstudeerperiode. Het heeft me enorm veel kennis en plezier gebracht. Hopelijk is dat voor de lezers ook zo. Veel leesplezier!

Iris van de Kerkhof
7 juni 2015

MANAGEMENTSAMENVATTING

Probleemstelling

Een essentieel onderdeel in outsourcingtrajecten is de communicatie. Ervaringen bij klanten wijzen uit dat deze 'zachte' kant van een veranderproces nog niet goed onder controle is. Dat zorgt voor weerstand bij betrokkenen en daardoor vertraging in het proces. DO wil graag weten wat de issues zijn en hoe beter draagvlak gecreëerd kan worden. Dit leidt tot de volgende centrale vraag:

Hoe kan DO gestructureerd communiceren en daarmee draagvlak creëren bij de stakeholders in een veranderproces om zo het implementatieproces bij klanten in de toekomst te verbeteren en te versnellen?

De centrale vraag is opgesplitst in een aantal deelvragen die door middel van 28 interviews en deskresearch zijn beantwoord:

Voorbereidend onderzoek

1. Hoe werkt DO?

Hoofdonderzoek

2. Met wat voor verandering bij de klant heeft DO te maken?
3. Hoe ziet een veranderproces er bij DO uit?
4. Wie zijn de stakeholders in het veranderproces?
5. Welke rol spelen de stakeholders in het veranderproces?
6. Welke belangen van de stakeholders komen bij het veranderproces in gevaar?
7. Op welke manier komt de eventuele weerstand bij de stakeholders tot uiting?
8. Hoe ziet de communicatie met stakeholders er op het moment uit?
9. Wat is het effect van deze communicatie?

Inzichten onderzoek

1. Betrokkenheid

Bij ieder outsourcingtraject heeft DO met verschillende stakeholders bij de klant te maken: de directie, lijnmanagers, de ondernemingsraad, gedetacheerden (vaste krachten die gedetacheerd worden naar DO), uitzendkrachten en het eventuele uitzendbureau dat plaatsmaakt voor DO. Bij deze stakeholders is er een verband tussen betrokkenheid en draagvlak. Betrokkenheid leidt tot meer draagvlak. Betrokkenheid komt in deze scriptie in twee aspecten naar voren: het hebben van macht in besluitvorming en de hoeveelheid van interactie. Deze twee aspecten worden onderscheiden omdat er sprake kan zijn van interactie, zonder dat er iets mee gebeurt (falende interactie).

2. Weerstand

Weerstand is een natuurlijk verschijnsel en is gebaseerd op onbewuste of bewuste emoties. Bij alle stakeholders zal in eerste instantie weerstand ontstaan. Dit heeft met name te maken met onzekerheid over de eigen positie, twijfels aan de verandering, oud zeer en onwennigheid. Weerstand wordt echter versterkt wanneer er niet goed gecommuniceerd wordt. Bijvoorbeeld door onvolledige of ontijdige informatievoorziening en het ontbreken van interactie. Tevens kan weerstand volgens Nieuwenhuis (2005) structureel worden wanneer er te veel op het eindresultaat wordt gestuurd. In het onderzoek kwam sterk naar voren dat DO resultaatgericht is en niet mensgericht. Bij een wat meer mensgerichte benadering zou weerstand wellicht minder kans krijgen.

3. Rol van de klant

De rol van de klant in het veranderproces is cruciaal. Enerzijds heeft de klant invloed op hoe de communicatie met stakeholders verloopt. Net name wanneer de klant nog geen definitieve beslissing heeft genomen om wel of niet met DO in zee te gaan, heeft de klant de macht in handen. Daardoor loopt de communicatie met stakeholders soms anders dan DO adviseert. Anderzijds heeft de klant zelf een belangrijke communicatirol in het veranderproces. Het is bijvoorbeeld zeer belangrijk dat de directie de medewerkers persoonlijk informeert over de verandering. De verantwoordelijkheid met betrekking tot deze rol wordt niet altijd goed genomen.

4. Issues met betrekking tot informeren

- ❖ Het tijdstip van informeren: De stakeholders worden veel te laat geïnformeerd en/of in de vakantie waardoor men op vakantie is. In het onderzoek kwam naar voren dat vroeg communiceren bijdraagt aan een positieve perceptie ten opzichte van de verandering.

- ❖ Onvolledige informatie: Men heeft behoefte aan meer informatie. De betekenis van outsourcing en detachering is bijvoorbeeld niet duidelijk.
- ❖ Het anders inschatten van de informatie: Stakeholders hebben een verkeerde betekenisgeving waardoor verhalen ontstaan die niet waar zijn.
- ❖ Informatieongelijkheid: Anderen zijn eerder of beter geïnformeerd waardoor er geruchten ontstaan in de organisatie. Deze geruchten spelen soms al een half jaar voordat men formeel geïnformeerd wordt.
- ❖ Het aankomen van de boodschap: In de communicatie moet er rekening gehouden worden met de doelgroep. Een Nederlandse e-mail komt vanzelfsprekend niet aan bij Poolse medewerkers.

5. Aanspreekpunt

Er is geen duidelijk aanspreekpunt bij DO. Met name als het gaat om praktische zaken, weet men niet waar men moet zijn. Er is behoefte aan iemand van DO die altijd op de werkvloer aanwezig is.

6. Niet alleen communicatie

Er zijn verschillende issues die niet direct met communicatie te maken hebben maar wel in verband staan met communicatie of een nadelige invloed hebben op het draagvlak. De belangrijkste in dit onderzoek zijn: een gebrekkige samenwerking en relatie met de klant, een te resultaatgerichte benadering, issues met betrekking tot planning en operationele issues. Wanneer er dus enkel naar de communicatie wordt gekeken is er geen garantie dat een verandering succesvol verloopt.

Advies

Algemeen

Er zijn eerst adviezen gegeven over issues die niet direct met communicatie te maken hebben. Zo is er geadviseerd om meer mensgericht te worden om op die manier structurele weerstand te voorkomen. Daarnaast moet er gebouwd worden aan de relatie en samenwerking tussen DO en de klant. Het is daarbij van belang dat leidinggevendenden van DO die bij de klant gaan werken, passen bij de cultuur van de klant. Tevens moeten medewerkers van andere afdelingen beter betrokken worden. Vervolgens is het van belang dat planners weten wat er op de werkvloer speelt. Laat hen daarom in het proces meedraaien. Tenslotte wordt er geadviseerd om alert te zijn met betrekking tot issues in de backoffice. Deze is aan het optimaliseren, waardoor praktische zaken de verandering soms in de weg staan. Zorg ervoor dat er goed gecommuniceerd wordt over wanneer men zaken kan verwachten.

Communicatie

- Betrek lijnmanagers intensief en zet ze in als interne ambassadeurs.
- Creëer meer urgentiebesef bij medewerkers.
- Ben zo eerlijk mogelijk tegen uitzendkrachten en geef ze op tijd zekerheid. Ook al loop je daarmee het risico dat sommige uitzendkrachten vroegtijdig ontslag nemen, uiteindelijk is dit cruciaal voor draagvlak op langere termijn. Benadruk daarbij de voordelen van het werken bij DO.
- Informeer medewerkers zo vroeg mogelijk. Vroeg communiceren draagt bij aan veranderingsbereidheid. Het is daarbij van belang dat de directie de boodschap brengt.
- Las structureel één op één gesprekken in met zowel uitzendkrachten als gedetacheerden.
- Houd rekening met gewinning van stakeholders. Na de kick-off bijeenkomst moet er genoeg tijd (minimaal drie maanden) zijn voordat de overgang plaatsvindt. Tijd is zéér belangrijk voor de lange termijn kwaliteit van de verandering. De klant waarbij 5 maanden zaten tussen het informeren van medewerkers en de daadwerkelijke overgang, is de klant waarbij bijna geen weerstand was.
- Stel teamleiders aan als aanspreekpunt van DO. Zorg ervoor dat deze rol bij zowel teamleiders als medewerkers duidelijk is.
- Zorg voor meer interactie met gedetacheerden en uitzendkrachten. Evalueer op de verandering, deel verbeteringen en resultaten en laat men meedenken over procesverbeteringen.
- Zet de huidige aanpak ten opzichte van de ondernemingsraad door. Deze stakeholder is tevreden over DO. Ben proactief in het betrekken van de OR.
- Maak de directie verantwoordelijk voor het zorgen voor een goede informatieoverdracht van het uitzendbureau. Laat de directie het uitzendbureau aansturen.
- Besteed veel aandacht aan het overtuigen, adviseren en coachen van de klant met betrekking tot communicatie en het feit dat er genoeg tijd nodig is. Communiceer je autoriteit op het gebied van communicatie en gebruik dit tegelijkertijd als USP in externe communicatie. Daarnaast is het van belang om te refereren aan ervaringen bij andere klanten. Zorg tenslotte voor een goede klantrelatie en besteed meer aandacht aan accountmanagement.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord.....	
Managementsamenvatting.....	
1. Inleiding.....	1
1.1 Inleiding.....	1
1.2 Aanleiding.....	1
1.3 Afbakening probleem.....	1
1.4 Relevantie.....	1
1.5 Onderzoeksdoel.....	1
1.6 De probleemstelling.....	2
1.7 Onderzoeksontwerp.....	2
1.8 Leeswijzer.....	3
2 Verkenning organisatie.....	4
2.1 Verheldering feitelijke gebeurtenissen bij outsourcing.....	4
2.2 Interne analyse.....	4
2.3 Externe analyse.....	6
3 Theoretisch kader.....	8
3.1 Enkele visies op verandering.....	8
3.2 De verandering.....	9
3.3 Weerstand.....	10
3.4 Verandercommunicatie.....	12
3.5 Communicatiestrategieën bij verandering.....	13
3.6 Betrokkenheid.....	14
4 Onderzoeksresultaten.....	16
4.1 De stakeholders.....	16
4.2 Het belang, de perceptie en de invloed van stakeholders.....	17
4.3 De verandering.....	19
4.4 Het veranderproces.....	20
4.5 De belangen die in gevaar komen.....	21
4.6 Weerstand.....	23

4.7 Individu, groep en organisatie	24
4.8 Issues met betrekking tot communicatie	25
4.9 Andere factoren die invloed hebben op het draagvlak	33
4.10 Oorzaken van weerstand	36
5 Conclusies.....	38
6 Advies en aanbevelingen	41
6.1 Algemene issues die invloed hebben op het draagvlak.....	41
6.2 Communicatiestrategieën	43
Bronvermelding.....	52

1. INLEIDING

1.1 INLEIDING

DO neemt operationele arbeidsintensieve (deel)processen bij klanten over. Dat betekent dat er op klantlocatie veranderingen optreden. Op papier verandert er niet veel en zou de verandering in theorie geen probleem moeten zijn. *‘Enkel een juridisch detail,’* zegt één van de geïnterviewde directieleden. Echter, dit onderzoek is het levende voorbeeld dat de papieren werkelijkheid enorm van de praktijk kan verschillen.

1.2 AANLEIDING

DO groeit flink en hoopt deze groei de komende jaren verder te continueren. Een belangrijk aspect in deze groeiambitie is de kwaliteit en snelheid van implementaties. Bij een implementatie spelen technische zaken zoals aanwezigheidsregistratie, kantoorinrichting en de administratieve inrichting van projecten een rol. DO heeft een helder actieplan voor deze praktische zaken en kan naar ervaring zeggen dat deze praktische zaken goed verlopen. Een ander essentieel onderdeel is echter de communicatie in het verandertraject. Met name de draagvlakcreatie en het gestructureerd communiceren zijn belangrijke elementen. Ervaringen bij klanten wijzen uit dat deze ‘zachte’ kant van een veranderproces nog niet goed onder controle is. Dat zorgt voor weerstand bij betrokkenen en daardoor vertraging in het proces.

1.3 AFBAKENING PROBLEEM

Vanuit zowel DO als haar klanten is er het besef dat verandercommunicatie belangrijk is. Om deze reden vraagt DO om te onderzoeken hoe verandercommunicatie kan bijdragen aan het creëren van draagvlak bij stakeholders. Zo is DO beter in staat om een effectieve en efficiënte implementatie te realiseren, wat leidt tot een betere kwaliteit van de verandering op langere termijn.

Interne communicatie op externe locatie

Het onderwerp betreft interne communicatie dat zich afspeelt op externe klantlocatie. Bij de klant wordt er namelijk een proces uitbesteed aan DO. In deze scriptie draait het om de rol van DO in deze interne communicatie bij klanten. Echter, deze rol van DO is verweven met de rol van de klant in de communicatie. Daarom wordt ook de rol van de klant kritisch geanalyseerd.

1.4 RELEVANTIE

Organisaties maken veranderingen door. Communicatie is een belangrijke factor bij organisatieveranderingen en speelt een grote rol in het slagen van een veranderingsproces (Koeleman, 2013). Communicatie zou dan ook geïntegreerd moeten zijn in de veranderaanpak (van Ravenstein, 2014). Volgens Wigman (2011) wordt dit hedendaags steeds meer erkend. Kennis van communicatie bij organisatieveranderingen is dus essentieel. Daarbij neemt arbeidsflexibilisering bij organisaties steeds meer toe en zal outsourcing in de toekomst vaker voor komen (CBS, 2014). De opdracht voor DO combineert deze hedendaags belangrijke onderwerpen: verandercommunicatie en outsourcing. Het is daardoor actueel en praktisch relevant.

1.5 ONDERZOEKSDOEL

Het doel van het onderzoek is om DO advies te geven over hoe communicatie in veranderprocessen bij outsourcing kan bijdragen aan het creëren van draagvlak. In het onderzoek moet het dus duidelijk worden hoe de communicatie er op dit moment uit ziet en wat daarin de knelpunten zijn.

1.6 DE PROBLEEMSTELLING

1.6.1 CENTRALE VRAAG

Hoe kan DO gestructureerd communiceren en daarmee draagvlak creëren bij de stakeholders in een veranderproces om zo het implementatieproces bij klanten in de toekomst te verbeteren en te versnellen?

1.6.2 DEELVRAGEN

De onderstaande deelvragen worden gebruikt om uiteindelijk de centrale vraag te beantwoorden. Deelvraag 1 is beantwoord met een in- en externe analyse en dient als voorbereidend onderzoek. Niet alle resultaten uit dit voorbereidend onderzoek zijn daarom relevant voor het vraagstuk. Desalniettemin zijn de resultaten wel belangrijk om zo de juiste achtergrondinformatie en voorbereiding te hebben voor het hoofdonderzoek.

Voorbereidend onderzoek

1. Hoe werkt DO?

Hoofdonderzoek

2. Met wat voor verandering bij de klant heeft DO te maken?
3. Hoe ziet een veranderproces er bij DO uit?
4. Wie zijn de stakeholders in het veranderproces?
5. Welke rol spelen de stakeholders in het veranderproces?
6. Welke belangen van de stakeholders komen bij het veranderproces in gevaar?
7. Op welke manier komt de eventuele weerstand bij de stakeholders tot uiting?
8. Hoe ziet de communicatie met stakeholders er op het moment uit?
9. Wat is het effect van deze communicatie?

1.7 ONDERZOEKSONTWERP

Het gehele onderzoeksontwerp kan teruggevonden worden in bijlage 1. Daarin is in paragraaf 3.5 ook de interview- en gespreksstrategie te vinden van de gedeeltelijk gestructureerde externe interviews.

Onderwerp	Deskresearch	Kwalitatief onderzoek
Verkenning onderwerp verandercommunicatie	Boeken en internetbronnen	X
Deelvraag 1	- Bestaande rapporten en documenten - Intranet - Internetbronnen	- 4 ongestructureerde interne interviews - Observaties - Oriënterende gesprekken
Deelvraag 2 t/m 9	- Implementatiedocument van DO	- 7 ongestructureerde interne interviews - 21 gedeeltelijk gestructureerde externe interviews - In- en externe gesprekken en observaties

Voor een verkenning van het onderwerp verandercommunicatie is er gebruik gemaakt van deskresearch. Dit werd aan de hand van internetbronnen en relevante boeken gedaan. Daarna is er een verkenning van de organisatie uitgevoerd om op die manier deelvraag 1 te beantwoorden. Hiervoor is zowel deskresearch als field research uitgevoerd: er is gebruik gemaakt van bestaande rapporten en documenten, internetbronnen, intranet, interne observaties, gesprekken en een viertal ongestructureerde diepte-interviews met interne medewerkers. Deze interviews zijn ook gebruikt voor de andere deelvragen. Later zijn er bij de andere diepte-interviews nog een aantal punten naar voren gekomen die relevant waren voor deelvraag 1; deze punten zijn later toegevoegd.

Voor het beantwoorden van deelvraag 2 t/m 9 is er gekozen om enkel gebruik te maken van kwalitatief onderzoek met een kleine aanvulling van één implementatiedocument van DO. Voor het kwalitatief onderzoek zijn 28 diepte-interviews gehouden: 7 interne interviews (inclusief het bovengenoemde viertal interviews) en 21 externe interviews. Bij de externe interviews waren sommige interviews met twee of drie personen, dus is er in totaal met 31 mensen gesproken. In totaal zijn er voor deze scriptie dus 28 interviews gehouden waarin met 38 mensen is gesproken. De interne interviews zijn ongestructureerd en de externe interviews zijn gedeeltelijk gestructureerd. De externe interviews zijn verdeeld over stakeholders bij vier van de twaalf klanten van DO. Voor ieder interview is er enkel een topiclijst opgesteld en aan de hand daarvan zijn er vragen gesteld. Verder hebben er in- en externe gesprekken plaatsgevonden en is er informatie opgehaald aan de hand van in- en externe observaties.

1.8 LEESWIJZER

Omdat de opdrachtgever graag anoniem wil blijven, wordt de opdrachtgever in deze scriptie 'Dienstverlener Outsourcing' (DO) genoemd. Daarnaast zijn gedeelten uit de in- en externe analyse weggelaten en is de bijlage niet toegevoegd.

De scriptie is geschreven in de volgorde van het onderzoek. Hoofdstuk 2 (Verkenning Organisatie) en hoofdstuk 3 (Theoretisch Kader) horen bij het vooronderzoek. Aan het eind van deze hoofdstukken zullen de bevindingen die mee worden genomen naar het hoofdonderzoek worden beschreven. In hoofdstuk 4 worden alle onderzoeksresultaten uit het hoofdonderzoek geformuleerd. Deze worden in hoofdstuk 5 geconcludeerd. In hoofdstuk 6 zal tenslotte een advies gegeven worden naar aanleiding van de conclusies.

2 VERKENNING ORGANISATIE

2.1 VERHELDERING FEITELIJKE GEBEURTENISSEN BIJ OUTSOURCING

Vanwege organisatorische en juridische aspecten is het moeilijk om te begrijpen wat er feitelijk gebeurt bij de veranderingen. Medewerkers worden bijvoorbeeld gedetacheerd naar DO. In dit gedeelte zullen de gebeurtenissen in stappen verhelderd worden.

Feitelijke gebeurtenissen outsourcing

Voor een begrijpelijk vervolg van dit rapport wordt er in stappen uitgelegd wat outsourcing precies betekent:

1. De klant besteedt een arbeidsintensief operationeel deelproces uit aan DO.
2. Bij dat deelproces zat er vaak al een uitzendbureau die voor een 'flexibele schil' zorgde. DO bepaalt samen met de klant welke uitzendkrachten van dit uitzendbureau worden overgenomen. Die uitzendkrachten vallen na die overname dus onder het contract van DO.
3. Bij het deelproces is er ook vaak een deel vaste medewerkers betrokken. Bij een uitbesteding van het proces moeten deze vaste medewerkers onder het leiding en toezicht van DO komen werken. Ze kunnen echter niet zomaar worden overgenomen door DO. Dit wordt opgelost door middel van detachering. De vaste medewerkers worden gedetacheerd naar DO. Dat betekent dat ze onder het contract blijven van hun eigen organisatie, maar 'ingehuurd' worden door DO. Ze behouden daarbij dus hun salaris en arbeidsvoorwaarden bij het bedrijf en kunnen niet door DO ontslagen worden.
4. Het leiding en toezicht moet wél onder het contract van DO. Daarom werft DO leidinggevendenden die 'nieuw' binnenkomen bij de klant. Zij nemen daarbij het leiding en toezicht over. De klant bepaalt wat er met de 'oude' leidinggevendenden gebeurt. Meestal krijgen ze een andere rol in het proces. In paragraaf 4.1 wordt hier meer over uitgelegd.

2.2 INTERNE ANALYSE

Op basis van deskresearch, observaties, interne gesprekken en een viertal ongestructureerde interne interviews is er een in- en externe analyse van DO uitgevoerd. Hierbij zijn het 7S-model, de ABCD-analyse en de DESTEP-analyse gebruikt. Later zijn sommige inzichten uit de andere diepte-interviews tot stand gekomen die deze in- en externe analyse aanvullen. Deze inzichten komen later in dit rapport aan bod. Tenslotte worden enkel relevante onderdelen voor het vervolg van het onderzoek in dit hoofdstuk genoemd. In bijlage 2 is de gehele in- en externe analyse terug te vinden en in bijlage 3 zijn de interne interviews te vinden.

2.2.1 ALGEMEEN

In verband met de anonimiteit is dit gedeelte weggelaten.

2.2.2 DO

DO houdt zich bezig met de activiteit 'aannemen van werk' en vertegenwoordigt hiermee de meest verregaande vorm van flexibilisering. DO neemt arbeidsintensieve (deel)processen over waarbij wordt afgerekend op het behaalde resultaat. Dit doet de organisatie door de inzet van eigen gekwalificeerd personeel, eigen toezicht, leiding en planning. DO geeft een resultaatverplichting af en zorgt voor volledige transparantie in kwaliteit, tijd en budget. De klant weet dus vooraf wat DO oplevert, wanneer en tegen welke prijs.

2.2.3 7S-ANALYSE DO

Voor de interne analyse is het 7S-model¹ gebruikt. Dit model gaf de mogelijkheid om de interne omgeving op een heldere en stapsgewijze manier te analyseren binnen de aanwezige tijd. In bijlage 2 is de gehele 7S-analyse te vinden.

STRATEGIE

In dit onderdeel wordt er alleen naar het product van DO gekeken. Zoals eerder aangegeven, worden er alleen relevante punten voor het onderzoek genoemd. In bijlage 2 is de complete versie van de strategie te vinden.

Productstrategie

Voor de productstrategie is een model van Kotler (2013) gebruikt dat het product van een organisatie in kaart brengt. De eerste laag 'kernproduct' beschrijft de waarde. Dus niet het fysieke product, maar de kernwaarde en het voordeel voor de klant. Bij Volvo is dit bijvoorbeeld veiligheid. Bij DO is dit het verlagen van proceskosten, het geven van zekerheid over kosten, output en levertijd en het totale ontzorgen van de klant.

Het eigenlijke product brengt het fysieke product in kaart: hetgeen wat je ziet en voelt. Bij DO is dit het overnemen van arbeidsintensieve (deel)processen in een bedrijf. Letterlijk het overnemen van werk.

Tenslotte beschrijft het aangevulde product de onderscheidende voordelen ten opzichte van concurrenten. DO heeft verschillende Unique Selling Points (DO, 2015):

- DO zorgt voor **organisatie, instructie en aansturing** op de werkvloer, waardoor de organisatie van de opdrachtgever maximaal ontzorgd wordt.
- DO hanteert een **vaste prijs per eenheid** waardoor de kosten voor de opdrachtgever vooraf volledig inzichtelijk zijn.
- DO maakt duidelijke afspraken over het resultaat en geeft **garantie voor de output en levertijd**.
- DO kan **snel en flexibel** beschikken over de gewenste arbeidscapaciteit, onder meer door het landelijke vestigingsnetwerk.

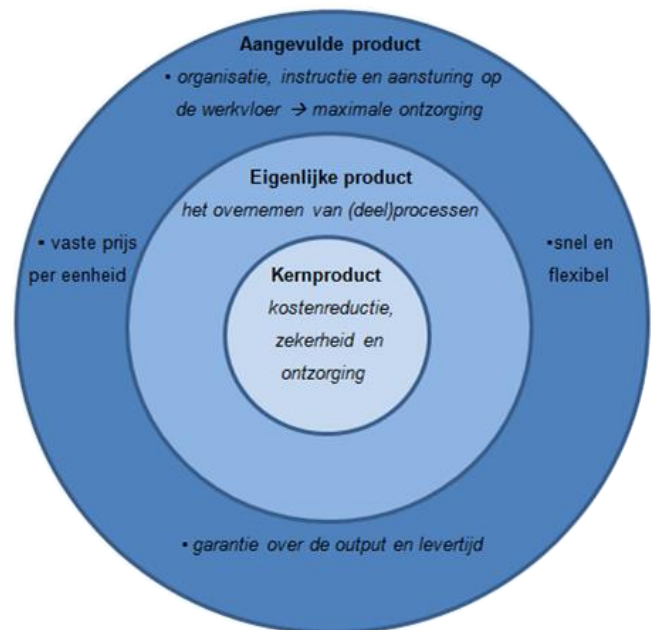
STAFF

De afbakening van taken bij DO is nog niet compleet. Medewerkers krijgen er steeds meer taken bij of er komt een verandering in hun taken. De snelle groei van DO is de reden van deze veranderingen. De samenstelling van het team en de taakverdeling staat nog niet vast. De medewerkers worstelen met hun takenpakket en er is behoefte aan nieuwe medewerkers die het team kunnen versterken. Vooral op de Support-afdeling is het goed te merken. Daar is bijvoorbeeld behoefte aan een vaste Recruiter en helderheid over de taakverdeling.

STIJL (LEIDERSCHAPSTIJL)

Voor het beschrijven van de leiderschapsstijl, wordt het 'Competing Values Framework' van Robert Quinn en Rohrbaugh (Nieuwenhuis, 2006) gebruikt. In bijlage 4 is de uitleg van dit model te vinden.

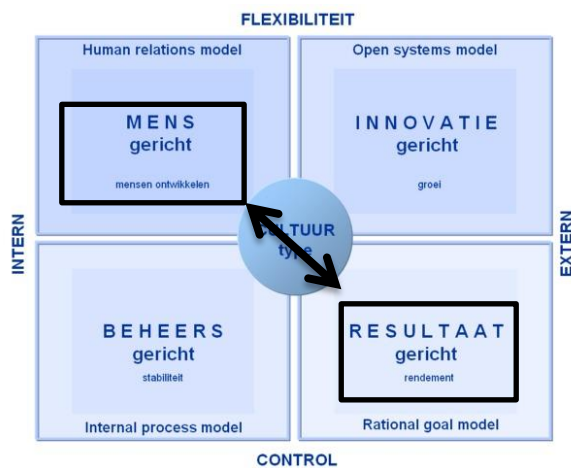
DO heeft een combinatie tussen 'mensgericht' en 'resultaatgericht' leidinggeven. Op kantoor is dit te merken aan de flexibele en nuchtere manier van communicatie: de communicatie loopt kriskras door elkaar. Top-down, bottom-up, horizontaal en diagonaal.



¹ Het 7S-model is een model van McKinsey dat de interne organisatie onderzoekt op basis van 7 factoren (Managementgoeroes, 2013). Er worden drie 'harde' factoren en vier 'zachte' factoren onderscheiden. De harde factoren zijn: systeem, strategie en structuur. De zachte factoren zijn: shared values (kernwaarden), stijl, skills en staff.

Tegelijkertijd zijn er drukke dagen met hoge targets waarbij er meer naar resultaat wordt gestreefd. Daarnaast wordt er soms verzuimd om te beoordelen. Er is dus niet alleen sprake van mensgerichtheid, maar ook van resultaatgerichtheid.

