

# Het is tijd voor een nieuwe post!

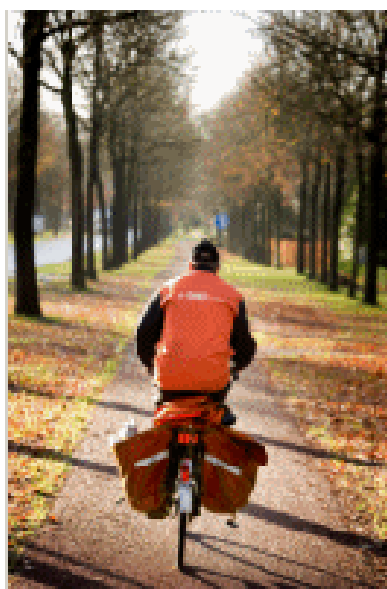
Een onderzoek naar betekenisgeving aan vrijwillige  
uitstroom onder postbodes van TNT Post.

---



post

mobility | werkt



# Het is tijd voor een nieuwe post!

Een onderzoek naar betekenisgeving aan vrijwillige uitstroom  
onder postbodes van TNT Post

Universiteit Utrecht  
Bestuurs- en Organiseringswetenschap  
Strategisch Human Resource Management (SHRM)  
December 2010

Opdrachtgever TNT Post

Auteur: Dhr. Drs. R.C. de Ruiter

Correspondentieadres: Ondiep 198BIS  
3552EN Utrecht

Studentnummer: 0304727

Begeleider SHRM: Dhr. Dr. R. van Berkel

Meelezer SHRM: Mw. Drs. E. Knies

Begeleider TNT Post: Dhr. Drs. E. Scholten

## Voorwoord

---

Tijdens mijn jaren als zaterdagpostbode heb ik de ontwikkeling van TNT Post van dichtbij meegemaakt. Ik vermoedde dat er voor veel van mijn collega's binnen TNT Post geen toekomst zou bestaan en verwachtte dat mijn collega's er alles aan zouden doen om ander werk te vinden. Tijdens vele informele gesprekken op de werkvloer bleek dit gecompliceerd te liggen. Mijn mening dat het voor de postbodes beter was om zo snel mogelijk bij TNT Post te vertrekken werd niet gedeeld, en ik wilde weten waarom.

Ik was daarnaast benieuwd naar de situatie van TNT Post en implicaties voor Human Resource management. Gedurende mijn studie lag de focus vooral op het ontwikkelen, behouden en motiveren van mensen en in mindere mate op het vrijwillige afvloeien van mensen. Ik was benieuwd naar dit fenomeen omdat het vergeleken met het alternatief, ontslag, een win/win situatie lijkt (bijlage 10). Deze nieuwsgierigheden leidden uiteindelijk tot een afstudeertraject.

Sterker nog, door verschillende betrokkenen werd het zelfs een prachtig afstudeertraject.

Ik wil allereerst de postbodes en management teams van TNT Post bedanken. Het onderzoek bestaat uit hun openhartige gedeelde visies, meningen, ervaringen en betekenisgeving. Daarnaast wil ik Bert Scholten bedanken. Allereerst voor het mogelijk maken van dit afstudeertraject maar ook wegens zijn enthousiasme, organisatiesensitiviteit en filosofische teksten. Een speciale rol tijdens mijn stage was weggelegd voor Egbert, Fred, en Esmé. De schaakpartijen, prachtige muziek, thee en vooral de vele gesprekken zorgen voor mooie herinneringen.

Ik wil in het bijzonder Rik van Berkel bedanken. Allereerst voor zijn tijd, kennis en kritische blik maar met name voor zijn openhouding: "inhoudelijke debatten laten zich niet inregelen door tijd". Eva Knies wil ik bedanken voor haar tijd en meewerking aan een snelle tweede beoordeling.

Daarnaast heb ik de flexibiliteit en gezelligheid van het bestuur van UniPartners Utrecht 2009-2010 als zeer positief ervaren. Een HR Manager die stage loopt en met zijn hoofd bij zijn scriptie zit is ongetwijfeld niet de ideale collega, dit lieten jullie echter niet merken. En tot slot mijn familie en vrienden. Jullie hebben het hele traject onbewust een stuk dragelijker gemaakt!

Deze scriptie betekent eveneens het einde van een tijdperk. Zowel mijn stage als mijn studententijd komt ten einde. Een tijd waar ik ongetwijfeld met aan terug zal denken. Het antwoord ligt gelukkig voor de hand: 'het is simpelweg tijd voor een nieuwe post'.

Met trots bied ik u een kijkje in de veelbesproken wereld van de postbode, veel leesplezier!

## Samenvatting

---

De organisatorische context van TNT Post verandert. Een verandering waar TNT Post door middel van grootscheepse reorganisaties op in tracht te spelen. Het gevolg van deze reorganisaties is dat er in 2012 11.000 postbodes overcompleet zijn. TNT Post draagt deze sombere toekomst uit en moedigt de postbodes aan om TNT Post vrijwillig te verlaten. Het doel is het personeelsbestand door middel van vrijwillige uitstroom voldoende te laten krimpen. De realisatie van dit doel is echter onvoldoende.

Het doel van deze thesis is inzicht te bieden in dit uitstroomvraagstuk door de betekenisgeving van de postbodes aan vrijwillige uitstroom te onderzoeken. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag.

*Welke factoren zijn volgens huidige en voormalige voltijdpostbodes van TNT Post van invloed op hun houding ten opzichte van vrijwillige uitstroom en hoe wordt deze houding vertaald naar op uitstroomgerichte acties?*

Zowel de initiërende factoren als beslissingsprocessen gerelateerd aan vrijwillige uitstroom zijn in eerder onderzoek breed onderzocht. Gezien de unieke situatie van de postbodes is er echter bewust gekozen voor een exploratief karakter. Deze keuze leidde tot een interpretatief onderzoek met als onderzoeksmethode: de gevallenstudie. De onderzoeksvraag is door middel van semigestructureerde interviews beantwoord.

Er blijken drie houdingen tegenover vrijwillige uitstroom te bestaan. De eerste houding luidt: 'ik blijf'. De tweede houding luidt: 'ik wil blijven, maar...'. De derde houding luidt: 'ik vertrek/ben vertrokken'. Deze houdingen zijn het resultaat van een evaluatie van de huidige situatie en geanticiperde toekomst. De huidige situatie wordt bepaald aan de hand van arbeidsvreugde, huidige en verwachte financiële vergoeding en huidige arbeidsmarktalternatieven. De ervaren arbeidsvreugde varieert, de financiële vergoeding wordt gewaardeerd, en de arbeidsmarktalternatieven zijn negatief. De toekomstvisie wordt bepaald door het beeld van de toekomstige reorganisaties. Deze visie varieert van 'ik maak me niet druk tot 'mijn baan verdwijnt'.

Er bestaat een duidelijke relatie tussen uitstroomhouding en initiërende factoren. Postbodes die stellen 'ik blijf' zijn tevreden over zowel de huidige als toekomstige situatie. Postbodes die stellen 'ik wil blijven, maar...' zijn tevreden over de huidige situatie maar menen dat er geen toekomst is. Postbodes die stellen 'ik wil vertrekken/ben vertrokken' zijn/waren ontevreden over zowel de huidige situatie als de toekomst.

Hoe liever de postbode wil vertrekken, hoe intensiever zijn uitstroomgerichte acties. De 'ik blijf' groep onderneemt geen enkele actie en is passief. De 'ik wil blijven, maar...' groep kiest voor zelfbemiddeling of TNT Mobility en is hier gematigd actief mee bezig. De 'ik wil

vertrekken/ben vertrokken' groep kiest voor zowel zelfbemiddeling als TNT Mobility en is actief.

De context waarin de postbode zijn beslissing neemt wordt gedeeltelijk beïnvloed door de reorganisaties van TNT Post. De impact van deze reorganisaties wordt door een aantal postbodes onderschat. TNT Post dient deze impact door middel van een andere communicatiemethode en rol voor het eerste lijnmanagement te verduidelijken.

TNT Post tracht de negatieve arbeidsmarktkansen te verbeteren door de inzet van TNT Mobility. Dit instrument functioneert goed maar wordt beperkt gebruikt. TNT Mobility dient de drempel richting het instrument te verlagen en zelf contact met de postbode te initiëren.

# Inhoudsopgave

1. Inleiding .....	9
1.1 Leeswijzer .....	10
2. Onderzoekskader .....	11
2.1 De doelstelling en onderzoeksvraag .....	11
2.2 De context van het onderzoek .....	12
2.3 De wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van het onderzoek .....	13
3. Theoretisch kader .....	15
3.1 Twee definities: vrijwillige en onvrijwillige uitstroom .....	15
3.2 De verklaring van vrijwillige uitstroom: drie wetenschappelijke perspectieven. ....	16
3.3 De verklaring van vrijwillige uitstroom: twee modellen .....	17
3.4 De relatie tussen content- en procesmodellen .....	18
3.5 De initiërende factoren en beslissingsprocessen in content- en procesonderzoek .....	20
3.5.1 Kwantitatief contentonderzoek: initiërende factoren achter vrijwillige uitstroom .	20
3.5.2 Kwalitatief procesonderzoek: beslissingsprocessen omtrent vrijwillige uitstroom	23
3.6 Gevolgen voor het onderzoeksmodel .....	24
3.7 De vermeende invloed van de TNT Post op vrijwillige uitstroom .....	25
3.7.1 Het verwachte effect van de reorganisaties op vrijwillige uitstroom .....	25
3.7.2 Het verwachte effect van het mobiliteitsinstrument op vrijwillige uitstroom .....	26
3.8 Een overzicht van de bevindingen .....	27
4. De organisatie: TNT Post .....	28
4.1 Een introductie: TNT Post .....	28
4.2 De organisatiestructuur van TNT Post .....	28
4.3 De uitstroomsituatie binnen TNT Post .....	31
4.4 Het relevante beleid en de uitdraging op VBG-niveau .....	33
4.4.1 Het OptiVo traject .....	33
4.4.2 Masterplan III .....	34
4.4.3 TNT Mobility .....	35
4.5 De uitdraging van het relevante beleid op VBG-niveau .....	37
5. Methodologie .....	38
5.1 Onderzoekstype .....	38
5.2 Onderzoeksstrategie .....	38
5.3 Onderzoeksmateriaal .....	39
5.3.1 De keuze van het onderzoeksgebied .....	39
5.3.2. Onderzoeksubjecten .....	41
5.3.3 Dataverzameling .....	42
5.4 Analysemethode .....	45
5.4.1 Het cyclische onderzoeksproces .....	45
5.4.2 Open Coderen .....	45
5.4.3 Axiaal coderen .....	46
5.4.4 Structureren: selectief coderen .....	46
5.5 Betrouwbaarheid en validiteit .....	46
5.5.1 Betrouwbaarheid .....	47
5.5.2 Validiteit .....	47
5.5.3 De rol van de onderzoeker .....	48
6. Analyse en onderzoeksresultaten: uitstroomhoudingen .....	48
6.1 uitstroomhoudingen: een kwalitatieve verdieping .....	48
6.1.1. De ‘blijver’ .....	50
6.1.2 ‘Ik wil eigenlijk blijven, maar...’ .....	51

6.1.3 ‘Ik wil vertrekken/ben vertrokken!’ .....	52
7. Analyse en onderzoeksresultaten: de initiërende factoren .....	54
7.1 De rol van de factor arbeidsvreugde met betrekking tot de drie uitstroomhoudingen ...	54
7.2 De rol van de factor financiële vergoeding met betrekking tot de drie uitstroomhoudingen.....	56
7.3 De invloed van andere actoren op de totstandkoming van de drie uitstroomhoudingen	58
7.4 De invloed van toekomstvisie op de uitstroomhouding .....	62
7.5 Arbeidsmarktalternatieven .....	64
7.5.1 Arbeidsmarkt perspectief: eisen aan een nieuwe baan.....	65
7.5.2 Arbeidsmarktperspectief: de kans op een geschikte baan.....	68
7.6 De visie en rol van het management op VBG-niveau .....	70
7.6.1 De visie van het management op de uitstroomhoudingen en de initiërende factoren .....	70
7.6.2 De rol van het management.....	71
7.6.3 De verschillen tussen VBG Maarssen en VBG Utrecht Herculesplein .....	72
7.7 De combinatie van de afhankelijke en verklarende variabelen.....	74
7.7.1 De initiërende factoren achter de ‘ik wil blijven’ houding .....	74
7.7.2 De initiërende factoren achter de ‘ik wil blijven, maar...’ houding .....	75
7.7.3 De initiërende factoren achter de ‘ik wil vertrekken/ben vertrokken’ houding .....	75
8. Analyse en onderzoeksresultaten: beslissingsprocessen .....	76
8.1 Vrijwillige uitstroom is een proces .....	76
8.2 Het beslissingsproces van ‘de blijver’ .....	77
8.2.1 Aanleiding en de daaruit voortkomende houding: ‘ik blijf’ .....	77
8.2.2 De huidige acties van de ‘blijver’ .....	78
8.2.3. Resultaten en gevolgen voor de ‘blijvers’ .....	81
8.3 Het beslissingsproces van de ‘ik wil blijven, maar...’ groep.....	81
8.3.1 Aanleiding en de daaruit voortkomende houding: ‘ik wil blijven, maar...’ .....	81
8.3.2 De gematigde acties van de ‘ik wil blijven, maar...’ groep.....	82
8.3.3 Resultaten en gevolgen voor de ‘ik wil blijven, maar’ .....	84
8.4 Het beslissingsproces van de ‘ik wil vertrekken/ben vertrokken’ groep .....	85
8.4.1 Aanleiding en de daaruit voortkomende houding: ‘ik blijf’ .....	85
8.4.2 De intensieve acties van de ‘ik wil vertrekken/ben vertrokken’ groep .....	85
8.4.3 Resultaten en gevolgen voor de ‘ik wil vertrekken/ben vertrokken’ groep .....	87
8.5 De visie van het management op het beslissingsproces .....	89
8.6 Het sleutelwoord: urgentie .....	90
9. Conclusie en Aanbevelingen .....	91
9.1 Conclusies .....	91
9.1.1 Houdingen met betrekking tot vrijwillige uitstroom bij TNT Post zijn niet zwart-wit.....	91
9.1.2 De initiërende factoren worden in zekere mate door TNT Post bepaald uitstroom	92
9.1.3 Houding is bepalend voor acties .....	93
9.2 Aanbevelingen.....	93
9.2.1 De invloed die TNT Post kan uitoefenen kent beperkingen .....	93
9.2.2. Aanbeveling op centraal niveau .....	94
9.2.3 Aanbeveling op decentraal niveau .....	95
10. Discussie.....	96

## Figuren

---

Figuur 1: schematische opbouw thesis	10
Figuur 2: de drie wetenschappelijke perspectieven op vrijwillige uitstroom resulteren in diverse modellen	17
Figuur 3: vrijwillige uitstroom wordt verklaard door twee modellen	18
Figuur 4: integratie van content en procesmodellen biedt inzicht in het volledige uitstroomproces	19
Figuur 5: een schematisch overzicht van de modellen aangevuld met de belangrijkste literatuur	24
Figuur 6. een overzicht van de bevindingen	27
Figuur 7: organogram van een VBG	30
Figuur 8: een schematisch overzicht met enkele voorbeeldvragen	43
Figuur 9: de twee wetenschappelijke uitstroomhoudingen	49
Figuur 10: de drie uitstroomhoudingen die in het onderzoek naar voren komen	49
Figuur 11: een visuele weergave van dit proces	77

## Tabellen

---

Tabel 1: de acht factoren en daaruit voortkomende psychologische redenen voor vertrek	21-22
Tabel 2: Uitstroomtargets en realisatie: Area Centrum op VBG-niveau	32
Tabel 3: overzicht selectie criteria cluster 2	41
Tabel 4: overzicht onderzoeksgebied	42
Tabel 5: overzicht van de onderzoeksobjecten	45
Tabel 6: overzicht van de initiërende factoren die de uitstroomhouding bepalen	92
Tabel 7: reflectie op de acht factoren van Maertz (2001)	98
Tabel 8: reflectie op de beslissingsprocessen van Lee e.a. (1999)	98



# 1. Inleiding

---

Vakbond Abvakabo FNV moet het toegeven: er zijn weinig werkgevers die boventallig personeel zo professioneel naar ander werk begeleiden als TNT Post. Bestuurder Peter Wiechmann erkent: “TNT Post doet veel.” (Baars, & Pels, 2010).

Uit het persbericht blijken twee dingen. TNT Post, onze nationale postorganisatie, heeft allereerst een boventallig personeelsbestand. Een situatie ontstaan uit een gedwongen reactie op een veranderende organisatorische context. TNT Post wordt geconfronteerd met zowel een structureel dalende poststroom als een geliberaliseerde postmarkt. Deze veranderingen zorgen voor een krimpende postmarkt met meerdere aanbieders. Er is sprake van een kleinere taart, maar wel eentje met meer eters (ECORYS, 2009). Deze situatie dwingt TNT Post om zich aan te passen, een aanpassing die in 2012 leidt tot een nieuw organisatiemodel. In de nieuwe organisatie is geen plaats voor het volledige personeelsbestand, 11.000 voltijdpostbodes, postbodes die meer dan 25 uur per week werken, zullen TNT Post moeten verlaten (Keultjes, 2007).

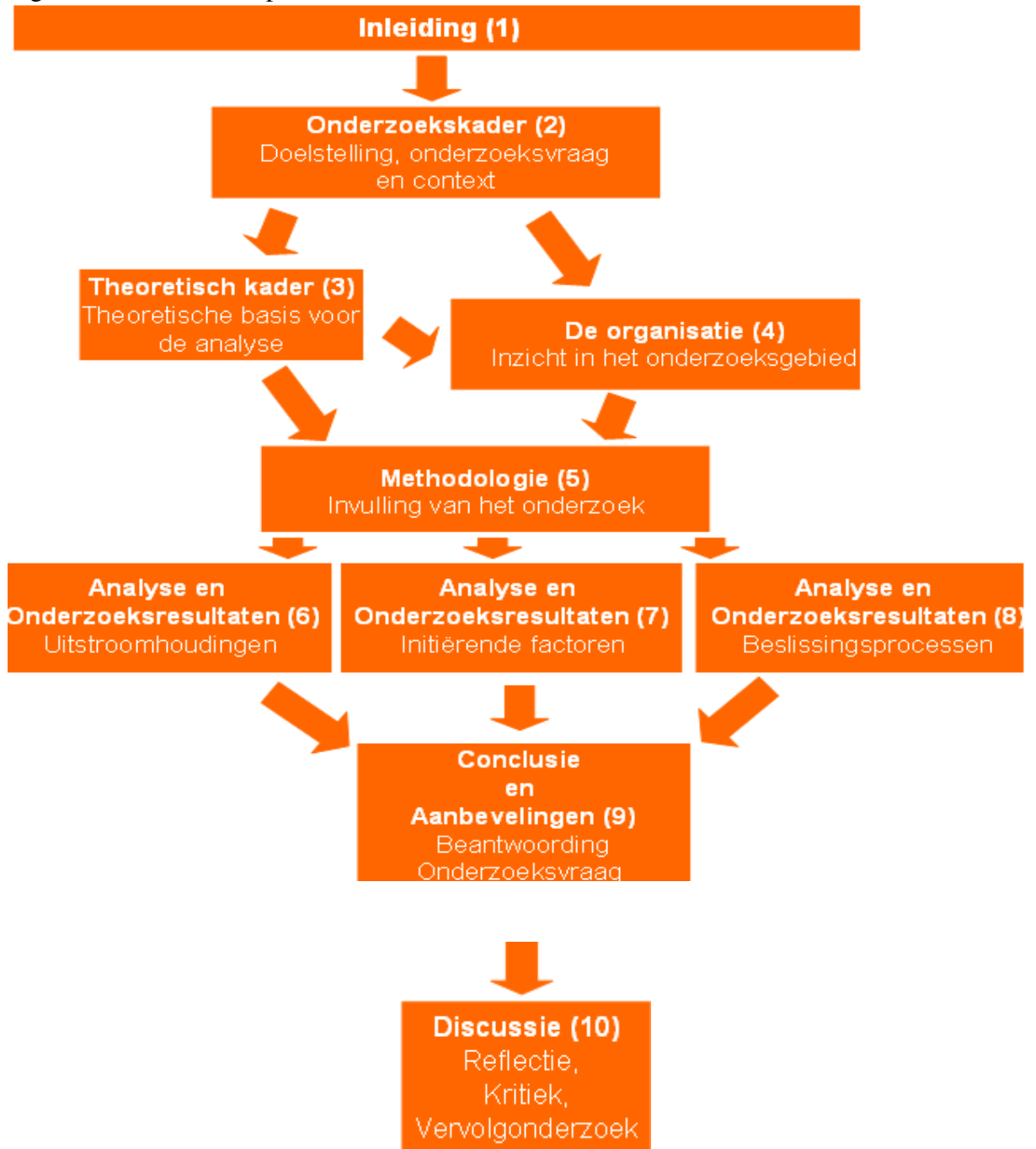
Ten tweede blijkt dat TNT Post het huidige personeelsbestand tracht te reduceren door postbodes te begeleiden naar een andere functie. Een proces waarbij het mobiliteitsprogramma, TNT Mobility, een belangrijke rol speelt. Vrijwillige uitstroom is een manier om organisatorische doelen te realiseren (Dalton e.a. 1982; Cascio, 1993). Het citaat van Peter Wiechmann verraadt dat er niet altijd voor deze ongedwongen aanpak gekozen wordt. Een overtallig personeelsbestand kan immers ook door middel van ontslag, gedwongen vertrek, gereduceerd worden. TNT Post legt de keus echter bij de medewerkers neer; zij worden aangemoedigd en ondersteund om TNT Post te verlaten maar een eventueel vertrek blijft hun keuze (TNT Mobility, 2010).

Het resultaat van dit beleid is tot nu toe onvoldoende, het landelijke personeelsbestand zal in 2012 volgens de prognoses nog steeds boventallig zijn. Op regionaal niveau zijn er zowel positieve als negatieve gevallen. In sommige TNT Post voorbereidingsgebieden (VBG'n) worden de vrijwillige uitstroom doelstellingen namelijk gehaald terwijl anderen juist achter blijven. Dit is opvallend omdat het centraal geformuleerde uitstroombeleid voor alle vestigingen identiek is. Ook de werkzaamheden en het personeelsbestand komen in alle vestigingen grotendeels overeen. De oorzaak van het verschil is onduidelijk maar, met oog op de toekomst, wel van groot organisatorisch belang. Indien er in 2012 nog steeds een grote mate van boventalligheid is zullen de boventallige werknemers wellicht ontslagen worden. Een procedure met grote gevolgen voor de postbodes, TNT Post en de maatschappij.

## 1.1 Leeswijzer

---

Figuur 1: schematisch opbouw thesis



## 2. Onderzoekskader

---

De aanleiding en daaruit voortkomende onderzoeksvraag zullen in dit hoofdstuk verduidelijkt worden. Er wordt daarnaast ingegaan op context en relevantie van het onderzoek.

### 2.1 De doelstelling en onderzoeksvraag

Deze paragraaf beschrijft de totstandkoming van de onderzoeksvraag en biedt enig inzicht in de uitvoering.

De aanleiding voor dit onderzoek vormt het achterblijvende aantal uitstromende postbodes. De centrale vraag is waarom sommigen besluiten TNT Post vrijwillig te verlaten terwijl anderen juist blijven. Onderzoek naar de betekenisgeving van de postbodes biedt TNT Post wellicht inzicht in deze situatie. Om vrijwillige uitstroom inzichtelijk te maken dienen er twee vragen beantwoord te worden. Er dient allereerst onderzoek gedaan te worden naar de motivatie van de postbodes; wat bepaalt de houding ten opzichte van vrijwillige uitstroom. Er dient vervolgens aandacht besteed te worden aan de acties die uit deze motivatie voortkomen; hoe vertalen de postbodes deze houding naar uitstroom gerichte acties. De verworven inzichten kunnen vervolgens gebruikt worden om het bestaande beleid te evalueren en wellicht te verbeteren. De doelstelling van het onderzoek is inzicht te krijgen in vrijwillige uitstroom om dit te kunnen vertalen naar organisatorische verbeterpunten. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

*Welke factoren zijn volgens huidige en voormalige voltijdpostbodes van TNT Post van invloed op hun houding ten opzichte van vrijwillige uitstroom en hoe wordt deze houding vertaald naar op uitstroomgerichte acties?*

Het is om praktische redenen onmogelijk om het bovenstaande onderzoek binnen de gehele organisatie uit te voeren. Het selecteren van de relevante onderzoeksobjecten en limiteren van het onderzoeksgebied zullen zorg dragen voor deze afbakening. De reorganisatie zorgt ervoor dat er geen voltijdfuncties meer bestaan, de uitstroom van voltijdpostbodes heeft prioriteit. TNT Post bemiddelt deze postbodes actief door het inzetten van het mobiliteitsinstrument, TNT Mobility. De doelgroep van het onderzoek zal, op basis van dit organisatorische belang, bestaan uit postbodes met een vastcontract van meer dan 25 uur. Indien een postbode met een voltijdcontract van meer dan 25 uur vrijwillig bij TNT Post vertrekt ontvangt hij een mobiliteitsbudget. Dit in aanmerking komen voor een mobiliteitsbudget is het criteria van de onderzoeksgroep. Deze operationalisatie voorkomt dat de uitstroomcijfers vertroebeld worden door bijvoorbeeld ontslag, tijdelijke contracten en (vervroegd) pensioen. De doelgroep bestaat daarnaast uit postbodes die reeds van het mobiliteitsbudget gebruik hebben gemaakt. Deze postbodes zijn daadwerkelijk vertrokken en vertegenwoordigen het perspectief van de uitgestroomde.

De opdracht vanuit TNT Post was specifiek gericht op de uitstroomsituatie in Area Centrum. Area Centrum bestaat uit 27 voorbereidingsgebieden (VBG'n) waarvan er twee, Maarssen en Utrecht Herculesplein, zijn onderzocht. Een keuze waarin zowel wetenschappelijke, organisatorische en praktische belangen een rol in hebben gespeeld. TNT Post als organisatie gaf zeer duidelijk de voorkeur aan kwalitatief onderzoek. Aangezien kwalitatief onderzoek tijdsintensief is en dit onderzoek een tijdspanne heeft van ongeveer zes maanden is het maximaal aantal interviews vastgesteld op 20. Dit beperkt het onderzoeksgebied tot twee VBG'n. Vanuit wetenschappelijk oogpunt is er vervolgens gekozen voor twee contrasterende VBG'n om eventuele verschillen te accentueren. De keuze voor het onderzoeksgebied wordt nader toegelicht in hoofdstuk 5: Methodologie. VBG Maarssen realiseerde in 2009 91.1% van de doelstelling op het gebied van vrijwillige uitstroom terwijl Utrecht Herculesplein 33.3% realiseerde. Een realisatie van 91.1% is een extreem goede score terwijl 33.3% juist extreem laag is binnen Area Centrum (Tabel 2).

Om inzicht in het organisatorische vraagstuk te krijgen is er gekozen voor een onderzoeksvraag waarin de betekenisgeving van de postbode centraal staat. Deze betekenisgeving is onderzocht in twee VBG'n in Area Centum.

## 2.2 De context van het onderzoek

De beschreven organisatorische situatie en daaruit voortkomende onderzoeksvraag is ontstaan door een samenspel van factoren. Deze paragraaf besteed aandacht aan de maatschappelijke, bestuurlijke en organisatorische context. Dit plaatst het vraagstuk in een breder perspectief.

De maatschappelijke context zorgt voor een volumedaling op de postmarkt. Mensen versturen structureel minder post als gevolg van een toename in elektronische communicatie. Deze trend is in 2006 (-1.4%) ingezet en duurde voort in 2007 (-2.8%) en 2008 (-1.9%). De gegevens over 2009 zijn vooralsnog onbekend maar de verwachting is dat ook deze cijfers een verdere volumedaling illustreren. De prognose van verschillende partijen (SEO, TNT Post, EC) is dat deze volumedaling zal doorzetten. Het gevolg voor TNT Post is duidelijk: de markt waarin het bedrijf actief is wordt kleiner. De krimpende markt is voor 1/3 verantwoordelijk voor de terugloop in volume bij TNT Post. De overige 2/3 wordt echter verklaard door de liberalisering (ECORYS, 2009).

Deze liberalisering van de postmarkt is het gevolg van beslissingen op bestuurlijk niveau. Het Europese parlement heeft in 2008 besloten om een postmarkt binnen de Europese Unie te creëren. Dit besluit werd bekrachtigd door het goedkeuren van richtlijn 2008/6/EG. Op 31 december 2010 dienen de meeste lidstaten, waaronder Nederland, hun postmarkt volledig open gesteld te hebben. De Nederlandse overheid heeft aan deze richtlijn voldaan, op 1 april 2009 verviel het alleenrecht van TNT Post op brieven tot 50 gram. Er ontstond een vrije

markt met meerdere spelers, deze concurrentie is uiteindelijk verantwoordelijk geweest voor de genoemde 2/3 terugloop in volume bij TNT post (ECORYS, 2009).

Deze maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen zetten TNT Post aan tot veranderingen en beïnvloeden de organisatorische context. TNT Post reorganiseert om zichzelf aan te passen aan de nieuwe situatie. De resulterende reorganisaties, OptiVo en Masterplan III, hebben effect op de situatie van de voltijdpostbodes. OptiVo verandert het werk van de postbodes inhoudelijk terwijl Masterplan III grote negatieve gevolgen heeft op het toekomstige arbeidsperspectief. OptiVo is gericht op het veranderen van het arbeidsproces, efficiënter werken staat centraal. OptiVo maakt het werk van de postbode efficiënter maar verlaagt de arbeidsvreugde. Masterplan III is gericht op het herindelen van de organisatie. TNT Post wordt een deeltijdorganisatie waarin geen plaats is voor voltijdpostbodes. In 2012 bestaat de functie van postbode niet meer. Naast de reductie in uren per functie zal ook de standplaats van veel postbodes gedwongen veranderen, een groot deel van de activiteiten van TNT Post wordt gecentraliseerd. In het nieuwe organisatie-model is geen plaats meer voor 11.000 postbodes uit het huidige personeelsbestand, deze groep zal in 2012 boventallig zijn. Het is echter nog onduidelijk wat er met deze groep zal gebeuren, de vakbonden onderhandelen met TNT Post over het aantal gedwongen ontslagen (ANP, 2010).

TNT Post tracht het aantal postbodes dat in 2012 boventallig zal zijn te reduceren door middel van vrijwillige uitstroom. Een strategie waarin TNT Mobility een belangrijke rol speelt. TNT Mobility is de professionele mobiliteitsorganisatie van TNT Post en heeft, met betrekking tot vrijwillige uitstroom, het doel postbodes extern te plaatsen op basis van programma's voor verplichte en vrijwillige mobiliteit zodat TNT haar bedrijfsresultaten haalt op een sociaal verantwoorde manier. TNT Mobility tracht dit doel te realiseren door de postbode een financiële vergoeding te bieden bij vertrek (het mobiliteitsbudget) en de postbode daarnaast verschillende mogelijkheden te bieden om zijn arbeidsmarktkansen te vergroten.

De organisatorische context is in grote mate bepaald door de maatschappelijke en bestuurlijke context. TNT Post reageert op deze veranderingen door te reorganiseren. Deze reorganisaties vormen, indirect, de aanleiding voor dit onderzoek.

### **2.3 De wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van het onderzoek**

De aanleiding voor het onderzoek komt voort uit organisatorische relevantie. Naast de organisatie is ook de wetenschap en maatschappij gebaat bij het onderzoek. Dit verhoogt de waarde van het onderzoek.

De samenleving bleek gedeeltelijk verantwoordelijk voor de situatie van TNT. TNT Post beïnvloedt echter ook de samenleving. Indien de vrijwillige uitstroom achterblijft ontslaat TNT Post wellicht de boventallige postbodes. Ontslag heeft zowel op maatschappelijk als

individueel niveau grote gevolgen. Het werkloze individu zal allereerst een werkloosheidsuitkering ontvangen, betaald door de maatschappij. Ten tweede is er sprake van een werknemer die niet direct bijdraagt aan de productie van de Nederlandse economie, een situatie die vooral ongewenst is indien er sprake is van een krappe arbeidsmarkt. Naast deze negatieve effecten op maatschappelijk niveau bestaan er eveneens negatieve gevolgen op persoonlijk niveau. Naast een verlies van inkomen kan er ook sprake zijn van psychologische problemen, veroorzaakt door het baanverlies. Van de overheid zal in zekere mate verwacht worden te helpen met het oplossen van deze psychologische problemen, bijvoorbeeld door het verstrekken van zorg. Een efficiënter beleid met betrekking tot het stimuleren van vrijwillige uitstroom zal deze maatschappelijke problemen reduceren.

Naast het leidende organisatorische en aanwezige maatschappelijke belang kent dit onderzoek ook een wetenschappelijk belang. Er is op wetenschappelijk gebied uitgebreid onderzoek gedaan naar het fenomeen vrijwillige uitstroom, resulterende in verschillende verklaringen. Deze verklaringen zijn echter onvolledig (Aquino e.a., 1997; Hom & Griffeth, 1995; Griffeth e.a. 2000; Hom e.a., 1992; Morrell e.a., 2001; Mitchell e.a., 2001). Er zijn in de loop der jaren verschillende concepten zoals baantevredenheid, toewijding en arbeidsmarktalternatieven geïntroduceerd. De verbanden tussen deze concepten en vrijwillige uitstroom blijken echter zelfs in geïntegreerde modellen zwak, er ontbreekt iets (Maertz & Champion, 1998). Door de kwalitatieve opzet van dit onderzoek bestaat de kans dat een aantal van deze ontbrekende elementen in kaart gebracht worden waardoor er vervolgens wetenschappelijke modellen met een betere 'fit' ontworpen kunnen worden.

De unieke situatie binnen TNT Post biedt daarnaast de mogelijkheid om de definitie van vrijwillige uitstroom tegen het licht te houden. De definitie van vrijwillige uitstroom als het uit eigen wil verlaten van een organisatie. De beslissingsmacht ligt bij de werknemer (Price & Mueller, 1981; Lee e.a., 2008). Bij onvrijwillige uitstroom wordt de werknemer gedwongen te vertrekken, de beslissingsmacht ligt bij de organisatie (Morrell e.a., 2001). In de realiteit is de scheidslijn tussen vrijwillige en onvrijwillige uitstroom soms echter onduidelijk (Vandenberg & Nelson, 1999). Deze onduidelijkheid speelt nadrukkelijk binnen TNT Post. De postbode kan zijn eigen keuze maken maar TNT Post beïnvloedt de context waarin hij deze keuze maakt sterk. In hoeverre is er sprake van een vrijwillig vertrek wanneer de organisatie in de toekomst voor je dreigt te beslissen? Dit onderzoek zal inzicht geven in hoe de postbodes hun keuze beleven in deze unieke organisatorische context. Deze exploratie kan vervolgens stof tot discussie opleveren over de definitie van vrijwillige uitstroom.