Op de werkvloer bij de klant neigt de stijl meer naar 'resultaatgerichtheid' DO wordt immers afgerekend op output. De stijl van leidinggeven is top-down. Volgens DO hebben de laaggeschoolde medewerkers daar ook vaak behoefte aan, omdat het hen anders niet duidelijk is wat ze moeten doen. Verder geeft DO aan dat 'people management' een belangrijke factor is. Medewerkers bij de klant worden bijvoorbeeld opgeleid of krijgen kansen om zich te ontwikkelen tot een andere functie. Ook hier is er dus een mix tussen de twee leiderschapstijlen.



SKILLS

DO heeft het probleem dat veel kennis telkens bij één persoon ligt. De kennis is niet goed verdeeld over de organisatie. Dat betekent dat als er een kernpersoon uitvalt, de functie niet optimaal vervangen kan worden. Verder is er geen communicatieprofessional in dienst.

2.3 EXTERNE ANALYSE

2.3.1 DE KLANT

Wie is de afnemer?

Onder de afnemer wordt 'de klant' verstaan. DO is een B2B bedrijf en heeft dus geen individuele consumenten als klant, maar organisaties. De branches waar DO zich op richt zijn: logistiek, productie en food.

Waarom en wanneer gaan de klanten over tot outsourcing?

Klanten gaan over tot outsourcing om een drietal redenen. Soms zijn al deze redenen van toepassing en soms maar één of twee. In bijna alle gevallen gaan klanten over tot outsourcen omdat ze de kosten moeten verlagen. Een outsourcingpartij kan het in dat geval goedkoper organiseren dan de klant zelf. De tweede reden is het feit dat de klant ontzorgd wordt. Bijvoorbeeld wanneer de klant een extra order krijgt en daartoe niet de capaciteit heeft. In dat geval kan een outsourcingpartij het werk aannemen. Tenslotte kan de klant outsourcen uit strategische overwegingen, om op die manier zijn focus te richten op zijn kerntaken. Randtaken en indirecte taken worden uitbesteed. Dit maakt de klant flexibeler en wendbaarder.

2.3.2 ECONOMISCHE FACTOREN

FLEXIBILISERING

De flexibilisering van de arbeidsmarkt neemt toe (CBS, 2014). Organisaties zijn steeds meer geïnteresseerd in het flexibel aannemen en afstoten van personeel. Met name langlopende uitzendcontracten nemen toe (CBS, 2014). Voor DO is dit een kans. Door een wetswijziging (zie 2.3.3) wordt uitzenden namelijk steeds onaantrekkelijker voor organisaties, waardoor outsourcing een vervanging kan zijn. Outsourcing speelt nog steeds in op de toenemende behoefte aan flexibilisering, maar wordt vanwege de wetswijziging aantrekkelijker dan uitzenden.

OFFSHORING

Het komt steeds vaker voor dat bedrijven hun werk uitbesteden aan het buitenland, dit heet offshoring (CBS, 2015). Offshoring is tevens een vorm van flexibilisering, maar dan in het buitenland. In het buitenland is het namelijk vaak veel goedkoper dan in Nederland. Dit is een bedreiging voor DO omdat potentiële opdrachtgevers er ook voor kunnen kiezen om een nieuw productieproces uit te besteden aan het buitenland. Niettemin gaat het vaak om bestaande (deel)processen in organisaties die uitbesteed moeten worden en dan is het voor een organisatie fysiek niet mogelijk om te offshoren.

2.3.3 POLITIEK-JURIDISCHE FACTOREN

WET GELIJKE BELONING

Uitzendkrachten krijgen per 30 maart 2015 hetzelfde loon als vaste medewerkers (NOS, 2015). Eerst kregen uitzendkrachten 26 weken lang het loon via ABU (Algemene Bond Uitzendondernemingen). Na die 26 weken waren organisaties verplicht om uitzendkrachten het eigen loon van de organisatie te betalen. Omdat het ABU-loon soms lager is dan het cao-loon van organisaties, stopte de inleen van de uitzendkracht na 26 weken en werd een nieuwe uitzendkracht aangenomen. Vanaf 30 maart 2015 is het verplicht om meteen het eigen cao-loon te betalen. Dit is een grote kans voor DO, omdat outsourcen daardoor goedkoper wordt dan uitzenden.

Dit neem ik mee...

- ❖ DO neemt het leiding en toezicht bij de klant over. Ik vraag me af wat dit betekent voor de stakeholders. In het hoofdonderzoek zal ik onderzoeken wat er feitelijk verandert met betrekking tot de overname van het leiding en toezicht en voor wie dit een eventuele impact heeft.
- ❖ Door de snelle groei van DO is de interne taakverdeling nog niet optimaal. Met name de Support-afdeling heeft hier last van. Ik vraag me af of deze interne 'issues' een nadelig effect hebben op het veranderingsproces bij de klant.
- ❖ Er is geen specifieke kennis over (verander)communicatie aanwezig bij DO. In het vervolgonderzoek zal ik onderzoeken of er hier bij de klant wel sprake van is. Het ontbreken van kennis over (verander)communicatie heeft wellicht een negatieve invloed op het veranderproces.
- ❖ De overgang van het vaste personeel gebeurt door middel van detachering. Dit is een redelijk complex proces. Omdat de meeste werknemers laaggeschoold zijn, vraag ik me af of zij dit begrijpen en hoe ze er daardoor tegenaan kijken. Hier zal ik in de interviews verder op in gaan.

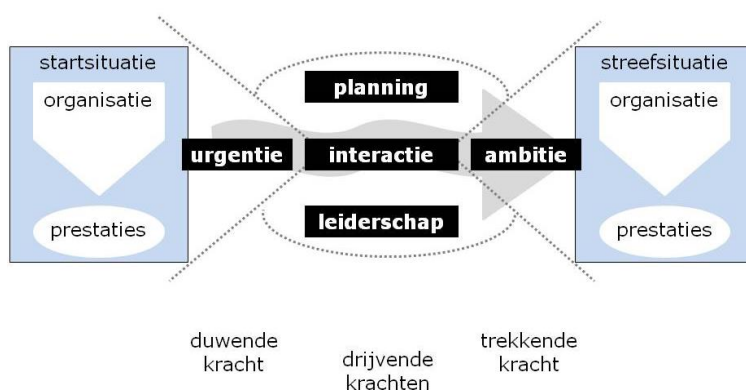
3 THEORETISCH KADER

Het theoretisch kader beschrijft de manier waarop er naar organisatieveranderingen en de daarbij horende verandercommunicatie wordt aangekeken. De inzichten die hieruit voortvloeien zijn de leidraad voor het onderzoek. Aan de hand van vragen die bij het vooronderzoek en deelvraag 1 naar voren kwamen is het theoretisch kader opgesteld. In dit rapport zijn de belangrijkste punten uit het theoretisch kader weergegeven. Het gehele theoretisch kader kan gevonden worden in bijlage 5.

3.1 ENKELE VISIES OP VERANDERING

John Kotter (2008) is van mening dat een verandering goed verloopt als er een hoog urgentiebesef is in de organisatie. Hij heeft het daarbij over 'zelfgenoegzaamheid' in organisaties: het feit dat men tevreden is met de huidige manier van werken vanwege successen in het verleden en daardoor niet bereid is te veranderen. Vaak wordt de doorvertaling van management naar onderlaag niet goed gemaakt en is het urgentiebesef bij de top veel hoger dan bij de medewerkers uit het lager kader. De kunst is om urgentiebesef te creëren door middel van goed leiderschap, een brede kijk op de buitenwereld en het urgent handelen in het hier en nu.

Het onderstaande model van Annemarie Mars (2006) is hiermee in lijn. Mars gaat er vanuit dat er een duwende kracht moet zijn om mensen mee te krijgen in een verandering. Daar wordt mee bedoeld dat er voldoende urgentiebesef is voor de verandering. Daarnaast moet er een trekkende kracht zijn die een duidelijke ambitie met betrekking tot de streefsituatie heeft. Planning, interactie en leiderschap zijn in dit proces de drijvende en sturende krachten. In het onderzoek wordt er rekening gehouden met deze krachten.



Leike van Oss en Jaap van 't Hek (2009) hebben het over 'robuustheid' in organisaties. Dit is te vergelijken met 'zelfgenoegzaamheid' van John Kotter, maar dan minder negatief geladen. Zij stellen dat iedere organisatie, vanwege diep ingewortelde gewoonten en (sociale) constructen, een zekere 'robustheid' in zich heeft die niet veranderbaar is. Ze denken daarom dat organisaties *onveranderbaar* zijn. Desondanks zijn organisaties niet *onveranderlijk*, omdat er naast het robuuste gedeelte van een organisatie ook een dynamisch gedeelte is. In het onderzoek wordt er rekening gehouden met de visie dat sommige ingewortelde patronen niet te veranderen zijn.

Tenslotte bevestigen zowel Huib Koeleman (2013), Ilse van Ravenstein (2014) en Monica Wigman (2011) dat er nooit één ideaal stappenplan voor verandering is. Iedere organisatie en iedere context is uniek. Dit onderzoek heeft dus niet het doel om volledig te zijn, maar om houvast te bieden voor toekomstige situaties.

3.2 DE VERANDERING

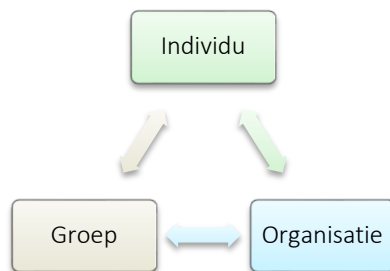
3.2.1 CURATIEF OF PREVENTIEF

Er zijn verschillende soorten verandering. Volgens Huib Koeleman (2013) kunnen veranderingen curatief of preventief van aard zijn. Bij een curatieve verandering is er een acute noodzaak tot verandering, bijvoorbeeld door een slechte financiële situatie of snelle marktverandering. De organisatie heeft dan geen tijd om na te denken en moet snel handelen. De verandering gaat vaak gepaard met grote culturele en strategische ingrepen. De noodzaak van de verandering is vaak breed bekend in de organisatie en de ingrijpende oplossingen worden, ondanks dat men liever niet wil, geaccepteerd.

Veranderingen kunnen ook preventief van aard zijn. In dat geval wordt er op tijd ingespeeld op de veranderende omgeving van de organisatie en is men het zware weer voor. Er is vaak meer tijd voor de verandering, maar medewerkers zien niet altijd de noodzaak van de verandering in.

3.2.2 COMPLEXITEIT VAN VERANDERINGEN

Volgens Ilse van Ravenstein (2014) is verandering complex omdat er rekening gehouden moet worden met het individu, de groep en de organisatie.



Individu

In de neuropsychologie is naar voren gekomen dat 95% van al onze handelingen onbewust gaat (Vandeberg, 2014). Door onze ervaringen uit het verleden handelen we op een bepaalde manier waarvan we denken die te kunnen verklaren, maar feitelijk kunnen we dat niet. Ons gedrag gaat grotendeels automatisch, waardoor het lastig is een gedragsverandering van medewerkers te vragen. Volgens Ilse van Ravenstein (2014) heeft een verandering namelijk altijd te maken met een *feitelijke verandering*, dus wat er technisch verandert, en een *gedragsverandering*, een verandering in het handelen van mensen.

Groep

Een ander belangrijk inzicht is de groep waarin het individu verkeert. Volgens Van Ravenstein (2014): *‘Vaak is de wil van de groep dominant over de individuele wil. Dus zelfs als een individuele medewerker persoonlijk gemotiveerd is om zich in te zetten voor een verandering kan het zijn dat hij dit opzij zet als in zijn groep de verandering negatief wordt gepercipieerd.’* Ook de verschillen van perspectief tussen de groepen in organisaties zijn van belang (Van Ravenstein, 2014). In de top zijn mensen waarschijnlijk meer bezig met de strategie voor de toekomst en de productiemedewerkers meer met het hier en nu. Daardoor voelen de managers waarschijnlijk een hogere urgentie dan de mensen in het lager kader.

Belangrijk om te beseffen is dat de complexiteit van de groep ook gebruikt kan worden ten gunste van de verandering. Zowel Koeleman (2013), Kotter (2008) als Ravenstein (2014) benoemen het belang van interne ambassadeurs: opinieleiders die de verandering trekken. Het feit dat dit werkt heeft opnieuw te maken met de groepsdynamica – men wil bij de groep horen en sluit zich aan bij de opinieleiders. Tenslotte onderzocht Robert Cialdini (2001) dat men eerder overtuigd wordt wanneer er sprake is van *autoriteit*. Men gaat dus eerder over tot een keuze wanneer een opinie leider dat eerder heeft gedaan.

Organisatie

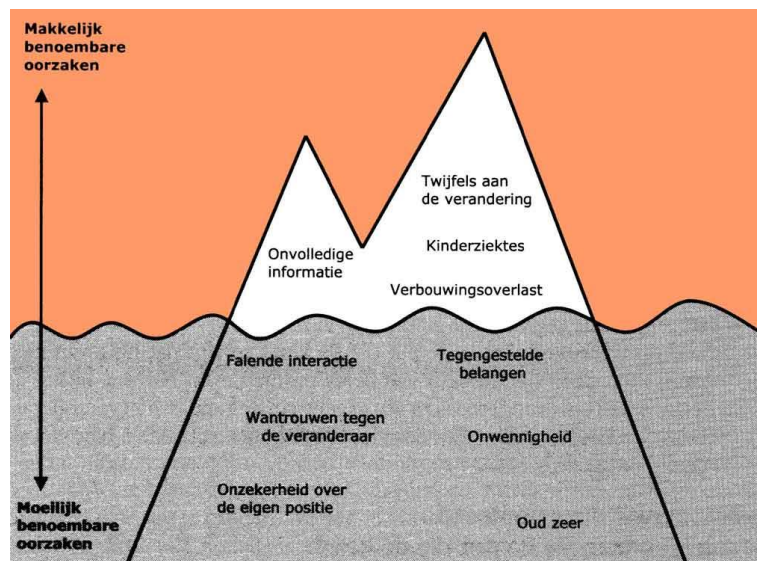
De voorgaande elementen zijn voor iedere organisatie van belang. Het element 'organisatie' is echter heel specifiek per organisatie en verschilt per verandering (van Ravenstein, 2014). Hierin zijn de *urgentie* en de *context* van de organisatie van belang. De urgentie drukt het urgentiebesef van de medewerkers uit. Vaak is hier een verschil tussen top en de onderlaag. Bij een laag urgentiebesef zal de verandering niet tot stand komen. De context brengt de omgeving van de organisatie in kaart. Het gaat daarbij om de interne omgeving: bijvoorbeeld de organisatiecultuur, eerdere veranderingen en de leiderschapsstijl. Maar ook om de externe omgeving: bijvoorbeeld marktontwikkelingen en de reacties van klanten. Het is belangrijk om te beseffen dat de context nooit stilstaat en dat de verandering dus steeds moet worden bijgestuurd.

3.3 WEERSTAND

Een vaak genoemd gevolg van veranderingen is de 'weerstand' die bij medewerkers optreedt. Door weerstand te verlagen kan men draagvlak creëren. Aan de hand van verschillende bronnen kan echter geconcludeerd worden dat 'weerstand' een containerbegrip is en dat er geen eenduidige definitie is. *'Het feit dat in de conventionele veranderkunde conflicten al snel als 'weerstand' worden gelabeld, komt voort uit een onevenredig organiserende beeld, waarin maar een partij het voor het zeggen heeft: het management. De rest is medewerker.'* (Homan, 2014). Er wordt op verschillende manieren betekenis gegeven aan het woord. Om een definitie te geven wordt er eerst gezocht naar de oorzaken van weerstand.

3.3.1 OORZAKEN VAN WEERSTAND

Op basis van wat we weten over de werking van ons brein, is het duidelijk dat weerstand geen rationeel verschijnsel is. 95 % van ons gedrag wordt onbewust gestuurd (Vandeberg, 2014). Men reageert dus met verschillende emoties op verandering, bijvoorbeeld angst of woede. Vaak is men niet bewust van deze emoties. Ondanks dat er hierdoor geen vaststaande, bewuste verklaringen kunnen zijn voor het ontstaan van weerstand, heeft men op basis van herkenbare patronen geprobeerd de oorzaken in kaart te brengen. Annemarie Mars (2006) benoemt tien oorzaken van weerstand. Mars benadrukt daarbij dat veel oorzaken vaak onder de oppervlakte blijven vanwege onbewuste emoties of het niet willen of durven te vertellen van wat men voelt. Dit wordt ook wel *corporate silence* genoemd (Blok, 2013).



Bron: Annemarie Mars (2006)

De eerste oorzaak van weerstand is *twijfel aan de verandering*. Men kan de noodzaak van de verandering betwijfelen, de oplossing die gekozen is of de weg waarop de oplossing tot stand komt.

De tweede oorzaak is *onvolledige informatie*. Dit ontstaat wanneer mensen het gevoel hebben dat ze afgesloten zijn van belangrijke informatie. Koeleman (2013) benoemt drie problemen met betrekking tot informatie: het gebrek hebben aan informatie, ambigue informatie (verschil tussen informatiebronnen) of het anders inschatten van de informatie (men heeft betere informatie tot zijn beschikking of maakt andere afwegingen waardoor hij anders tegen de gevolgen aankijkt).

Als derde kan weerstand ontstaan door *onzekerheid over de eigen positie*. Men is bijvoorbeeld bang niet meer 'nodig' te zijn of tot onvoldoende kennis en vaardigheden te beschikken in de nieuwe situatie. Vaak blijft dit onder de oppervlakte omdat men dit niet snel toegeeft. Men geeft dan andere oorzaken van de weerstand aan.

Een vierde oorzaak is *tegengestelde belangen*. De verandering wordt bijvoorbeeld gezien als een verslechtering in de persoonlijke status of het werkplezier. Ook deze oorzaak blijft vaak onder de oppervlakte omdat het in veel organisaties niet gebruikelijk is om uit te komen voor je eigen belang. Thijs Homan (2012) noemt dit 'zwijgzaamheid' vanwege asymmetrische machtsposities. Een medewerker durft bijvoorbeeld niets te zeggen uit angst voor het verliezen van zijn baan en het management zegt niets uit angst voor het verliezen van macht.

De vijfde oorzaak is *wantrouwen tegen de veranderaar*, wanneer men de motieven van de veranderaar in twijfel trekt.

Als zesde kan weerstand ontstaan door *falende interactie*. Er is dan te weinig ruimte voor reacties en betekenisgeving van de medewerkers waardoor zij het idee hebben dat er aan hen voorbij wordt gegaan.

Een zevende oorzaak is *onwennigheid*. Van Oss en van 't Hek (2009) gaan hier ook op in. Zij zeggen dat bij verandering nieuw gedrag aangeleerd moet worden en oud gedrag afgeleerd moet worden. Met name het afleren van oud gedrag is erg moeilijk, omdat dit gedrag vaak onbewust en automatisch gaat. Mensen moeten dus wennen aan een nieuwe situatie.

De achtste oorzaak van weerstand is *verbouwingsoverlast*. Omdat het *hier en nu* tijdens de verandering vaak gewoon doorgaat, kan men hinder ondervinden van de gebeurtenissen rondom het veranderingsproces.

Als negende kunnen *kinderziekten* een oorzaak zijn. Bijvoorbeeld dat applicaties vastlopen of dat een werkplek nog niet goed is ingericht.

Tenslotte kan *oud zeer* een belangrijke oorzaak van weerstand zijn. Als er eerder veranderingen zijn geweest die niet goed zijn gegaan, kan dat een oorzaak vormen van de weerstand bij nieuwe veranderingen. Ook deze oorzaak ligt vaak onder de oppervlakte.

3.3.2 EEN PAAR OPMERKINGEN BIJ WEERSTAND

Constructieve en destructieve weerstand

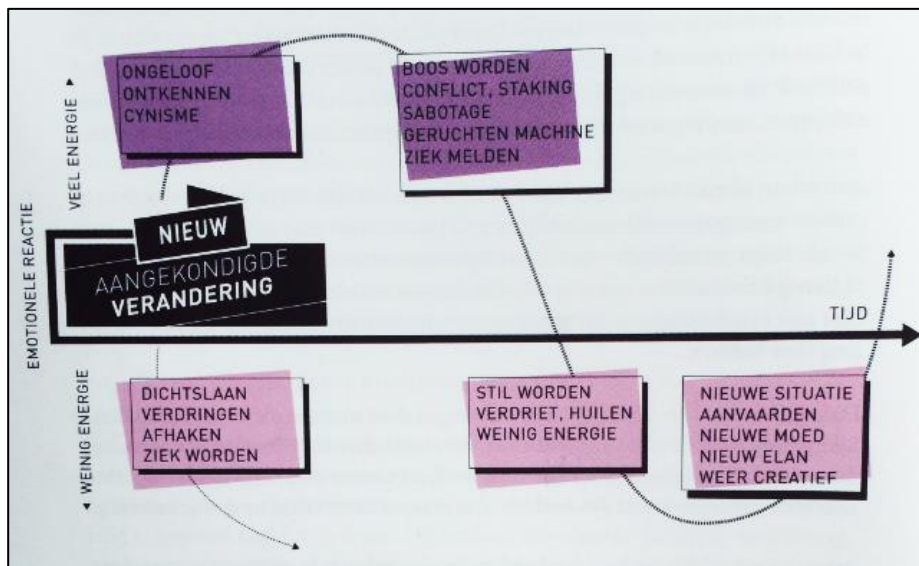
Er zijn twee soorten weerstand: constructieve weerstand en destructieve weerstand (Wigman, 2011).

Constructieve weerstand is volgens Wigman (2011) rationele weerstand, gebaseerd op argumenten. Het is bedoeld om de verandering beter te laten verlopen. Deze mensen zijn vaak zeer betrokken en positief kritisch. Ze zijn lastig en kunnen tijdens de verandering dwarsliggen, maar zijn wel waardevol voor het proces. Op basis van wat er in paragraaf 3.3.1 gezegd is over de onbewuste werking van ons brein, wordt constructieve weerstand in dit onderzoek géén rationele weerstand genoemd. Wigman (2011) zegt tenslotte ook dat constructivisten zeer emotioneel kunnen zijn in hun uitingen. Daar kan een reden voor zijn. Deze vorm van weerstand kan wel *rationeler* zijn omdat er minder sprake is van bijvoorbeeld onzekerheid over de eigen positie, maar wellicht is het een op onbewuste emoties gebaseerde manier om een machtspositie in stand te houden.

Destructieve weerstand is emotionele weerstand. Verschillende oorzaken staan beschreven in paragraaf 3.3.1. Vaak is deze vorm van weerstand lastig te herkennen omdat het ongenoegen in rationele woorden verpakt is (Wigman, 2011) of dat men ja zegt, en nee doet (Mars, 2006).

Rouwcurve

Om beter te kunnen begrijpen wat er bij mensen gebeurt wanneer zij met verandering worden geconfronteerd, wordt er gebruik gemaakt van de Rouwcurve van arts-psychiater Kübler-Ross. Deze is door Huib Koeleman (2013) aangepast naar aanleiding van hoe mensen emotioneel reageren bij veranderingen. In bijlage 5 kan er een toelichting op dit model gevonden worden.



3.3.3 DE DEFINITIE VAN WEERSTAND

Naar aanleiding van het voorgaande is een eigen definitie van weerstand opgesteld:

'Weerstand is een op bewuste of onbewuste emoties gebaseerd (on)zichtbaar reactieproces, waarbij men vaak bereid is om te veranderen, maar ruimte, begrip en aandacht nodig heeft om te veranderen en de vaste patronen en gewoontes veranderlijk te maken zodat deze bij de nieuwe situatie passen.'

3.4 VERANDERCOMMUNICATIE

3.4.1 EEN DEFINITIE

Verandercommunicatie is interne communicatie bij verandering (Wigman, 2011). In dit onderzoek hanteren we de volgende definitie van interne communicatie:

Interne communicatie is de intentionele productie van boodschappen waarop ontvangst en interpretatie kunnen plaatsvinden. Dit proces vindt plaats binnen een organisatie in een informationele en relationele context, die mede vormend is voor de betekenis die gegeven wordt aan boodschappen. Iedereen in de organisatie kan producent of ontvanger zijn. (Koeleman, 2013)

3.4.2 VROEG EN LAAT COMMUNICEREN

Een veelvoorkomend dilemma in verandercommunicatie is het tijdstip van communiceren. Volgens Wigman (2011) en Reijnders (1994) is het altijd beter om te vroeg te communiceren dan te laat. Beide opties leiden tot onrust, maar bij vroeg communiceren geef je vertrouwen aan de medewerkers. Ze voelen zich serieus genomen en zijn meer veranderingsbereid.

Bij laat communiceren ontstaat er een informatieongelijkheid tussen managers en medewerkers, is er ruimte voor een geruchtenstroom en is er kans op onrust. Ze zijn daardoor minder veranderingsbereid. (Reijnders, 1994).

+	VROEG COMMUNICEREN	LAAT COMMUNICEREN
	<i>mogelijke gevolgen:</i>	<i>mogelijke gevolgen:</i>
	- veranderingsbereidheid stijgt	- informatieongelijkheid
	- geen ongewenste geruchten	- geruchtenstroom
	- wel kans op onrust!	- kans op onrust

3.5 COMMUNICATIESTRATEGIEËN BIJ VERANDERING

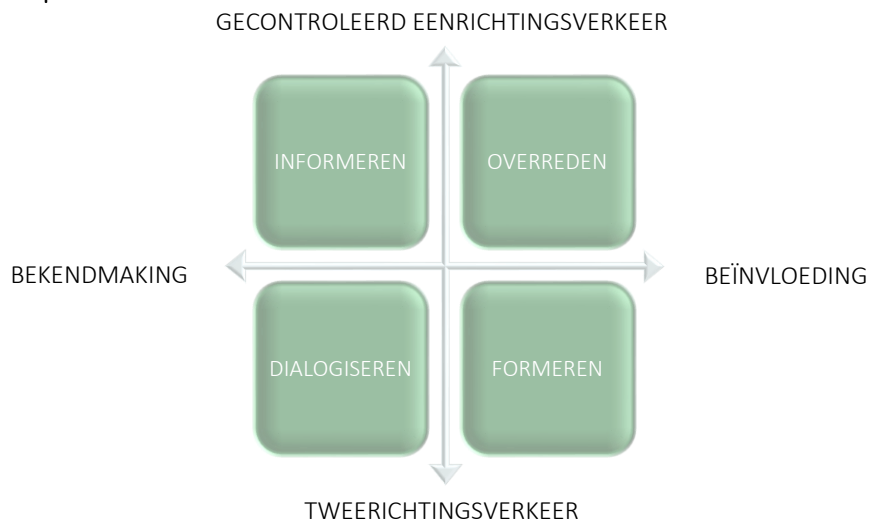
Ondanks het feit dat iedere veranderaanpak anders is vanwege de organisatiecontext, zijn er verschillende communicatiestrategieën waar rekening mee gehouden kan worden. In deze scriptie worden de veranderkleuren van Caluwé & Vermaak (2006) en het communicatiekruispunt van Betteke van Ruler (1998) gebruikt.

Caluwé en Vermaak

Caluwé en Vermaak (2006) geven veranderingen een kleur. Verschillende veranderingen worden onderscheiden waarbij verschillende strategieën van toepassing zijn. Onderstaande tabel geeft weer wat de essenties zijn bij iedere kleur (opgesteld naar aanleiding van Koeleman, 2013). In bijlage 6 is er meer informatie te vinden.