Tot slot biedt dit onderzoek de unieke kans om de relatie tussen de bepalende factoren en de beslissingsprocessen die uiteindelijk tot vrijwillige uitstroom leiden te onderzoeken. Deze kans ontstaat doordat dit onderzoek zowel de factoren als de beslissingsprocessen onderzoekt terwijl er in de wetenschap meestal een keuze wordt gemaakt om een van beide elementen te onderzoeken. Een uitzondering vormt het werk van Maertz & Campion (2004) dat bewust

beide elementen in kaart brengen om te onderzoeken of er een verband bestaat. De positieve bevindingen dienen nader onderzocht te worden.

Aangezien TNT Post de opdrachtgever vormt staat de organisatorische relevante centraal. Het onderzoek blijkt echter ook op maatschappelijk en wetenschappelijk gebied relevant te zijn.

### 3. Theoretisch kader

---

Dit hoofdstuk is opgebouwd als een trechter. Het trechterproces begint met de definitie van uitstroom en mond uiteindelijk uit in een organisatiespecifiek model. Het type uitstroom wordt allereerst verkend. De drie wetenschappelijke perspectieven op vrijwillige uitstroom en de twee resulterende modellen worden vervolgens toegelicht. Er wordt daarna aandacht besteed aan de relatie en operationalisatie van beide modellen. Tot slot wordt er aandacht besteed aan de organisatorische invloeden met betrekking tot vrijwillige uitstroom.

#### 3.1 Twee definities: vrijwillige en onvrijwillige uitstroom

De wetenschappelijke definitie van uitstroom wordt in deze paragraaf verkend. Het doel is het onderzoeksgebied nader te concretiseren.

Er wordt in de wetenschappelijke theorie gesproken over twee soorten uitstroom, vrijwillige en onvrijwillige uitstroom. Bij vrijwillige uitstroom staat het verlaten van de organisatie als bewuste keuze van de werknemer centraal. De beslissingsmacht ligt dus bij de werknemer. Ter illustratie: Price & Mueller (1981) stellen dat vrijwillige uitstroom bestaat uit een grensoverschrijdende beweging uit de organisatie, geïnitieerd door de werknemer. Lee e.a. (2008) definiëren 22 jaar later vrijwillige uitstroom als het opzettelijk verlaten van de organisatie door de werknemer. Bij onvrijwillige uitstroom wordt de werknemer gedwongen te vertrekken, de beslissingsmacht ligt bij de organisatie (Morrell e.a., 2001). Beide definities van uitstroom zijn door de jaren heen consistent gebleven. In de realiteit is de scheidslijn tussen vrijwillige en onvrijwillige uitstroom soms onduidelijk (Vandenberg & Nelson, 1999). Deze onduidelijkheid speelt nadrukkelijk binnen TNT Post. Allereerst is de vraag: in hoeverre kan je spreken van een vrijwillige keus in 2010 als de organisatie in 2012 wellicht voor je beslist? Daarnaast gebruikt TNT Post uitstroom om organisatorische doelen te realiseren. Uitstroom is binnen TNT Post dus functioneel (Dalton e.a. 1982; Cascio 1993), dit leidt tot actieve stimulatie. De postbode neemt de beslissing maar de organisatie beïnvloedt deze beslissing. De uiteindelijke beslissingsmacht ligt in dit geval (nog) bij de postbode, het wetenschappelijke begrip vrijwillige uitstroom dekt de lading dan ook beter dan onvrijwillige uitstroom. Ondanks de keuze om uitstroom binnen TNT Post als vrijwillige uitstroom te typeren zal de controversie niet genegeerd worden.

Het begrip dat in dit onderzoek centraal staat is vrijwillige uitstroom. Met oog op de organisatorische context dient er wel een kritische kanttekening geplaatst te worden.

### **3.2 De verklaring van vrijwillige uitstroom: drie wetenschappelijke perspectieven**

In deze paragraaf worden de diverse perspectieven op het fenomeen uitstroom toegelicht. Dit biedt inzicht in de diverse verklaringen en leidt tot extra inzicht in het vraagstuk.

Een verkenning van de wetenschappelijke literatuur illustreert dat vrijwillige uitstroom oorspronkelijk vanuit economisch, psychologisch en sociologisch perspectief benaderd is. Na verloop van tijd is er een multidisciplinaire aanpak ontstaan waarin de verschillende perspectieven samenkomen. De multidisciplinaire aanpak resulteerde in geïntegreerde vrijwillige uitstroommodellen. Een verkenning van de oorspronkelijke perspectieven verduidelijkt de basis van deze modellen en verduidelijkt de verschillende uitgangspunten van de wetenschappelijke auteurs.

In het economische perspectief staat een kosten-batenanalyse centraal, de werknemer verlaat de organisatie als hij een beter alternatief meent te hebben. De werknemer analyseert zijn huidige positie in deze neoklassieke visie vanuit een rationeel perspectief. Mueller & Price (1990) beschrijven dit perspectief en de belangrijkste literatuur uitvoerig. Morrell e.a. (2001) erkennen het economische perspectief eveneens en presenteren een literatuuroverzicht. Morell e.a. (2001) noemen het perspectief de 'labour market school' en hanteren een institutioneel economische aanpak. De arbeidsmarktalternatieven spelen een voorname rol (Gesthuizen & Dagevos 2007).

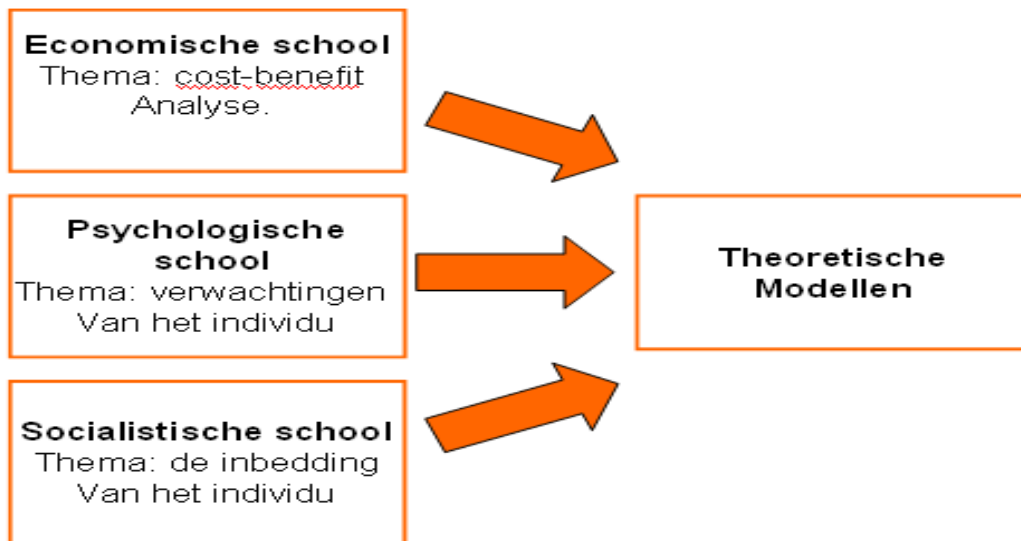
Het psychologische perspectief stelt dat de verwachtingen van de werknemer, en de mate waarin de werkgever aan deze verwachtingen voldoet, het belangrijkste zijn (Mueller & Price, 1990; Gesthuizen & Dagevos 2007; Morrell e.a. 2001). Indien er niet aan de verwachtingen voldaan wordt zal de werknemer de wil om de organisatie te verlaten ontwikkelen, een wil die kan resulteren in vertrek. Opnieuw bieden Mueller & Price (1990) en Morrell e.a. (2001) een overzicht van de relevante literatuur.

Het sociologische perspectief heeft als basis structurele condities, en inbedding in de organisatie en de gemeenschap. Deze condities worden bijvoorbeeld beschreven als de arbeidstaak, autonomie en baaninbedding. (Mueller & Price, 1990). Mitchell e.a. (2001) gebruikten het sociologische perspectief als uitgangspunt voor de ontwikkeling van het 'job embeddedness' concept.

In het economische perspectief staat een beter alternatief centraal. In de psychologische school staan het individu en zijn beslissing centraal. In de sociale school staat de inbedding van het individu centraal. De drie perspectieven monden uit in multidisciplinaire modellen.



Figuur 2: de drie wetenschappelijke perspectieven op vrijwillige uitstroom resulteren in diverse modellen



### 3.3 De verklaring van vrijwillige uitstroom: twee modellen

Deze paragraaf beschrijft de twee modellen die voortkomen uit de drie besproken wetenschappelijke perspectieven.

De drie wetenschappelijke perspectieven monden uit in twee typen theoretische modellen, content- en procesmodellen (Maertz & Campion, 2004). Contentmodellen gaan in op de vraag: ‘waarom stromen werknemers vrijwillig uit?’. Procesmodellen gaan in op de vraag ‘hoe ziet het beslissingsproces dat leidt tot vrijwillige uitstroom eruit?’. Beide modellen zijn van belang voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

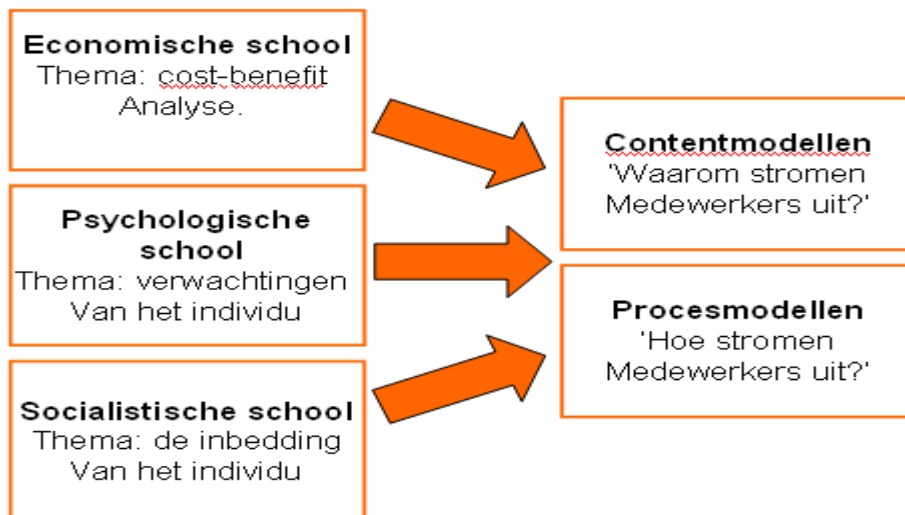
Contentmodellen bieden inzicht in de factoren die vrijwillige uitstroom initiëren. Deze focus vertaalt zich in kwantitatieve analyses waarbij respondenten, bijvoorbeeld, gevraagd worden naar baantevredenheid. Na een aantal jaar wordt er wederom gekeken naar zowel baantevredenheid als en een eventueel besluit om vrijwillig te vertrekken. De data wordt vervolgens door middel van regressieanalyse onderzocht op de relatie tussen baantevredenheid en vrijwillige uitstroom. Onder andere Bluedorn (1982), Hom e.a. (1984) en Price & Mueller (1981) trachten uitstroom te verklaren door middel van contentmodellen. Uit verschillende meta-analyses blijkt echter dat contentmodellen constante maar zwakke verbanden aantonen, 5% of minder van de variatie in uitstroom wordt verklaard (Hom & Griffeth, 1995; Griffeth e. a. 2000; Youngblood e.a., 1983). De contentmodellen blijken een incompleet beeld van de werkelijkheid te bieden, uitbreiding is noodzakelijk. De oorzaak ligt wellicht bij de onderzoeksmethode (Maertz & Champion, 1998; Mitchell e.a. 2001).

Procesmodellen trachten het beslissingsproces dat uiteindelijk tot vrijwillig vertrek kan leiden in beeld te brengen. Het gaat in mindere mate om de factoren die de werknemer motiveren om uit te stromen maar vooral hoe deze intentie vertaald wordt naar actie. De gedachte dat

werknemers zowel voorafgaande en gedurende het beslissingsmoment unieke omstandigheden ondervinden staat centraal (Lee e.a. 1999). Mobley (1977) ontwierp het eerste procesmodel. Dit model vormde de basis waarop de latere procesmodellen van onder andere Steers & Mowday (1981) en Hom e.a. (1992) voortborduren. Het volgende rationele beslissingsproces staat centraal in deze modellen: baanontevredenheid resulteert in een gedachte aan vertrekken, een gedachte die uiteindelijk resulteert in een zoektocht naar alternatieven en de intentie om te vertrekken. Deze intentie kan uiteindelijk tot daadwerkelijk vertrek leiden indien er een passend alternatief gevonden wordt. Dit rationele beslissingsproces wordt overigens niet universeel geaccepteerd, Lee & Mitchell (1994) stellen bijvoorbeeld dat plotselinge gebeurtenissen of een schokeffect, ook tot impulsief vertrek kunnen leiden. Dit is door Lee e.a. (1999) nader onderzocht.

De drie wetenschappelijke perspectieven resulteren in twee type onderzoek. Beide bieden inzicht in bekende informatie met betrekking tot het vraagstuk. Onderstaande figuur biedt een overzicht van de bevindingen.

Figuur 3: vrijwillige uitstroom wordt verklaard door twee modellen



### 3.4 De relatie tussen content- en procesmodellen

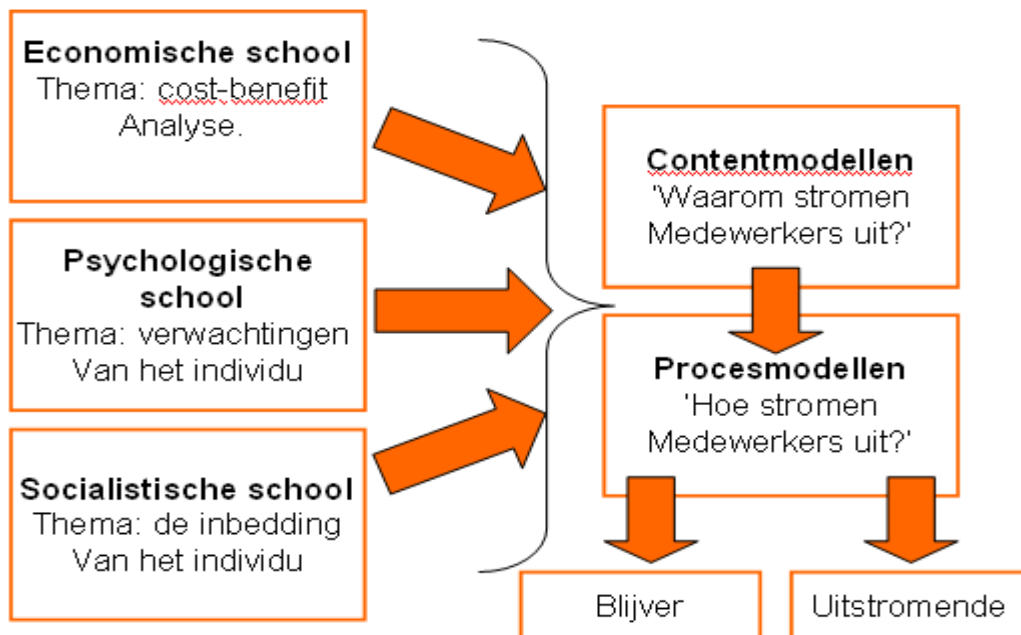
De content- en procesmodellen bieden beiden op hun eigen manier inzicht in vrijwillig uitstroom. Deze paragraaf onderzoekt de relatie tussen beide modellen en de betekenis voor het onderzoek.

Contentmodellen verklaren waarom iemand uitstroomt terwijl procesmodellen verklaren hoe iemand uitstroomt. Een combinatie van beide lijkt inzicht te bieden in het gehele proces. Mobley (1977) deelt deze visie en stelt dat de initiërende factoren uit de contentmodellen resulteert in de beslissingsprocessen in de procesmodellen.

Deze verwachte relatie tussen content- en procesmodellen is echter sporadisch onderzocht. Maertz & Campion (2004) onderzoeken de relatie specifiek. De meeste auteurs richten zich echter op content- of procesonderzoek en geven beperkt aandacht aan de relatie. Opmerkelijk aangezien contentmodellen onvolledig bleken te zijn en procesmodellen extra inzicht kunnen bieden. Een voorbeeld van een extra inzicht is de situatie van mensen die willen uitstromen, actie ondernemen, en uiteindelijk blijven. Contentmodellen zullen deze medewerkers onterecht als ‘blijver’ typeren terwijl procesmodellen nuancering mogelijk maken. Contentmodellen bieden daarnaast geen aandacht aan plotselinge gebeurtenissen zoals een impulsief vertrek voortgekomen uit een schok (Lee & Mitchell, 1994). Maertz & Campion (2004) delen de visie dat integratie van beide modellen tot nieuwe inzichten leidt en beantwoorden de volgende onderzoeksvraag: ‘leiden specifieke uitstroomredenen tot een specifiek beslissingsproces?’. De positieve bevindingen wijzen erop dat er een relatie bestaat tussen de initiërende factoren en daaruit voortkomende beslissingsprocessen (Lee e.a., 1999; Maertz & Campion, 2004). Om volledig inzicht in vrijwillige uitstroom te krijgen dienen beide elementen in kaart gebracht te worden.