Veranderkleur	Mensen zullen veranderen als je...
Geeldruk	- Belangen bij elkaar kunt brengen - Ze kunt dwingen tot het innemen van bepaalde standpunten - Win-winsituaties kunt creëren.
Blauwdruk	- Van tevoren een duidelijk doel formuleert - Een goed stappenplan maakt en de stappen monitort - Alles stabiel houdt en complexiteit reduceert.
Rooddruk	- Ze op de juiste manier prikkelt - HRM-instrumenten inzet voor belonen en motiveren - Ze iets teruggeeft als zij jou iets geven.
Groendruk	- Ze bewust maakt van nieuwe zienswijzen - Ze kunt motiveren om te leren - Gezamenlijke leersituaties kunt creëren.
Witdruk	- Uitgaat van hun wil - Hun eigen energie aan bod laat komen - Eventuele blokkades wegneemt.

Communicatiekruispunt



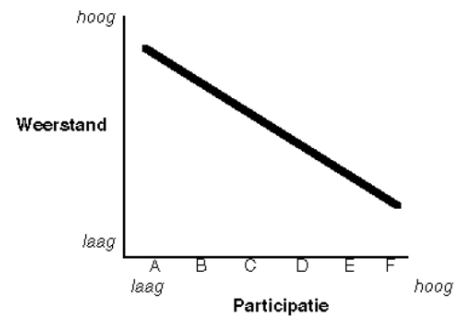
Volgens Betteke van Ruler (1998) zijn er vier basisstrategieën voor communicatie. Daarbij kan er gekozen worden voor eenrichtingsverkeer of voor tweerichtingsverkeer en voor bekendmaking of beïnvloeding. Koeleman (2013) heeft de strategieën toegepast op interne communicatie rond een verandering:

- Informeren: hier ligt het accent op informatieverstrekking over het veranderproces.
- Overredenen: hier ligt het accent op beïnvloeden.
- Dialogiseren: hier zijn een open uitwisseling van ideeën en gedachten met de omgeving van belang.
- Formeren: hier gaat het om het aangaan van samenwerkingsverbanden met (groepen van) omgevingspartijen en het vormen van coalities tussen partijen.

3.6 BETROKKENHEID

Als oplossing voor weerstand

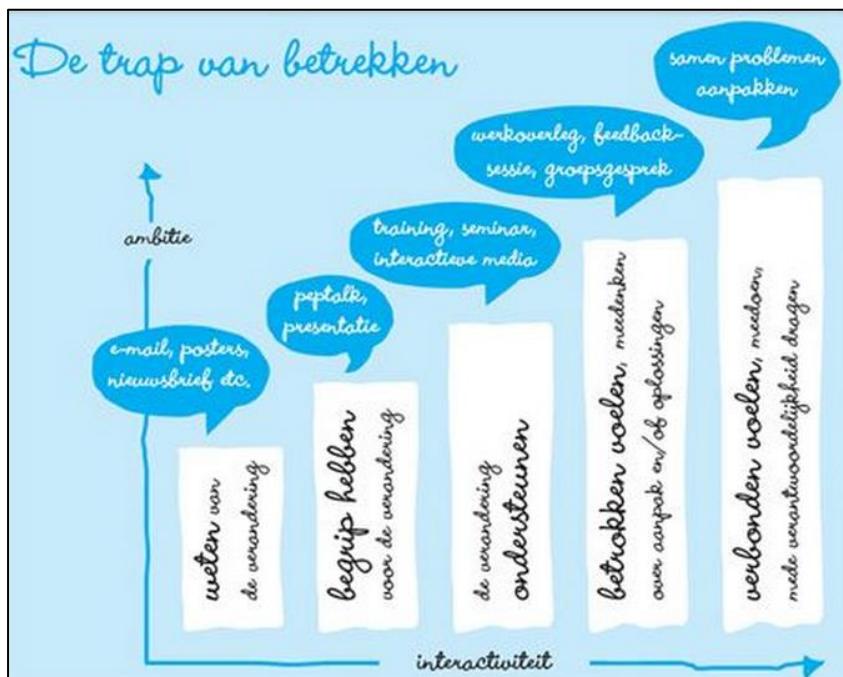
Volgens Swieringa & Jansen (2011) is er altijd weerstand bij een organisatieverandering. Dat is niet per definitie slecht, het zorgt juist voor diepgang en discussie (Wigman, 2011). Weerstand kan dus niet helemaal voorkomen worden. Het kan echter wel verlaagd worden door mensen zoveel mogelijk te laten participeren, zoals hiernaast in de grafiek weergegeven (Reijnders, 1994).



Om draagvlak te creëren

Er is aangetoond dat betrekken inderdaad kan leiden tot draagvlak (Rogers & Kincaid, 1981). Echter, de meest gemaakte fout is dat je belooft om medewerkers te betrekken omdat je draagvlak wilt, terwijl er helemaal geen ruimte is voor input (Wigman, 2011). De aard van de verandering heeft dus invloed op de mate waarin medewerkers betrokken kunnen worden.

Maar wat is nu het verschil tussen informeren en betrekken? In de trap van betrekken van Quirke, aangepast door Monica Wigman (2011), zie je de verschillende gradaties van informeren tot en met betrekken. Monica Wigman voegde bewust 'meedenken' en 'meedoen' toe bij de hoogste treden 'betrokken voelen' en 'verbonden voelen'. Ze ervoer namelijk dat men in de eerste instantie altijd aangeeft betrokken te willen voelen. Wanneer er echter 'meedenken' werd gezegd, wilde men zich niet altijd betrokken voelen.



Dit neem ik mee...

- ❖ In de literatuur worden er verschillende oorzaken van weerstand genoemd. In de interviews zal ik hier echter voorzichtig mee omgaan. Daarmee bedoel ik dat ik objectief blijf ten opzichte van het verschijnsel weerstand en de oorzaken die in de literatuur worden benoemd. Zonder er expliciet naar te vragen wil ik erachter komen of er sprake is van weerstand en waardoor eventuele weerstand is ontstaan.
- ❖ Wanneer de verandercommunicatie 'volgens het boekje' is, is het veranderproces niet vanzelfsprekend succesvol. Ik zal dus ook rekening houden met het feit dat er buiten communicatie ook andere factoren zijn die een negatief effect hebben op het veranderproces.
- ❖ Bij vroeg communiceren is er op lange termijn meer draagvlak. In het onderzoek bekijk ik of het eventueel laat communiceren een negatief effect heeft gehad. Ook zal ik kijken of het eventueel vroeg communiceren een positief effect heeft gehad.
- ❖ Het betrekken van medewerkers draagt bij aan het verlagen van weerstand en het verhogen van draagvlak. Ik denk echter dat er niet altijd ruimte is voor interactie. Kunnen medewerkers wel betrokken worden? Ik ga dus onderzoeken hoeveel ruimte er is voor betrokkenheid.

4 ONDERZOEKSRESULTATEN

De onderzoeksresultaten geven antwoord op de deelvragen 2 t/m 9. Hiervoor zijn 7 interne interviews gehouden en 21 externe interviews, verdeeld over stakeholders bij vier klanten². Omdat er buiten de onderwerpen van de deelvragen nog veel meer onderwerpen naar voren kwamen, worden de onderzoeksresultaten op basis van thema's ingedeeld. Elke paragraaf behandelt een thema.

4.1 DE STAKEHOLDERS

Voor een begrijpelijk verloop van het onderzoek worden in deze paragraaf eerst de onderzochte stakeholders en hun rollen beschreven. Iedere stakeholder krijgt in de tabel hieronder een rol in de Decision Making Unit (DMU) toebedeeld. De Decision Making Unit brengt in kaart op welke manier mensen in organisaties betrokken zijn bij een besluitvormingsproces rondom B2B aankopen (Verhage, 2011). In de volgende paragrafen worden de stakeholders verder geanalyseerd.

Stakeholders	Rol DMU
Directie	Beslisser/initiator
OR	Beïnvloeder
Uitzendkrachten	Gebruiker
Gedetacheerden	Gebruiker
Lijnmanagers	Beïnvloeder/gebruiker

DIRECTIE

Het proces start bij de directie. Deze partij neemt het initiatief om het organisatieprobleem op te lossen en besluit of de organisatie gaat outsourcen. De directie is dus zowel 'initiator' als 'beslisser' en heeft daarmee de meeste invloed op de besluitvorming. De partij heeft veel macht over de manier waarop de communicatie met stakeholders tot stand komt. Tevens participeert de directie zelf ook in deze communicatie. De stakeholders zijn tenslotte werkzaam in de organisatie van de directie. Het is daarom belangrijk om te realiseren dat DO tot op een zekere hoogte invloed kan hebben op de communicatie met stakeholders.

HUMAN RESOURCES

Human Resources valt in deze scriptie onder de noemer directie. HR is namelijk goed betrokken en neemt deel aan het besluitvormingstraject. Ook speelt HR, net als de directie, een rol in de communicatie met stakeholders.

ONDERNEMERINGSRAAD

De ondernemingsraad heeft adviesplicht of instemmingsplicht en is daarmee een 'beïnvloeder' in de DMU. In het geval van uitbesteding gaat het meestal om een adviesplicht. Bij een instemmingsplicht kan de organisatie bij een negatief advies niet zomaar starten. De OR kan dan naar de rechter stappen. Bij adviesplicht kan de organisatie bij negatief advies wel starten, maar de kans op weerstand bij medewerkers is dan groot. Later wordt hier dieper op in gegaan.

LIJNMANAGERS

Met de lijnmanagers worden alle leidinggevenden die tussen de directie en de productiemedewerkers zitten bedoeld. Zij worden meestal vrij snel betrokken in het veranderproces en hebben een redelijke invloed in het besluitvormingstraject. Ze doen onder andere onderzoek naar de haalbaarheid van de verandering en zijn daarmee 'beïnvloeder' in de DMU. Ze kunnen eveneens gebruiker zijn in de DMU. Er zijn namelijk twee soorten leidinggevenden: leidinggevenden die in het proces werken dat wordt uitbesteed en leidinggevenden van andere afdelingen.

² Zie bijlagen:

1. Bijlage 1 voor de interview- en gespreksstrategie (paragraaf 3.5)
2. Bijlage 3 voor de interne interviews
3. Bijlage 7 voor de uitgebreide resultaten van de interne interviews
4. Bijlage 8 voor de externe interviews
5. Bijlage 9 voor de uitgebreide resultaten van de externe interviews

Leidinggevers in het proces

Leidinggevers die in het proces werken dat wordt uitbesteed, zullen deel uitmaken van de verandering en zijn daardoor niet alleen 'beïnvloeder', maar ook 'gebruiker'. Er zijn verschillende scenario's voor deze leidinggevers. In de meeste gevallen krijgen ze een andere rol toebedeeld. Ze krijgen bijvoorbeeld een controlerende functie in plaats van een leidinggevende functie. Daarnaast kan de organisatie ervoor kiezen deze leidinggevers in een ander proces in te delen en ze een nieuwe functie te geven. En tenslotte kunnen leidinggevers in dienst komen van DO. Dit gebeurde bij één van de klanten van DO omdat de klant erg tevreden was over haar eigen leidinggevers. Echter, dit laatste komt verder nooit voor omdat DO het leiding en toezicht met *eigen* leidinggevers overneemt.

Leidinggevers van andere afdelingen

Leidinggevers van andere afdelingen zijn afhankelijk van het proces van DO. Zij spelen dus een rol in de communicatie en samenwerking tussen de afdeling van DO en de andere afdelingen van de organisatie.

GEDETACHEERDEN

De gedetacheerden zijn de vaste productiemedewerkers in het proces. Deze partij is een 'gebruiker' van de verandering en merkt daardoor het meest van de verandering. Echter, deze partij heeft geen invloed in het besluitvormingstraject. De vaste medewerkers blijven in dienst van de eigen organisatie, maar worden gedetacheerd naar DO. Feitelijk verandert er dus niet veel. Ze houden hetzelfde loon, blijven in dienst van de klant en blijven onder de arbeidsvoorwaarden van de klant werken. Alleen krijgen ze leiding en toezicht van iemand anders. Toch is dit voor hen vaak een grote verandering. Ze worden bijvoorbeeld meer gestuurd op productiviteit en ze krijgen te maken met nieuwe mensen en regels. Daarbij zijn er veel bijkomende angsten en onzekerheden die later in dit rapport aan bod komen.

UITZENDKRACHTEN

Bij de processen die worden overgenomen zit vaak een uitzendbureau. Juridisch gezien is DO niet verplicht om de uitzendkrachten van dit uitzendbureau over te nemen. Toch wordt er vaak een aanbod gedaan om over te gaan naar DO. Uitzendkrachten komen dan onder het contract van DO. Arbeidsvoorwaardelijk kan dit soms een verslechtering betekenen. Uitzendkrachten die overgenomen worden door DO zijn net als vaste medewerkers 'gebruiker' in de DMU. Ook zij zullen veel van de verandering merken.

HET UITZENDBUREAU

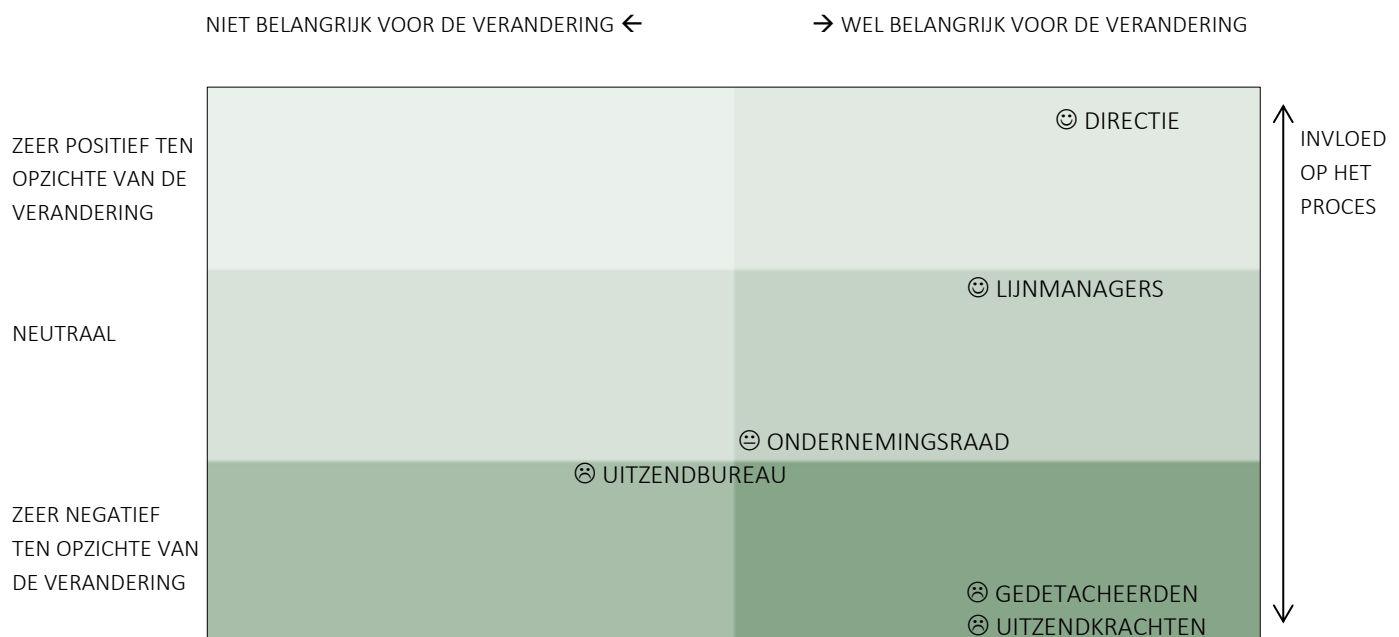
Het eventueel aanwezige uitzendbureau heeft geen rol in de DMU omdat het geen onderdeel uitmaakt van de klantorganisatie. Echter, de stakeholder is wel redelijk belangrijk in het veranderproces. In paragraaf 4.2 wordt hier verder op in gegaan. Helaas konden de contactpersonen bij de uitzendbureaus door omstandigheden niet deelnemen aan de interviews. Alle inzichten in deze scriptie met betrekking tot het uitzendbureau zijn dus gebaseerd op wat er door de andere stakeholders is verteld.

PROJECTMANAGERS DO

In het externe onderzoek zijn ook projectmanagers van DO meegenomen. Projectmanagers zijn de direct verantwoordelijken van het proces dat wordt overgenomen. Zij komen 'nieuw' binnen bij de overgang. Projectmanagers maken geen onderdeel uit van de stakeholders waarop de centrale vraag is gericht, maar zijn voor het onderzoek wel erg van belang om geen eenzijdig beeld van de verandering te ontwikkelen.

4.2 HET BELANG, DE PERCEPTIE EN DE INVLOED VAN STAKEHOLDERS

Volgens Koeleman (2013) wordt er soms veel aandacht besteed aan stakeholders die erg negatief zijn, maar niet (zo) van belang zijn in het veranderproces. Daarom is er een model opgesteld dat de positieve dan wel negatieve perceptie tegenover de mate van belang voor het veranderproces zet. Naar eigen inzicht is er aan de rechterzijde een as toegevoegd: 'invloed op het proces'. Dit wordt later toegelicht.



In het model kan men zien dat er geen enkele stakeholder onbelangrijk is voor het veranderproces. Toch zitten er wel verschillen tussen de percepties van stakeholders.

4.2.1 HET BELANG VERSUS DE PERCEPTIE

DIRECTIE

De directie is de belangrijkste partij en tegelijkertijd de meest positieve partij. Deze partij is immers initiator en beslisser van de verandering. Zonder draagvlak bij de directie kan DO niet starten met het implementatieproces. Tevens heeft de directie, zoals in paragraaf 4.1 beschreven, veel macht waardoor de samenwerking en communicatie met de directie extra zorgvuldig dient te verlopen. Ook tijdens het veranderproces moet de directie altijd tevreden gehouden worden. Er wordt namelijk een deelproces aan een derde wordt overgelaten en daarom is de betrokkenheid en alertheid van de directie groot. Het opbouwen van een vertrouwensband en het bewijzen van kwaliteit is dus van belang. Op het moment is het besef van het belang van de directie erg groot bij DO. Daarom wordt er veel energie in deze partij gestopt. Tegelijkertijd zorgt alleen draagvlak bij de directie er niet voor dat het veranderproces succesvol verloopt. Het succes van een verandering hangt samen met verschillende belangrijke partijen in de organisatie.

LIJNMANAGERS

De lijnmanagers zijn over het algemeen redelijk positief over de verandering en zijn zeer belangrijk voor het veranderproces. Zij fungeren namelijk als voorbeeldfiguren voor de medewerkers in de organisatie. Volgens Koeleman (2013) hebben lijnmanagers de rol van zowel sluis als tolk/vertaler, zowel bottom-up als top-down. Hun perceptie heeft daarbij invloed op de perceptie van de medewerkers aan wie zij leiding geven. Bij één van de organisaties waren de lijnmanagers zeer negatief. Uit nader onderzoek blijkt dat deze negatieve houding niet gegeneraliseerd kan worden naar de rest van de klanten. Deze negatieve perceptie had met veel factoren te maken, waarbij de communicatiefactor was dat de lijnmanagers niet betrokken waren in het veranderproces. Bij de andere onderzochte organisaties waren de lijnmanagers wél betrokken door de organisatie. De perceptie is dus afhankelijk van betrokkenheid, maar ook van andere factoren die later in dit rapport aan bod komen.

ONDERNEMINGSRAAD

De ondernemingsraad is een belangrijke speler in het veranderproces. De OR heeft namelijk een tweeledig belang: dat van de onderneming en dat van de medewerkers. De ondernemingsraad is daarbij de schakel tussen directie en de medewerkers uit het lager kader. Volgens de ondernemingsraad zelf en DO speelt de OR daardoor een rol in het draagvlak creëren bij het lager kader.

UITZENDBUREAU

Het uitzendbureau is van belang voor het veranderproces. Omdat het uitzendbureau bij de aanvang van de verandering geen rol meer speelt, is de partij echter niet zo belangrijk als andere partijen. Voornamelijk in de beginfase is het uitzendbureau belangrijk omdat er een informatieoverdracht aan DO moet plaatsvinden. Er is geen positieve houding omdat het uitzendbureau plaats moet maken voor DO. De samenwerking met betrekking tot informatieoverdracht is dan niet altijd even gemakkelijk.

GEDETACHEERDEN

Gedetacheerden zijn zeer belangrijke spelers in de verandering. Zij merken samen met de uitzendkrachten het meest van de verandering. Hun perceptie van de verandering is daarbij zeer negatief. Ondanks dat zullen zij het proces draaiende moeten houden. Bij onzorgvuldige communicatie met de gedetacheerden blijft deze negatieve perceptie in stand of kan deze zelfs verergeren. Dit leidt tot verschillende nadelige gevolgen voor het proces die later in deze scriptie aan bod komen.

UITZENDKRACHTEN

Voor uitzendkrachten geldt hetzelfde als het bovenstaande bij gedetacheerden.

4.2.2 INVLOED VERSUS PERCEPTIE EN BELANG

De manier waarop de stakeholders in het model zijn opgesteld, geeft tegelijkertijd exact weer wat de verschillen in invloed op het veranderproces zijn. Er is daarom een as toegevoegd die de invloed van stakeholders op het proces tegenover de perceptie en het belang zet. De invloed betreft hier zowel de invloed op de beslissing tot outsourcen als de invloed op het veranderproces. Het uitzendbureau telt net als bij de DMU niet mee, omdat het uitzendbureau bij de aanvang van de verandering niet meer aanwezig is.

Aan het model kan men zien dat de meest positieve stakeholders tevens de meeste invloed hebben. De meest negatieve stakeholders hebben daarbij de minste invloed, maar zijn wel heel belangrijk voor het veranderproces. Er zijn dus overduidelijke machtsverschillen waarbij de personen met de meeste macht het meest tevreden zijn. Echter, zij zijn voor het verloop van het veranderproces niet zoveel belangrijker dan stakeholders met minder macht.

4.3 DE VERANDERING

4.3.1 WAAROM OUTSOURCEN?

Voor de in- en externe analyse werd op basis van vier interne interviews onderzocht waarom klanten overgaan tot outsourcen (zie paragraaf 2.3.1). De hoofdredenen zijn: kosten, ontzorging en strategische keuzes zoals het richten op de core business. Deze bevindingen sluiten aan bij het externe onderzoek.

Bij twee van de vier onderzochte organisaties ging men over op DO vanwege de wetswijziging 'Wet Gelijke Beloning' (zie paragraaf 2.3.3). Door deze wetswijziging zouden uitzendkrachten te duur worden. DO was hiervoor een oplossing omdat DO deze forse kostenstijging kon wegnemen. Bij de twee andere organisaties ging het om strategische keuzes waarbij de kostenbesparing ook een grote rol speelde.

4.3.2 CURATIEF OF PREVENTIEF

Zoals beschreven in het theoretisch kader (zie paragraaf 3.2.1), zijn er curatieve en preventieve veranderingen. Bij curatieve veranderingen is er een acute noodzaak en beseffen veel medewerkers de urgentie van de verandering. Bij preventieve veranderingen is de organisatie het zware weer voor en is er meer tijd. Echter, er is niet altijd een hoog urgentiebesef bij een preventieve verandering.

Bij de organisaties die vanwege de wetswijziging overgingen op outsourcing, is er sprake van een curatieve verandering. De bovengenoemde wetswijziging is namelijk een acute noodzaak. Bij de andere organisaties waren het preventieve veranderingen. De organisaties maakten een strategische keuze en wilden graag ontzorgd worden.

Desalniettemin komt er in het onderzoek naar voren dat het meer gaat over de manier en de snelheid waarop een verandering geïmplementeerd wordt. Zowel bij de twee preventieve veranderingen als bij één van de twee curatieve veranderingen zijn medewerkers één maand voor de overgang geïnformeerd. Het kwam voor hen dus uit het niets en daarmee was de noodzaak voor hen niet duidelijk. De theorie dat er bij curatieve veranderingen een hoger urgentiebesef is, is daarbij afhankelijk van wat de inhoud is van de oorzaak. Uitzendkrachten waren zelf namelijk niet op de hoogte van de wetswijziging. Wanneer zij hier wel van op de hoogte van waren geweest, hadden ze wellicht niet meteen begrepen wat deze wetswijziging voor hen betekent. Ze zijn immers laaggeschoold en hebben veel uitleg nodig over dit soort zaken.

4.4 HET VERANDERPROCES

In het veranderproces van DO zijn verschillende fases: het salestraject, de implementatiefase en de uitvoeringsfase. Deze fases heeft DO gestructureerd vastgelegd in een actielijst, die in bijlage 10 is te vinden. In deze paragraaf worden de fases in grote lijnen toegelicht.

4.4.1 SALESTRAJECT

In het salestraject wordt een prospect uiteindelijk klant. In het begin van het traject wordt de kennis van de klant met betrekking tot outsourcing gecheckt. Soms heeft de klant namelijk interesse om te outsourcen, maar weet de klant niet precies wat outsourcen betekent. Verder wordt het tijdspad besproken, wordt er een onderzoek gedaan naar het proces en bespreekt DO het OR-traject en de draagvlakcreatie met de klant. In het salestraject wordt er dus wel al advies gegeven over het creëren van draagvlak, maar nog zeer gering. Dit wordt zowel door de sales directeur aangegeven als door de directie van twee van de vier onderzochte klanten. De klanten geven aan dat er behoefte is aan een betere ondersteuning met betrekking tot de communicatie met medewerkers.

4.4.2 IMPLEMENTATIEPROCES

In het implementatieproces worden facilitaire, financiële en ARBO zaken geregeld, wordt het planproces ingericht en zorgt DO voor de werving van leidinggevenden. Daarnaast vindt in deze fase de communicatie met stakeholders plaats. Allereerst wordt er daarvoor een draagvlaksessie georganiseerd voor de directie en lijnmanagers, waarbij soms de OR aansluit. Daarna wordt er via interne communicatiemiddelen gecommuniceerd dat DO komt, bijvoorbeeld door (nieuws)brieven en mededelingenborden. Vervolgens wordt er een voorlichtingsbijeenkomst voor gedetacheerden georganiseerd en vinden er daarna één op één gesprekken of kleine groepsgesprekken plaats. In deze gesprekken kunnen vragen gesteld worden. Tenslotte stemmen DO en de klant af welke uitzendkrachten over mogen naar DO. Voor deze uitzendkrachten wordt er een voorlichtingsbijeenkomst georganiseerd. De uitzendkrachten die hierbij niet aanwezig zijn worden gebeld. In de praktijk vindt deze voorlichtingsbijeenkomst niet altijd plaats, bij één van de vier onderzochte klanten is deze voorlichtingsbijeenkomst niet gehouden. Na de voorlichtingsbijeenkomst krijgen de uitzendkrachten een brief met het aanbod om over te komen naar DO.

! aandachtspunt De klant heeft een belangrijke rol in de communicatie met stakeholders. Deze rol wordt echter in iedere situatie anders vervuld. In de manier waarop er gecommuniceerd wordt is DO dus soms afhankelijk van de klant. Vanaf paragraaf 4.8 wordt de rol van de klant in de communicatie kritisch meegenomen in de analyse.

4.4.3 UITVOERINGSFASE

De uitvoeringsfase is voornamelijk gericht op het doorvoeren van procesverbeteringen. Er wordt gerapporteerd over de projectperformance, er wordt een resultaatanalyse uitgevoerd, er worden verbeterprogramma's doorgevoerd en kwartaalevaluaties gehouden met de klant en de lijnmanagers.

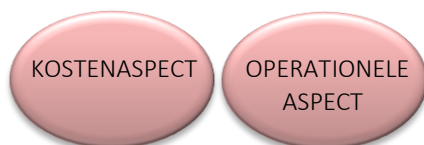
In de praktijk zit er veel verschil in de manier waarop de communicatie tot stand komt. De actielijst voor de implementatie wordt niet altijd op de manier uitgevoerd zoals die is beschreven. Sommige acties, zoals het houden van een voorlichtingsbijeenkomst met uitzendkrachten, worden nooit doorgevoerd. Daarbij zijn er veel communicatieacties niet in de actielijst opgenomen. Bijvoorbeeld het OR-traject, het traject met het uitzendbureau en de communicatie die met stakeholders plaatsvindt als de verandering eenmaal is doorgevoerd. Het ontbreken van structuur wordt teruggezien in de praktijk waarin vele dingen ad hoc worden uitgevoerd. Mede daardoor zit er veel verschil in hoe de communicatie bij verschillende klanten is verlopen.