Een combinatie van proces- en contentonderzoek lijkt een completer beeld van vrijwillige uitstroom te bieden en is gewenst. De relatie tussen beide modellen verduidelijkt het uitstroomproces en is weergegeven in figuur 4. Een belangrijke kanttekening is dat onderzoek naar deze relatie beperkt is.

Figuur 4: integratie van content en procesmodellen biedt inzicht in het volledige uitstroomproces



### **3.5 De initiërende factoren en beslissingsprocessen in content- en procesonderzoek**

Zowel content- als procesonderzoek biedt waardevolle inzichten in vrijwillige uitstroom. Omdat de combinatie van beide modellen beperkt onderzocht is worden beide modellen op individueel niveau toegelicht. Dit biedt verder inzicht in het vraagstuk en verkent de mogelijkheden voor een onderzoek dat het gehele proces belicht.

#### **3.5.1 Kwantitatief contentonderzoek: initiërende factoren achter vrijwillige uitstroom**

Deze paragraaf beschrijft de ontwikkeling, inhoud en onderzoeksmethode van contentonderzoek.

Het overheersende paradigma met betrekking tot vrijwillige uitstroom is oorspronkelijk gevormd door March en Simon (1958). Zij stellen dat organisatielidmaatschap afhankelijk is van een constante nutanalyse. De analyse bestaat uit twee factoren; de wens om te vertrekken, en het ingeschatte gemak van een eventueel vertrek uit de organisatie. Het economische perspectief staat centraal. Mobley (1977) borduurt voort op dit model en onderzoekt het verband tussen deze factoren en de daaruit voortkomende acties. Griffeth e.a. (2000) modelleren uitstroom vervolgens als een functie van baantevredenheid en verwacht nut. Baantevredenheid wordt hierbij gedefinieerd als de affectieve houding tegenover de huidige rol. Verwacht nut is een functie van de toekomstige verwachtingen van de huidige rol relatief tot de bereikbaarheid en het verwachtte nut van een rol bij een andere organisatie. Het (institutioneel) economische perspectief staat centraal. Steers en Mowday (1981) geven aandacht aan het psychologische perspectief, zij stellen dat vrijwillige uitstroom voorkomt uit persoonlijke waarden en verwachtingen. Deze factoren bepalen de mate van affectie, bestaande uit baantevredenheid en betrokkenheid, die vervolgens wens van de werknemer om de organisatie te verlaten bepaalt. Of deze wens in actie vertaald wordt hangt af van verschillende niet werkgerelateerde factoren. Een uitgebreider literatuuroverzicht wordt geboden door Hom & Griffeth (1995) en Maertz & Champion (1998). Dit overzicht bevestigt dat baantevredenheid, betrokkenheid en beschikbare alternatieven als voorspellende factoren voor vrijwillige uitstroom fungeren. De traditionele contentmodellen blijken echter beperkt te zijn in het verklaren van vrijwillige uitstroom, blijkend uit verschillende empirische testen en meta-analyses (Aquino e.a., 1997; Hom & Griffeth, 1995; Griffeth e.a. 2000; Hom e.a., 1992; Morrell e.a., 2001; Mitchell e.a., 2001). Maertz & Champion (1998) beschrijven de situatie treffend; er zijn consistente maar zwakke verbanden gevonden tussen baantevredenheid, betrokkenheid, arbeidsmarktalternatieven en vrijwillige uitstroom.

Deze kritiek op het klassieke paradigma heeft er toe geleid dat er een nieuwe richting wordt ingeslagen op onderzoeksgebied. De niet werkgerelateerde factoren krijgen extra aandacht (Cohen, 1995). Het eerder genoemde begrip betrokkenheid wordt in een breder perspectief geplaatst. Naast organisatorische betrokkenheid wordt betrokkenheid bij de gemeenschap

geïntroduceerd. Mitchell e.a. (2001) leidden deze ontwikkeling en ontwerpen een model gebaseerd op ‘job embeddedness’. De centrale gedachte is dat werknemers opgaan in hun omgeving en dat de banden met deze omgeving vervolgens hun fictieve levensruimte vormen. De banden vormen een immaterieel net dat de vrijwillige mobiliteit van medewerkers beperkt. Het model verklaart vrijwillige uitstroom beter dan de beschreven traditionele modellen. Er is echter zeker geen sprake van een volledige verklaring voor vrijwillige uitstroom. Mitchell e.a. (2001) stellen dat de traditionele modellen geïntegreerd dienen te worden in het ‘job embeddedness model’.

De economische, psychologische en sociale wetenschappelijke perspectieven leiden duidelijk tot een groot scala aan modellen. De voorlopige conclusie, gebaseerd op de verschillende meta-analyses (Aquino e.a., 1997; Hom & Griffeth, 1995; Griffeth e.a. 2000; Hom e.a., 1992; Morrell e.a., 2001), is dat er geen volledig universeel geaccepteerd model bestaat. Integratie van verschillende modellen is noodzakelijk (Mitchell e.a. (2001)).

Maertz (2001) heeft getracht deze stap te zetten en, aan de hand van een literatuurstudie, acht bepalende factoren gevonden. Deze acht bepalende factoren zijn gedistilleerd uit een scala van incomplete modellen. Het feit dat de acht bepalende factoren voortkomen uit diverse modellen vormt het eerste argument om de acht factoren van Maertz (2001) voor dit onderzoek te gebruiken. Een tweede argument is het feit dat de acht factoren van Maertz (2001) gekoppeld zijn aan beslissingsprocessen. De factoren zijn eerst gekoppeld aan psychologische redenen voor en vervolgens met succes gekoppeld aan vier beslissingsprocessen (Maertz & Campion, 2004). Het beperkte onderzoek naar de relatie tussen content en procesmodellen heeft gebruik gemaakt van de acht factoren van Maertz (2001). Een belangrijke opmerking is dat ‘job embeddedness’ nog niet geïntegreerd is in de factoren van Maertz (2001). Bij de definitieve operationalisatie dient hier aandacht aan besteed te worden.

Tabel 1: de acht factoren en daaruit voortkomende psychologische redenen voor vertrek (Maertz, 2001)

Type motivationele kracht	Verklaring + mechanisme
Affectieve kracht	Positieve/negatieve emotionele reacties veroorzaken psychologisch welbehagen of onbehagen. Emotioneel welbehagen motiveert om te blijven; emotioneel onbehagen motiveert om te vertrekken.
Berekende kracht	Rationele berekening van de mogelijkheden om belangrijke doelen te bereiken in de toekomst. Veelbelovende inschatting motiveert om te blijven; een ongunstige voorspelling motiveert om te vertrekken.

Contractuele kracht	Gepercipieerde verbintenis met de organisatie aan de hand van het psychologisch contract. Enerzijds een gepercipieerde verplichting om te blijven bij de organisatie; anderzijds breuk van het psychologisch contract motiveert om de organisatie te verlaten.
Gedragsmatige kracht	Het verlangen om expliciete en psychologische kosten te vermijden. Grote nadelen motiveert om te blijven weinig/geen kosten geeft een bepaalde vrijheid om te vertrekken.
Alternatieve kracht	De mate van overtuiging in de mogelijkheid omtrent het vinden van een waardevol alternatief. Grote overtuiging motiveert om de organisatie te verlaten; geen/weinig overtuiging motiveert om te blijven bij de organisatie.
Normatieve kracht	Tegemoetkomen aan de verwachtingen van derden. Deze verwachtingen impliceren een verblijf bij de organisatie. De wil om te blijven is afhankelijk van de motivatie van de werknemer om aan deze verwachtingen tegemoet te komen.
Morele kracht	Consistentie behouden tussen gedrag en waarden met betrekking tot werken. Deze waarden strekken zich uit van 'volharding is goed' tot 'vertrekken is goed'.
Institutionele kracht	Motivatie om te blijven werken of te stoppen is afhankelijk van de verbintenis met collega's. Een positieve relatie met het sociaal netwerk, motiveert om actief te blijven; een negatieve relatie motiveert om te stoppen.

De acht factoren van Maertz (2001) zijn door Maertz & Campion (2004) geoperationaliseerd door het ontwikkelen van de 'Eight Forces Measure scale'. De respondenten is vervolgens gevraagd naar hun laatste vrijwillige vertrek om vervolgens een enquête, bestaande uit een 5-puntenschaal die de acht factoren van Maertz (2001) meet, in te vullen. Het procesaspect zal aandacht krijgen in de volgende paragraaf.

Het contentmodel van Maertz (2001) biedt inzicht in de initiërende factoren binnen contentonderzoek en geniet wegens twee redenen de voorkeur voor dit onderzoek. Het model integreert diverse (incomplete) modellen en is met succes gekoppeld aan procesonderzoek. De

operationalisatie is kwantitatief, gebruikt de 'Eight Forces Measure Scale', en kent een enkel meetmoment.

### **3.5.2 Kwalitatief procesonderzoek: beslissingsprocessen omtrent vrijwillige uitstroom**

Deze paragraaf beschrijft de ontwikkeling, inhoud en onderzoeksmethode van procesonderzoek.

Het beslissingsproces van het individu werd lange tijd gezien als een rationele beslissingsreeks. De basis voor deze gedachte was, zoals eerder beschreven, Mobley (1977) en later Hom e.a. (1992) en Hom e.a. (1994). Er werd aangenomen dat elke individu zijn beslissingen op dezelfde rationele manier neemt. Het beslissingsproces is voor ieder individu een 'nutsanalyse'. Lee & Mitchell (1994) bekritiseerde deze aanname en stelde dat niet ieder beslissingsproces op rationele wijze tot stand komt. Zij stelde dat de huidige theorie een onvolledig beeld geeft omdat er een aantal genegeerde irrationale beslissingsprocessen bestaan. Deze gedachte leidde tot vier beslissingsprocessen in plaats van een rationeel beslissingsproces. Het bestaan van meerdere beslissingsprocessen leidt logischerwijs tot de vraag: 'wat bepaalt het beslissingsproces dat een individu kiest?'. Een vervolgonderzoek van Lee e.a. (1999) toont aan dat baantevredenheid, een schok en niet uitgekomen verwachtingen leiden tot verschillende beslissingsprocessen. Ook Lee e.a. (1999) besteedden dus aandacht aan de relatie tussen content- en procesmodellen. Het onderzoek van Lee e.a. (1999) bevestigt het bestaan van vier beslissingsprocessen gebaseerd op baantevredenheid, schok en niet uitgekomen verwachtingen. In het eerste beslissingsproces bestaat er geen negatieve baantevredenheid maar zorgt een schok voor een wens om te vertrekken. In het tweede beslissingsproces is er geen negatieve baantevredenheid maar zowel een schok als een niet uitgekomen verwachting die samen tot een wens om te vertrekken leiden. In het derde beslissingsproces zijn alle drie de factoren aanwezig en wordt de wens om te vertrekken ook vertaald naar het kijken naar alternatieven. In de eerste variant van beslissingsproces vier is er slechts sprake van ontevredenheid; er wordt niet naar alternatieven gekeken. In de tweede variant van beslissingsproces vier gebeurt dit juist wel.

Een kwalitatief onderzoek naar de vier beslissingsprocessen van vrijwillige uitstromende, geïdentificeerd door Lee & Mitchell (1994), demonstreerde dat 32% van de uitstromende een van deze beslissingsprocessen volgt (Lee e.a., 1996). Het vervolgonderzoek van Lee e.a. (1999) slaagde erin 92.6% van de uitstromende in een van de onderzochte beslissingsprocessen te plaatsen. Het plaatsen van respondenten in beslissingsgroepen vindt plaats door het analyseren van de beslissing van de respondent met hulp van diepte-interviews.

Het procesmodel van Lee e.a. (1999) verduidelijkt diverse beslissingsprocessen en geniet wegens twee redenen de voorkeur voor dit onderzoek. Ten eerste is schok als initiërende

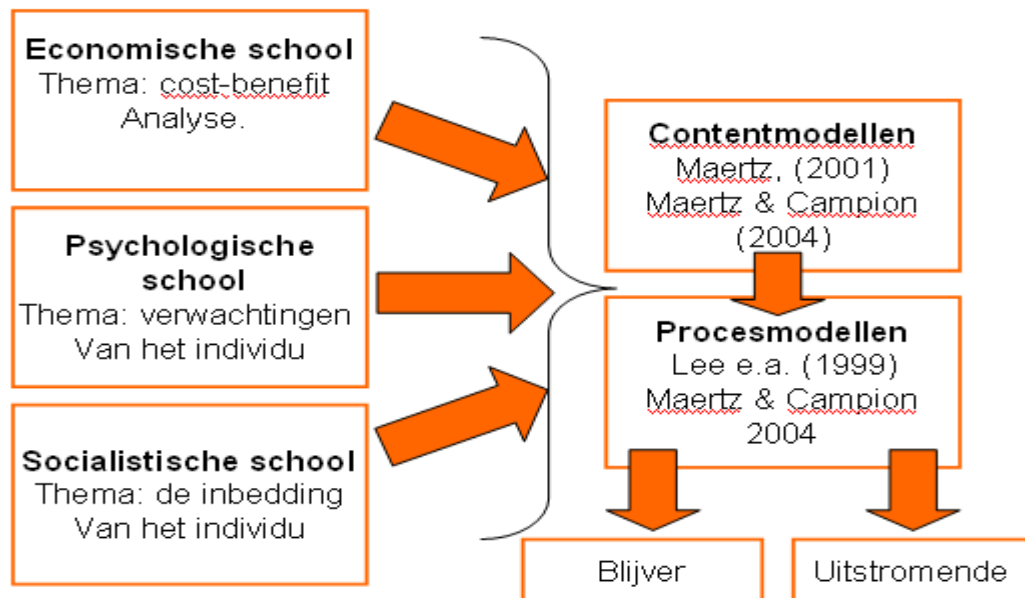
variabele interessant omdat reorganisaties, zoals bij TNT Post, door Lee e.a. (1999) als schok beschreven worden. Ten tweede koppelt Lee e.a. (1999) content- en procesonderzoek. Het onderzoek kent een kwalitatief karakter.

### 3.6 Gevolgen voor het onderzoeksmodel

Deze paragraaf gaat in op de combinatie van content- en procesonderzoek. Het artikel van Maertz & Campion (2004) en de implicaties voor het onderzoek staan centraal.

Het contentmodel dat het meest aansluit bij het onderzoek is het contentmodel van Maertz (2001). Het procesmodel dat het meest aansluit bij het onderzoek is het model van Lee e.a. (1999). Het artikel van Maertz & Campion (2004) borduurt voort op beiden. Het model van Maertz (2001) wordt geoperationaliseerd terwijl het model van Lee e.a. (1999) aangepast wordt. Maertz & Campion (2004) bekritisieren het werk van Lee e.a. (1999) namelijk op een aantal gebieden: de definitie van een schok is te breed, zij stellen dat baantevredenheid, schok en niet uitgekomen verwachtingen in ieder proces een rol spelen, er geen beslissingsproces voor de impulsieve vertrekkers bestaat, en alternatieven een grotere rol spelen. De vier beslissingsprocessen van Lee e.a. (1999) worden aangepast. Onderstaande biedt een schematisch overzicht van de modellen die het best aansluit bij dit onderzoek.

Figuur 5: een schematisch overzicht van de modellen aangevuld met de belangrijkste literatuur



Ondanks het feit dat Maertz & Campion (2004) beide relevante onderzoeken vertegenwoordigt is het niet geschikt voor het onderzoek. In het onderzoek staat het exploreren van de relatie tussen content- en procesonderzoek centraal. Op basis van dit doel is er gekozen voor kwantitatief onderzoek. Deze keuze conflicteert met procesonderzoek wat leidde tot een concessie. Maertz & Campion (2004) plaatsen individuen in de bovenstaande beslissingsprocessen door middel van ja/nee vragen. Dit garandeert een 100% plaatsing



waardoor het onmogelijk te bepalen valt of het model van Maertz & Campion (2004) een verbetering is. Daarnaast kent dit onderzoek duidelijk geen exploratief karakter. De onderzoeksmethode is kwantitatief en er wordt gebruik gemaakt van een erkende schaal voor zowel het content- als procesaspect. Er dient gezocht te worden naar een opzet die de kennis van zowel Maertz (2001) als Lee e.a. (1999) benut maar ook exploratieve vrijheid biedt. De exacte gevolgen voor de onderzoeksmethode worden in hoofdstuk 5 toegelicht.

Maertz & Campion (2004) gebruiken zowel het meeste geschikte contentmodel als het meest geschikte procesmodel voor dit onderzoek. De focus en toetsende opzet van het onderzoek sluiten echter niet aan bij de doelstelling van dit onderzoek, dit is belangrijk met oog op de onderzoeksmethode.

### **3.7 De vermeende invloed van de TNT Post op vrijwillige uitstroom**

De organisatorische invloed op vrijwillig uitstroom wordt breed gedragen (Gerhart, 1990; Schwab, 1991; Trevor, 2001). Deze paragraaf verkent het eventuele effect van de besproken reorganisaties en aanwezigheid van het mobiliteitsinstrument binnen TNT Post.

#### **3.7.1 Het verwachte effect van de reorganisaties op vrijwillige uitstroom**

In deze paragraaf wordt de eerst algemene relatie tussen reorganisaties en vrijwillige uitstroom belicht. De relatie blijkt positief. Er wordt onderzocht of de gekozen modellen ruimte bieden aan de bevindingen.

TNT Post is, zoals besproken, aan verandering onderhevig. Een reorganisatie heeft vaak indirect een positieve invloed op vrijwillige uitstroom. Dit indirecte effect is een gevolg van de negatieve invloed van een reorganisatie op de medewerkers en hun baantevredenheid en betrokkenheid (Armstrong-Stassen, 2002; Luthans & Sommer, 1999). De lagere baantevredenheid en betrokkenheid leiden vervolgens tot een toename in vrijwillige uitstroom. (Tet & Meyer, (1993); Brockner e.a., 1987; Knudsen e.a. 2003). Naast deze indirecte relatie kan een reorganisatie ook een ‘shokeffect’ genereren (Lee e.a. 1999; Holtom e.a., 2005) dat uiteindelijk tot vrijwillige uitstroom leidt (Lee & Mitchell, 1994) Het directe verband tussen een reorganisatie en een toename van vrijwillige uitstroom is eveneens onderzocht en blijkt positief (Batt e.a. 2002; Trevor & Nyberg, 2008). Op basis van de literatuur kan er gesteld worden dat er zowel een indirect als direct verband bestaat tussen een reorganisatie en vrijwillige uitstroom.

Het is waarschijnlijk dat de reorganisaties invloed hebben op vrijwillige uitstroom en aandacht verdienen. De twee relevante reorganisaties binnen TNT Post worden kort besproken en gekoppeld worden aan de factoren van Maertz (2001) om hun belang en rol te verduidelijken.

Binnen TNT Post vinden er momenteel, zoals besproken, twee reorganisaties plaats. OptiVo en Masterplan III. Het doel van OptiVo is om door middel van veranderingen in het arbeidsproces de efficiency te verhogen. De postbodes uitten frequent hun ontevredenheid over de veranderingen. Op basis van de besproken theorie is te verwachten dat vrijwillige uitstroom zal toenemen doordat baantevredenheid en betrokkenheid dalen. Dit effect is in de acht factoren van Maertz (2001) allereerst door middel van ‘affectieve kracht’ beschreven. De acht factoren van Maertz (2001) erkennen eveneens het schokeffect van de reorganisatie door middel van de ‘contractuele kracht’. De arbeidsomstandigheden zijn niet langer gelijk aan de arbeidsomstandigheden waar de postbode oorspronkelijk mee akkoord is gegaan.

In de toekomst zal de tweede reorganisatie plaatsvinden, Masterplan III. Masterplan III veroorzaakt het sombere toekomstbeeld: 11.000 voltijdpostbodes zullen in 2012 boventallig zijn. Naast de besproken schok, weergegeven door de ‘contractuele kracht, is ook de onzekerheid door middel van de ‘berekende kracht’ een initiërende factor voor vrijwillige uitstroom (Maertz, 2001). Het toekomstige nut van bij TNT Post blijven werken is sterk verlaagd. Er zou ook sprake kunnen zijn van sociale druk om de organisatie te verlaten, ‘normatieve kracht’. De omgeving kent het sombere toekomstbeeld van TNT Post en vinden wellicht dat een individu moet vertrekken of zelfs blijven. Tot slot wordt TNT Post gekenmerkt door een oud personeelsbestand met lange dienstverbanden. Ondanks de sombere toekomst zijn mensen wellicht zodanig betrokken bij de organisatie dat ze willen blijven. Er is mogelijk sprake van een ‘gedragmatige kracht’.

Er blijkt op basis van de wetenschappelijke literatuur genoeg aanleiding te zijn om te vermoeden dat de reorganisaties, OptiVo en Masterplan III, een rol spelen met betrekking tot vrijwillige uitstroom. De aanwezigheid en effecten van de reorganisaties verdienen in dit onderzoek aandacht.

### **3.7.2 Het verwachte effect van het mobiliteitsinstrument op vrijwillige uitstroom**

In deze paragraaf wordt de eerst algemene relatie tussen het mobiliteitsinstrument en vrijwillige uitstroom belicht. De relatie blijkt positief. Er wordt onderzocht of de gekozen modellen ruimte bieden aan de bevindingen.

Er is beperkt onderzoek gedaan naar de invloed van human resource instrumenten op vrijwillige uitstroom. Het onderzoek richt zich vooral op indirecte verbanden. Een voorbeeld is hiervan is de negatieve invloed van ‘high involvement human resource instrumenten’ op vrijwillige uitstroom (Batt 2002; Huselid 1995 en Guthrie 2001). Het onderzoek van Trevor & Nyberg (2008) is relevanter, zij onderzoeken onder andere het effect van grotere arbeidsmarktkansen als gevolg van ‘career development’ op vrijwillige uitstroom tijdens reorganisaties. De relevantie komt voort uit het feit dat het stimuleren en faciliteren vanuit TNT Mobility ook plaats vindt door het ontwikkelen van de arbeidsmarktkansen terwijl TNT Post reorganiseert. Daarnaast krijgen de postbodes een vergoeding bij vrijwillig vertrek. Het

mobilitetsbudget verhoogt direct de aantrekkelijkheid van een andere baan. Een vertrek bij TNT Post is aantrekkelijker geworden en een alternatieve baan hoeft dus minder aantrekkelijk te zijn. Dit valt onder de ‘alternatieve kracht’ van Maertz (2001).

Het is belangrijk te verduidelijken dat deelname aan TNT Mobility vrijwillig is. Niet iedere medewerker zal ervoor kiezen zijn arbeidsmarktkansen te verbeteren.

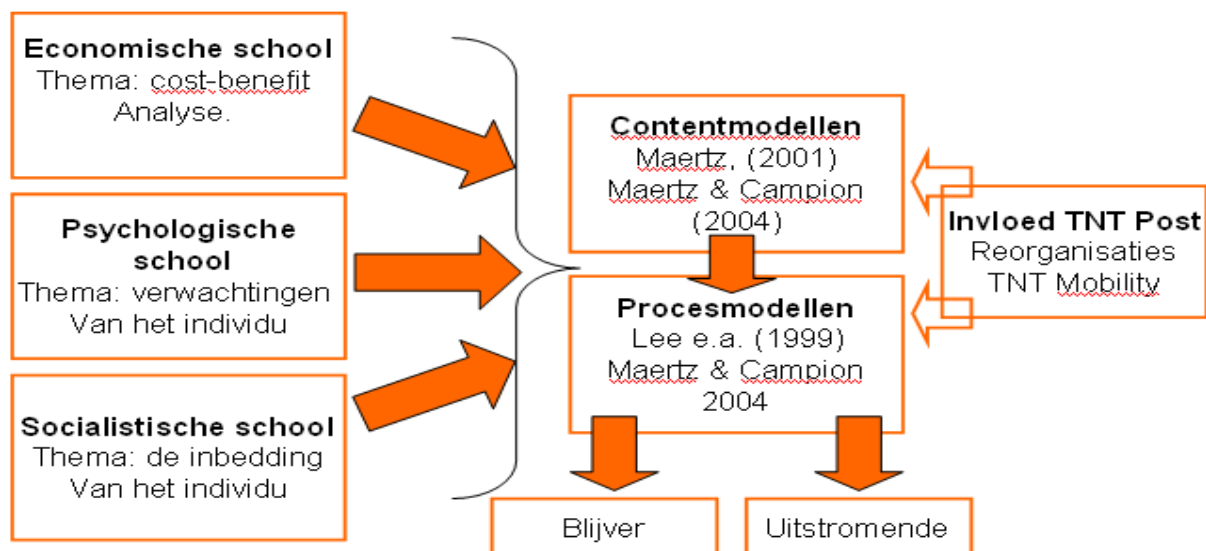
De aanwezigheid van TNT Mobility verhoogt de arbeidsmarktkansen en heeft een positief effect op vrijwillige uitstroom. De aanwezigheid en effecten van TNT Mobility verdienen in dit onderzoek aandacht.

### 3.8 Een overzicht van de bevindingen

Deze biedt een figuurlijk overzicht van de bevindingen. Deze bevindingen vormen de kennisbasis waarop het onderzoek zal voortborduren.

De drie wetenschappelijke perspectieven leidde tot twee modellen. Een combinatie van beide modellen biedt het volledigste inzicht in vrijwillige uitstroom. De invulling van het contentmodel door Maertz (2001) geniet de voorkeur. De invulling van het procesmodel door Lee e.a. (1999) geniet de voorkeur. Het model van Maertz & Campion (2004) dat beide bewust integreert en de relatie onderzoekt biedt onvoldoende exploratieve mogelijkheden. Na verder onderzoek is gebleken dat de organisatorische context een belangrijke rol speelt. Beide modellen bieden voldoende ruimte aan deze rol.

Figuur 6. een overzicht van de bevindingen



Het is belangrijk te verduidelijken dat dit model gebaseerd is op eerder onderzoek en dient als leidraad. Het geeft het proces dat uiteindelijk leidt tot het wel of niet uitstromen van een medewerker weer en biedt inzicht in de invloed van de organisatorische context. In hoeverre dit model overeenkomt met de daadwerkelijke situatie bij TNT Post zal tijdens het onderzoek blijken.

## 4. De organisatie: TNT Post

---

Het doel van dit hoofdstuk is de lezer inzicht te bieden in TNT Post. TNT Post is de opdrachtgever, vormt het onderzoeksgebied, en heeft waarschijnlijk invloed op vrijwillige uitstroom. De geschiedenis, organisatiestructuur, uitstroomproblematiek en het relevante beleid worden toegelicht.

### 4.1 Een introductie: TNT Post

Tot 1989 was TNT Post een staatsbedrijf, de overheid verzorgde de postbezorging. Op een januari 1989 werd het staatsbedrijf der PTT omgezet in de NV Koninklijke PTT Nederland (KPN); TPG Post BV en PTT Telecom BV hebben vervolgens als werkmaatschappijen onder de holding KPN gefunctioneerd. De overheid heeft TPG Post BV vervolgens een concessie verleend; TPG kreeg de verplichting om brieven en andere geadresseerde zendingen tot tien kilogram zowel in het binnen- als buitenland te vervoeren en zich aan de richtlijnen van het ministerie van Verkeer en Waterstaat te houden. Daartegenover stond het alleenrecht om brieven tot en met honderd gram te vervoeren, brievenbussen langs de openbare weg te plaatsen en postzegels uit te geven. In december 1996 nam KPN het Australische bedrijf 'Thomas Nationwide Transport' over, TNT werd onderdeel van PTT Post. In juni 1996 werden TPG Post BV en PTT Telecom gesplitst; PTT Post en TNT vormden vervolgens de holding TPG (TNT Post Groep) met als bedrijfsnaam PTT Post. Een bedrijfsnaam die op 1 mei 2002 gewijzigd werd in TPG Post omdat deze naam beter aansloot bij de internationale ambities, die verder vormgegeven werden in 2006. TPG wordt omgedoopt in TNT Post en de nieuwe oranje huisstijl is een feit. Het uiteindelijke doel, met oog op binnenlandse en buitenlandse concurrentie, is een krachtig wereldwijd merk.

Deze ontwikkelingen hebben uiteindelijk geleid tot het huidige TNT NV, een bedrijf dat zich richt op het aan klanten verlenen van diensten op het gebied van document- en pakketbezorging. De sector, transport- en distributie, waarin TNT actief is heeft een geschatte waarde van \$3.500 miljard. TNT als bedrijf is actief in meer dan 200 landen en heeft 160.000 werknemers. In Nederland is TNT Post tevens de grootste werkgever. De kerncijfers van TNT Post, weergegeven in bijlage 1, bieden aanvullende informatie over het bedrijf (TNT Post, 14-11-2010).

De geschiedenis, dienstverlening en kerncijfers van de organisatie bieden de lezer inzicht in de organisatie waarin het onderzoek plaatsvindt. TNT Post is een grote multinational en daarnaast de grootste werkgever van Nederland.

### 4.2 De organisatiestructuur van TNT Post

Aangezien TNT Post een groot internationaal bedrijf is zal de organisatiestructuur nader beschreven worden om de positie van onderzoeksgebied binnen de organisatiestructuur te verduidelijken.

TNT N.V. biedt bedrijven en consumenten wereldwijd een breed scala aan post- en expressdiensten vanuit twee divisies: Mail en Express. De raad van bestuur staat boven deze divisies en staat onder toezicht van de raad van commissarissen (bijlage 2). Het onderzoek wordt uitgevoerd binnen de postdienst, TNT Mail, welke bestaat uit vier businessunits (bijlage 3).

- Mail Nederland: de belangrijkste verspreidorganisatie van geadresseerde en ongeadresseerde post in Nederland.
- European Mail Networks: het Europese netwerk met aanbod in acht Europese landen.
- Cendris: dienstenaanbod op het gebied van direct en interactieve marketing en data- en documentmanagement.
- Spring: internationaal samenwerkingsverband, grensoverschrijdend dienstenaanbod op het gebied van post.

Het onderzoek wordt uitgevoerd binnen een onderdeel van de businessunit Mail Nederland, Productie (bijlage 4). De unit bestaat naast productie uit Inkoop, Communicatie, Bedrijfsveiligheidspost, Programma Bureau Mail, Control Mail NL en Commercie. Productie draagt zorg voor het uitvoerende proces van de post: van collectie tot bestelling. De keten is organisatorisch ingericht in drie delen: Collectie, Sorteren & Voorbereiden en Bezorgen. De keten is eenduidig op het gebied van service, gedrag en uitstraling om klantgerichte integrale ketensturing mogelijk te maken. Productie wordt geleid volgens de volgende vijf besturingsprincipes.

- Sturen op de keten: optimalisatie van de keten als geheel heeft de eerste prioriteit van het MT van een Area.
- Beleid centraal en uitvoering decentraal.
- Standaardisatie van uitvoering.
- Nastreven van verbetering.
- Resultaatgericht samenwerken.

Productie bestaat uit een hoofdkantoor (centraal niveau), zes Area's (decentraal niveau) en één service-unit (bijlage 5). De indeling naar Area's is locatieafhankelijk (bijlage 6). De staforganisatie in de Area, met name geconcentreerd op een Areakantoor, ondersteunt de volledige lijnorganisatie. De service unit bestaat uit het Secretariaat, Operations, Human Resource & Organisatie, Development en Mobility, en heeft eveneens een ondersteunende rol. Het is van belang de positie van TNT Mobility, zoals beschreven een belangrijke factor, aandacht te geven. TNT Mobility is onderdeel van Productie en verleent ondersteuning aan de Area's op het gebied van mobiliteit. TNT Mobility heeft als organisatieonderdeel verantwoordelijkheden en kijkt kritisch of het inzetten van steun efficiënt is.

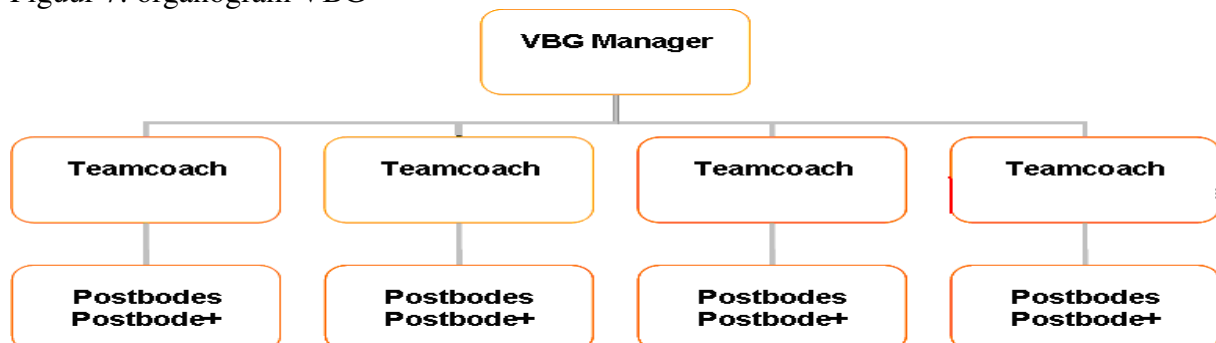
Het onderzoek vindt plaats in omgeving Utrecht, onderdeel van Area Centrum. Logisch aangezien de opdracht vanuit HR&O Area Centrum komt. De lijnorganisatie van een Area is onderverdeeld in drie ketenonderdelen: Collectie, Sorteren/Vorbereiden en Bezorgen. Elke keten wordt aangestuurd door een ketenmanager, die zitting heeft in het Area-MT (bijlage 7). Iedere Area heeft een sorteercentrum en vier clusters die bestaan uit verschillende voorbereidingsgebieden (VBG'n) waar Vorbereiden en Bezorgen plaatsvindt. De VBG'en worden vanuit de staf, Operations Support, HR&O Operational Control, ondersteund en gecontroleerd. Area centrum bestaat uit 27 VBG'n (bijlage 8). Een VBG kan uit 1 of meerdere vestigingen bestaan; de onderzochte VBG'n bestonden uit een vestiging.

Aangezien de VBG'n het onderzoeksgebied vormen zal de personele bezetting en bijbehorende verantwoordelijkheden nader toegelicht worden.

- De VBG-manager (tweedelinmanager): de eindverantwoordelijke voor het efficiënt en effectief verloop van postbezorging en uitvoering van centraal beleid. Manager van alle vestigingen binnen een VBG.
- De teamcoaches (eerstelinmanagers): verantwoordelijk voor een effectieve en efficiënte sortering, voorbereiding en bezorging van de post en uitvoering van centraal beleid op een vestiging.
- Postbodes: verantwoordelijk voor het uitvoeren van sortering, voorbereiding en bezorging.
- Postbode +: postbodes die naast de verantwoordelijkheden als postbode betrokken zijn bij het aansturen van postbezorgers op een vestiging.
- Postbezorgers: deeltijdmedewerkers die verantwoordelijk zijn voor bezorging.