4.5 DE BELANGEN DIE IN GEVAAR KOMEN

De stakeholders hebben verschillende belangen. Deze belangen komen bij de verandering in gevaar waardoor er een aantal angsten, onduidelijkheden en onzekerheden naar boven komt. In deze paragraaf worden de belangen, onzekerheden, onduidelijkheden en angsten per stakeholder beschreven.

DIRECTIE

De directie let met name op het kostenaspect en op het operationele aspect. De directie vindt het belangrijk dat de uitbesteding uiteindelijk leidt tot een kostenbesparing, dat was immers de reden voor het overgaan op outsourcing. Daarnaast vindt de directie het belangrijk dat de kwaliteit in stand blijft, dat de KPI's (Key Performance Indicators) worden behaald en dat er procesverbeteringen worden doorgevoerd. De partij verwacht in een ideale situatie dus een betere kwaliteit en tegelijkertijd een kostenbesparing.

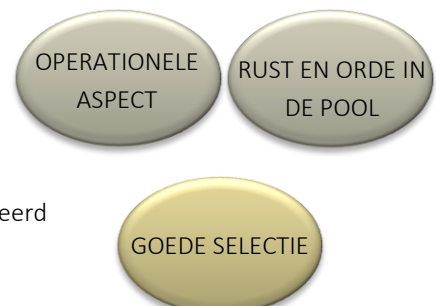


DE LIJNMANAGERS

De lijnmanagers hebben net als de ondernemingsraad een tweeledig belang. Het eerste belang is de continuïteit van het operationele proces. De lijnmanagers willen dat de kwaliteit in stand blijft, dat de KPI's door DO worden behaald en dat er procesverbeteringen worden doorgevoerd. Ze vinden het daarbij belangrijk om goed betrokken te worden bij het proces. Daarnaast willen lijnmanagers rust en orde in de medewerkerspool. Leidinggevend en die hun taken met betrekking tot leiding en toezicht hebben moeten afstaan, zullen daarbij letten op de manier waarop er leiding wordt gegeven door DO. Eerst gaven ze namelijk zelf leiding en nu neemt een ander het over. Ze zullen bijvoorbeeld letten op de manier waarop er met mensen om wordt gegaan, of er genoeg wordt gestuurd op gedrag en of medewerkers de juiste sturing krijgen in de manier van werken.

UITZENDBUREAU

Zoals eerder beschreven heeft het uitzendbureau niet deelgenomen aan het onderzoek. Er is dus niet veel bekend over het uitzendbureau. Op basis van interviews met DO medewerkers en met directieleden is geconcludeerd dat het uitzendbureau het met name belangrijk vindt dat er een goede selectie van de uitzendkrachten plaatsvindt.



GEDETACHEERDEN

Gedetacheerden vinden het belangrijk om hun dienstverband bij hun eigen werkgever te behouden. Ze begrijpen niet precies wat detachering inhoudt en zijn bang dat ze ontslagen worden en onder het contract van DO komen. Ze willen hun plek in de organisatie behouden en zijn niet van plan om 'als uitzendkracht' naar andere klanten van DO te worden gestuurd. Daarnaast zijn ze onzeker over het feit of ze hun salaris en arbeidsvoorwaarden behouden.

Voor hen is het niet duidelijk of ze nog steeds door hun eigen organisatie worden uitbetaald en of ze onder hetzelfde contract blijven werken. Daarbij maken ze zich zorgen of ze een terugkeergarantie hebben als DO ophoudt bij het bedrijf. Vervolgens is er een bepaalde angst ten opzichte van de nieuwe leidinggevenden en de nieuwe manier van werken. Ze moeten vertrouwd raken met de nieuwe leidinggevende en moeten op basis van productiviteit gaan werken. Verder is er veel onzekerheid over praktische zaken. Ze weten bijvoorbeeld niet hoe ze verlof moeten aanvragen en met wie ze contact op moeten nemen als ze ziek zijn. Ze vragen zich af of dit allemaal goed geregeld is. Tenslotte zijn gedetacheerden bij organisaties, waar voor het eerst Poolse medewerkers door DO geïntroduceerd worden, onzeker over de samenwerking met deze mensen. Ze vragen zich af hoe ze met hen moeten communiceren.



UITZENDKRACHTEN

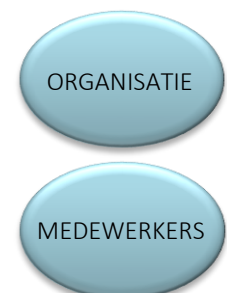
Uitzendkrachten zijn zeer bang dat ze hun baan kwijtraken. Zelfs wanneer ze het bericht hebben gekregen dat ze over mogen naar DO, blijft die angst in stand. Ze interpreteren het drie maanden contract dat ze van DO krijgen namelijk als een 'proefperiode'. Ze moeten zich opnieuw bewijzen tegenover nieuwe leidinggevenden en zijn daarom bang na drie maanden weg te moeten. Tevens denken uitzendkrachten bij organisaties waar voor het eerst Poolse medewerkers door DO geïntroduceerd worden, na drie maanden vervangen te worden door deze werknemers. Ze weten namelijk dat deze mensen goedkoper zijn dan zij. Verder zijn uitzendkrachten onzeker over het feit of ze hun salaris behouden. Netto gaan uitzendkrachten er in de maand soms op achteruit omdat toeslagen bijvoorbeeld veranderen. Daarnaast zijn ze bang voor het behoud van hun uren en of ze wel ingepland worden. Ze werden eerst bijvoorbeeld gezien als een goede uitzendkracht en werden daardoor altijd ingepland. Nu moeten ze afwachten hoe het gaat verlopen. Net als gedetacheerden, is er ook een bepaalde angst ten opzichte van de nieuwe leidinggevenden en de nieuwe manier van werken op basis van productiviteit. Ze maken zich vooral zorgen over het feit dat ze zich opnieuw moeten bewijzen tegenover de nieuwe leidinggevenden, ze hebben immers geen zekerheid om te blijven werken. In het bijzonder zijn uitzendkrachten zeer onzeker over praktische zaken: de manier van uitbetalen, vakantiedagen, toeslagen, het aanvragen van verlof, het melden van ziekte, het gebruik van de DO plansystemen enzovoort. Met name in de beginfase is hier veel onduidelijkheid over. Tenslotte is er net als bij gedetacheerden een bepaalde onzekerheid over het samenwerken met Poolse medewerkers. Ze weten niet hoe de communicatie met hen gaat verlopen.



DE ONDERNEMINGSRAAD

De OR heeft een tweeledig belang: dat van de organisatie en dat van de medewerkers. Daarbij kijkt de ondernemingsraad voornamelijk naar de gevolgen voor gedetacheerden. Het voordeel voor de organisatie moet groot genoeg zijn en er moeten geen grote gevolgen voor het vaste personeel zijn. Ook vindt de ondernemingsraad het belangrijk dat er een goede selectie plaatsvindt bij de uitzendkrachten. Wanneer er aan deze voorwaarden wordt voldaan, is er volgens voorzitters van de ondernemingsraad altijd een streven naar positief advies. Er worden wel altijd kanttekeningen geplaatst die volgens de OR belangrijk zijn om de verandering goed te laten verlopen.

De ondernemingsraad wil graag in een vroeg stadium betrokken worden. De OR geeft namelijk aan een schakel tussen de directie en het personeel te zijn en daardoor een rol te spelen in het draagvlak creëren bij het personeel. Tenslotte zitten er vaak veel mensen van de werkvloer in de ondernemingsraad. Deze mensen begrijpen net als uitzendkrachten en gedetacheerden niet altijd precies wat outsourcing en detachering inhoudt. Daarom heerst er bij de ondernemingsraad een bepaalde angst over wat er met de medewerkers gaat gebeuren. De ondernemingsraad heeft dan ook dezelfde vragen en onzekerheden als gedetacheerden en uitzendkrachten.



De organisatie zelf moet de OR informeren over de uitbesteding. DO geeft de organisatie daar advies in en legt een voorbeeldpresentatie voor, omdat het voor de directie soms lastig is om uit te leggen wat outsourcing betekent. Ook is DO erbij wanneer de OR geïnformeerd wordt, zodat er juist geantwoord kan worden op de vragen. Bij twee organisaties is aangegeven dat de bijdrage van DO hierin erg goed was. DO legde helder uit wat outsourcing en detachering betekent en gaf antwoord op de vragen. De directie en de ondernemingsraad zelf waren daarbij erg tevreden over het initiatief dat DO nam in het betrekken van de OR.

4.6 WEERSTAND

4.6.1 DE DEFINITIE

In het onderzoek is ervoor gekozen om niet expliciet het begrip 'weerstand' te benoemen om te voorkomen dat er een voor het onderzoek wenselijk antwoord bij de respondenten wordt geïnsinueerd. Er werden open vragen gesteld, zoals: 'Wat kwam er allemaal bij je op?' of 'Wat was de reactie van ...?' Op die manier is er getoetst of er sprake is van 'weerstand' in de definitie zoals die in het theoretisch kader (pagina 12) is beschreven. Tevens is er getoetst of deze definitie bijgesteld moet worden. In sommige gevallen kwam het woord vanzelf ter sprake. Dit gebeurde voornamelijk bij de directie en bij projectmanagers. Door de manier waarop zij het woord gebruiken, kan geconcludeerd worden dat zij weerstand interpreteren als een negatieve reactie op de verandering die tot vertraging en bijsturing in het proces leidt. Er moeten bijvoorbeeld veel extra interventies gepland worden om de weerstand weg te nemen. Vaak geven zij aan dat deze negatieve reactie emotioneel is en deels 'tussen de oren zit'. De woorden onzekerheid, angst en boosheid werden daarbij veel genoemd. De stakeholders bij wie weerstand is geconstateerd zijn leidinggevend, gedetacheerd, de ondernemingsraad en uitzendkrachten.

In andere gevallen werd er gesproken over negatieve reacties op het veranderproces zonder daarbij expliciet het woord weerstand te noemen. Gedetacheerden en uitzendkrachten spraken over het feit dat ze onzeker, bang of boos waren ten opzichte van DO of de eigen organisatie. De lijnmanagers en de ondernemingsraad praatten vanuit zichzelf maar ook vanuit andere stakeholders. In alle gevallen werd er gesproken over negatieve reacties die vaak gebaseerd zijn op emoties en die vertraging in het proces opleveren. Ook hier spraken de stakeholders over 'het tussen de oren zitten.'

Kijkend naar de definitie die in het theoretisch kader tot stand kwam, kan worden geconcludeerd dat deze definitie juist is. Men toont een op bewuste of onbewuste emoties gebaseerde reactie op de verandering, waarbij de reactie soms (tijdelijk) onder de oppervlakte blijft. Deze reactie betekent echter niet dat men niet mee wil met de verandering. Bij alle geïnterviewde stakeholders was het duidelijk dat zij niet weg wilden uit de organisatie. Vaak omdat zij al meer dan 30 jaar in de organisatie werken of omdat ze zich het financieel niet kunnen veroorloven om weg te gaan. Met een kleine aanpassing is de definitie voor dit onderzoek juist:

'Weerstand is een op bewuste of onbewuste emoties gebaseerd (on)zichtbaar reactieproces dat leidt tot vertraging en bijsturing in het veranderproces. Hierbij is men vaak bereid om te veranderen, maar heeft men ruimte, begrip en aandacht nodig om te veranderen en de vaste patronen en gewoontes veranderlijk te maken zodat deze bij de nieuwe situatie passen.'

Bij deze definitie moet genoemd worden dat weerstand in dit onderzoek negatief wordt ervaren door de stakeholders. Dat betekent niet dat weerstand op zich negatief of onwenselijk is, omdat weerstand in eerste instantie een natuurlijk verschijnsel is (Nieuwenhuis, 2005). Wanneer weerstand structureel van aard is, is het een onnatuurlijk verschijnsel (Nieuwenhuis, 2005). Dit is volgens Nieuwenhuis (2005) een oorzaak van het te veel sturen op het eindresultaat en niet op het menselijke aspect.

4.6.2 HOE KOMT WEERSTAND TOT UITING?

Nadat de definitie van weerstand voor dit onderzoek is vastgesteld, wordt uiteengezet hoe de weerstand per stakeholder tot uiting komt. Dit is gebaseerd op wat er door stakeholders is verteld:

Stakeholder	Weerstand
Directie	Vertoont geen weerstand tegen de verandering; is initiatiefnemer van de verandering.
OR	De OR wil vroeg en goed betrokken worden door de organisatie en wil een duidelijke uitleg van wat outsourcing en detachering inhoudt. Wanneer dit niet goed gedaan wordt, komen er veel negatieve reacties en vragen vanuit de OR. De ondernemingsraad probeert duidelijkheid en aandacht op te eisen en zal het proces daardoor vertragen. Tevens wordt de negatieve houding overgedragen op het personeel waardoor er onrust in de organisatie komt.
Uitzendkrachten	Uitzendkrachten zijn zeer negatief over de verandering en uiten dit door (soms) ziekmeldingen en het niet komen opdagen, een negatieve en ongemotiveerde houding, een slechte medewerking bij nieuwe (gedrags)regels, het verspreiden van onwaarheden onder het personeel, het steeds (opnieuw) vragen stellen en door het verspreiden van een negatieve geruchtenstroom in de organisatie. Echter, uitzendkrachten zijn zeer afhankelijk van hun baan en inkomsten en er zal daarom veel weerstand onder de oppervlakte blijven.
Gedetacheerden	Gedetacheerden uiten weerstand door middel van een negatieve en boze houding, een slechte medewerking bij nieuwe (gedrags)regels, het verspreiden van onwaarheden onder het personeel, het eisen van extra bijeenkomsten, het eisen van extra duidelijkheid op papier, het steeds (opnieuw) stellen van vragen en door het verspreiden van een negatieve geruchtenstroom in de organisatie.
Lijnmanagers	Lijnmanagers vertonen weinig weerstand, mits ze vroeg betrokken zijn. Ze accepteren de verandering vanuit het zakelijk perspectief. Echter, wanneer zij taken moeten afstaan, is er een licht wantrouwen ten opzichte van DO. De leidinggevendenden vertrouwen daarbij niet altijd op de manier waarop DO de taken vervult. Wanneer DO haar taken niet goed uitvoert dan vallen de leidinggevendenden zeer snel in een negatieve houding: 'zie je wel?' Dit wordt verspreid in de organisatie. Ook bij een lage betrokkenheid is er een negatieve houding van de leidinggevendenden. Dit resulteert in negatief voorbeeldgedrag waarbij het personeel onder de leidinggevendenden geneigd is dit gedrag over te nemen.
Uitzendbureau	Het zittende uitzendbureau moet weg en DO komt ervoor in de plaats. Daardoor is er automatisch een enigszins ongemotiveerde houding van het uitzendbureau, 'want ze moeten toch weg.' Wanneer het uitzendbureau een 'zusje' is van DO, is de informatieoverdracht gemakkelijker dan bij een concurrent en is de houding positiever. Toch is er zelfs bij 'zusjes' geen sterke medewerking vanuit het uitzendbureau. De informatieoverdracht is in veel gevallen niet optimaal.

4.7 INDIVIDU, GROEP EN ORGANISATIE

Zoals in het theoretisch kader (pagina 9) is uitgelegd, is een verandering complex vanwege meerdere factoren. Ilse van Ravenstein (2014) geeft aan dat individuele factoren, groepsfactoren en organisatiefactoren van belang zijn bij een verandering. Uiteindelijk moet er in de communicatiestrategie dus ook rekening gehouden worden met deze factoren. In de externe interviews werd er niet expliciet naar deze factoren gevraagd. Desalniettemin zijn ze door verschillende resultaten uit de interviews wel naar voren gekomen.

INDIVIDU

Er zit veel verschil tussen de individuen bij de klant. De stakeholders variëren van directie tot aan productiemedewerkers. De directie heeft niet altijd zicht op wat de verandering voor de productiemedewerkers betekent. De directie kijkt voornamelijk naar de kosten, de kwaliteit van het proces en de langetermijndoelen. De productiemedewerkers daarentegen leven meer in het hier en nu. Zij zijn in vergelijking tot de directie laagopgeleid. Sommigen hebben daarom veel uitleg nodig om te begrijpen wat er verandert en waarom. Een enkeling kan misschien niet lezen of schrijven of werkt niet met een computer, waardoor men in de communicatie daarvan afhankelijk is. Met iemand die niet kan lezen of schrijven moet bijvoorbeeld persoonlijke communicatie plaatsvinden. Ook beheersen veel Poolse uitzendkrachten het Nederlands niet en beheersen ze soms slecht Engels. Tenslotte werkte één van de acht geïnterviewde vaste krachten 25 jaar bij het bedrijf en één medewerker 15 jaar. De anderen hadden een dienstverband van tussen de 30 en 42 jaar. Gedetacheerden hebben dus allemaal lange dienstverbanden, waardoor ze gewend zijn aan een bepaalde cultuur met eigen regels en manieren. De nieuwe situatie voelt dus erg onzeker en onwennig waarbij het moeilijk is om nieuw gedrag aan te leren.

GROEP

Groepsgedrag is een veelvoorkomend aspect in de verandertrajecten van de klanten van DO. Met name het laaggeschoolde personeel stelt zijn mening bij aan de groep. Dit merk je aan het feit dat ze in alle gevallen over 'wij' en 'ons' praten.

"Ik denk dat 70% van de mensen die hier rondloopt, negatief is over DO. En dan ga ik nog laag zitten. DO is echt het zwarte schaap in de familie. En of dat dat terecht is dat denk ik niet, maar het is wel iets wat we gecreeerd hebben met z'n allen. We hebben daar een schaap neergezet die grijs gekleurd was en die heeft iedereen een lik zwarte verf gegeven."
Ondernemingsraad

Je ziet dat een groep mensen elkaar heel erg kan aansteken in het hebben van een negatieve houding. Groepsgedrag staat hierbij wel in verband met de factor hieronder: 'organisatie'. Mensen uit dezelfde cultuur hebben namelijk ook een sterker groepsgedrag. Dit wordt bij de factor 'organisatie' verder uitgelegd.

Bij een andere klant van DO was er een gedetacheerde die in zijn kennissenkring een verhaal had gehoord over outsourcing. Dit verhaal was niet positief en is verspreid onder het personeel, waardoor iedereen zeer snel bang en onzeker was. Zo zie je bij alle klanten dat er geruchten ontstaan en dat men daardoor gezamenlijke betekenissen vormt. Het kan zo zijn dat men individueel een andere mening heeft. Dit werd bij één van de klanten zelfs expliciet zo gezegd. Echter, men past zijn mening altijd aan de groep aan.

ORGANISATIE

Iedere organisatie is anders en heeft een eigen cultuur, geschiedenis en omgeving. Bij één van de klanten van DO komt meer dan de helft uit de omgeving en zijn veel mensen familie van elkaar. Veel uitzendkrachten die er bijvoorbeeld met hun salaris op achteruit gingen, zijn negatief over DO. Omdat uitzendkrachten familie zijn van vaste krachten, zijn vaste krachten ook negatief over DO. Er heerst dus sterk groepsgedrag vanwege de familiecultuur. Bij een andere klant van DO was men gewend aan een zeer vrije werksfeer waarbij alles kon en mocht. DO bracht veel structuur in deze werksfeer en daar hadden voornamelijk uitzendkrachten veel moeite mee. Zo zie je dat er verschillende organisatiefactoren zijn die het stakeholders moeilijk maken om te veranderen.

4.8 ISSUES MET BETREKKING TOT COMMUNICATIE

In deze paragraaf komen alle issues met betrekking tot communicatie aan bod. Deze issues hebben een nadelig effect gehad op het creëren van draagvlak en het in stand blijven van weerstand. Hierbij wordt zowel de rol van de klant als de rol van DO meegenomen.

4.8.1 HET URGENTIEBESEF VAN DE VERANDERING

**"Het draait alleen
maar om meer winst
maken, het gaat
gewoon om het
geld."**
Gedetacheerde

Uit het onderzoek blijkt dat de noodzaak bij alle onderzochte organisaties enkel gedragen wordt door de directie en door de meeste lijnmanagers. Met name tussen de directie en het lager kader ontstaat er een 'urgentiekloof'. De directie ziet bijvoorbeeld uit kostenoverwegingen of strategische overwegingen een belangrijke urgentie om over te gaan op outsourcen. Productiemedewerkers daarentegen kunnen de verandering als erg groot ervaren. Voor hun persoonlijk positie verandert er namelijk meer dan voor de directie. De gedetacheerden en uitzendkrachten denken dat het enkel gaat om 'meer winst maken'. Hun urgentiebesef, dat volgens Mars (2006) en

Kotter (2008) erg belangrijk is voor een succesvolle verandering, is erg laag. Bij drie van de vier onderzochte organisaties werd de reden van de verandering uitgelegd door middel van een (nieuws)brief of een mededelingenbord. Dit leidde tot onbegrip en weerstand ten opzichte van de situatie. Bij de lijnmanagers is deze urgentie wel duidelijk omdat zij beter betrokken zijn bij de strategische keuze. Die betrokkenheid kwam naar voren in het feit dat zij, net als de directie, veel meer vanuit het zakelijk perspectief praatten.

Bij één van de onderzochte klanten van DO was het urgentiebesef bij alle stakeholders hoog. Deze klant werkt in de ***industrie, een industrie die al jaren onder druk staat. De medewerkers waren dus al langer bang voor reorganisaties of het sluiten van de fabriek. De beslissing om te gaan outsourcen kwam in de eerste instantie dus als een opluchting omdat er geen ontslagen vielen bij de vaste medewerkers. Natuurlijk waren er onzekerheden en toonde men een bepaalde weerstand, maar men werkte snel en goed mee. Dit is de enige klant waarbij bijna alle stakeholders niet negatief zijn over DO. Een hoog urgentiebesef kan dus bijdragen aan een positieve houding en medewerking van medewerkers.

4.8.2 INITIATIEF VAN DE KLANT IN DE COMMUNICATIE & PERSOONLIJK COMMUNICEREN

De directie vindt het soms lastig om initiatief te nemen in de communicatie met haar medewerkers. Hiervan zijn alle medewerkers van DO zich bewust. In sommige gevallen is er een bepaalde angst voor de reactie van medewerkers of het wordt spannend gevonden om voor een groep te spreken. Ondanks het feit dat DO hierover advies geeft, wacht de klant vaak erg lang totdat hij communiceert en laat de klant de (persoonlijke) communicatie te veel aan DO over. Bij één klant heeft de directie enkel gecommuniceerd via brieven en heeft er geen persoonlijke communicatie plaatsgevonden. DO heeft vervolgens wel persoonlijk gecommuniceerd, maar de gedetacheerden van deze klant gaven aan dat zij het graag persoonlijk van de directeur hadden willen horen in een bijeenkomst. Volgens hen leidde deze onpersoonlijke communicatie tot onzekerheid.

“Hij had het beter persoonlijk kunnen uitleggen. In de pauze of dat we eerder vrij zijn ofzo. Maar niet via een brief, want je bent gewoon onzeker. In die brief staat, ja je bent gedetacheerd. Nou weet ik veel wat dat is.”

Gedetacheerde

4.8.3 ONDERSCHATTING DOOR DIRECTIE

Bij alle klanten komt het voor dat de directie onderschat wat de verandering betekent voor de medewerkers. Hierdoor wordt het belang van een goede communicatie met medewerkers onderschat. Bij drie van de vier klanten wordt dit aan de hand van quotes uitgelegd:

“Vanuit de medewerker weet ik niet of ze dat allemaal wel waarderen en of het in hun hoofd allemaal wel goed is geweest, eh, maar voor mij denk ik dat we er alles aan gedaan hebben. Dingen in PowerPoints gezet, dingen zwart op wit gegeven, brieven gegeven... wat mij betreft hebben we er alles aan gedaan. Maar ja, het is voor de medewerker onaangenaam.”

Directie klant X

Deze klant praat vanuit zichzelf en geeft expliciet aan niet zeker te weten of de communicatie met de medewerkers vanuit het perspectief van de medewerker goed is geweest.

“En in het begin was eh, de uitzendkrachten was direct al geen probleem en bij de eigen medewerkers, nee. De communicatie op zich eh was verder ook niet echt eh... tenminste niet noemenswaardig grote dingen. Ja misschien dat er wel meer leeft onder de oppervlakte dan je denkt, maar niet wat echt naar buiten is gekomen. Natuurlijk hebben die mensen vragen gehad, die daarna wel goed zijn beantwoord en ze zijn gerustgesteld.”

Directie klant Y

Bij deze klant kun je aan de aarzeling in de manier van praten al concluderen dat de directie niet zeker weet wat de verandering voor haar medewerkers betekent. Dit is dus impliciet door de directie aangegeven. Er is sterke twijfel of de communicatie met de medewerkers wel goed is geweest. De directie wil zeggen dat ‘de communicatie geen probleem was’, maar het is doordrenkt met twijfel. Veel ‘ge-eh’ en zinnen worden niet afgemaakt. Daarbij was er non-verbaal ook een sterke aarzeling te merken. Tenslotte is dit bevestigd in de interviews met uitzendkrachten en gedetacheerden bij deze klant. Er werd geconstateerd dat er inderdaad meer onder de oppervlakte leefde dan de directie dacht. Zij waren namelijk zeer negatief.

“Achteraf heb ik echt onderschat hoe groot de weerstand tegen die verandering zou zijn. En ik begrijp die weerstand ook heel goed hoor want die issues waren voor hen natuurlijk heel groot. Dus eh, we hebben wel echt geleerd dat we zo’n verandering goed moeten voorbereiden.”

Directie klant Z

Ook deze klant geeft expliciet aan dat de betekenis van de verandering voor medewerkers werd onderschat. De klant gaf hierbij aan van DO meer ondersteuning in de voorbereiding van de communicatie met medewerkers verwacht te hebben.

4.8.4 ONDERSCHATTING DOOR DO

De directie onderschat wat de verandering voor medewerkers betekent en DO onderschat de tijd die voor de implementatie nodig is. Bij twee van de vier klanten werd dit door de directie aangegeven. Ondanks dat de directie vaak zo snel mogelijk de verandering wil doorvoeren, werd aangegeven dat er bij sterker advies van DO geluisterd was. Bij één van de klanten is de onderschatting pas na de startdatum gebleken. Er werden te weinig mensen ingepland, er was te weinig draagvlak, er waren te weinig contactmomenten en de systemen waren nog niet op orde. De klant gaf hierbij aan dat hij sterker advies had gewild van DO waarin gezegd werd dat het niet haalbaar was. Bij de andere klant is de directie zelf met het idee gekomen om de implementatietijd te verlengen omdat het niet haalbaar was om alle betrokkenen in de beschikbare tijd te informeren. Hierbij gaf de directie aan dat het beter was geweest als DO hiermee was gekomen en hierin beter had geadviseerd. Bij beide klanten was er behoefte aan een stappenplan voor de communicatie met de medewerkers. Aan de hand van de vorige paragraaf kan echter geconcludeerd worden dat de directie de verandering vaak zelf onderschat. Daardoor zal de onderschatting die in deze paragraaf wordt beschreven niet alleen maar aan DO liggen.