De doelgroep met betrekking tot vrijwillige uitstroom, bestaand uit voltijdpostbodes die gebruik kunnen maken van het mobiliteitsbudget, bevindt zich binnen het VBG. Deze groep wordt vervolgens direct aangestuurd door de teamcoaches en indirect door de VBG Manager. Ter illustratie een universeel organogram.

Figuur 7: organogram VBG



De postbezorgers vallen niet onder de onderzoeksgroep van voltijdpostbodes en werken vanuit een depot, ze zijn dan ook buiten het organogram gelaten.

Het onderzoeksgebied vormt de onderste laag van een duidelijk hiërarchische organisatie. De besturingsprincipes maken daarnaast duidelijk dat beleid aan de top gemaakt wordt en vervolgens volgens standaardmethodes geïmplementeerd dient te worden. Tot slot is er inzicht in de organisatiestructuur en verantwoordelijkheden binnen het onderzoeksgebied geboden. Deze informatie helpt de lezer het onderzoek binnen TNT Post te plaatsen en biedt enig inzicht met betrekking tot de organisatiesensitiviteit.

### 4.3 De uitstroomsituatie binnen TNT Post

Deze paragraaf verduidelijkt de uitstroomsituatie van TNT Post op regionaal niveau. Zowel de uitstroomproblematiek als uitstroomrealisatie worden inzichtelijk gemaakt.

Het personeelsbestand van TNT Post dient, zoals eerder beschreven, in te krimpen. TNT Post tracht deze inkrimping te realiseren door uitstroom. Uitstroom wordt binnen TNT Post onderverdeeld in harde en zachte uitstroom. Harde uitstroom is voorspelbaar en bestaat grotendeels uit natuurlijk verloop, veelal door leeftijd. Zachte uitstroom is onvoorspelbaar en bestaat grotendeels uit voltijdpostbodes die de organisatie vrijwillig verlaten. TNT Post stuurt actief op zachte, vrijwillige, uitstroom. Deze sturing heeft gevolgen voor de zojuist besproken VBG'n en dus ook voor het onderzoek.

Uit de vorige paragraaf bleek dat de hoofdverantwoordelijkheid van een VBG de bezorging van de post is. Daarnaast worden er echter ook van een VBG verwacht dat voltijdpostbodes geïnformeerd worden over de toekomst, en indien gewenst, begeleid worden bij vertrek. Er is dan ook een target opgesteld met betrekking tot vrijwillige uitstroom. De jaartargets op VBG-niveau worden gebaseerd op de "afwijking in % voltijdpostbodes per VBG ten opzichte van ideaal % voltijdpostbodes van de vaste bezetting" met een minimum van twee taken en een maximum van twaalf taken. Het resultaat van deze formule wordt aangepast aan de unieke situatie van een VBG waarbij onder andere de leeftijd van het personeelsbestand en de arbeidsmarkt een rol spelen. Een taak is 37 contracturen, dit komt overeen met het contract van een voltijdpostbode. De realisatie, bestaand uit postbodes die de organisatie door middel van het mobiliteitsbudget verlaten, is eveneens uitgedrukt in taken. Onderstaande tabel geeft de uitstroomtargets en realisatie in 2009 en het target voor 2010 weer.

Tabel 2: Uitstroomtargets en realisatie: Area Centrum op VBG-niveau

Cluster 1	Jaartarget 2009	Realisatie 2009	Vershil	Vershil in % tov jaartarget	Jaartarget 2010	target t/m feb	realisatie t/m feb
Arriensvaart	8,0	11,0	3,0	137,5	4,7	0,8	0,0
Barneveld	3,0	3,0	0,0	100,0	2,3	0,4	0,0
Ede	12,0	8,5	-3,5	71,1	9,4	1,6	0,0
Harderwijk	2,2	1,8	-0,4	79,9	2,3	0,4	0,0
Nijkerk	4,3	3,0	-1,3	69,8	2,3	0,4	1,0
Soest	6,0	0,7	-5,3	12,2	2,9	0,5	0,0
Veenendaal	9,9	2,0	-7,9	20,2	6,4	1,1	0,0
<b>Totaal Cluster 1</b>	<b>45,4</b>	<b>30,0</b>	<b>-15,4</b>	<b>66,1</b>	<b>30,3</b>	<b>5,3</b>	<b>1,0</b>
Cluster 2							
Doorn	8,9	5,9	-3,0	65,8	5,9	1,0	0,0
Maarsse	7,6	7,0	-0,6	92,1	3,5	0,6	0,0
Utrecht Ko	10,0	8,8	-1,2	88,1	4,7	0,8	0,0
Utrecht Hp	6,0	2,0	-4,0	33,3	4,1	0,7	0,8
Utrecht Ma	4,7	2,0	-2,7	42,6	2,3	0,4	0,0
Woerden	6,0	3,6	-2,4	59,9	2,3	0,4	1,0
Zeist	9,0	5,0	-4,0	55,6	8,2	1,4	1,0
<b>Totaal Cluster 2</b>	<b>52,2</b>	<b>34,3</b>	<b>-17,9</b>	<b>65,6</b>	<b>31,1</b>	<b>5,4</b>	<b>2,8</b>

Cluster 3							
Arnhem	12,0	5,6	-6,4	46,4	9,4	1,6	0,0
Elst	3,1	2,9	-0,2	94,7	2,3	0,4	0,0
Nijmegen	12,0	3,5	-8,5	28,8	8,2	1,4	3,0
Wijchen	9,5	3,0	-6,5	31,6	8,2	1,4	1,0
Zevenaar	10,5	8,7	-1,8	83,1	4,1	0,7	2,0
<b>Totaal Cluster 3</b>	<b>47,1</b>	<b>23,7</b>	<b>-23,4</b>	<b>50,3</b>	<b>32,2</b>	<b>5,6</b>	<b>6,0</b>
Cluster 4							
Bilthoven	6,0	4,0	-2,0	66,7	7,0	1,2	0,0
Culemborg	4,0	1,0	-3,0	25,0	2,3	0,4	0,0
Gorinchem	5,8	1,0	-4,8	17,1	2,3	0,4	2,0
Houten	4,9	8,5	3,6	174,4	2,3	0,4	1,0
IJsselstein	2,7	0,8	-1,9	30,0	2,3	0,4	0,0
Leerdam	2,1	1,8	-0,3	83,7	2,3	0,4	1,0
Nieuwegein	6,1	5,8	-0,3	94,6	2,3	0,4	0,0
Tiel	2,7	1,0	-1,7	37,0	2,3	0,4	0,0
<b>Totaal Cluster 4</b>	<b>34,3</b>	<b>23,8</b>	<b>-10,4</b>	<b>69,5</b>	<b>23,3</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>

Op basis van bovenstaande tabel kunnen er een aantal gegevens over de uitstroomsituatie in Area Centrum afgeleid worden. Allereerst valt op dat de mate van realisatie tussen de VBG'n enorm verschilt. Het algemene beeld is dat de doelstellingen niet gehaald worden. Het aantal medewerkers dat in aanmerking komt voor het mobiliteitsbudget, en dus de doelgroep voor vrijwillige uitstroom vormt valt niet uit de tabel af te lezen maar bedraagt 1084 voltijdpostbodes in Area Centrum. In een jaar dienen er, gebaseerd op de doelstellingen, in Area Centrum in totaal 180 postbodes met een contract van 37 uur uit te stromen. Dit is 16.6% van het personeelsbestand.

Er is extra inzicht in de problematiek geboden door de uitstroomsituatie van zowel Area Centrum als de individuele VBG'n te verduidelijken. Er blijkt op VBG-niveau een grote variatie in zowel target als realisatie te bestaan. TNT Post is duidelijk van mening dat het



lijnmanagement op VBG-niveau invloed kan uitoefenen op uitstroom. Er bestaan namelijk targets die het management dient te halen.

## 4.4 Het relevante beleid en de uitdraging op VBG-niveau

Het doel van deze paragraaf is allereerst het relevante organisatiebeleid met betrekking tot vrijwillige uitstroom te verhelderen en vervolgens aandacht te besteden aan de uitdraging van dit beleid op VBG-niveau. Deze combinatie verheldert zowel de eventuele invloed van het beleid op vrijwillige uitstroom als de invulling binnen het onderzoeksgebied.

### 4.4.1 Het OptiVo traject

OptiVo is een efficiencymaatregel met een grote invloed op de arbeidsomstandigheden van de postbodes. Bij het OptiVo-traject staat de herinrichting van het arbeidsproces centraal. Het proces bestaat uit informeren, een scan van het VBG, invoering van standaard werkprocessen met als afsluiting een controle. Het OptiVo traject zal uiteindelijk in ieder VBG geïmplementeerd worden. Op het moment van schrijven heeft het informeren in ieder VBG plaatsgevonden en is de volledige implementatie bij 14 VBG'n afgerond.

Zowel 'informeren' als 'de invoering van standaard werkprocessen' beïnvloeden de doelgroep direct. Bij het informeren wordt de postbodes aan de hand van presentaties verduidelijkt hoe het toekomstige arbeidsproces eruit ziet. De postbode krijgt te horen hoe hij in de toekomst dient te gaan werken maar ervaart dit pas als het traject daadwerkelijk geïmplementeerd is. Het verschil met de huidige situatie is dat de postbode veel minder vrijheid krijgt en een strikt proces dient te volgen. TNT Post streeft na dat de postbodes een zeer specifiek arbeidsproces volgen terwijl voorheen alleen het resultaat beoordeeld werd.

Het arbeidsproces:

- De postbode dient gedurende het werk 'achter zijn kast' te blijven zitten. Taken die in de huidige situatie tot 'lopen' leiden worden overgenomen door de postverdelers. Er zijn nu vaste in plaats van flexibele pauzetijden, daarbuiten dient de postbode aan het werk te zijn.
- Er bestaan vaste regels voor het sorteren en opbundelen van post. Voorheen mocht de postbode dit proces zelf invullen.
- Er is een vaste plaats voor elastiekjes, bakken, en gevulde postzakken aangegeven met lijnen op de werkvloer. Voorheen mocht de postbode de plaats bepalen.
- Postbodes kunnen een andere wijk ontvangen om te bezorgen.

De werktijdregeling:

- De efficiëntere bedrijfsvoering leidt tot nieuwe prestatienormen, de postbodes krijgen voor hetzelfde werk 20% minder tijd dan vroeger. De postbodes beleven dit als een verhoging van de werkdruk.

De rol van het management is afhankelijk van de fase van het OptiVo traject. In de informerende fase is de taak van het management om te voltijdpostbodes bewust te maken van de toekomst. Dit gebeurt met het inzetten van zowel specifieke als unieke communicatiemiddelen. Wanneer het OptiVo-traject geïmplementeerd wordt krijgt het VBG ondersteuning van een extern projectteam. Dit team houdt toezicht op het proces, onderwijst de teamcoaches en VBG-manager met betrekking tot het OptiVo traject, en spreekt postbodes aan op eventuele verbeterpunten. Deze rol dient na het vertrek van het projectteam door het management overgenomen te worden.

Afhankelijk van het VBG wordt de voltijdpostbodes door het management geïnformeerd over de toekomstige arbeidssituatie, of ervaren de voltijdpostbodes daadwerkelijk een afname in autonomie en vrijheid en een toenemende werkdruk. Op basis van het theoretisch kader kan verwacht worden dat dit een positieve invloed heeft op vrijwillige uitstroom.

#### 4.4.2 Masterplan III

Naast het aanpassen van het arbeidsproces wil TNT Post in 2013 volgens een nieuw logistiek model werken. Werkzaamheden worden gecentraliseerd, de VBG'n worden opgeheven en vervangen door zes Centrale Voorbereidings Locaties (CVL's). TNT Post verandert in een deeltijdorganisatie, het werk voor medewerkers met 'grote contracten' van meer dan 25 uur, voltijdpostbodes, verdwijnt. Een huidige dagtaak van een voltijdpostbode bestaat uit ongeveer vijf uur voorbereiden op het VBG en vervolgens drie uur op straat post bezorgen. In de toekomst wordt deze functie gesplitst. Het sorteren vindt plaats op de CVL en zal door automatisering en schaalvoordelen minder tijd in beslag nemen. Het wegbrengen wordt overgenomen door een postbezorger.

Een puntsgewijs overzicht van Masterplan III:

- Bezorgweek met piek- en daldagen.
- VBG'n verdwijnen.
- Voorbereiding centraal op zes centrale voorbereidingslocaties.
- Gesorteerde post wordt via 'hubs' naar depots gebracht waar postbezorgers de bezorging op zich nemen.
- Voorbereiding huis-aan-huis wordt gecentraliseerd en uitbesteed aan een andere organisatie.

- De werkzaamheden van de ketens, collectie, sortering/voorbereiden, bezorging worden gescheiden. Dit leidt tot de eerder beschreven functieveranderingen.
- TNT Post wordt een deeltijdorganisatie.

De belangrijkste gevolgen voor de postbodes:

- In 2013 is het vak van voltijdpostbode verdwenen.
- Functies binnen de nieuwe organisatie die gedeeltelijk overlappen met de functie postbode zijn maximaal 25 uur per week.

TNT Post wil Masterplan III in 2013 volledig uitgevoerd hebben. De nieuwe organisatiestructuur is in grote lijnen bekend en de invulling en gevolgen voor de postbode worden steeds gedetailleerder ingevuld. Het bovenstaande overzicht geeft de bekende informatie gedurende de dataverzameling weer.

Direct na de dataverzameling heeft TNT Post de gevolgen voor de postbode verder verduidelijkt. In de Omslag, een personeelskrant, van juni 2010 wordt een brief aangekondigd waarin voltijdpostbodes geïnformeerd worden over hun persoonlijke toekomst. Postbodes die in de toekomst ontslagen worden zullen de status ‘overcomplete’ toebedeeld krijgen en krijgen de mogelijkheid gebruik te maken van het sociaal plan TNT Post, 10-06-2010). Deze brief is uiteindelijk vertraagd en op het moment van schrijven nog niet bezorgd.

Er vindt momenteel een onderhandeling plaats tussen vakbonden en TNT Post met betrekking tot het aantal ontslagen (ANP, 2010). De exacte gevolgen van de reorganisaties zijn nog steeds onbekend.

Masterplan III zorgt ervoor dat de postbodes onzeker zijn over hun toekomst bij TNT Post. De exacte invulling van deze toekomst blijkt echter onduidelijk. Het sombere toekomstperspectief kan een mogelijke reden zijn om te vertrekken.

#### **4.4.3 TNT Mobility**

TNT Mobility is de professionele mobiliteitsorganisatie van TNT Post. Het doel is het intern en extern plaatsen van medewerkers op basis van verplichte en vrijwillige mobiliteit. De focus in dit onderzoek ligt op het extern plaatsen op basis van vrijwillige mobiliteit. Om dit doel te bereiken biedt TNT Mobility persoonlijke begeleiding, BZM en het mobiliteitsbudget. De mogelijkheden die persoonlijke begeleiding biedt en de kernpunten van BZM (mobiliteitsmarkt, opleidingsmarkt en informatiebijeenkomsten) zullen verduidelijkt worden. Het mobiliteitsbudget concept is eenvoudiger en in de introductie voldoende toegelicht. Het is belangrijk te verduidelijken dat permanente deelname aan TNT Mobility vrijwillig is. TNT Post is op het moment wel bezig met zogenaamde ‘verplichte intakegesprekken’. Alle postbodes in een VBG dienen verplicht met TNT Mobility te praten en vervolgens een eenmalige workshop te volgen. Deze ‘verplichte intakegesprekken’ hebben nog niet op ieder

VBG plaatsgevonden. Postbodes die niet ingeschreven staan bij TNT Mobility ontvangen af en toe vacatures via de post maar worden niet op andere wijzen benaderd.

De persoonlijke begeleiding vanuit TNT Mobility bestaat uit vier eerder besproken stappen starten, heroriënteren, investeren en solliciteren. Deze stappen zullen nader toegelicht worden.

De stappen binnen de fase 'start':

- Intakegesprek: bespreking wensen en verwachtingen met de mobiliteitsadviseur
- Workshop 'nieuw perspectief'; een schets van het toekomstbeeld gevolgd door een gesprek met de mobiliteitsadviseur met als centrale vraag: wil je doorgaan?
- Samen met de mobiliteitsadviseur een stappenplan opstellen.

Als je besluit dat je echt weg wilt maar nog niet waarheen en wanneer volgt de fase heroriënteren.

De mogelijkheden binnen de fase 'heroriënteren':

- Jobclub A. Deze jobclub bestaat uit twee dagdelen met collega-kandidaten en een trainer. Centraal staat wie je bent, wat je kunt, arbeidsmarktoriëntatie en het leren netwerken.
- Verschillende testen: werk- en denkniveautest, loopbaanscan, teamanalyse en beroepsoriëntatie. De resultaten worden besproken met de mobiliteitsadviseur.
- Mobiliteitsmarkt. Een markt met informatie over de arbeidsmarkt in de omgeving.
- Opleidingsmarkt. Een markt waar de opleidingsmogelijkheden binnen TNT Mobility verduidelijkt worden.

De focus van investeren is de arbeidsmarktkansen van de werknemer te vergroten. De werknemer kan de volgende acties ondernemen.