“DO zei dat we dit wel gingen redden in de zomer, maar dat hebben ze echt onderschat. Ze gaven aan dat het een grote verandering was, maar dat ze dachten dat het wel kon. Maar uiteindelijk ging het in de zomer heel moeizaam met leveringen.”
Directie

4.8.5 ERG LAAT INFORMEREN

Het kan soms erg lang duren voordat de directie definitief besluit om te outsourcen en om met DO in zee te gaan. Bij alle geïnterviewde klanten is dit een traject van minimaal vijf maanden waarin de lijnmanagers vaak wel betrokken worden en de ondernemingsraad, gedetacheerden en uitzendkrachten laat of niet. De eerste gesprekken met DO vinden meestal in het begin van dit traject plaats. Na het definitieve besluit wil de directie vaak erg snel. Er moet een adviesaanvraag bij de OR komen en medewerkers moeten worden ingelicht. Hierdoor wordt er veel in korte tijd geregeld en worden sommige medewerkers erg kort van tevoren geïnformeerd. Soms is er sprake van een ‘harde deadline’ waarop de overgang moet plaatsvinden. Wanneer de directie er dan bijvoorbeeld drie weken langer over doet om tot haar definitieve beslissing te komen, wordt de implementatiedatum *niet* opgeschoven. Dit is in het nadeel van medewerkers die daardoor later geïnformeerd worden. Volgens DO kunnen medewerkers beter betrokken worden in de overweging tot uitbesteding. Het kan natuurlijk niet helemaal in het begin omdat de organisatie serieus moet zijn in haar overweging en moet weten dat het financieel kan. Echter, er is veel ruimte tussen de eerste gesprekken met outsourcingpartijen en het definitieve besluit. Nu worden medewerkers vaak betrokken wanneer er definitief is besloten dat men gaat outsourcen.

“Kijk het is natuurlijk wel makkelijk want wij hebben heel weinig zekerheid omdat het een uitzendbureau is. We werken wel bij een uitzendbureau, dus als DO besluit om met andere mensen te werken en wij moeten hier weg, dan moeten we op korte termijn ineens een WW gaan aanvragen en dat soort gein allemaal. Dus dat was onze eerste vrees. Gelukkig konden we wel over, maar het is wel kort dag dat ze ons geinformeerd hebben.”

Uitzendkracht

Verschillende stakeholders geven aan dat er meer tijd nodig is bij verandertrajecten. Bij drie van de vier klanten werden vaste krachten, uitzendkrachten en enkele leidinggevenden vier weken of korter van tevoren over de verandering geïnformeerd. In die vier weken vinden er veel fysieke veranderingen plaats. Het verbouwen van kantoortjes, het dragen van een DO logo en het plaatsen van fingerprintscans bijvoorbeeld. Die fysieke veranderingen zijn confronterend en leiden tot onrust. De klant X waarbij meer tijd was, is de meest tevreden klant van deze vier. Bij die klant praten alle stakeholders positief over DO, behalve de uitzendkrachten. De uitzendkrachten zijn daarbij niet negatief over de manier en het tijdstip waarop zij geïnformeerd zijn. Ze zijn negatief over andere factoren die later aan bod komen.

Uiteindelijk kunnen we dus concluderen dat de positieve perceptie van stakeholders ten opzichte van DO een verband heeft met het vroeg betrekken en informeren. Dit is in overeenstemming met theorie over verandercommunicatie waarin staat dat vroeg communiceren belangrijk is voor een positief langetermijnresultaat (Reijnders, 1994 & Wigman, 2011). Er moet hierbij wel een kanttekening geplaatst worden dat het voor sommige medewerkers nooit vroeg genoeg is. De gedetacheerden bij de klant X waar stakeholders vroeg betrokken waren, vonden dat ze nóg eerder betrokken hadden kunnen worden. De organisatie was namelijk al een paar maanden bezig met het beslissingsproces. Hier is de ontevredenheid wel enkel naar de eigen organisatie gericht en niet naar DO. Vanaf het moment dat DO dus bij de organisatie in beeld is, kan DO invloed uitoefenen op hoe en wanneer medewerkers betrokken worden. Dat heeft bij klant X bijgedragen aan een positieve perceptie van DO. Echter, DO heeft weinig grip op het traject dat plaatsvindt vóór de samenwerking met DO en kan de negatieve houding ten opzichte van de klant niet wegnemen.

4.8.6 COMMUNICEREN MET ALLE AFDELINGEN

Volgens verschillende stakeholders is het belangrijk om niet alleen de betreffende afdeling te betrekken, maar ook de andere afdelingen. Andere afdelingen krijgen namelijk ook direct of indirect te maken met de verandering. Dit is vooral belangrijk wanneer de afdelingen onderling afhankelijk van elkaar zijn. Eén projectleider van DO had bij aanvang van de verandering maar liefst een maand nodig voor gesprekken om zich voor te stellen en om te vertellen wat DO kwam doen in de organisatie. Het niet betrekken zorgde dus voor vertraging in het proces. Tevens is er bij diezelfde klant en een andere klant een negatieve houding ten opzichte van DO bij de andere afdelingen.

4.8.7 EEN ANDERE BEHANDELING VAN UITZENDKRACHTEN

“Had gewoon een informatiemiddag gehouden of iets dergelijks. Voor de rest van de medewerkers is die er wel geweest, maar wij hebben het niet gekregen. Dus ik vind dat ze dat ook voor ons hadden moeten doen.”

Uitzendkracht

Op het moment verloopt de communicatie naar gedetacheerden beter dan naar uitzendkrachten. Dit komt door het feit dat de directie zich niet ‘bemoeit’ met uitzendkrachten. De gedetacheerden zijn in dienst van de klant en daarom vindt de klant het belangrijk hoe de communicatie naar hen verloopt. Echter, de klanten weten niet hoe de communicatie met de uitzendkrachten verloopt. Ze geven aan dat dat gedeelte bij het uitzendbureau of bij DO ligt en dat ze het daarom los hebben gelaten.

In het model in paragraaf 4.2 komt naar voren dat uitzendkrachten en gedetacheerden even belangrijk zijn. DO is echter niet consequent in de behandeling van uitzendkrachten en daarom worden zij soms ongelijk behandeld ten opzichte van vaste krachten. Dit komt ook omdat DO niet in de positie is om uitzendkrachten te informeren wanneer er nog geen definitief besluit is vanuit de directie. Voordat er een definitief besluit is, is DO afhankelijk van het uitzendbureau dat er op dat moment zit of van de directie. En wanneer er eenmaal een besluit is, is de communicatie tussen DO en de uitzendkrachten bij alle klanten verschillend. Bij de ene klant worden de uitzendkrachten geïnformeerd door middel van (nieuws)brieven, bij de andere klant worden uitzendkrachten persoonlijk geïnformeerd. Uitzendkrachten die geen informatiebijeenkomst gehad hadden, gaven expliciet aan dat ze dat erg onpersoonlijk en vervelend vonden. In de beginfase hebben uitzendkrachten veel vragen en onzekerheden en is het belangrijk om goede informatie te verstrekken. Wanneer vaste krachten eerder op de hoogte zijn, is er tevens sprake van een geruchtenstroom. Dit werd bij twee van de vier klanten door de uitzendkrachten aangegeven. De ongelijke behandeling wordt niet gewaardeerd en in combinatie met de geruchtenstroom ontstaat er een negatieve betekenisgeving bij de uitzendkrachten.

4.8.8 GERUCHTENSTROOM

Bij twee van de vier klanten waren er geruchten op de werkvloer. Bij één van die twee klanten werden gedetacheerden en uitzendkrachten vier weken vóór de overgang geïnformeerd over de verandering. Zij gaven echter aan dat er een half jaar lang al geruchten rondgingen over de verandering. Dit maakte hen erg onrustig en onzeker.

Er kwam een eigen verhaal op gang waarbij bijna alle uitzendkrachten dachten dat hun uren ‘afgepakt’ zouden worden door Poolse mensen. Bij de andere klant werden uitzendkrachten drie weken vóór de overgang geïnformeerd door hun leidinggevende.

“Er gingen wel al geruchten maar voordat ze een overeenkomst met DO hadden, dat was echt last minute.”
Gedetacheerde

Gedetacheerden hadden het door middel van brieven echter al eerder van hun directie gehoord. Er was dus een informatieongelijkheid tussen werknemers. Dit nieuws verspreidde zich door middel van geruchten snel waardoor uitzendkrachten onrustig werden.

“Het was erg kort van tevoren. En op de werkvloer, daar gaan al geruchten joh! Iedereen zegt ja, het wordt DO. Oh echt? En dan pas een half jaar later komen ze met een concreet antwoord. En van binnen weet je het wel, maar je weet het nog niet zeker. Dus ja, ik had het liever iets eerder gehoord.”

Uitzendkracht

4.8.9 AFHANKELIJKE POSITIE VAN UITZENDKRACHTEN LEIDT TOT ‘JA’ ZEGGEN EN ‘NEE’ DOEN

In de interviews wordt zowel door DO medewerkers als door de directie aangegeven dat uitzendkrachten de keuze hebben om wel of niet over te gaan. Als het hen niet bevalt hebben ze de keuze om weg te gaan. Echter, uit de interviews met alle zeven uitzendkrachten blijkt dat dit geen realistische keus is. Ze zijn zeer negatief over de verandering maar geven aan dat ze absoluut hun baan niet kwijt willen. De uitzendkrachten zijn soms ongeschoold en afhankelijk van hun inkomsten. In combinatie met het feit dat ze vaak erg kort van tevoren geïnformeerd worden en daardoor geen tijd hebben om een nieuwe baan te zoeken, zullen ze bijna nooit de keuze maken om niet over te gaan. Deze keuze betekent niet dat ze geen weerstand gaan vertonen ten opzichte van de verandering. Medewerkers van DO en de directie begrijpen daarom niet altijd waarom uitzendkrachten ‘ja’ zeggen en ‘nee’ doen.

“Het is gewoon ongeschoold werk en dat is moeilijk te vinden. Ik ben allang blij dat ik werk heb.”

Uitzendkracht

“Natuurlijk teken ik om over te gaan. Anders lig je eruit en ik had geen zin om een WW aan te vragen. Het was zo kort dag... en weet je, wij werken hier al een tijdje en dan kun je toch wel een beetje humaan met je personeel omgaan.”

Uitzendkracht

“Ze hebben de keus om wel of niet over te gaan, dus als het ze niet bevalt dan moeten ze gewoon weggaan.”

Directie

4.8.10 OUTSOURCEN = UITZENDEN

Alle gedetacheerden, alle uitzendkrachten en enkele leidinggevendenden noemen DO een uitzendbureau. Ondanks dat er wordt uitgelegd dat DO dat niet is, blijft men DO als een uitzendbureau beschouwen. Voor uitzendkrachten is DO niets meer dan ‘weer een uitzendbureau’. Ze hebben verder geen associaties bij DO, maar zijn over het algemeen negatief over uitzendbureaus. Ook gedetacheerden zijn niet positief over uitzendbureaus. Zij werken meestal al meer dan 30 jaar in de organisatie en willen hun plek behouden. Voornamelijk door de angst om als uitzendkracht in dienst te komen wordt er niet positief over DO gepraat. Tenslotte zijn er enkele leidinggevendenden die de flexibiliteit van een uitzendbureau missen. De verwachting was dat er bij DO niet zoveel zou veranderen in vergelijking met uitzenden. Dit is hen zeer tegengevallen.

4.8.11 BETEKENIS VAN OUTSOURCING EN DETACHEREN NIET DUIDELIJK

Van de 15 geïnterviewde uitzendkrachten en vaste krachten wist niemand wat outsourcing of detacheren betekende. Wanneer deze stakeholders worden geïnformeerd over de verandering, schrikken zij dus erg. Ze denken bijvoorbeeld dat het om ‘offshoring’ (zie paragraaf 2.3.2) gaat in plaats van outsourcing. Ze gaan zoeken op Google en praten met kennissen over de betekenis van outsourcing. In dat traject van het ‘zelf zoeken’ kunnen er eigen betekenissen ontstaan die niet overeenkomen met de werkelijkheid. En voor sommigen blijft het onduidelijk, zelfs tot een jaar nadat de verandering is doorgevoerd. Ook duurde het bij de vaste krachten lang voordat zij begrepen wat detachering inhield. Een zeer lange tijd vertrouwden gedetacheerden niet dat ze in dienst bleven van hun eigen werkgever. Er zijn gedetacheerden die 5 maanden na de overgang nog steeds bang zijn om bij hun eigen werkgever ontslagen te worden en in dienst te komen van DO.

“Het komt hard aan. Je denkt ook, wat is dat, ‘outsourcing’? En dan ga je op internet googlen naar outsourcing en dan zie je dat er meer bedrijven zijn die in dat schuitje zitten.”

Gedetacheerde

4.8.12 INVLOED PERCEPTIE LIJNMANAGERS

De perceptie van lijnmanagers heeft veel invloed op de houding van medewerkers. Bij één van de klanten van DO zijn veel lijnmanagers niet betrokken en geïnformeerd over de verandering. De directie gaf aan dit onderschat te hebben. Deze leidinggevendenden zitten niet direct in het proces van DO, maar de processen zijn wel onderling afhankelijk van elkaar. Ze zijn dus wel onderdeel van de verandering. De slechte communicatie met deze leidinggevendenden heeft geleid tot een zeer negatieve perceptie die volgens de andere stakeholders wordt uitgestraald naar de rest van de organisatie. Bij twee andere klanten waren de lijnmanagers wél goed betrokken. Ze waren positief over de verandering en zagen ook de noodzaak van de verandering. Ondanks dat ze het moeilijk vonden om taken aan DO af te staan, was er een positieve en zakelijke houding.

“Als je het hebt over draagvlak, denk ik dat je in een heel vroeg stadium de direct leidinggevendenden die te maken krijgen met die verandering mee moet nemen in het project. Op die manier worden zij ook eigenaar van de verandering.”

Directie

4.8.13 SLECHTE AANSPREEKPUNTEN

Drie van de vier klanten geven aan dat er een slecht aanspreekpunt is bij DO. Men weet niet waar hij of zij voor bepaalde zaken moet zijn. Zowel de directie, de lijnmanagers als gedetacheerden en uitzendkrachten geven dit aan. Uitzendkrachten en gedetacheerden kunnen voor simpele zaken zoals ziekmelden en de planning geen goed aanspreekpunt vinden. Wanneer er wel een aanspreekpunt is, is deze niet altijd goed bereikbaar. De voicemail wordt bijvoorbeeld niet teruggebeld of het aanspreekpunt is niet aanwezig op de tijden dat uitzendkrachten het nodig hebben. Alle klanten geven tenslotte aan dat de communicatie gemakkelijker zou verlopen als er altijd iemand op de vloer is die ook meteen het aanspreekpunt is. Zo kunnen bepaalde onduidelijke zaken, waar men onzeker over is, meteen opgepakt worden. Daarbij wordt er gezegd dat men een consequente aanwezigheid van projectmanagers mist. Projectmanagers doen vaak meerdere projecten tegelijkertijd waardoor ze niet iedere dag bij de organisatie aanwezig zijn. Klanten geven aan dat ze in de communicatie afhankelijk zijn van de aanwezigheid van projectmanagers.

“We zijn nu driekwart jaar verder en we hebben nu pas een telefoonnummer van de planning en een telefoonnummer waar je je ziek kan melden.”

Gedetacheerde

“Wanneer kan je voor wat bij wie zijn. Uiteindelijk spreek je wel iemand aan en kun je wel terecht bij iemand, maar die onduidelijkheid zorgt gewoon voor een verstoring in het proces. En dat heeft een negatief effect.”

Ondernemingsraad

“Ze zijn slecht bereikbaar. In de ochtend hoef je ze niet te bellen. Als je ziek bent of iets dergelijks, voor half 9 krijg je geen antwoord. En dan denk ik ja, wij beginnen 10 over half 8!”

Uitzendkracht

4.8.14 EVALUEREN MET UITZENDKRACHTEN EN GEDETACHEERDEN

Er wordt op het moment niet geëvalueerd met uitzendkrachten en gedetacheerden. Uit de interviews met deze groepen blijkt dat hier wel behoefte aan is. Bij één klant kwam zelfs een evaluatie op initiatief van gedetacheerden.

4.8.15 BEWIJS

Zowel uitzendkrachten als gedetacheerden hebben behoefte aan een schriftelijk document waarin men terug kan lezen wat de verandering betekent en wat de persoonlijke gevolgen zijn. Tevens werd door meerdere stakeholders aangegeven dat gedetacheerden behoefte hebben aan een ‘bewijs’ waarin staat dat er voor hen niets verandert. Zij willen in de informatiebijeenkomst een brief ontvangen met een handtekening van hun werkgever. De informatiebijeenkomst neemt het wantrouwen namelijk niet volledig weg.

“Ze vertrouwen het niet helemaal dat er niets verandert. En de vraag komt dan, ik wil dat zwart op wit, op papier.”

Ondernemingsraad

4.8.16 HET BETREKKEN VAN DE OR

Bij drie klanten zijn interviews gehouden met OR-voorzitters. Bij één van die klanten is de ondernemingsraad niet goed betrokken. Dit heeft voor veel vertraging en weerstand binnen de organisatie gezorgd. Hiervan heeft DO veel geleerd, wat merkbaar is bij de twee andere klanten. Door deze voorzitters werd er positief over DO gesproken en het werd erg gewaardeerd dat DO zo proactief was in het betrekken van de OR. Dit wordt door de directie bevestigd. De aangereikte presentatie was goed en DO had een waardevolle bijdrage in het beantwoorden van de vragen van de ondernemingsraad. De OR gaf tevens aan dat dit indirect een gunstige uitwerking had op het creëren van draagvlak bij de medewerkers. De ondernemingsraad representeert namelijk de medewerkers.

“Het proces is heel goed verlopen. Met de uitleg van DO, en ze zijn hier zelfs meerdere keren geweest op verzoek van ons, is het goed gegaan.”
Ondernemingsraad klant X

“We kregen de indruk dat DO er heel erg op heeft aangedrongen om ons te betrekken en daarom heeft de directie dat ook gedaan. Dus dat vond ik heel erg positief, dat er ook echt gevraagd werd om advies. In het verleden was dat nog wel eens anders. En ik denk dat je daarmee een stuk draagvlak creeert, met het betrekken van ons!”

Ondernemingsraad klant Y

4.8.17 ALTIJD EEN NEGATIEVE HOUDING VAN UITZENDKRACHTEN EN GEDETACHEERDEN

Alle geïnterviewde uitzendkrachten en gedetacheerden zijn negatief over het feit dat de verandering gaat plaatsvinden. Verder zijn alle geïnterviewde uitzendkrachten niet alleen negatief over de verandering, maar ook over DO. Uit de gesprekken kan geconcludeerd worden dat dit komt door hun perceptie van uitzendbureaus (ze zien DO ook als een uitzendbureau) in zijn algemeenheid. Ze krijgen weinig zekerheid en worden niet goed behandeld. Ook bij DO wordt aangegeven dat ze niet goed worden behandeld. Ze hebben het gevoel dat ze een proeftijd in gaan, krijgen te maken met een hoge werkdruk, gaan er soms met hun inkomen per saldo op achteruit en worden slecht geïnformeerd over praktische zaken.

Niet alle gedetacheerden zijn negatief over DO, maar zijn wel negatief ten opzichte van de verandering. Ze werken al meer dan 30 jaar in het bedrijf en zijn bang voor een verslechtering van hun positie. Ze zijn bang om uiteindelijk onder het contract van DO te komen en om hun oude manier van werken te veranderen. De gedetacheerden die negatief zijn over DO, zijn dit vanwege de nieuwe manier van werken. Daarbij wordt gezegd dat de werkdruk te hoog is, dat DO haar beloftes niet nakomt, dat er slechte aanspreekpunten zijn en dat de sfeer te hiërarchisch en onpersoonlijk is.

“Nou ja, het blijft een uitzendbureau he. Daar heb ik nooit iets heel positiefs over te zeggen. Ik doe gewoon mijn werk.. dat is gewoon buigen, voor de rest niks.”

Uitzendkracht

“Toen hij me dat vertelde, toen schrok ik! Dan denk je van, wat is dit?! Wat zijn ze van plan? Altijd je werk naar behoren gedaan en dan word je zomaar als oud vuil weggegooid... ik was echt boos.”

Gedetacheerde

4.8.18 WEERSTAND KAN NIET VOORKOMEN WORDEN

Verschillende lijnmanagers, OR-leden en directieleden geven aan dat weerstand nooit helemaal voorkomen kan worden. Bij mensen die te maken krijgen met de verandering ontstaat volgens hen altijd weerstand. Voornamelijk bij uitzendkrachten die er op achteruit gaan, zal weerstand ontstaan. Stakeholders geven wel aan dat goede communicatie en eerlijkheid kan helpen om die weerstand zoveel mogelijk te beperken en om mensen zo snel mogelijk mee te krijgen met de verandering. Dit is in lijn met een theorie van Nieuwenhuis (2005). Nieuwenhuis stelt dat er altijd sprake is van natuurlijke weerstand en dat dit niet voorkomen kan worden. Wanneer de weerstand ombuigt in structurele weerstand, is er sprake van onnatuurlijke weerstand. Onnatuurlijke weerstand ontstaat volgens hem ten gevolge van het te veel sturen op het eindresultaat in plaats van op menselijke aspecten.

4.8.19 HET DELEN VAN DE VERBETERINGEN EN RESULTATEN

“Die geluiden komen ook al: ‘Wat levert ons dat nou op, dat outsourcen?’ De mensen op de werkvloer weten niet hoeveel geld het oplevert en die zien alleen maar een hoop dingen die ons geld kosten.”

Ondernemingsraad

Op het moment worden procesverbeteringen, kostenreducties en resultaten niet goed gedeeld met de rest van de organisatie. Lijnmanagers en directieleden zijn goed op de hoogte van de verbeteringen maar gedetacheerden, uitzendkrachten en medewerkers van de rest van de organisatie hebben hier geen beeld van. De directie geeft aan dat als DO de verbeteringen en resultaten meer zou delen, het zou helpen om het personeel een bepaalde trots te laten ervaren en om gemotiveerder te zijn. Ook kan het voorkomen dat men denkt dat het niets oplevert.

“Voor jullie als bedrijf zou het toch wel goed zijn om te laten zien aan de buitenwereld wat de verbeteringen zijn. Want eerst waren er wel twijfels over of het ging lukken. Ik denk dat de kostenbesparing enorm is, de hygiëne is beter... en als je dat niet roept naar de buitenwereld dan denkt iedereen van ja, dat was altijd al zo, het was al schoon.”

Directie

4.8.20 GEEN COMMUNICATIEPROFESSIONAL OF COMMUNICATIEKENNIS

Op het moment heeft DO door schade en schande het besef gekregen dat communicatie belangrijk is. Niettemin weet DO nog niet hoe deze communicatie planmatig en professioneel hoort te verlopen. De organisatie denkt dat als er professioneler over communicatie wordt geadviseerd dat de klant snel in dit advies zal meegaan. De klant weet namelijk dat communicatie belangrijk is, maar heeft kwalitatief en kwantitatief niet de capaciteit om het goed uit te voeren.

Zowel de klant als DO heeft geen communicatieprofessional in het team. Er is wel altijd een implementatiemanager bij beide partijen, maar deze heeft geen specifieke communicatiekennis. Meerdere medewerkers van DO geven aan dat een persoon met communicatiekennis de veranderprocessen zou vergemakkelijken en verbeteren. Deze persoon kan de communicatie rondom veranderprojecten regelen.

4.8.21 INLEVEN IN HET INDIVIDU

In paragraaf 4.7 werd beschreven dat er veel verschil is tussen individuen bij de klant. Ondanks dat projectmanagers van DO dit weten, gaat het toch soms fout. De planning stuurt bijvoorbeeld een mail in het Nederlands waarin een belangrijke instructie staat met betrekking tot de doorbetaling van vakantiedagen. Poolse uitzendkrachten kunnen dit niet lezen. Volgens Nederlandse uitzendkrachten waren er echter ook veel Nederlanders die het niet begrepen hadden. Bij communicatie is er dus geen garantie dat de boodschap aankomt.

4.8.22 RUIMTE VOOR INTERACTIE

In deze scriptie is een aantal keren naar voren gekomen dat betrokkenheid bij kan dragen aan het creëren van draagvlak en het verlagen van weerstand. Volgens de Trap van Betrekken (zie paragraaf 3.6) betekent betrokkenheid dat er interactie plaatsvindt. Realistisch gezien is er alleen niet altijd veel ruimte voor interactie. In deze paragraaf wordt er op basis van het onderzoek aangegeven hoeveel interactie er in verschillende fases kan plaatsvinden met stakeholders. De directie wordt hierbij buiten beschouwing gelaten omdat zij beslist over het communicatieproces. Tevens wordt het uitzendbureau niet meegenomen omdat het uitzendbureau geen grote rol speelt.

Ruimte voor interactie per stakeholder

Stakeholder	Besluitvormingsfase	Fase na overgang
OR	In de besluitvormingsfase is er redelijk wat ruimte voor interactie met de ondernemingsraad. De OR moet immers advies geven over de verandering. In de praktijk wordt er echter soms een besluit genomen voordat er een advies is aangevraagd.	Na de overgang speelt de ondernemingsraad geen rol meer. Daarom vindt er ook geen interactie meer plaats met de ondernemingsraad. Wanneer medewerkers echter nog veel vragen hebben, zal de OR om betrokkenheid vragen. Er is dus ruimte voor betrokkenheid, maar deze betrokkenheid is niet altijd nodig.
Uitzendkrachten en gedetacheerden	De directie geeft aan dat gedetacheerden en uitzendkrachten geen invloed hebben op de beslissing. Er is dus geen ruimte voor interactie waarin medewerkers kunnen meedenken over oplossingen. Wel is er eventueel ruimte voor interactie met betrekking tot het vormgeven van de verandering. Bijvoorbeeld het meedenken over hoe procesverbeteringen kunnen worden doorgevoerd. In de praktijk gebeurt dit echter nooit.	In de fase na de overgang is er weinig interactie met medewerkers. In reguliere werkoverleggen is er ruimte voor feedback, maar deze worden niet proactief door DO ingeregeld met het doel om feedback te verzamelen met betrekking tot de verandering. Wanneer er onvrede is over DO kunnen medewerkers deze dus niet uiten. Door medewerkers van DO wordt aangegeven dat er wel ruimte is voor eventuele evaluaties met gedetacheerden en uitzendkrachten.
Lijnmanagers	In de besluitvormingsfase is er veel ruimte voor betrokkenheid met het lijnmanagement. In de praktijk vindt er interactie plaats. Lijnmanagers doen bijvoorbeeld haalbaarheidsonderzoeken.	In de fase na de overgang is er nog steeds veel ruimte voor betrokkenheid met de lijnmanagers. Zij moeten samen met DO ervoor zorgen dat er procesverbeteringen worden doorgevoerd. In de praktijk vindt er dus ook interactie plaats.

4.9 ANDERE FACTOREN DIE INVLOED HEBBEN OP HET DRAAGVLAK

Het niet of verkeerd inzetten van communicatie kan een veranderproces laten mislukken. Andersom geldt dat goede communicatie een slecht georganiseerd en slecht doordacht veranderproces niet kan redden. (Koeleman, 2013). Communicatie en verandermanagement moeten dus geïntegreerd plaatsvinden. Tevens zijn er psychologische aspecten die invloed hebben. In deze paragraaf komen issues aan bod die niet direct met communicatie te maken hebben, maar soms wel in verband staan met communicatie en een nadelige invloed hebben op het draagvlak.

4.9.1 WIJ & ZIJ

Geen enkele klant interpreteert het veranderproces als een samenwerking tussen DO en de rest van de organisatie. Het is 'wij' en 'zij'. Dit is zowel op laag niveau als op hoog niveau te merken. Op laag niveau geeft men aan elkaar niet echt te kennen. Gedetacheerden, Nederlandse uitzendkrachten en Poolse uitzendkrachten vormen groepjes. Tevens komen er nieuwe leidinggevendenden van DO binnen waarmee vervolgens geen goede kennismaking plaatsvindt. Hierdoor is de samenwerking en de sfeer niet optimaal. Op hoog niveau is het ook te merken. Uiteindelijk is de klant samen met DO verantwoordelijk voor het eindresultaat, maar er is geen wij-gevoel. Dit merk je bijvoorbeeld in het wijzen naar elkaar wanneer er iets misgaat. Toch geeft de klant punten aan waaruit blijkt dat de wil tot samenwerking er wel is. Wanneer DO binnenkomt zit er veel tijd in het leren kennen van het proces. DO weet niet hoe de planning verloopt, wie de mensen zijn en wat ze kunnen en hoe de organisatiestructuur in elkaar zit. De klant geeft aan dat een goede samenwerking en communicatie kunnen helpen om DO sneller het proces te laten leren kennen. Hierbij werd gezegd dat er vaker contactmomenten moeten zijn en dat er in het begintraject bijvoorbeeld iemand van de eigen organisatie bij DO op kantoor kan zitten.

"Dat samen is er niet. Het is altijd jullie en wij, ook bij het hogere management. En dat terwijl je samen verantwoordelijk bent voor het eindresultaat... maar nee, dat wij-gevoel is er niet."

Projectmanager

4.9.2 NIET MENSGERICHT

“We vonden dat we niet normaal behandeld werden. Als we een vraag hadden dan werd die heel bot beantwoord.”
Gedetacheerde

In hoofdstuk 2 (pagina 6) kwam naar voren dat DO een mix tussen mensgericht en resultaatgericht leidinggeven heeft. Uit externe interviews blijkt dat er op klantlocatie enkel een resultaatgerichte leiderschapsstijl is. Vooral gedetacheerden en uitzendkrachten ervaren dit, maar ook lijnmanagers, de OR en de directie noemen aspecten die niet bij een mensgerichte benadering passen. De werkdruk is hoog, de sfeer is erg resultaatgericht waardoor er niet wordt samengewerkt, de lijnen zijn zeer hiërarchisch en ondoorgrondelijk en de mensen worden niet goed en onpersoonlijk behandeld. Er wordt niet goed naar de medewerkers geluisterd, de medewerkers worden niet goed opgeleid en er is geen sprake van interactie. Bij de helft van alle respondenten komen deze punten naar voren. Dit is bij alle vier de klanten te zien.

Met name de hoge werkdruk, het hiërarchische aspect en de ondoorgrondelijke (communicatie)lijnen worden benadrukt. De hoge werkdruk wordt vooral door de gedetacheerden en de uitzendkrachten ervaren. Daardoor groeit de negatieve houding bij deze stakeholders. Echter, in veel gevallen is het volgens DO nodig om de werkdruk wat op te voeren vanwege inefficiënte manieren van werken. Gedetacheerden en uitzendkrachten hebben dus niet altijd een realistische mening over de werkdruk.

De hiërarchische en de ondoorgrondelijke lijnen worden meerdere malen door de lijnmanagers, de OR en door de directie genoemd. *‘Als ik iets aangeef dan moet het de ‘voedselketen’ weer op,’* zegt een lijnmanager. Tenslotte zijn de uitzendkrachten niet tevreden over de leidinggevers van DO. Wanneer men een ontevredenheid aangeeft, wordt hier niet goed naar geluisterd. Tevens kunnen ze voor vragen niet goed terecht. Bij één klant wordt er zelfs aangegeven dat de leidinggevers niet motiverend zijn en dat ze bedreigend reageren wanneer men met een klacht komt. Daardoor durft niemand meer wat te zeggen.

“Ik vang signalen op dat mijn mensen niet goed behandeld worden. Vooral door het management. Dat er bijvoorbeeld gevraagd wordt om een nacht door te werken terwijl ze al 6 of 7 uur gewerkt hebben. Dat soort praktijken.”

Lijnmanager

“Het vervelendste wat ik hier eigenlijk vind is dat als je hier iets zegt, dan denken ze meteen dat je het negatief bedoelt. Dus je durft eigenlijk niet meer echt iets te zeggen.”

Uitzendkracht

“Iedere schakel heeft zijn eigen winkeltje. Heel leuk en ik snap het ook wel, maar gebruik het dan ook. Sommige leidinggevers komen niet uit de verf. Leid ze op tot leidinggevende of zet ze in als medewerker. En al die schakels nodigen uit tot wijzen. Als je dan zegt van dit en dit gaat er niet goed, dan wordt er meteen gezegd van nee dat was de verantwoording van die en die. En die heeft dan ook weer een hulpsinterklaas.”

Lijnmanager

4.9.3 KRITIEKE VAKANTIEPERIODE

Twee van de vier klanten hebben last ondervonden van de vakantieperiode. Bij de ene klant werden de medewerkers geïnformeerd in de vakantie. Veel medewerkers waren toen op vakantie. Daardoor konden zij de informatiebijeenkomst niet bijwonen, wat voor veel onrust en onzekerheid zorgde. Een maand later ging het bedrijf over naar DO. Hierdoor kon men niet wennen aan de verandering. Bij de andere klant vond de overgang vlak vóór de vakantieperiode plaats, in april. Net toen alles een beetje op orde was, begon de vakantieperiode. Toen is er veel misgegaan en waren er veel mensen tekort. De directie gaf aan dat deze issues hebben bijgedragen aan de hoge weerstand.

“In het begin had DO haar zaken niet goed op orde. En dan hebben wij een probleem. Ze hadden te weinig mensen... mensen die vakantie hadden moesten terug komen van vakantie omdat DO het niet op orde had.”

Lijnmanager

4.9.4 ISSUES MET BETREKKING TOT PLANNING

Uit het onderzoek komt naar voren dat er veel knelpunten en ontevredenheden bij de planning zitten. Helaas zijn er geen concretere conclusies dan onderstaande punten omdat dit geen focus van het onderzoek was. Op basis van de uitkomsten van het onderzoek kan echter wel geconcludeerd worden dat deze issues het creëren van draagvlak in veranderprocessen bemoeilijken. Op dit vlak zal er dus verder onderzoek moeten worden uitgevoerd. De punten die naar voren zijn gekomen:

1. Tekort aan mensen

Bij drie van de vier klanten wordt aangegeven dat er vaak een tekort aan uitzendkrachten is. Er wordt weinig rekening gehouden met bijvoorbeeld verlof en ziekteverzuim waardoor er soms veel te weinig mensen zijn. Hierdoor wordt de werkdruk erg hoog, wat volgens sommige stakeholders ook weer tot ziekteverzuim kan leiden. Uiteindelijk hebben niet alleen uitzendkrachten en gedetacheerden er last van, maar ook het management geeft aan dat er te weinig mensen ingepland worden.

“Ze hadden de pool te veel terug laten zakken waardoor we te weinig mensen hadden. Daardoor raakten we in veel problemen en moesten we heel snel nieuwe mensen inzetten. En dan zet je alles en iedereen in die je maar kan krijgen, en de kwaliteit van sommige mensen was heel erg laag. Dat heeft veel energie en tijd gekost om dat weer recht te zetten.”

Lijnmanager

2. Falende informatieoverdracht van het zittende uitzendbureau

De informatieoverdracht van het uitzendbureau is zeer belangrijk voor het verloop van de verandering. Bij de meeste klanten is de informatieoverdracht niet goed. Dit loopt voornamelijk mis in de planning. Medewerkers worden bijvoorbeeld op een bepaalde taak gezet die ze niet kunnen verrichten in verband met een lichamelijke beperking.

3. Plansystemen

Vanuit planners, uitzendkrachten en lijnmanagers zijn er verschillende geluiden gehoord over de plansystemen. Het gaat daarbij om de systemen X (anoniem) en Y (anoniem). Deze systemen zijn niet gebruiksvriendelijk. Omdat dit geen focus van het onderzoek was, zijn er helaas geen concrete gegevens. De quotes geven wel een beeld:

“Wat een waardeloos systeem!”
Planner bij DO

“Ik had de vakantieplanning helemaal ingevuld en toen kreeg ik een mailtje of ik het per mail of op papier kon doen, omdat de planner niet verder dan drie weken kon kijken.”

Lijnmanager

“Nu moet ik ineens mijn rooster accepteren. Als ik dat vergeet, dan word ik gewoon de hele week niet ingepland! Ook moet ik mijn vrije dagen invullen, anders krijg ik die niet uitbetaald.”

Uitzendkracht

De gebruiksonvriendelijkheid van het plansysteem kan één van de oorzaken zijn van de problemen met betrekking tot de planning. Er zal verder onderzoek gedaan moeten worden naar de issues in deze systemen en tot welke problemen deze issues leiden.

4. Planners weten niet wat er speelt

Planners weten niet goed wat er op de werkvloer speelt en wie de mensen zijn. Bij drie van de vier klanten kwam dit naar voren. Iemand van 60+ of iemand met een evenwichtsstoornis wordt bijvoorbeeld ingepland op een lichamelijk zware taak. Dit is een gevolg van de eerder genoemde slechte informatieoverdracht van het uitzendbureau. Zowel de directie, DO werknemers als uitzendkrachten en gedetacheerden geven aan dat het goed zou zijn als de planner meeloopt op de werkvloer zodat hij of zij weet wat er speelt.

“Ik zou het plancenter of het implementatieteam altijd even het proces mee laten lopen. Want als ik iemand van 63 jaar 6 uur op opvoeren zet, waar heb je het dan over? Dat is een hels karwei voor je rug.”

Directie

4.9.5 OPERATIONELE ISSUES VERSTERKEN WEERSTAND

Uit het onderzoek komt naar voren dat operationele issues de weerstand versterken. Dit speelt met name bij lijnmanagers die (een deel van) hun taken hebben moeten afstaan. Zij vertrouwen in eerste instantie niet volledig dat DO het proces goed overneemt. Dit moet DO eerst bewijzen. Bij fouten stijgt het wantrouwen: 'Zie je nu wel?'

4.9.6 GOEDE RELATIE VAN BELANG

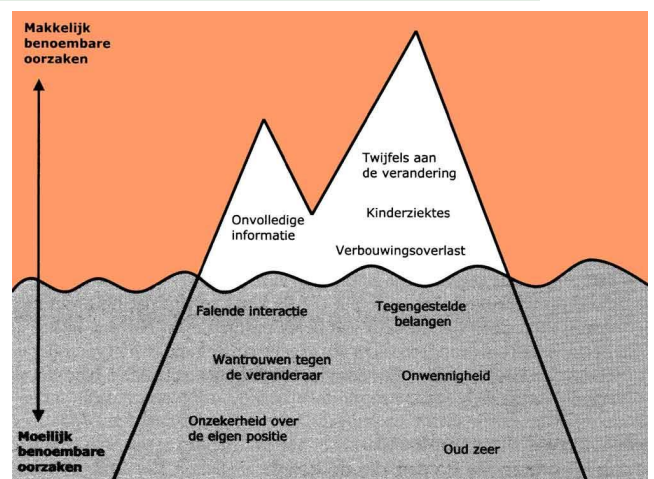
Uit het onderzoek blijkt dat een goede relatie tussen DO en de klant van cruciaal belang is voor het verloop van het veranderproces. Bij een slechte relatie verloopt de communicatie en de samenwerking minder goed en wijst men bij problemen sneller naar elkaar. Bij de klant die door DO zelf benoemd wordt als 'slechtste klant' geven alle geïnterviewde stakeholders aan dat de houding van bepaalde medewerkers van DO niet gewaardeerd wordt en dat dit mede heeft bijgedragen aan een negatieve perceptie van DO.

"Het is belangrijk dat er een goede connectie is. Want dan ben je al een hele hoop onrust, ruis en weerstand kwijt. Dan los je het gewoon op met elkaar. Als die samenwerking stroef loopt, dan stapelt het zich op en kan het op een gegeven moment escaleren."

Directie

4.10 OORZAKEN VAN WEERSTAND

Zoals in paragraaf 4.6 is benoemd, is er weerstand geconstateerd bij lijnmanagers, de ondernemingsraad, uitzendkrachten en gedetacheerden. De belangen die in gevaar komen (paragraaf 4.5), de issues met betrekking tot communicatie (paragraaf 4.8) en andere factoren (paragraaf 4.9) vormen uiteindelijk de oorzaken tot weerstand. In deze paragraaf wordt het hoofdstuk afgesloten door de oorzaken van weerstand per stakeholder in te delen. Dit wordt gedaan aan de hand van het model van Annemarie Mars (2006) dat in het theoretisch kader is uitgelegd (pagina 10). Daarbij wordt in de rol gekropen van de stakeholder en worden de oorzaken van weerstand door middel van de ik-vorm uitgelegd. Dit is gebaseerd op de interviews met de stakeholders.



Lijnmanagers

Wanneer lijnmanagers goed betrokken zijn en wanneer er niet te veel andere factoren zijn die invloed hebben op het draagvlak, is er enkel weerstand vanwege punten in de beginfase. Deze punten zijn met name op vragen en onzekerheden gebaseerd.

1. Onzekerheid over de eigen positie: Hoe ziet mijn takenpakket eruit nu ik een deel van mijn taken aan DO moet afstaan? Wie zegt dat ik mijn nieuwe takenpakket wel leuk vind?
2. Twijfels aan de verandering: Is dit de juiste oplossing voor het bedrijf? Kunnen we de kwaliteit van het operationele proces zo wel behouden?
3. Onwennigheid: Mijn takenpakket gaat er nu anders uit zien. Hoe moet ik hier aan wennen?
4. Verbouwingsoverlast: Kunnen we tijdens de verandering wel goed doorgaan met de productie? Hebben we er geen last van?

Eén van de leidinggevendenden is door de klant niet betrokken bij het veranderproces. Tevens waren er andere operationele issues en was de relatie met DO niet goed. Dit zorgde voor de volgende oorzaken van weerstand:

1. Onvolledige informatie: Ik ben door de directie niet betrokken bij het besluitvormingstraject en wist niets van de verandering.
2. Falende interactie: Er is geen ruimte geweest voor reacties en feedback vanuit mijn kant.
3. Kinderziektes: Niet alle systemen van DO werken goed, ik heb bijvoorbeeld meerdere problemen met het plansysteem.

4. Twijfels aan de verandering: Ik vroeg me in het begin af of dit de juiste oplossing voor het bedrijf was en of we onze kwaliteit wel konden behouden. Die twijfel is helaas bevestigd. Operationeel zijn er veel dingen die DO niet goed doet.
5. Onwennigheid: Ik kan nog steeds niet wennen aan het samenwerken met DO. Het contact en de communicatie is gewoon niet goed. De oude situatie met het uitzendbureau was beter.
6. Verbouwingsoverlast: Met name in het begin kregen we veel mensen niet geleverd en konden we onze kwaliteit niet continueren. Dat is nu gelukkig wel beter.

De ondernemingsraad

In paragraaf 4.8.16 kwam naar voren dat de ondernemingsraad over het algemeen tevreden is over de manier waarop er met hen is gecommuniceerd. Toch komt er in sommige gevallen weerstand naar voren:

1. Onvolledige informatie: We worden niet altijd op tijd door de organisatie betrokken.
2. Falende interactie: We hebben het gevoel dat de organisatie al definitief besloten heeft zonder ons advies. Wat heeft een adviesaanvraag dan nog voor nut?
3. Twijfels aan de verandering: We weten niet of dit het beste is voor de organisatie en we weten niet hoe de medewerkers het gaan ontvangen. Is het voordeel van de organisatie groot genoeg?
4. Onzekerheid over de eigen positie: We zijn bang voor de positie van de medewerkers. Behouden ze hun baan en verandert er niet te veel?

Gedetacheerden

1. Onvolledige informatie: We zijn ontzettend laat en slecht geïnformeerd, terwijl er allang geruchten waren. We hebben nog heel veel onduidelijkheden en onzekerheden. Ook hadden we wel persoonlijker geïnformeerd kunnen worden.
2. Falende interactie: Er is helemaal geen ruimte geweest om het een plek te geven. We zijn zomaar BOEM begonnen. Ik heb ook het gevoel dat we nergens terecht konden met onze vragen.
3. Twijfels aan de verandering: Ik snap de noodzaak van de verandering niet. Waarom is deze verandering nodig?
4. Wantrouwen tegen de veranderaar: Misschien worden we alsnog ontslagen en dan moeten we bij het uitzendbureau gaan werken. Nou, dat ben ik dus echt niet van plan!
5. Onwennigheid: Ik werk al meer dan 30 jaar hier dus ik ben een beetje bang voor het nieuwe. Ik voel me vertrouwd bij mijn eigen leidinggevende en die is er dadelijk niet meer. Bij wie moet ik dan zijn voor persoonlijke zaken? Ook moeten we op een andere manier gaan werken die we niet gewend zijn.
6. Oud zeer: Dit is al de zoveelste verandering. Wat gaan we nu weer krijgen?
7. Onzekerheid over de eigen positie: Mag ik wel gewoon blijven werken in dezelfde functie? Krijg ik hetzelfde betaald? Houd ik mijn arbeidsvoorwaarden?

Uitzendkrachten

1. Onvolledige informatie: We zijn ontzettend laat en slecht geïnformeerd, terwijl er al lang geruchten waren. Ik was dus heel onzeker of ik wel over mocht. En toen ik eenmaal over mocht, was ik nog steeds onzeker. Wie zegt dat ik er niet later word uitgegooid? Ook had ik nog heel veel vragen en onduidelijkheden die lang zijn gebleven. Ik vond ook wel dat ze het allemaal wat mooier maakten dan het is. Daarbij hadden ze ons wel wat persoonlijker en beter kunnen informeren. Dit hebben ze bij de vaste krachten veel beter gedaan en dat vind ik niet eerlijk.
2. Falende interactie: Er is helemaal geen ruimte geweest om het een plek te geven. We zijn zomaar BOEM begonnen. Ik heb ook het gevoel dat we nergens terecht konden met onze vragen.
3. Twijfels aan de verandering: Ik snap de noodzaak van de verandering niet. Waarom is deze verandering nodig?
4. Wantrouwen tegen de veranderaar: Ik denk dat we na drie maanden toch ontslagen worden. Ook zeggen dat er niets verandert en dat alles hetzelfde blijft, terwijl dat helemaal niet waar is. Wat moet ik dan nog geloven?
5. Onwennigheid: Er komen nieuwe leidinggevers... Wat betekent dat? En wat betekent de nieuwe manier van werken voor ons?
6. Onzekerheid over de eigen positie: Behoud ik mijn uren wel? Ga ik er niet op achteruit? Blijf ik hetzelfde verdienen? Ook moet ik me opnieuw gaan bewijzen tegenover de nieuwe leidinggevers. Dadelijk mag ik daardoor niet blijven.

5 CONCLUSIES

In hoofdstuk 4 zijn er talloze resultaten naar boven gekomen. Echter, niet alle resultaten zijn relevant voor het beantwoorden van de centrale vraag. In dit hoofdstuk worden enkel relevante conclusies geformuleerd. Op het eind wordt de centrale vraag beantwoord door middel van een slotconclusie.

1. Weerstand: natuurlijk en structureel

Weerstand is een natuurlijk verschijnsel. Bij alle stakeholders zal in eerste instantie weerstand ontstaan. Dit heeft met name te maken met onzekerheid over de eigen positie, twijfels aan de verandering, oud zeer en onwennigheid. Weerstand wordt echter versterkt wanneer er niet goed gecommuniceerd wordt. Bijvoorbeeld door onvolledige of ontijdige informatievoorziening en het ontbreken van interactie. Tevens kan weerstand volgens Nieuwenhuis (2005) structureel worden wanneer er te veel op het eindresultaat wordt gestuurd. In het onderzoek kwam sterk naar voren dat DO resultaatgericht is en niet mensgericht. Bij een wat meer mensgerichte benadering zal weerstand wellicht minder kans krijgen.

2. Weerstand bij lijnmanagers

Lijnmanagers zijn zeer van belang in het veranderproces omdat zij zowel de rol van sluis als tolk/vertaler vervullen, zowel bottom-up als top-down. Intensieve betrokkenheid is doorslaggevend als het gaat om een positieve of negatieve perceptie. Bij een lage betrokkenheid zullen lijnmanagers weerstand vertonen. Echter, er zijn nog meer factoren die invloed hebben op de weerstand bij lijnmanagers. De belangrijkste is de mate waarin DO grip heeft op het operationele proces. Issues in het operationele proces zullen de weerstand van lijnmanagers voeden.

3. Weerstand: 'Tussen de oren'

De reden voor weerstand is voornamelijk gebaseerd op angst. Volgens veel stakeholders zitten de redenen voor weerstand voor een deel 'tussen de oren'. Dit speelt voornamelijk bij gedetacheerden. Zij denken in zekerheid en zijn erg bang over wat de verandering voor hun individuele positie betekent. Er is daarbij een groot wantrouwen ten opzichte van de veranderaar. Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat dit te maken heeft met het sterke groepsgebruik en het feit dat gedetacheerden laag opgeleid zijn. Daardoor bevat de betekenisgeving van deze stakeholders soms onwaarheden. Ze weten immers in alle gevallen niet wat outsourcing en detachering betekent. *'De indianenverhalen zijn zo geboren,'* vertelde een directielid. Communicatie met betrekking tot het creëren van draagvlak heeft dus ook voor een groot deel te maken met geruststelling en het geven van vertrouwen.

4. Betrokkenheid: macht en interactie

In het theoretisch kader kwam al naar voren dat betrokkenheid bijdraagt aan het creëren van draagvlak. In het onderzoek is dit bevestigd. Betrokkenheid komt in dit onderzoek in twee aspecten naar voren: het hebben van invloed en macht en het plaatsvinden van interactie. Invloed en macht komt naar voren in de besluitvorming. Zo kunnen stakeholders invloed hebben op de beslissing of op de manier waarop de verandering wordt vormgegeven. Interactie kan plaatsvinden door middel van het dialoog aangaan met stakeholders. Deze twee aspecten worden beschouwd als twee verschillende dingen omdat er interactie kan plaatsvinden zonder dat deze interactie daadwerkelijk invloed heeft op het vormgeven van de verandering. Soms is er namelijk sprake van *falende interactie*: het feit dat er interactie plaatsvindt zonder dat hier vervolgens iets mee gebeurt.

Gedetacheerden en uitzendkrachten hebben van alle stakeholders de minste invloed en macht én er vindt weinig tot geen interactie plaats. Deze stakeholders zijn dus het meest negatief over de verandering en vertonen de meeste weerstand. Tegelijkertijd zijn ze wel zeer van belang voor het veranderproces. De directie heeft de meeste macht en invloed op het veranderproces en is de meest positieve partij. Vanuit DO wordt er de meeste energie in de directie gestopt. Dit is niet verrassend vanwege de machtspositie van de directie, de directie is immers bepalend. Desalniettemin zorgt draagvlak bij alleen de directie niet voor een goed verloop van de verandering.

5. Angst van uitzendkrachten terecht

De angst bij uitzendkrachten is terecht. Gedetacheerden hebben zekerheid, maar uitzendkrachten niet. Bij de verandering worden niet alle uitzendkrachten overgenomen en de uitzendkrachten die wel worden overgenomen hebben geen zekerheid over hoe lang zij mogen blijven. Ze krijgen een contract van drie maanden en daarna wordt er pas besloten of het contract verlengd wordt. Tevens gaan uitzendkrachten er soms op achteruit qua arbeidsvoorwaarden en inkomen, wat bij gedetacheerden niet het geval is.

6. Andere behandeling van uitzendkrachten zorgt voor negatieve betekenisgeving

Formeel vallen uitzendkrachten onder het uitzendbureau en niet onder de klant. De klant neemt daarom afstand van haar uitzendkrachten. Dit is één van de oorzaken van het feit dat de communicatie met uitzendkrachten anders verloopt dan bij gedetacheerden. Dit verschil in de communicatie zorgt voor een negatieve betekenisgeving bij uitzendkrachten.

7. Geen realistische keuze voor uitzendkrachten

Uitzendkrachten mogen kiezen of ze wel of niet overgaan naar DO. *‘Als het hen niet bevalt hebben ze de keuze om weg te gaan,’* zeggen meerdere stakeholders. Dit is echter geen realistische keuze. De uitzendkrachten zijn vaak ongeschoold en afhankelijk van hun inkomsten. In combinatie met het feit dat ze vaak erg kort van tevoren geïnformeerd worden en daardoor geen tijd hebben om een nieuwe baan te zoeken, zullen ze bijna nooit de keuze maken om niet over te gaan. Dit betekent alleen niet dat ze geen weerstand gaan vertonen.

8. Afhankelijk van de klant

Op sommige vlakken is DO sterk afhankelijk van de klant in de manier waarop de communicatie verloopt en wanneer er gecommuniceerd wordt. Soms is er sprake van een ‘harde deadline’ waarop de overgang moet plaatsvinden. Wanneer de directie er bijvoorbeeld drie weken langer over doet om tot haar definitieve beslissing te komen, wordt de implementatiedatum *niet* opgeschoven. Dit is in het nadeel van medewerkers die daardoor later geïnformeerd worden. Tevens is DO niet alleen in de *tijd* afhankelijk van de klant, maar ook in de *manier* waarop de communicatie eruit ziet. De verandering vindt immers plaats op klantlocatie. Omdat de klant de verandering vaak onderschat, is deze afhankelijkheid vaak nadelig. De klant acht de communicatie namelijk niet altijd zo belangrijk en luistert daardoor niet altijd goed naar de adviezen van DO. Er moet dus een manier worden bedacht om meer invloed uit te oefenen op de klant. Zowel DO als directieleden geven aan dat professioneel advies over de communicatie met stakeholders hierbij helpt.

9. Communicatierol van de klant

De directie vindt het niet altijd gemakkelijk om goed en persoonlijk met haar medewerkers te communiceren. Niettemin blijkt uit het onderzoek dat het belangrijk is dat de directie haar medewerkers eerst persoonlijk informeert en dat daarna pas DO in beeld komt.

10. Issues met betrekking tot informeren

Men zou kunnen zeggen dat er ten opzichte van gedetacheerden en uitzendkrachten een impliciete informatiestrategie plaatsvindt die niet goed wordt uitgevoerd. De issues in de informatievoorziening voeden de natuurlijke weerstand:

- ❖ Het tijdstip van informeren: De stakeholders worden veel te laat geïnformeerd en/of in de vakantie waardoor men op vakantie is. In het onderzoek kwam naar voren dat vroeg communiceren bijdraagt aan een positieve perceptie ten opzichte van de verandering.
- ❖ Onvolledige informatie: Men heeft behoefte aan meer informatie.
- ❖ Het anders inschatten van de informatie: Stakeholders hebben een verkeerde betekenisgeving waardoor verhalen ontstaan die niet waar zijn.
- ❖ Informatieongelijkheid: Anderen zijn eerder of beter geïnformeerd waardoor er geruchten ontstaan in de organisatie. Deze geruchten spelen soms al een half jaar voordat men formeel geïnformeerd wordt.
- ❖ Het aankomen van de boodschap: In de communicatie moet er rekening gehouden worden met de doelgroep. Een Nederlandse e-mail komt vanzelfsprekend niet aan bij Poolse medewerkers.

11. Urgentiebesef

Een hoog urgentiebesef draagt bij aan een positievere houding en medewerking van medewerkers. Dit besef is hoog bij de directie en de lijnmanagers en zeer laag bij het lager kader. Het is hierbij belangrijk te weten wat de inhoud is van de reden tot outsourcing. Een wetswijziging bijvoorbeeld is bij het lager kader niet altijd begrijpelijk. Het urgentiebesef zal dan laag zijn.