De mogelijkheden binnen de fase 'investeren in je toekomst':

- Stage. De werknemer loopt maximaal 1 maand stage terwijl TNT Post zijn salaris doorbetaalt. De werknemer dient de stage zelf te regelen.
- Jobclub B. De jobclub bestaat uit vier dagdelen waar de werknemer leert een vacature te analyseren, telefonisch informatie in te winnen, een sollicitatiegesprek te voeren en te netwerken.
- Vakgerichte opleidingen. Indien een opleiding bijdraagt aan de arbeidsmarktkansen van een werknemer vergoedt TNT Post opleidingskosten tot 5000 euro. De studie is in eigen tijd.

- MBO-diploma via EVC-traject. De erkenning van jarenlange werkervaring staat centraal, in een kort tijdbestek met beperkte lessen kan “mbo 2 logistiek medewerker” of “mbo logistiek 3 teamleider” gehaald worden.

Indien je weet dat je weg wilt, waar je heen wilt en de juiste competenties bezit is de werknemer toe aan de fase ‘solliciteren’. De begeleiding gaat over van jobcoach naar mobiliteitsadviseur.

De ondersteuning van TNT Mobility bij het solliciteren:

- Jobclub C. Samen met collega’s ga je op zoek naar vacatures in het mobiliteitscentrum of bij externe partijen als het UWV of uitzendbureaus.
- Informatiebijeenkomst werkgevers. Een werkgever komt vertellen wat hij aanbiedt en verwacht van toekomstige medewerkers.
- Detachering. Indien zowel de postbode als de werkgever enthousiast zijn over een samenwerking is het mogelijk, door middel van detachering, een proefperiode van 3 maanden in te gaan. De werknemer kan, indien gewenst, terugkeren bij TNT Post.

TNT Mobility is er duidelijk op gericht de voltijdpostbodes die open staan voor vertrek te begeleiden. Deze ondersteuning heeft een positief effect op de arbeidskansen van de postbode en zal mogelijkwijs leiden tot meer vrijwillige uitstroom.

#### **4.5 De uitdraging van het relevante beleid op VBG-niveau**

De rol en invulling van het organisatiebeleid zijn reeds besproken. Deze paragraaf gaat in op de vertaling van beleid naar de postbodes.

Uit twee van de eerder beschreven besturingsprincipes, beleid centraal en uitvoering decentraal en standaardisatie van uitvoering, blijkt dat het beleid centraal bepaald wordt, gestandaardiseerd wordt, en vervolgens op VBG-niveau wordt uitgedragen. Communicatie wordt ingezet om de medewerkers op de hoogte te brengen van de aankomende veranderingen. TNT Post tracht de communicatie door specifieke en reguliere middelen te verzorgen. Specifieke middelen zijn speciaal ontworpen voor het communiceren van bijvoorbeeld Masterplan III en bestaan uit presentaties, films, brieven en folders. Reguliere middelen bestaan uit reeds bestaande communicatiemiddelen, zoals bedrijfskranten en werkoverleg, die gebruikt worden om de medewerkers over verschillende ontwikkelingen binnen TNT Post te informeren. Specifieke middelen bestaan uit verschillende soorten bijeenkomsten en het verstrekken van informatie door middel van brieven en folders puur gericht op, bijvoorbeeld, het communiceren van OptiVo. De informatieverstrekking is, zoals beschreven, in hoge mate gestandaardiseerd. Er bestaan communicatieplannen waarin precies beschreven staat welke communicatiemiddelen op welk moment ingezet dienen te worden. De

communicatie wordt veelal door staf vanuit Area Centrum ondersteund. Naast de verplichte en gestandaardiseerde communicatiemomenten worden de VBG-manager en teamcoaches aangemoedigd het beleid ook buiten deze momenten uit te dragen. Hun taak wordt omschreven als het volledig verduidelijken van de OptiVo en Masterplan III reorganisaties en hun gevolgen. Het management team dient daarnaast de postbodes te informeren over TNT Mobility en eveneens deelname te faciliteren en stimuleren.

Het principe 'centraal beleid, decentraal uitvoeren' wordt gecombineerd met een hoge mate van gestandaardiseerde communicatie. Het beleid dient in grote lijnen gelijk te zijn op VBG-niveau. Het management team van het VBG-niveau is echter verantwoordelijk voor de uiteindelijke communicatie en heeft enige ruimte voor eigen invulling. Het managementteam kan door de communicatie en uitvoering van beleid invloed hebben op vrijwillige uitstroom.

## 5. Methodologie

---

In dit hoofdstuk wordt de methodiek van het onderzoek toegelicht. Er wordt aandacht besteed aan de opzet, uitvoering, validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. Het hoofdstuk biedt de lezer inzicht in het proces dat leidt totstandkoming van de onderzoeksresultaten.

### 5.1 Onderzoekstype

Het fenomeen vrijwillige uitstroom wordt binnen een organisatie onderzocht. De organisatie is tevens de opdrachtgever. Er is sprake van toegepast onderzoek waarbij het oplossen van een probleem door middel van ingrijpen centraal staat. Het fenomeen vrijwillige uitstroom is frequent onderzocht, er bestaan veel wetenschappelijke theorieën over de initiërende factoren en de daaruit resulterende beslissingsprocessen. De huidige situatie binnen TNT Post lijkt echter uniek door de reorganisaties en het aanwezige mobiliteitsinstrument. De vraag is in hoeverre deze modellen volledig zullen zijn. De bevindingen van het onderzoek zullen, ter vergelijking, naast de wetenschappelijke theorie gelegd worden. Het onderzoek kan in die zin als toetsend gezien worden, het hoofddoel blijft echter het oplossen van een organisatorisch probleem.

### 5.2 Onderzoeksstrategie

Het doel van deze paragraaf is de bepaling van de onderzoeksstrategie, rekeninghoudend met zowel de wetenschappelijke als de organisatorische context, toe te lichten. Het onderzoek richt zich op de problematiek binnen TNT Post en is daarmee van empirische aard. De onderzoeker wil zowel de motivatie van postbodes om bij TNT Post te blijven of te vertrekken als de daaruit voortkomende processen ontdekken. Deze combinatie is in de wetenschap door middel van zowel kwantitatief (Maertz & Campion, 2004) als kwalitatief (Lee e.a., 1999) onderzoek onderzocht. Verder bleek uit eerder wetenschappelijk onderzoek dat aankomende reorganisaties en het mobiliteitsinstrument, TNT Mobility, vrijwillige uitstroom wellicht beïnvloeden. Het doel is om de reeds bestaande wetenschappelijke kennis

te benutten maar wel ruimte te bieden aan de unieke organisatorische context. Daarnaast staat de betekenisgeving van de postbode duidelijk centraal. Deze combinatie leidt tot een open exploratieve aanpak waarbij kwalitatief onderzoek het best aansluit (Boeije, 2005). Er wordt dan ook verhalend en beschouwend gerapporteerd.

Naast het wetenschappelijke argument bestaan er nog een aantal praktische redenen voor kwalitatief onderzoek. Allereerst heeft TNT Post ten tijde van het onderzoek een vrijwillige enquête uitgezet met betrekking tot medewerkertevredenheid, MMO 2010, en aangegeven dat een tweede enquête ongewenst is. Daarnaast is de onderzoeker verzocht om de situatie op VBG-niveau te onderzoeken. Het aantal potentiële vrijwillige uitstromers in de VBG'n die onderzocht kunnen worden bestaat uit gemiddeld 20 postbodes per VBG. Een tweede argument voor kwalitatief onderzoek.

Er is gekozen voor de interpretatieve variant van kwalitatief onderzoek. Een variant waar het specifieke karakter van de sociale werkelijkheid centraal staat. Deze werkelijkheid wordt gevormd door de betekenis die mensen geven aan verschijnselen. Deze betekenisgeving vindt op individueel niveau plaats waardoor individuen afwijkende perspectieven kunnen hebben hoewel hun situatie in grote mate overeen lijkt te komen. Deze variant mondt uit in een verslag dat de regelmatigheden in de lokale context beschrijft in plaats van algemene wetmatigheden (Boeije, 2005). Aangezien het doel van het onderzoek is vrijwillige uitstroom op VBG-niveau te begrijpen door middel van de betekenisgeving van de postbode is de interpretatieve variant van kwalitatief onderzoek een logische keuze. Er zijn drie hoofdvormen binnen de interpretatieve variant van kwalitatief onderzoek; de etnografische studie, de gevalstudie en de gefundeerde theoriebenadering. Het doel is een onderzoek naar een praktijkprobleem dat gevormd wordt door verschillende regionale gevallen. Een aantal van deze gevallen dient dan ook onderzocht te worden. Aangezien in de gevalstudie het bestuderen van een verschijnsel in zijn natuurlijke context centraal staat past de gevalstudie bij de onderzoeksvraag. Het is bij een gevalstudie belangrijk het verschijnsel zoveel mogelijk als geheel te onderzoeken. Dit leidt tot een dataverzameling op verschillende niveaus, zowel de visie van de postbodes als het management is belangrijk (Boeije, 2005).

### **5.3 Onderzoeksmateriaal**

Deze paragraaf gaat in op de uitvoering van de gekozen onderzoeksstrategie. De keuze van het onderzoeksgebied, de selectie van onderzoeksobjecten en de manier van dataverzameling worden toegelicht.

#### **5.3.1 De keuze van het onderzoeksgebied**

De volgende stap is het selecteren van een onderzoeksgebied dat past bij het onderzoekstype en de daaruit voortgekomen onderzoeksstrategie. Er dient hierbij rekening gehouden te worden met de door de organisatie en onderzoeker geschapen randvoorwaarden. Het doel is een onderzoeksgebied te kiezen dat het mogelijk maakt het organisatorisch probleem op te lossen door middel van kwalitatief onderzoek.

Er is bewust gekozen voor een kwalitatieve gevallenstudie als onderzoeksstrategie. Aangezien kwalitatief onderzoek tijdsintensief is en het onderzoek een beperkte looptijd kent is het onmogelijk om ieder geval in Area Centrum te onderzoeken. Een selectie van twee gevallen is noodzakelijk. Boeije (2005) stelt dat er bij een gevallenstudie gestreefd dient te worden naar het selecteren van extreme gevallen die eveneens vergelijkbaar zijn. Het contrast tussen beide gevallen accentueert namelijk mogelijke verschillen. Het doel is dan ook om twee VBG'n te selecteren die qua situatie identiek lijken maar in grote mate verschillen op het gebied van uitstroomrealisatie. Op basis van hoofdstuk 2 en 3 kunnen er een aantal elementen afgeleid worden die zoveel mogelijk identiek dienen te zijn: locatie, omvang, fase OptiVo en 'verplichte' mobiliteitsgesprekken.

Omdat TNT Post de opdrachtgever is, en het onderzoek binnen de organisatie plaatsvindt, kan dit tot beperkingen leiden. In de realiteit heeft TNT Post de onderzoeker niet beperkt in de keuze van het onderzoeksgebied. De organisatie, TNT Post, heeft slechts een adviserende rol gespeeld bij het selecteren van beide VBG'n. Het werd sterk afgeraden om VBG'n Amersfoort en Houten te onderzoeken omdat de reden achter de hoge uitstroomrealisatie reeds bij TNT Post bekend is.

Naast wetenschappelijke en organisatorische aspecten speelde er ook een aantal praktische aspecten. Allereerst de reeds genoemde tijds Technische kwestie. Het onderzoek diende ongeveer zes maanden te duren en moest dan ook binnen deze tijd afgerond worden. Dit bekende dat er ongeveer 20 interviews plaats konden vinden. Hier diende dan ook rekening mee gehouden te worden bij het selecteren van het onderzoeksgebied. Er kon een gemiddeld VBG met 40 voltijdpostbodes of twee kleine VBG'n met ieder 20 voltijdpostbodes onderzocht worden. Dit houdt, gebaseerd op de doelgroep, in dat er een gemiddeld VBG of twee kleine VBG'n onderzocht konden worden. Er is uiteindelijk gekozen voor twee kleine VBG'n. Dit maakte de eerder besproken vergelijking tussen twee gevallen mogelijk. Gebaseerd op de wetenschappelijke, organisatorische en praktische beperkingen diende het onderzoeksgebied aan de volgende eisen te voldoen:

Twee kleine VBG'n:

- Een VBG met een hoge uitstroomrealisatie in 2009.
- Een VBG met een lage uitstroomrealisatie in 2009.

Identiek op de volgende gebieden:

- Soortgelijke locatie: cultuur en arbeidsmarkt zo identiek mogelijk.
- Gelijke omvang.
- Zelfde implementatiefase in het OptiVo traject.
- Identieke situatie qua 'verplichte' mobiliteitsgesprekken.

Het doel was op basis van de bovenstaande informatie uit de 27 VBG'n in Area Centrum twee VBG'n te selecteren. De twee beste en twee slechtste VBG'n op het gebied van uitstroom zijn



per cluster (locatie) weergegeven en aangevuld met het aantal vestigingen (omvang), startdatum OptiVo traject en situatie qua ‘verplichte’ mobiliteitsgesprekken. Er is bij het selecteren van het onderzoeksgebied gebruik gemaakt van ‘informatie georiënteerde’ sampling. Deze procedure resulteerde in een match in cluster 2 tussen Maarssen en Utrecht Herculesplein. De andere overwogen clusters 1, 3 en 4 zijn in de bijlage 9 weergegeven.

Tabel 3: Overzicht selectie criteria cluster 2

Cluster 2: selectie VBG'en + vestigingen Area Centrum							
'goede' VBG'n	'Verplichte' Mobiliteits-gesprekken	Vestigingen per VBG	Startdatum OptiVo	'slechte' VBG'n	Vestigingen per VBG	'verplichte' mobiliteits-gesprekken	Startdatum OptiVo
VBG Maarssen	Nee	Maarssen, Mijdrecht	14-06-2010	VBG Utrecht-Herculesplein	Utrecht-Herculesplein	Nee	14-06-2010
VBG Utrecht-Koploperstraat	Ja	Utrecht Koploperstraat, Utrecht Europalaan	15-01-2009	VBG Utrecht-Manitobadreef	Utrecht-Manitobadreef	Nee	14-06-2010

Een match tussen VBG Maarssen en VBG Utrecht-Herculesplein of Utrecht-Manitobadreef blijkt optimaal. Er is uiteindelijk gekozen voor Utrecht-Herculesplein als ‘slechte’ vestiging wegens een lagere uitstroomrealisatie en de voorkeur van TNT Post.

### 5.3.2. Onderzoeksubjecten

Het onderzoeksgebied bestaat uit de twee VBG'n; Maarssen en Utrecht Herculesplein. De volgende stap is het identificeren van de respondenten binnen het onderzoeksgebied die relevant zijn voor het onderzoek.

#### De huidige voltijdpostbodes en voormalige voltijdpostbodes

De betekenisgeving van deze individuen staat in het onderzoek centraal. Er zijn naast de huidige postbodes ook een aantal postbodes geïnterviewd die in 2009 vrijwillig zijn vertrokken om inzicht te krijgen in de betekenisgeving van zowel ‘blijvers’ als ‘vertrekkers’. Het gaat specifiek om huidige en voormalige voltijdpostbodes met een contract voor onbepaalde tijd van meer dan 25 uur. Deze groep is voor TNT Post interessant.

#### Het management: de VBG-Manager en teamcoaches

Uit hoofdstuk 2 en 3 bleek dat het management via het uitdragen van het beleid en aanmoedigen van postbodes waarschijnlijk een rol speelt met betrekking tot vrijwillige uitstroom. Indien naast de huidige en voormalige postbodes ook het management geïnterviewd wordt biedt dit de mogelijkheid om zowel de vrijwillige uitstroomsituatie als de uitvoering en invloed van beleid van meerdere kanten te belichten wat tot meer inzichten kan leiden. De betekenisgeving van de postbode blijft wel centraal staan.

Een overzicht van het onderzoeksgebied:

Tabel 4: Overzicht onderzoeksgebied

Het onderzoeksgebied: VBG Maarsssen en VBG Utrecht Herculesplein						
VBG'n	Aantal huidige voltijdpostbodes	Aantal voormalige voltijdpostbodes	Gemiddelde leeftijd huidige en voormalige voltijdpostbodes	Gemiddelde dienstverband huidige en voormalige voltijdpostbodes	VBG Manager	Teamcoaches
VBG Maarsssen	16	6	53	28 jaar	1	4
VBG Utrecht Herculesplein	18	3	48	25 jaar	1	3

### 5.3.3 Dataverzameling

De betekenisgeving van de huidige en voormalige voltijdpostbodes staat centraal. De visie van het management kan daarnaast extra inzichten bieden. De centrale positionering van de postbode is vertaald naar een dataverzameling waarbij het merendeel van de respondenten postbodes zijn. Er is eveneens bewust gekozen om de postbodes als eerste te interviewen om te voorkomen dat de visie van het management de onderzoeker stuurt. Het verzamelen van data onder beide groepen bestond uit de volgende stappen: het opstellen van een topiclijst, het selecteren van de respondenten, het afnemen van het interview, en het documenteren van de data. Deze paragraaf licht dit dataverzamelingsproces toe om inzicht in de herkomst van de voor het onderzoek gebruikte data te bieden.