12. Resultaten en verbeteringen

Resultaten en verbeteringen worden niet met gedetacheerden, uitzendkrachten en medewerkers van andere afdelingen in de organisatie gedeeld. Dit kan wel bijdragen aan het verhogen van de motivatie en trots bij het personeel.

13. Individu, groep en organisatie

Er moet rekening gehouden worden met het individu, de groep en de organisatie. Door deze aspecten is iedere verandering en iedere organisatie uniek. Een veranderaanpak bij de ene organisatie kan daardoor bij de andere organisatie niet werken.

14. Communicatiekennis

Zowel de klant als DO heeft bij de verandering geen communicatiekennis in het team. Dit kan wel bijdragen aan een succesvollere verandering.

15. Niet alleen communicatie

Er zijn verschillende issues die niet direct met communicatie te maken hebben, maar wel in verband staan met communicatie of een nadelige invloed hebben op het draagvlak. De belangrijkste in dit onderzoek zijn: een gebrekkige samenwerking en relatie met de klant, een te resultaatgerichte benadering, issues met betrekking tot planning en operationele issues. Wanneer er dus enkel naar de communicatie wordt gekeken is er geen garantie dat een verandering succesvol verloopt.

16. Samenwerking uitzendbureau

Het is belangrijk dat er een goede samenwerking met het uitzendbureau plaatsvindt om zo een goede informatieoverdracht te realiseren. Op die manier kunnen er goede plannings gemaakt worden.

17. Communicatie met andere afdelingen

De afdelingen die buiten de betreffende afdeling vallen, worden niet betrokken. De afdelingen zijn wel onderling afhankelijk van elkaar. De lage betrokkenheid zorgt voor vertragingen in het veranderproces en een negatieve houding bij de afdelingen die niet bij DO horen.

18. Het aanspreekpunt

Bij alle stakeholders zijn de aanspreekpunten bij DO niet helemaal duidelijk. Met name voor praktische zaken weten stakeholders niet bij wie ze moeten zijn. Wanneer er wel een aanspreekpunt is, is deze niet altijd goed bereikbaar. Er is behoefte aan iemand die altijd aanwezig is op de werkvloer en dit aanspreekpunt kan vervullen. Dit is voornamelijk van belang in de beginfase van de verandering waarin er nog veel vragen en onzekerheden zijn.

Slotconclusie

Voor draagvlakcreatie is het belangrijk dat DO in de eerste instantie de klant coacht en adviseert met betrekking tot communicatie. Zo kan DO samen met de klant ervoor zorgen dat stakeholders op tijd en goed betrokken worden bij de verandering. Het op tijd en goed betrekken van stakeholders draagt namelijk bij aan draagvlak. Echter, DO moet realiseren dat niet alle stakeholders evenveel macht en invloed hebben in de organisatie en dat dit in de praktijk ook niet zomaar verandert. Bij sommige stakeholders zal daarom de nadruk meer op informeren liggen in plaats van op interactie. Daarnaast is het van belang dat DO haar huidige issues zo goed mogelijk verbetert en dit doorzet bij iedere klant. Het is daarbij van belang om niet alleen naar communicatie-issues te kijken, maar ook naar andere relevante issues die een nadelig effect hebben op het draagvlak. Tenslotte is het belangrijk dat DO realiseert dat weerstand een natuurlijk verschijnsel is. Om ervoor te zorgen dat deze weerstand niet omslaat in structurele weerstand, moet DO mensgericht te werk gaan.

6 ADVIES EN AANBEVELINGEN

Om draagvlak te creëren voor het advies, is een sessie gehouden met het MT van DO waarin enkele issues zijn besproken. Hierbij zijn ideeën, meningen en achtergrondinformatie verzameld om op die manier het advies goed te laten aansluiten bij de wensen van DO. Er is een objectieve houding aangenomen waarbij de verzamelde input kritisch is geanalyseerd. Daardoor is niet alle input gebruikt maar alleen de input die relevant is voor het advies en de input die aansluit bij het onderzoek. De resultaten van de sessie zijn te vinden in bijlage 11.

6.1 ALGEMENE ISSUES DIE INVLOED HEBBEN OP HET DRAAGVLAK

In het onderzoek zijn meerdere punten naar voren gekomen die niet direct met communicatie te maken hebben, maar er wel mee in verband staan. Deze punten hebben invloed op het draagvlak. Daarbij hangt goede communicatie soms sterk van deze punten af. Er wordt aangeraden om deze issues verder te onderzoeken om er op die manier concrete verbeterpunten aan te koppelen. Echter, een aantal uitgangspunten voor verbetering zijn verzameld. In dit onderdeel wordt advies gegeven over de belangrijkste punten.

6.1.1 VAN RESULTAATGERICHT NAAR MENSGERICHT

DO denkt zelf een mensgerichte leiderschapsstijl te hebben. In het onderzoek bleek dat dit op de werkvloer bij de klant niet zo wordt ervaren. Men voelt zich niet thuis in de strenge, resultaatgerichte sfeer. Dit versterkt natuurlijke weerstand waardoor weerstand structureel kan worden. Het is daarom belangrijk dat DO overgaat op een mensgerichte leiderschapsstijl. Hiervoor zijn enkele aanbevelingen:

- ❖ Geef meer ruimte voor beoordeling. Het is belangrijk dat medewerkers regelmatig beoordeeld worden zodat ze weten waar ze aan toe zijn. Dit is voornamelijk belangrijk in de periode van het eerste contract van uitzendkrachten. Zij hebben geen zekerheid of zij mogen blijven na afloop van dit contract. Dit verhoogt angst en weerstand tegen de verandering. Plan bijvoorbeeld een beoordelingsgesprek na één maand en vervolgens nog één na twee maanden. Communiceer met uitzendkrachten dat deze beoordelingsgesprekken plaatsvinden. Indien ze het niet goed doen dan weten ze waaraan ze nog moeten werken en is men voorbereid op eventueel ontslag. Wanneer ze het wel goed doen, verhoogt dit de zekerheid dat men mag blijven en daarmee de motivatie.
- ❖ Doorbreek de hiërarchische sfeer. Laat ook projectmanagers op de vloer rondlopen zodat zij weten wat er speelt. Voer juist informele gesprekken: volgens Blok (2013) kun je daarmee *corporate silence*³ doorbreken. Door informele gesprekken win je vertrouwen en vertellen medewerkers sneller over welke aspecten in de verandering zij niet tevreden zijn.
- ❖ Besteed meer aandacht aan de opleiding van het personeel en communiceer deze opleidingskansen naar de medewerkers. Zo weet men wat de voordelen zijn van het werken bij DO.
- ❖ Besteed meer aandacht aan kennismaking en sfeer. Veel medewerkers in het proces kennen elkaar niet goed. Daardoor is er geen wij-gevoel en wijst men naar elkaar wanneer er operationeel dingen fout gaan. Organiseer bijvoorbeeld borrels of bedrijfsuitjes.

6.1.2 SAMENWERKING & RELATIE

Dit onderdeel staat sterk in verband met communicatie. Het is echter apart beschreven omdat het ook psychologische kenmerken heeft. Het hebben van een goede relatie draagt bij aan een gemakkelijke samenwerking en communicatie. Bij een 'slechte' relatie is het lastiger om samen te werken en te communiceren met elkaar. Daarom moet er energie gestoken worden in de verschillende relaties tussen stakeholders.

³ Informatie die in organisaties onder de oppervlakte blijft. Men durft niet te vertellen wat men denkt.

De directie en DO zijn samen verantwoordelijk voor de verandering. Bij een succesvolle verandering werken DO en de directie nauw samen. Nu is het vaak 'wij' en 'jullie' en wijst men bij fouten naar elkaar. Ten eerste is het dus belangrijk dat DO meer aandacht in het accountmanagement stopt. Dat betekent dat er een warm contact met de directie onderhouden wordt. In de sessie noemen DO medewerkers dit het 'koffiemoment'. Daardoor zal de communicatie en de samenwerking gemakkelijker zijn. Daarnaast moet DO de klant duidelijk maken dat een intensieve samenwerking van belang is waarin zowel de klant als DO verantwoordelijk is voor de communicatie met medewerkers. Dit kan bijvoorbeeld door een sessie in de beginfase waarin verwachtingen naar elkaar worden uitgesproken met betrekking tot de samenwerking. Daarna kan er een samenwerkingsovereenkomst opgesteld worden.

Niet alleen de samenwerking en relatie met de directie is van belang, maar ook de samenwerking en relatie met gedetacheerden, lijnmanagers en uitzendkrachten. Het is in eerste instantie belangrijk dat leidinggevendenden van DO die bij de klant gaan werken, passen bij de bedrijfscultuur en de medewerkers van de klant. Zij moeten zich inleven in de mensen en zich aan hen aanpassen. In het onderzoek bleek namelijk dat een slechte relatie met leidinggevendenden van DO bijdraagt aan weerstand. Vervolgens kan er meer samengewerkt worden met *alle* medewerkers in de organisatie. Nu zijn de verhoudingen erg scheef en wordt er voornamelijk op hoog niveau samengewerkt. Later in dit advies komt dit aan bod. Tenslotte is de samenwerking en relatie met andere afdelingen van belang. Het proces van DO is onderdeel van een groter geheel waarin afdelingen onderling afhankelijk van elkaar zijn. Op het moment is er een 'kloof' tussen DO en de rest van de organisatie. Medewerkers van andere afdelingen zien DO als een apart onderdeel van het bedrijf en zijn niet positief over DO. Daardoor wijst men bij fouten naar elkaar. Andere afdelingen moeten dus veel beter betrokken worden bij de verandering. Eveneens is het van belang dat het voor iedereen duidelijk is hoe er wordt samengewerkt, hoe en hoe vaak er wordt gecommuniceerd en wat er van elkaar verwacht wordt.

6.1.3 PLANNING

In het onderzoek kwamen verschillende issues in de planning naar voren die invloed hebben op het draagvlak. In de sessie bleek dat medewerkers veel oorzaken van deze issues herkenden. Daardoor kwamen er veel ideeën naar boven die een aanvulling waren op het advies. Dit zijn de belangrijkste aanbevelingen:

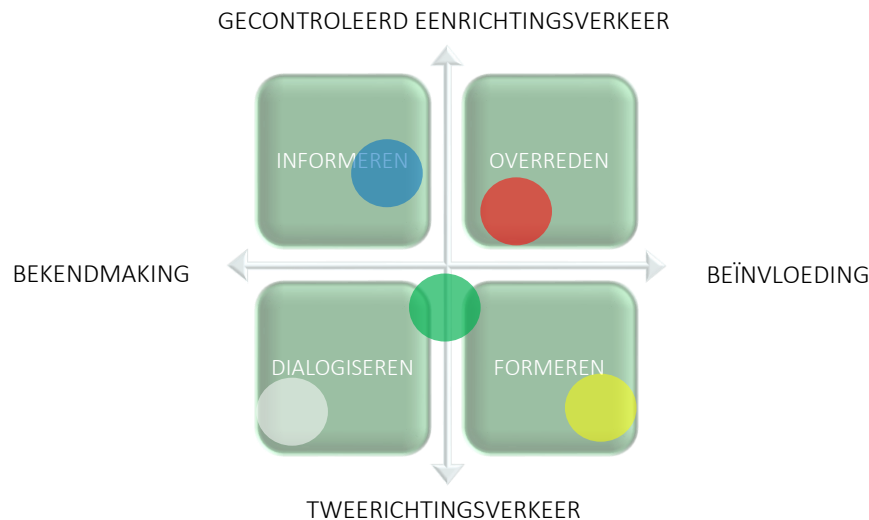
- ❖ Verklein de afstand tussen planner en werkvloer en maak planners beter bereikbaar. Laat hen minimaal twee dagen in de week vast op locatie bij de klant werken. Zo kan men bij vragen binnenlopen. Zorg er wel voor dat de werktijden van de planner aansluiten bij de werktijden van het personeel!
- ❖ Laat planners voorafgaand aan de overgang meelopen in het proces. Op die manier weten de planners om wat voor werk het gaat, wie de mensen zijn en wat ze kunnen.
- ❖ Laat de planner minimaal twee weken schaduwdraaien. Zo is de planner beter voorbereid.
- ❖ Maak planners meer verantwoordelijk in de implementatiefase. Bijvoorbeeld in het opstellen van de plancyclus. Zo hebben ze beter grip op wat er van hen wordt verwacht.
- ❖ Houd rekening met de uitval van personeel. Plan genoeg reserves in zodat er genoeg mensen worden geleverd. Met name in de beginfase zullen er misschien ziekmeldingen zijn als reactie op de verandering (zie de 'rouwcurve' in het theoretisch kader op bladzijde 12).

6.1.4 BACK OFFICE

De Support afdeling van DO is aan het optimaliseren. Het is belangrijk dat DO hier rekening mee houdt in de communicatie met de klant en haar medewerkers. Technische zaken horen het proces niet nadelig te beïnvloeden. Wanneer medewerkers van de klant bijvoorbeeld lang op een detachingscontract moeten wachten, kan dit eventuele angst versterken of aanwakkeren. Voor de toekomst is het dus een vereiste dat DO haar beloftes nakomt en goed communiceert over wanneer men iets kan verwachten. Dit geldt ook voor de klant. Bij één van de klanten van DO beloofde de OR om iets op papier te zetten voor de medewerkers en drie weken later hadden zij nog niets ontvangen. Dit veroorzaakte onrust. Het is dus van belang dat DO de klant hierbij helpt en coacht, om op die manier te voorkomen dat technische zaken het veranderproces in de weg staan.

6.2 COMMUNICATIESTRATEGIEËN

In deze paragraaf wordt de communicatiestrategie uitgelegd aan de hand van de veranderkleuren van Caluwé & Vermaak (2006) en het communicatiekruispunt van Betteke van Ruler (1998). Op pagina 13 van het theoretisch kader is een uitleg van deze theorieën te vinden. Koeleman (2013) koppelde deze theorieën aan elkaar en deelde de veranderkleuren in het communicatiekruispunt in. In bijlage 12 kan een aanvulling op dit model gevonden worden.



Geen enkele kleur is volledig van toepassing op de verandering van DO. Iedere stakeholder heeft een andere machtspositie in de organisatie en heeft andere belangen bij de verandering waardoor de ene stakeholder om meer interactie vraagt dan de ander. Er kan echter gebruik gemaakt worden van een combinatie: de blauwe en de groene strategie. Bij de blauwe strategie is er sprake van een informatiestrategie en bij de groene strategie is er een combinatie tussen dialogiseren en formeren. Bij uitzendkrachten en gedetacheerden ligt de nadruk op blauwdrukdenken, met aspecten van groen. Bij lijnmanagers ligt de nadruk op groendrukdenken. Voor de ondernemingsraad, het uitzendbureau en de directie wordt er geen 'aparte' strategie benoemd. De ondernemingsraad en het uitzendbureau spelen vooral een rol in het begin en zijn onderdeel van de groene en blauwe strategieën. De directie is eveneens onderdeel van de strategieën en moet bij beide strategieën een andere rol aannemen. Vanaf paragraaf 6.2.1 worden de aandachtspunten in de communicatie en het advies per stakeholder beschreven. Het accent van het advies ligt sterk op de gedetacheerden en uitzendkrachten omdat daar de meeste knelpunten zitten. De dikgedrukte kopjes geven telkens aan wat er in hoofdlijnen moet gebeuren en vervolgens staat er uitgelegd hoe DO dit kan doen. In de uitleg is er getracht om volledig te zijn omdat ieder knelpunt effect heeft op het draagvlak. Bij het oplossen van maar enkele knelpunten, is er geen garantie dat het draagvlak groter wordt. Door de volledigheid is het advies ietwat complex. Daarom is er helderheid aangebracht door gebruik te maken van groene pijlen. Deze groene pijlen vatten telkens de essentie samen.

6.2.1 LIJNMANAGERS

Bij lijnmanagers is het van belang om gebruik te maken van de groene strategie, waarbij de nadruk op 'leren veranderen' ligt. Door samenwerking, interactie en door gezamenlijke leersituaties te creëren, vindt verandering plaats. Hierdoor zal een beter 'wij-gevoel' ontstaan waardoor er bij een operationele fout ook naar de eigen verantwoordelijkheid wordt gekeken in plaats van alleen naar die van DO.

Lijnmanagers fungeren als voorbeeldfiguren ten opzichte van gedetacheerden en uitzendkrachten. In het bijzonder voor gedetacheerden omdat zij vaak al jaren met elkaar in hetzelfde bedrijf werken. Wanneer het lijnmanagers zijn van andere afdelingen, fungeren zij als tolk/vertaler tussen de verschillende afdelingen en zijn zij de voorbeeldfiguren van de andere afdelingen. DO kan gebruik maken van deze positie van lijnmanagers door ze intensief te betrekken en ze als interne ambassadeurs van de verandering in te zetten.

In de groene strategie kan deze rol geïnterpreteerd worden als een soort ‘leermeester’ voor uitzendkrachten, gedetacheerden en medewerkers van andere afdelingen. Lijnmanagers zullen medewerkers dan bewust maken van de nieuwe zienswijzen, de voordelen van de verandering in laten zien en medewerkers helpen en motiveren om te veranderen. Ilse van Ravenstein (2014) noemt dit het inzetten van een *verbindende coalitie*. Daarbij worden een aantal mensen verantwoordelijk gemaakt die de verandering gaan trekken. Ieder lid in de verbindende coalitie heeft een portefeuille met spelers in de omgeving van het project die logischerwijs aan deze veranderaars kunnen worden toebedeeld. DO zal bijvoorbeeld de directie in haar portefeuille hebben, de directie de lijnmanagers en de lijnmanagers de gedetacheerden, uitzendkrachten en medewerkers van andere afdelingen. Iedereen is dan verantwoordelijk voor het uitdragen van de urgentie van de verandering, het in gesprek gaan met medewerkers en het terugkoppelen van de signalen naar de top. Hierbij is het van belang dat er een gezamenlijke visie is op de verandering.

Bij lijnmanagers is het van groot belang dat DO de klant adviseert dat hij de lijnmanagers betreft in het besluitvormingstraject. Wanneer zij mee mogen denken, is de weerstand laag. Indien de klant dit niet doet, ontstaat er een negatieve betekenisgeving bij lijnmanagers die overgedragen wordt op de omgeving van de lijnmanagers. Bij een negatieve houding kunnen lijnmanagers niet als ambassadeurs worden ingezet. Het start dus bij de klant! Het is eveneens noodzakelijk dat de klant en DO benadrukken dat de leidinggevenden die hun taken aan DO afstaan, relevant zijn voor de continuering van het proces. Deze leidinggevenden zijn namelijk onzeker over hun eigen positie in de nieuwe situatie. Wanneer zij zich relevant en gewaardeerd voelen, neemt de onzekerheid af en stijgt de motivatie bij de leidinggevenden.



6.2.2 GEDETACHEERDEN EN UITZENDKRACHTEN

Omdat veel punten voor zowel uitzendkrachten als gedetacheerden gelden, worden deze stakeholders in deze paragraaf samen besproken. Er dient echter wel apart gecommuniceerd te worden omdat de feitelijke veranderingen van de stakeholders van elkaar verschillen. Daardoor verschilt de boodschap. Met name de blauwe strategie zal een rol spelen, waarbij het accent op ‘informereren’ ligt. Voor een goede draagvlakcreatie is in sommige situaties ook de groene strategie van toepassing. Dit komt later aan bod.

! aandachtspunt Houd er rekening mee dat gedetacheerden en uitzendkrachten in eerste instantie altijd negatief zijn ten opzichte van de verandering en dat er altijd sprake is van weerstand. Ze maken een proces door dat te vergelijken is met een ‘rouwproces’ (zie pagina 12) Geef daarom ruimte voor hun betekenisgeving en ga niet te snel. Het kost tijd om te wennen aan de nieuwe situatie.

DE BLAUWE STRATEGIE

Koeleman (2013): ‘*Blauwdrukveranderingstrajecten vragen om planmatig georganiseerde communicatie over de verandering. Door informatieverstrekking worden mensen op het juist kennisniveau gebracht over bijvoorbeeld nut, noodzaak en resultaat. Medewerkers hebben zelf weinig invloed op de verandering, de verandering heeft vooral invloed op hen. Men is dan gebaat bij een communicatieplan, als onderdeel van een projectplan, met heldere communicatiedoelstellingen en een communicatiekalender, gekoppeld aan belangrijke momenten in de fasering van het project.*’ Het is dus van belang om een gestructureerd plan te hebben met betrekking tot het informeren van gedetacheerden en uitzendkrachten. Hier worden een aantal adviezen over gegeven.

Persoonlijk communiceren en aanpassen aan de doelgroep

Belangrijke boodschappen moeten persoonlijk worden gecommuniceerd. Onpersoonlijke communicatie leidt tot onrust en wantrouwen. Uitzendkrachten en gedetacheerden zijn laag opgeleid. Ze hebben daarom veel uitleg nodig en hebben ruimte nodig om vragen te stellen. Enkelen kunnen niet (goed) lezen en schrijven of hebben moeite om informatie te begrijpen. Daarbij zijn er veel Poolse medewerkers die geen Nederlands beheersen en slecht Engels beheersen.

Houd dus bij iedere boodschap rekening met de doelgroep en pas de communicatie daarop aan. Tenslotte kunnen offline en online communicatiemiddelen de boodschap versterken, maar in eerste instantie is het belangrijk om persoonlijk te communiceren. De uitzendkrachten en gedetacheerden bij wie niet persoonlijk gecommuniceerd was, waren erg ontevreden.

Communiceer eerder

Gedetacheerden en uitzendkrachten moeten zo vroeg mogelijk geïnformeerd worden. Het vroeg communiceren zorgt ervoor dat medewerkers meer veranderingsbereid zijn. Tussen de eerste gesprekken met DO en het definitieve besluit zit veel ruimte. Wanneer de klant serieus is in zijn overweging en weet dat het financieel kan, kan de klant de medewerkers bijeenroepen om te vertellen dat er een noodzaak is tot verandering, dat de organisatie een oplossing moet bedenken voor de situatie en dat outsourcing één van de overwegingen is. Op die manier hebben medewerkers een hoger urgentiebesef, wat volgens Kotter (2008) en Mars (2006) cruciaal is om mensen in beweging te krijgen. Daarbij komen er vaak nog vóór de definitieve beslissing geruchten op gang. Deze geruchten geven veel onrust en zorgen voor verkeerde betekenisgeving, gebaseerd op verkeerde gegevens. Het 'formeel' informeren is dus beter. Dit zorgt eveneens voor onrust, maar er komen zo geen onjuiste verhalen op gang. Echter, er moet met de ondernemingsraad wel afgestemd worden in hoeverre over voorgenomen besluiten gecommuniceerd mag worden als de OR formeel haar goedkeuring of advies niet heeft gegeven (Koeleman, 2013). Bij de bijeenkomst moet tevens duidelijk aangegeven worden wat het betekent voor het personeel en wanneer men een definitieve beslissing (en dus meer informatie) kan verwachten. Let op! Het is belangrijk dat de *directeur* het persoonlijk vertelt. Uit onderzoek (Koeleman, 2013) blijkt dat medewerkers belangrijke informatie van de directeur willen horen. In overleg kan DO er bij zijn om vragen te beantwoorden. Het is alleen niet zeker of dit wel kan als er nog geen definitieve beslissing is. Niettemin is er een risico dat er vragen gesteld worden die de directie niet zo goed kan beantwoorden.



Dezelfde behandeling voor uitzendkrachten

Het is belangrijk dat er voor uitzendkrachten dezelfde behandeling plaatsvindt. Ze moeten evenveel geïnformeerd worden, even goed en met dezelfde interventies. Bij een ongelijke behandeling ontstaan er namelijk in alle gevallen geruchten waardoor uitzendkrachten onrustig worden en weerstand vertonen. Uitzendkrachten en gedetacheerden moeten echter niet in dezelfde interventies geïnformeerd worden. De verandersistuaties verschillen namelijk van elkaar. Vaste krachten worden bijvoorbeeld gedetacheerd en uitzendkrachten worden overgenomen door DO. De inhoud van de boodschap verschilt dus. Tenslotte wordt er bij uitzendkrachten geadviseerd om ook de directie te laten informeren. Wanneer het uitzendbureau dit doet is er namelijk een risico dat de boodschap niet goed wordt overgebracht. Het uitzendbureau wordt immers 'weggestuurd' door DO.

Risico bij uitzendkrachten

Bij uitzendkrachten is er een belangrijke keerzijde. Bij eerlijke en duidelijke communicatie met uitzendkrachten neemt de organisatie een risico. Daar waar alle gedetacheerden mogen blijven, mogen niet alle uitzendkrachten over naar DO. Wanneer er dus duidelijk hierover wordt gecommuniceerd, zullen er misschien enkelen zijn die uit voorzorg ontslag nemen. Volgens Monica Wigman (2011) is dit een logisch gevolg van vroege communicatie bij dit soort veranderingen, maar het voordeel op lange termijn is groot. Daarbij blijkt uit het onderzoek dat uitzendkrachten niet snel de beslissing maken om ontslag te nemen omdat ze moeilijk aan een baan komen. Tevens spelen er in veel gevallen nog vóór de definitieve beslissing al geruchten waardoor er veel onrust speelt bij de uitzendkrachten. Het is dan beter om ze concreet te informeren zodat er geen verkeerde verhalen rondgaan. Bij uitzendkrachten kunnen daarbij de voordelen benadrukt worden: het feit dat ze bij goed functioneren kans krijgen om langere contracten te krijgen, dat ze opgeleid worden en nog meer. Op die manier is de kans groot dat men gemotiveerd is om te blijven werken.



Communiceren na de definitieve beslissing

1. Nadat de medewerkers over een eventuele verandering zijn geïnformeerd, is het belangrijk om hen tot aan de definitieve beslissing op de hoogte te houden over de voortgang van de besluitvorming. Dit kan door middel van offline en online communicatiemiddelen, zoals nieuwsbrieven of e-mails. Zo weet men wat men kan verwachten.
2. Wanneer er definitief besloten is, is het belangrijk dat gedetacheerden en uitzendkrachten zo snel mogelijk worden geïnformeerd. Vroeg communiceren is in alle gevallen beter dan laat communiceren (Wigman, 2011). Dit kan bijvoorbeeld in een kick-offbijeenkomst, passend bij de blauwe strategie (Koeleman, 2013). Ook hier moet er persoonlijk worden gecommuniceerd. Echter, in deze fase is het belangrijk dat DO er bij is. Zo kunnen specifieke vragen goed beantwoord worden. Niettemin neemt de directie de rol als 'spreker' aan. Het advies is om de boodschap bij uitzendkrachten ook door de directie te laten overbrengen. De directie is namelijk een minder 'vijandelijke' partij dan DO.
3. Na de kick-offbijeenkomst is het belangrijk dat DO één op één gesprekken met gedetacheerden en uitzendkrachten houdt. Op het moment worden deze gesprekken soms met gedetacheerden gehouden. Omdat deze gesprekken bijdragen aan het wegnemen van onzekerheid, wordt geadviseerd om deze structureel bij uitzendkrachten en gedetacheerden in te voeren.
4. Tenslotte is het van cruciaal belang dat er **tijd is voor gewinning**. Er wordt geadviseerd om de feitelijke overgang pas minimaal drie maanden na de kick-offbijeenkomst te laten ingaan. Op die manier is er ruimte voor betekenisgeving van medewerkers en is de weerstand lager. Veel weerstand ontstaat namelijk vanwege de snelheid van de verandering. De klant bij wie vijf maanden tussen het informeren van medewerkers en de definitieve overgang zaten, ervoer de minste weerstand en de minste vertraging in het veranderproces. Deze klant is eveneens de meest tevreden klant.



Communiqueer méér

Om de boodschap goed over te laten komen is het van belang om vaker te communiceren. Stel daarom een communicatiekalender op waarbij belangrijke reguliere communicatiemomenten zijn meegenomen met bestaande communicatiemiddelen van de klant. Er zijn tevens een aantal verbeteringen voor de huidige communicatie van DO:

- ❖ Het is belangrijk dat gedetacheerden en uitzendkrachten bij de kick-offbijeenkomst verschillende punten zwart op wit mee krijgen. Geef gedetacheerden een brief met de handtekening van de directeur dat er niets verandert en dat ze in dienst blijven bij het bedrijf. Achteraf vragen ze daar namelijk vaak naar. Tevens geldt voor zowel uitzendkrachten als gedetacheerden dat zij behoefte hebben om thuis na te lezen wat outsourcing en detachering betekent en wat er precies gaat veranderen in de organisatie. In geen enkel geval begrijpen uitzendkrachten en gedetacheerden wat outsourcing en detachering betekent. Geef ze daarom een gemakkelijk leesbaar en liefst visueel sterk boekje mee waarin dit helder staat uitgelegd. Het visuele aspect is bij deze doelgroep belangrijk. Mensen zijn namelijk sowieso visueel ingesteld, (Haak, 2014) én deze doelgroep kan niet altijd goed (begrijpend) lezen. Tevens kan er een filmpje ontwikkeld worden (zie bijvoorbeeld <http://www.klipenklaar.nl/>) waarmee het onderwerp helder en simpel wordt uitgelegd in de kick-offbijeenkomst.
- ❖ Het moet duidelijk zijn bij wie men voor praktische zaken en vragen moet zijn. Eén keer een foldertje meegeven met telefoonnummers is niet genoeg. Het kan in verschillende communicatiemiddelen gecommuniceerd worden: de kick-offbijeenkomst, een (nieuws)brief, werkoverleg, e-mail en het mededelingenbord. Het is belangrijk dat deze persoon of personen vervolgens iedere dag goed bereikbaar zijn voor vragen.
- ❖ Voor verdere vragen en onzekerheden is het van belang om één aanspreekpunt van DO voor gedetacheerden en uitzendkrachten aan te stellen. Met name in de beginfase is het belangrijk dat de medewerkers hun vragen kwijt kunnen en dat er niet telkens verwezen wordt naar iemand anders. Maak hiervoor de teamleiders verantwoordelijk. Zij zijn iedere dag op de werkvloer en kunnen deze rol het beste vervullen. In de sessie vertelde men dat teamleiders dit op het moment 'zouden moeten zijn'.

Zorg er dan wel voor dat de teamleider zelf weet dat hij de rol als aanspreekpunt heeft en dat uitzendkrachten en gedetacheerden dit weten. Tevens wordt er geadviseerd om hen goed op te leiden voor deze rol. Zorg ervoor dat de teamleiders weten met welke vragen gedetacheerden en uitzendkrachten komen en hoe ze daar antwoord op moeten geven. Het draait hierbij voor een groot deel om geruststelling en vertrouwen. Kom je medewerkers tegemoet en geef ze een warm welkom. Ze horen het gevoel te hebben dat DO medewerkers écht voor hen klaarstaan.

- ❖ Ben vragen voor. Richt de kick-offbijeenkomst in aan de hand van belangen, onzekerheden en angsten die uitgebreid zijn beschreven in paragraaf 4.5. Geef medewerkers eveneens FAQ's (Frequent Asked Questions) mee. Aan de hand van ervaringen bij klanten kunnen deze FAQ's telkens worden aangevuld.
- ❖ Las tenslotte spreekuren op locatie in waarbij DO medewerkers vragen van gedetacheerden en uitzendkrachten beantwoorden. Communiceer duidelijk dat deze spreekuren plaatsvinden en waar deze spreekuren voor bedoeld zijn.



DE GROENE STRATEGIE

Naast de blauwe strategie speelt ook de groene strategie, waarbij het accent op dialogisering en formering ligt, een rol. Bij de groene strategie draait het om 'leren veranderen'. Er worden gezamenlijke leersituaties gecreëerd en medewerkers worden gestimuleerd om te veranderen. Om deze stimulatie te optimaliseren, wordt er geadviseerd om medewerkers beter te betrekken bij het vormgeven van de verandering. Medewerkers voelen zich daardoor meer verantwoordelijk voor de verandering. Ze zullen daardoor begrijpen dat het van belang is dat zij mee veranderen en nieuw gedrag aanleren. Daarnaast bleek uit het onderzoek dat betrokkenheid leidt tot draagvlak. Er zijn twee aanbevelingen om betrokkenheid te creëren.

Evaluatie

Er wordt geadviseerd om één maand na de verandering met gedetacheerden en uitzendkrachten te evalueren en daarna nogmaals na drie maanden. Communiceer in de kick-offbijeenkomst en in andere communicatiemiddelen dat deze evaluaties plaatsvinden. In deze evaluaties zal er meer interactie plaatsvinden, wat aansluit bij de groene strategie. Evalueer intensief hoe de verandering volgens hen is gegaan, waar nog onduidelijkheden zitten en waar onvrede over is. Laat hen vervolgens meedenken over hoe het beter kan. Stel aan de hand van deze evaluaties duidelijke actiepunten op en koppel de medewerkers terug welke actiepunten worden doorgevoerd en welke niet (en waarom). Op deze manier voelen gedetacheerden en uitzendkrachten zich onderdeel van de verandering en kunnen ze de verandering mee helpen vormgeven. Deze betrokkenheid zal leiden tot draagvlak.

Werkoverleg

Las een structureel werkoverleg in voor zowel uitzendkrachten als gedetacheerden. Dit werkoverleg heeft twee functies. Ten eerste kunnen verbeteringen en resultaten met het personeel gedeeld worden. Zo zien medewerkers dat de verandering effect heeft en dat ze 'het ergens voor doen'. Daardoor groeit de trots en motivatie. In de sessie sprak men zelfs over een eventuele prestatiebonus, op teamniveau of op individueel niveau. Dit kan zeer belangrijk zijn om medewerkers te motiveren. Ten tweede kan het werkoverleg dienen voor kennisuitwisseling, wat aansluit bij de groene strategie. Op het moment worden procesverbeteringen voornamelijk op managementniveau besproken. Het zal opvallend zijn hoe waardevol de bijdrage van uitzendkrachten en gedetacheerden kan zijn. Zij zijn tenslotte degenen die aan de lopende band staan. Daarom zien zij de kleinste details die een manager of leidinggevende misschien over het hoofd ziet. Laat ze meedenken in oplossingen en koppel er actiepunten aan. Hierdoor voelen medewerkers zich meer verantwoordelijk om te veranderen en ontstaat er draagvlak.



6.2.3 ONDERNEMINGSRAAD

De ondernemingsraad heeft haar focus voornamelijk op de gevolgen van gedetacheerden. De vragen, onduidelijkheden en onzekerheden die de ondernemingsraad heeft, komen dan ook sterk overeen met die van gedetacheerden. Hier speelt DO momenteel goed op in. Bij de meest recente klanten van DO is zowel de directie als de ondernemingsraad erg tevreden over de bijdrage van DO. DO levert de directie een heldere voorbeeldpresentatie en is aanwezig bij de presentatie van de directeur om alle vragen te beantwoorden. Men was hier tevreden over. Tevens werd er zeer positief gesproken over het feit dat DO zo proactief was in het betrekken van de ondernemingsraad. Volgens de ondernemingsraad werd er op deze manier via hen draagvlak gecreëerd bij het personeel.

Voor de toekomst is het van belang om de huidige aanpak bij de OR door te zetten en de ondernemingsraad goed te betrekken. Deze betrokkenheid kan eventueel nog vergroot worden door de OR ook te betrekken na de overgang op DO. Bijvoorbeeld in een evaluatie waarin teruggeblikt wordt op hoe de ondernemingsraad de verandering ervaren heeft en of er volgens hen nog aspecten zijn die aandacht verdienen. Betrokkenheid van de ondernemingsraad draagt bij aan een positieve houding van de OR ten opzichte van DO. Tevens kunnen er door te evalueren, verbeterpunten meegenomen worden naar volgende klanten. Tenslotte wordt aangeraden om de ondernemingsraad gelijktijdig met uitzendkrachten en gedetacheerden te informeren. Dit is dus vóórdat een definitief besluit is genomen. Op die manier voorkomt DO dat de ondernemingsraad voelt alsof er aan hen voorbij wordt gegaan. DO moet eerst afstemmen met de ondernemingsraad in hoeverre met medewerkers gecommuniceerd mag worden wanneer de OR nog geen formeel advies heeft gegeven. Het is hierbij belangrijk dat DO de ondernemingsraad adviseert dat medewerkers zo vroeg mogelijk geïnformeerd moeten worden en dat het verstandig is om ze gelijktijdig te informeren.



6.2.4 UITZENDBUREAU

Er is weinig bekend over het uitzendbureau omdat de contactpersonen van de uitzendbureaus door omstandigheden niet konden deelnemen aan het onderzoek. Toch komt er uit het onderzoek met de andere stakeholders naar voren dat de informatieoverdracht vanuit het uitzendbureau vaak erg beperkt is. Deze beperkte informatieoverdracht leidt tot knelpunten in de planning. Er wordt daarom geadviseerd om de directie deels verantwoordelijk te maken voor de informatieoverdracht vanuit het uitzendbureau. Het uitzendbureau heeft vaak een ongemotiveerde houding ten opzichte van DO omdat het uitzendbureau plaats moet maken voor DO. De directie kan het uitzendbureau daarom de opdracht geven om voor een goede informatieoverdracht te zorgen. Tegenover de directie is er namelijk een meer professionele en gemotiveerde houding. Daarnaast is in paragraaf 6.1.3 aangeraden om de planner minimaal twee weken te laten schaduwdraaien, samen met de planner van het uitzendbureau. Dit is zeer belangrijk voor een goede informatieoverdracht. Bij persoonlijk contact is het namelijk gemakkelijker om voor een goede informatieoverdracht te zorgen. Bij telefonisch contact of e-mailcontact wordt afstand gecreëerd. Door die afstand voelt het uitzendbureau zich voor niemand verantwoordelijk, waardoor het gemakkelijker is om niet mee te werken. Vervolgens is het belangrijk om ervoor te zorgen dat het duidelijk is welke informatie verwacht wordt en voor wanneer. Lever bijvoorbeeld een Excel-sheet aan waarin staat welke informatie met betrekking tot uitzendkrachten nodig is. In de sessie bleek tenslotte dat ook de operatie kwalificaties van het personeel moet aanleveren. Voor de operatie geldt het bovenstaande dus ook.



6.2.5 DIRECTIE

Het is belangrijk dat DO veel aandacht richt op de directie. Niet alleen DO heeft namelijk een belangrijke communicatierol, maar ook de directie. Het is dus van belang dat de directie zich het gehele veranderproces lang committeert. Op het moment is die commitment er nog niet. De klant neemt de adviezen van DO niet altijd serieus en laat de (persoonlijke) communicatie te veel aan DO over. Om een gecommiteerde houding van de directie te bereiken, moet DO de directie adviseren en coachen. Hierbij is het van groot belang om de klant te overtuigen van het belang van communicatie en het belang van zijn rol in de communicatie. In de sessie gaf men aan dat dit bereikt kan worden door het 'zelf eerst belangrijker te maken'. Er wordt geadviseerd hiermee al in het salestraject te starten. Op die manier is er meteen vanaf het begin aandacht voor communicatie. Aan de hand van vier van de zes principes van overtuigen van professor Robert Cialdini (2009) kan DO de klant overtuigen van het belang van communicatie.

1. Social Proof (Sociale bewijskracht)

Volgens Cialdini zijn personen sneller overtuigd wanneer het effect al eerder bewezen is bij anderen. Refereer dus aan ervaringen bij klanten en gebruik eventueel quotes. Hierbij kan er gerefereerd worden aan dingen die goed zijn gegaan met dank aan goede communicatie of juist dingen die minder goed zijn gegaan door gebrek aan communicatie. Wanneer de klant bijvoorbeeld weigert om medewerkers persoonlijk toe te spreken, kan DO door middel van quotes en ervaringen bij andere klanten 'bewijzen' dat het persoonlijk toespreken van groot belang is.

2. Liking (Sympathie)

Cialdini beschrijft dat sympathie voor de verkoper bijdraagt aan overtuigingskracht. De klantrelatie is dus erg van belang. De klantrelatie kan versterkt worden door bijvoorbeeld regelmatig bij de klant langs te gaan, door kennis te delen of door telefonisch contact. Daarnaast willen klanten het gevoel hebben dat ze begrepen worden en dat de verkoper zich inleeft in hun situatie. Denk dus actief met de klant mee, geef veel praktijkvoorbeelden en blijf stevig adviseren over de communicatie.

3. Reciprocity (Wederkerigheid)

Wanneer DO veel geeft, zal de klant ook geven. Het advies is om proactief te werk te gaan ten opzichte van de communicatie. Laat een gecommiteerde houding zien en neem de klant bij de hand. Herinner de klant er steeds opnieuw aan wat er nog allemaal moet gebeuren in de communicatie. Door deze actieve houding neemt de klant zelf ook een actievere houding aan.

4. Authority (Autoriteit)

Klanten zijn sneller overtuigd wanneer iemand autoriteit is op een vakgebied. Het is dus belangrijk dat DO haar kennis op het gebied van communicatie in verandertrajecten communiceert. Geef in het salestraject dus aan dat er een onderzoek is gedaan naar de communicatie en dat DO door zowel het onderzoek als door klantervaringen veel kennis bezit over de communicatie. Laat dit visueel aan de klant zien door middel van bijvoorbeeld een boekje waarin verschillende onderzoeksresultaten en scenario's worden getoond. De autoriteit op het gebied van communicatie kan tevens in de externe communicatie gebruikt worden. In het verkennend onderzoek kwam naar voren dat DO geen onderscheidend voordeel ten opzichte van concurrenten naar buiten toe communiceert. De USP's (Unique Selling Points) die DO heeft zijn eveneens gebaseerd op algemene, niet onderscheidende waarden. Door de kennis van communicatie als USP te communiceren, is DO zeer onderscheidend ten opzichte van concurrenten. DO is dan de enige outsourcingspartij die dit klantenvoordeel communiceert. Omdat de klant weet dat communicatie belangrijk is maar er zelf kwalitatief en kwantitatief de capaciteit niet voor heeft, kan dit de klant overhalen om voor DO te kiezen. Door een officiële communicatiefunctie in huis te halen zou de autoriteitsfunctie nog meer versterkt kunnen worden. Deze persoon kan dan de communicatie bij ieder veranderproject voor zijn rekening nemen. Echter, dit is wellicht niet realistisch.



Verantwoordelijkheid voor uitzendkrachten

Het is van belang dat de klant zich meer verantwoordelijk voelt voor uitzendkrachten. Op het moment krijgen gedetacheerden een betere behandeling. Dit komt voor een groot deel door het feit dat de directie zich alleen voor haar vaste krachten verantwoordelijk voelt. Daarom wordt er eerder en beter met vaste krachten gecommuniceerd. De communicatie met uitzendkrachten wordt aan het uitzendbureau en aan DO overgelaten. Echter, DO is niet altijd in de juiste positie om ervoor te zorgen dat er een gelijke behandeling van uitzendkrachten plaatsvindt. Voor er een definitief besluit is, is DO namelijk afhankelijk van de directie of van het uitzendbureau. Het uitzendbureau zal echter niet dezelfde boodschap overbrengen als de directie. Er wordt daarom sterk aangeraden om de gedetacheerden en uitzendkrachten gelijktijdig te informeren, maar ook op dezelfde manier. De directie moet dus niet alleen de vaste krachten informeren, maar ook de uitzendkrachten.

Tijd & machtspositie

Eerder werd al geadviseerd dat er genoeg tijd moet zijn tussen het definitief informeren van medewerkers en de daadwerkelijke overgang. Medewerkers maken een verwerkingsproces door en hebben tijd nodig om te wennen aan de verandering. Het is belangrijk dat DO in haar implementatieplanning rekening houdt met deze tijd. In de praktijk stemt de klant hier echter niet altijd mee in. Er is soms sprake van een 'harde deadline' voor de overgang op DO. Wanneer het definitief besluit dus bijvoorbeeld drie weken verschoven wordt, wordt de implementatiedatum *niet* verschoven. Zo is er automatisch minder tijd. Daarom is het belangrijk dat DO in het begin duidelijk aangeeft dat 'tijd' van belang is voor de lange termijn kwaliteit en dat het dus van belang is om niet van de implementatieplanning af te wijken. Beargumenteer hierbij dat het rendement van de verandering groter wordt door stakeholders meer tijd te geven om te wennen. Natuurlijk is dit niet helemaal realistisch. De directie heeft in de besluitvormingsfase veel macht. Wanneer er sprake is van een tendertraject, is het niet altijd mogelijk om 'af te dwingen' dat er meer tijd nodig is en dat er draagvlak gecreëerd moet worden. Volgens een sales medewerker (persoonlijke communicatie, 4 juni 2015): *'Er zijn concurrenten die helemaal niet over het belang van draagvlak creëren beginnen. Wanneer je hier dus over door blijft gaan en maar blijft benadrukken dat er meer tijd nodig is, kan het zelfs als lastig worden ervaren.'* Om zoveel mogelijk invloed te krijgen op deze machtspositie moet DO zich professioneel opstellen en de klant proberen te overtuigen, maar tot een bepaalde grens. Hierbij moeten de consequenties voor de klant duidelijk zijn.



6.2.6 ANALYSE

Tenslotte is het volgens Ilse van Ravenstein (2014) erg van belang om bij iedere verandering een goede analyse van de organisatie uit te voeren. In het onderzoek is meerdere malen naar voren gekomen dat de organisatiecontext veel invloed heeft op de verandering en de bijhorende weerstand. Bijvoorbeeld bij een organisatie waar voorheen alles mocht en kon, had de nieuwe werkwijze van DO veel impact op de medewerkers. Dit droeg bij aan de weerstand. Zorg er dus voor dat er een heldere analyse van de organisatie plaatsvindt. De volgende vragen kunnen gesteld worden:

1. Wat is het doel en de aanleiding van de organisatie?
2. Hoe groot is het urgentiebesef van de verandering?
3. Op welke mensen heeft de verandering impact?
4. Hoe groot is die impact?
5. Hoe ziet de organisatiecultuur eruit? Heeft die cultuur invloed op het accepteren van de verandering?
6. Wat is de leiderschapsstijl? Zijn leidinggevers geschikt om interne ambassadeur te zijn?
7. Spelen er organisatorische 'issues' die nadelig kunnen zijn voor de verandering?
8. Zijn er in het verleden grote veranderingen geweest die invloed hebben op het accepteren van deze verandering?

6.2.7 VERDUIDELIJKING ONDERZOEK EN ADVIES

Om deze scriptie af te sluiten is ter verduidelijking van het onderzoek en het advies een schema opgesteld dat de stakeholders in kaart brengt en de doelstelling en impliciete boodschap per stakeholder weergeeft.

Stakeholder	Invloed	Belang voor verandering	Perceptie	Weerstand	Belangen en angsten	Doelstelling	Impliciete boodschap
<i>Directie</i>	Hoog	Zeër van belang	Zeër positief	Geen, indien kwaliteit in stand blijft	Procesverbeteringen, kostenverlaging en continuering of verhoging van kwaliteit.	Overtuigen van het belang van communicatie voor een goed en efficiënt verloop van de verandering en de klant coachen in zijn communicatierol.	DO is een autoriteit op het gebied van communicatie en zal de organisatie professioneel begeleiden zodat er zo weinig mogelijk weerstand ontstaat. Hierbij staat de continuering van het operationele proces altijd op nummer één.
<i>Lijnmanagers</i>	Hoog	Zeër van belang	Positief	Weinig, indien betrokken	Continuering van het operationele proces, rust en orde in de medewerkerspool en het relevant blijven in de nieuwe situatie.	Lijnmanagers enthousiast maken voor de verandering waardoor zij als interne ambassadeurs kunnen fungeren.	We hebben jullie hard nodig bij de verandering en jullie zijn zeer belangrijk voor het proces. Jullie krijgen daarom de verantwoordelijkheid om de medewerkers te begeleiden in de verandering.
<i>Gedetacheerden</i>	Laag	Zeër van belang	Zeër negatief	Veel	Behouden van dienstverband, salaris en arbeidsvoorwaarden bij organisatie, bang voor het nieuwe, onzeker over praktische zaken.	<i>Op tijd</i> , persoonlijk, intensief, en volledig informeren, betekenis van outsourcing en detachering zeer helder maken, geruststellen, zekerheid geven, angst wegnemen, warm welkom geven en ruimte voor interactie maken.	We verzekeren dat er niets voor jullie verandert. Jullie krijgen alleen leiding en toezicht van iemand anders. Omdat we willen dat dit zo goed mogelijk gebeurt, betrekken we jullie in het verbeteren van het proces. Samen moeten we er voor gaan!
<i>Uitzendkrachten</i>	Laag	Zeër van belang	Zeër negatief	Veel	Behouden werk, loon en uren, bang voor het opnieuw bewijzen en vervangen door Polen, onzekerheid over praktische zaken.	<i>Op tijd</i> , persoonlijk, intensief en volledig informeren, betekenis outsourcing helder maken en de voordelen uitleggen, geruststellen, eerlijk zijn en zekerheid geven (waar het kan), angst wegnemen en ruimte voor interactie maken.	Jullie zijn onzeker en dat weten we. Het enige wat we kunnen doen is jullie bij goed functioneren een langer contract aanbieden. Ook willen we jullie betrekken om het proces te verbeteren, daarin kunnen we jullie hulp goed gebruiken! Samen gaan we het doen.
<i>Ondernemingsraad</i>	Gemiddeld	Van belang	Neutraal/negatief	Gemiddeld	Groot voordeel voor de organisatie en niet te grote gevolgen voor het personeel. Heeft dezelfde angsten en onzekerheden als uitzendkrachten en gedetacheerden.	Proactief zijn in het betrekken van de OR, angsten en onzekerheden wegnemen en het gevoel geven dat de stem van de OR er toe doet.	We vinden het belangrijk om jullie te betrekken omdat jullie een belangrijke partij zijn. Tevens verzekeren we jullie dat er geen grote gevolgen voor het personeel zijn. Tenslotte moeten we de medewerkers nog vóór jullie formele advies informeren. Emotioneel zal het hen namelijk zwaar vallen en met op tijd informeren loopt dit minder hoog op.
<i>Uitzendbureau</i>	Laag	Gemiddeld	Negatief	Gemiddeld	Een goede selectie van uitzendkrachten.	Zorgen voor een goede informatieoverdracht.	We hebben jullie hulp hard nodig om een goede start te maken. Laten we er samen voor zorgen dat er een goede informatieoverdracht plaatsvindt, uit respect voor de uitzendkrachten.

BRONVERMELDING

Boeken

- Blok, M. (2013). *Kop dicht, mond open: Breaking corporate silence*. Amsterdam, Nederland: Adfo Groep.
- Cialdini, R. B. (2009). *Invloed: De zes geheimen van het overtuigen*. Den Haag, Nederland: Academic Service.
- Koeleman, H. (2013). *Interne communicatie bij verandering*. Amsterdam, Nederland: Adfo Groep.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Principles of Marketing*. New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- Kotter, J. (2008). *Een gevoel van urgentie!* Amsterdam, Nederland: Business Contact.
- Mars, A. (2006). *Hoe krijg je ze mee: Vijf krachten om een verandering te laten slagen*. Assen, Nederland: Koninklijke van Gorcum.
- Oss, L. van, & Hek, J. van 't. (2009). *Onveranderbaarheid van Organisaties*. Amsterdam, Nederland: Mediawerf.
- Ravenstein, I. van. (2014). *Weer een verandering?! Amsterdam, Nederland: Adfo Groep*.
- Ravenstein, I. van, & Kok, G. (2014). *IC in 3D: Interne communicatie in een breed organisatieperspectief*. Amsterdam, Nederland: Adfo Groep.
- Rogers, M., & Kincaid, D. (1981). *Communication networks: Toward a new paradigm for research*. New York, NY: Free Press.
- Ruler, B. (1998). *Strategisch Management van Communicatie. Introductie van het Communicatiekruispunt*. Deventer, Nederland: Samsom.
- Swieringa, J., & Jansen, J. (2011). *Gedoe komt er toch: Zin en onzin over organisatieverandering*. Schiedam, Nederland: Scriptum.
- Vandeberg, L. (2014). *Impliciet meten is weten?* Amsterdam, Nederland: Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Commerciële Communicatie.
- Verhage, B. (2011). *Grondslagen van de Marketing*. Groningen, Nederland: Noordhoff Uitgevers.
- Wigman, M. (2011). *Regel jij het draagvlak?* Den Haag, Nederland: De Communicatiepraktijk.

Internetbronnen

- Boonstra, J. (2005). Iedereen ziet veranderen vanuit een ander perspectief. Geraadpleegd van <http://www.jaapboonstra.nl/wp-content/uploads/2013/01/ledereen-ziet-veranderen-uit-een-ander-perspectief.pdf>
- CBS. (2014). Grootste stijging aantal uitzendingen sinds 2010. Geraadpleegd van <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2014/2014-11-28-k07.htm>
- CBS. (2015, 20 januari). Globalisering - Of waarom jouw televisie zo goedkoop is [Video]. Geraadpleegd van https://www.youtube.com/watch?v=K41Y9Z_JXMo&feature=youtu.be
- Chatfield, C. (2015, 10 februari). De eigenschappen van succesvolle productiebedrijven in 2015. Geraadpleegd van <http://www.the-biz-box.com/nl/productie/de-eigenschappen-van-succesvolle-productiebedrijven-in-2015/>
- Glavimans, L., & Reijnders, E. (1994). Participatie en communicatie in veranderende organisaties. Geraadpleegd van <http://www.hollandconsultinggroup.com/publicaties/OntwikkelenIdeen/31%20Participatie%20en%20comunicatie%20in%20veranderende%20organisaties.pdf>
- Haak, T. (2014, 16 december). 12 opkomende interne communicatie trends in 2015. Geraadpleegd van <http://www.hrzone.nl/organiseren/organiseren-opinie/entry/12-opkomende-interne-communicatie-trends-in-2015>

- Homan, T. (2012). Organisatieverandering, conflict en macht: it takes three to tango. Geraadpleegd van <http://thijs-homan.nl/wp-content/uploads/2014/02/1-Verandering-macht-en-conflicten-een-dynamisch-tri.pdf>
- Managementgoeroes. (2013, 29 maart). 7S model McKinsey. Geraadpleegd van <http://www.managementgoeroes.nl/management-modellen/7s-model/>
- Movisie. (2013). Omgaan met weerstand. Geraadpleegd van <http://www.daltondeventer.nl/cursus1213/daco/map/Omgaan%20met%20weerstand.pdf>
- NOS. (2014, 07 oktober). Uitzendkrachten gelijk beloond. Geraadpleegd van <http://nos.nl/artikel/707230-uitzendkrachten-gelijk-beloond.html>
- Nieuwenhuis, A. (2005). Natuurlijk veranderen. Geraadpleegd van <http://nieuwadvies.nl/wp-content/uploads/2014/10/Management-Essay-2005.pdf>
- Nieuwenhuis, M. (2006). Welke cultuurtypes zijn er? Geraadpleegd van http://123management.eu/0/030_cultuur/a300_cultuur_02_typering.html
- Vries, W. de. (2013, 27 januari). Groeistrategie Ansoff [Video]. Geraadpleegd van https://www.youtube.com/watch?v=IJ2Xn_Yb9GE

Rapporten

- Oude Nijhuis, M. (2008). Het aanpakken van weerstand tegen een overname. Geraadpleegd van http://essay.utwente.nl/58649/1/scriptie_M_Oude_Nijhuis.pdf