#### Dataverzameling onder huidige en voormalige voltijdpostbodes

Het opstellen van de vragenlijst heeft als doel om zowel de initiërende factoren als de daaruit voortkomende beslissingsprocessen te identificeren. Er is op basis van het onderzoeksdoel gekozen voor een kwalitatief en exploratief onderzoek waarin de betekenisgeving van de postbode centraal staat. Het doel is een vragenlijst te ontwerpen die ruimte biedt aan zowel de unieke organisatorische situatie als de bekende wetenschappelijke kennis. Dit resulteerde in een semigestructureerde vragenlijst die begint met een aantal open vragen. Nadat er ruimte voor exploratie is geboden wordt het interview gestructureerd aan de hand van reeds beschikbare kennis. De eerder besproken content- en procesmodellen vertegenwoordigen deze kennis. Beide modellen dienen geoperationaliseerd te worden zodat dit onderzoek gebruik kan maken van deze kennis. De voorkeur voor de operationalisatie van het contentaspect door middel van de 'Eight Forces Measure Scale' van Maertz & Campion (2004) is reeds in hoofdstuk 2 toegelicht. Aangezien dit een kwantitatieve schaal is zijn de gesloten enquête vragen veranderd in open vragen. Een noodzakelijke oplossing aangezien er geen kwalitatief opgezet contentonderzoek beschikbaar is. De acht factoren van Maertz (2001) zijn besproken op een manier waarbij de postbode zijn eigen betekenis aan deze factoren kon geven. Het procesaspect is in zowel Maertz & Campion (2004) als Lee e.a. (1999) geoperationaliseerd. Maertz & Campion (2004) identificeren het beslissingsproces aan de hand van ja/nee vragen

terwijl Lee e.a. (1999) open vragen hanteert. Gezien de kwalitatieve en exploratieve opzet van het onderzoek dienden de vragen van Lee e.a. (1999) als basis voor de topiclijst. Naast het wetenschappelijke aspect is er ook specifiek aandacht besteed aan de organisatorische context. Uit hoofdstuk 2 en 3 bleek dat zowel de reorganisaties als het mobiliteitsinstrument wellicht invloed hebben op vrijwillige uitstroom. De postbodes zijn dan ook nadrukkelijk gevraagd naar hun beleving en impact van deze elementen. Om de topiclijst te testen is deze gebruikt in drie proefinterviews; twee interviews met voltijdpostbodes en een interview met een voormalige voltijdpostbode. Het interview is vervolgens met de geïnterviewde geëvalueerd en vervolgens door de onderzoeker geanalyseerd. Op basis van de visie van de geïnterviewde en analyse van de onderzoeker zijn er vervolgens vragen verwijderd, aangepast en toegevoegd. Tijdens het onderzoek is de vragenlijst beperkt uitgebreid om nieuwe inzichten nader te onderzoeken.

Figuur 7: een schematisch overzicht met enkele voorbeeldvragen

<p><b>Het open begin van het interview.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiest u ervoor om bij TNT Post te blijven of besluit u liever te vertrekken?</li> <li>• Waarom kiest u ervoor om bij TNT Post te blijven/te vertrekken?</li> </ul> <p><b>Een aantal gerichte vragen gebaseerd op de acht factoren van Maertz (2004).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat vindt u van werk als postbode?</li> <li>• Hoe vindt u dat u bij TNT Post verdient?</li> </ul> <p><b>Een aantal gerichte vragen gebaseerd op de beslissingsprocessen van Lee e.a. (1999).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is de belangrijkste reden voor u om te besluiten om te blijven/te vertrekken?</li> <li>• Welke stappen heeft u allemaal ondernomen om te vertrekken?</li> </ul> <p><b>Een aantal gerichte vragen naar de relevante organisatorische aspecten: , OptiVo, Masterplan III en TNT Mobility.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe ziet u uw toekomst bij TNT Post?</li> <li>• Wat vindt u van TNT Mobility?</li> </ul> <p>*voormalige voltijdpostbodes zijn identieke vragen gesteld in de verledentijd.</p>
--

Uit het personeelsbestand van beide VBG'n zijn er zeven postbodes aselekt geselecteerd. Deze zijn vervolgens benaderd en om medewerking gevraagd. De postbodes waren allen

bereid om mee te werken aan het onderzoek. Er is met behulp van TNT Post contact opgenomen met zes van de negen voormalige voltijdpostbodes. De contactinformatie van drie voormalige postbodes ontbrak. Drie van de voormalige postbodes waren bereid om deel te nemen aan het onderzoek.

Deelname aan het interview heeft plaatsgevonden op vrijwillige basis. Het interview vond plaats in een afgesloten ruimte en anonimiteit is gegarandeerd. De onderzoeker heeft zichzelf en het onderzoek op beide VBG's tijdens een koffiepauze, een wekelijkse teambijeenkomst, geïntroduceerd. Vervolgens heeft de onderzoeker de willekeurig geselecteerde postbodes persoonlijk benaderd en gevraagd om hun medewerking. TNT Post heeft deze medewerkers financieel gecompenseerd voor de gebruikte tijd. De voormalige postbodes zijn telefonisch benaderd en, na een introductie van de onderzoeker en het onderzoek, verzocht om mee te werken aan het onderzoek. Alle interviews zijn opgenomen en vervolgens uitgewerkt in een transcript. Dit transcript is ter goedkeuring voorgelegd aan de geïnterviewde. Het transcript is na goedkeuring en eventuele aanpassingen gebruikt als data voor het onderzoek.

#### Dataverzameling onder het management

Het doel van de dataverzameling onder het management is tweeledig. Allereerst biedt het een tweede visie op de initiërende factoren en de daaruit voortkomende beslissingsprocessen. Ten tweede biedt het extra inzicht in de uitvoering van landelijk gestandaardiseerd beleid op regionaal niveau. Beide doelen dragen bij aan de beantwoording van de hoofdvraag en dienen geoperationaliseerd te worden in een semigestructureerde vragenlijst.

Het verkrijgen van inzicht in de initiërende factoren en daaruit voortkomende beslissingsprocessen is reeds geoperationaliseerd voor huidige en voormalige postbodes. De vraagstelling hoeft alleen zodanig aangepast te worden dat de manager zijn visie over de postbode zal geven. Een voorbeeld: “Kiest u ervoor om bij TNT Post te blijven of besluit u liever te vertrekken?” wordt “Waarom denkt u dat postbodes ervoor kiezen om bij TNT Post te blijven?” en “Waarom denkt u dat postbodes ervoor kiezen om bij TNT Post te vertrekken?”. Het tweede doel is om inzicht te krijgen in de uitvoering van het beleid. Het management is eerst gevraagd hoe ze hun rol met betrekking tot de reorganisaties zien, gevolgd door de vraag hoe ze deze rol uitdragen. De structuur is identiek aan die van het eerder gepresenteerde voltijdpostbode-interview. De extra vragen over het beleid zijn ondergebracht onder: Een aantal gerichte vragen naar de relevante organisatorische aspecten: , OptiVo, Masterplan III en TNT Mobility.

Om de topiclijst te testen zijn de toegevoegde vragen test in twee verkorte proefinterviews; een interview met een teamcoach en een interview met een VBG-Manager. Het interview is vervolgens met de geïnterviewde geëvalueerd en vervolgens door de onderzoeker geanalyseerd. Op basis van de visie van de geïnterviewde en analyse van de onderzoeker zijn er vervolgens vragen verwijderd, aangepast en toegevoegd. Tijdens het onderzoek is de vragenlijst beperkt uitgebreid om nieuwe inzichten nader te onderzoeken.

Uit het personeelsbestand van beide VBG's is de teamcoach aselect geselecteerd en VBG-Manager gevraagd. Beide zijn vervolgens benaderd en om medewerking gevraagd. Het management was bereid om mee te werken aan het onderzoek.

Deelname aan de interviews heeft plaatsgevonden op vrijwillige basis. Het interview vond plaats in een afgesloten ruimte en anonimiteit is gegarandeerd. Alle interviews zijn opgenomen en vervolgens uitgewerkt in een transcript. Dit transcript is ter goedkeuring voorgelegd aan de geïnterviewde. Het transcript is na goedkeuring en eventuele aanpassingen gebruikt als data voor het onderzoek.

Tabel 5: Overzicht van de onderzoeksobjecten

De respondenten binnen VBG Maarssen en VBG Utrecht Herculesplein						
VBG'n	Aantal geïnterviewde huidige voltijdpostbodes	Aantal geïnterviewde voormalige voltijdpostbodes	Gemiddelde leeftijd respondenten	Gemiddelde dienstverband respondenten	Geïnterviewde VBG Manager	Geïnterviewde Teamcoaches
VBG Maarssen	7	1	50	28 jaar	1	1
VBG Utrecht Herculesplein	7	2	48,5	24 jaar	1	1

## 5.4 Analyse methode

De analyse is uitgevoerd met als leidraad het boek 'Analyseren in kwalitatief onderzoek' (Boeije, 2005). Analyseren wordt door Boeije (2005) als volgt gedefinieerd: het uiteenrafelen van gegevens over een bepaald onderwerp in categorieën met begrippen, en het aanbrenen en toetsen van relaties tussen de begrippen in het licht van de probleemstelling. De gebruikte methode bestaat uit een cyclisch onderzoeksproces dat door middel van open coderen, axiaal coderen, en uiteindelijk selectief coderen resulteerde in dit onderzoeksverslag.

### 5.4.1 Het cyclische onderzoeksproces

De centrale gedachte achter het cyclische onderzoeksproces is dat dataverzameling en analyse door elkaar heen lopen. De analyse heeft tijdens de dataverzameling vorm gekregen door het zo snel mogelijk open coderen en kort samenvatten na een interview. Het doel was om uit de reeds verkregen data nieuwe thema's en hypotheses te distilleren en hierop vervolgens voort te borduren. Het resultaat was dat de topiclijst gedurende het onderzoek licht aangepast is, bepaalde thema's die in eerdere interviews belangrijk leken werden zo in latere interviews getoetst. Constante vergelijking heeft dus een belangrijke rol gespeeld (Boeije, 2005).

### 5.4.2 Open Coderen

Bij open coderen staat het onderzoeksmateriaal centraal. Het onderzoeksmateriaal is onderverdeeld in stukjes tekst waaraan vervolgens betekenis is gegeven door middel van een samenvattende naam; een code. Het open coderen heeft tijdens dit onderzoek twee keer

plaatsgevonden. De eerste keer vond plaats direct na ieder interview. Ieder uitgetypt interview is uitgeprint met een brede kantlijn en vervolgens gecodeerd door de betekenis van fragmenten in deze kantlijn te schrijven. In augustus, nadat de gehele dataverzameling was afgerond, vond de tweede codering plaats. Er is wederom nagedacht over de betekenis van de verschillende fragmenten alvorens er een code aan toegekend werd. Voor de tweede codering is er gebruik gemaakt van MAXQDA om de analyse te vergemakkelijken. Het resultaat was een groot aantal codes die samen de eerste versie van de codeboom vormden.

### **5.4.3 Axiaal coderen**

Tijdens axiaal coderen wordt de betekenis van de belangrijkste begrippen achterhaald en waar mogelijk wordt het begrip omschreven en met voorbeelden geïllustreerd. Het eerste doel is de belangrijkste elementen van het onderzoek te identificeren. Het tweede doel is het reduceren van de codes. Het eerste doel is bereikt door hoofd en subcodes te onderscheiden. Het tweede doel is gerealiseerd door codes op te heffen of samen te voegen. Een belangrijk gehanteerd hulpmiddel bij deze stap vormde het uitprinten van alle oorspronkelijke codes om ze vervolgens overzichtelijk op een tafel uit te spreiden en tot slot te ordenen. Deze methode bood mij het nodige overzicht voor zowel het vormen van clusters als het reduceren van het aantal codes. Er is een stap gemaakt van concreet naar abstract. Het uiteindelijke resultaat was een ordening van de codes die voortkwamen uit het open coderen, de codeboom.

### **5.4.4 Structureren: selectief coderen**

De centrale gedachte tijdens het structureren is het zoeken naar verklaringen. Selectief coderen biedt een hulpmiddel, de nadruk ligt op het integreren van categorieën en het aanbrengen van verbanden. De bevindingen dienen geïnterpreteerd te worden uit de literatuur en als basis te dienen voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Er is vervolgens getracht vanuit de beleving van de postbode te redeneren. De visie die zij uitspraken is als werkelijkheid beschreven en vervolgens pas naast de ‘realiteit van TNT’ gelegd. Er is intensief getracht gebruik te maken van inleving en fases. Inleving diende om de drijfveren achter het proces te begrijpen terwijl fasering gebruikt is om de positie in het proces weer te geven.

## **5.5 Betrouwbaarheid en validiteit**

Om de kwaliteit van het onderzoek te garanderen is het van groot belang aandacht te besteden aan zowel de betrouwbaarheid als de validiteit. Kwalitatief onderzoek wordt namelijk gekenmerkt door het ontbreken van gestandaardiseerde methodes en het door elkaar lopen van dataverzameling en data-analyse. Het is van belang dat de dataverzameling gerepliceerd kan worden en gelijkmatig plaatsvindt. Daarnaast is het van belang dat de onderzoeker de juiste conclusies aan de data verbindt.

### 5.5.1 Betrouwbaarheid

De centrale gedachte achter betrouwbaarheid is dat een eventuele herhaling van de waarnemingen tot identieke data moet leiden. Betrouwbaarheid refereert aan de beïnvloeding van de waarnemingen door toevallige of onsystematische fouten en wordt afgemeten aan de precisie van de methoden van dataverzameling of meetinstrumenten.

Het ontbreken van gestandaardiseerde methodes en de aanwezigheid van een cyclische dataverzameling biedt de onderzoeker veel flexibiliteit. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te faciliteren is de manier van dataverzameling allereerst uitvoerig beschreven. Dit maakt het proces inzichtelijk en reproductie mogelijk. Daarnaast is ieder interview direct uitgewerkt en gecodeerd. Dit garandeert dat elementen die in het ene interview naar voren zijn gekomen ook in het volgende interview besproken worden. De dataverzameling is inzichtelijk en vindt gelijkmatig plaats wat de betrouwbaarheid garandeert.

### 5.5.2 Validiteit

Er bestaan twee soorten validiteit: interne en externe. De een richt zich op de onderzoeksresultaten en de andere op de mate van generalisering.

Voor interne validiteit zijn de onderzoeksstrategie, onderzoeksanalyse en het gebruik van beproefde methodes van belang. De onderzoeker dient de juiste data te verzamelen en vervolgens uit deze data valide conclusies te trekken. De onderzoeksopzet en methode van dataverzameling is gekozen op basis van de onderzoeksvraag en uitvoerig beargumenteerd. De deelname van de onderzoekspopulatie vond plaats op vrijwillige basis, dit heeft echter niet tot veel afgewezen verzoeken geleid. Een gevaar voor de validiteit van de data wordt gevormd doordat respondenten wellicht sociaal wenselijke antwoorden geven. Een voorbeeld hiervan kan zijn dat een postbode doet alsof hij wil blijven om te voorkomen dat hij door collega's als verrader wordt gezien. Om dit zoveel mogelijk te voorkomen zijn de respondenten anoniem en in een afgesloten ruimte geïnterviewd en verzocht om voorbeelden te geven. Een tweede gevaar is het ontbreken van een gestandaardiseerd analyseproces. Er bestaat bij kwalitatief onderzoek geen rechte lijn tussen gegevens en conclusies. Er is getracht zoveel mogelijk gebruik te maken van bestaande procedures. Deze procedures zijn eveneens uitvoerig beschreven om ze inzichtelijk te maken voor andere onderzoekers. Op het derde gevaar, de rol van de onderzoeker, wordt later ingegaan.

Bij externe validiteit staat de vraag of de onderzoeksconclusies gelden voor andere situaties centraal. Kwalitatief onderzoek wordt, door de geringe omvang van de steekproef, vaak geconfronteerd met twijfels over de externe validiteit. Het is echter voor TNT Post interessant of de bevindingen in VBG Maarssen en Utrecht Herculesplein eveneens gelden voor de overige VBG's. De grote gelijkenissen tussen de VBG's op basis van organisatiestructuur en beleid doen vermoeden dat dit het geval zal zijn. Het is echter eveneens mogelijk dat het onderzoek juist grote verschillen tussen beide VBG's aantoonde. Dit kan betekenen dat ieder VBG op individueel uniek is of dat beide VBG's typerend zijn voor een 'goede' en 'slechte' VBG. Naast direct inhoudelijke generalisatie kan er ook generalisatie plaatsvinden op basis van analogie. Als basis van deze analogie dient er aandacht besteed te worden aan de

organisatorische elementen die zowel bij TNT Post als bij andere organisaties plaatsvinden. Bijvoorbeeld veranderende arbeidsomstandigheden, een somber toekomstbeeld en de ondersteuning bij vrijwillige uitstroom door een HR instrument. De mate van overeenkomst tussen organisaties bepaalt de mate van overdraagbaarheid van de conclusies.

### **5.5.3 De rol van de onderzoeker**

De onderzoeker oefent, zoals reeds beschreven, invloed uit op de verzameling van de data en de daaruit volgende interpretatie. De onderzoeker heeft zich door middel van zijn arbeidsverleden bij TNT, wetenschappelijke theorie, het voeren van diverse gesprekken en het inlezen van beleidsstukken kennis vergaard over respondenten en hun situatie. Al deze omstandigheden bepalen de manier waarop de onderzoeker de data verzamelt en interpreteert. De onderzoeker kan dit niet veranderen maar dient zich er wel bewust van te zijn.

Een aspect dat bijzondere aandacht verdient is de betrokkenheid van de onderzoeker bij het onderzoek. De onderzoeker is in het verleden postbode geweest en zijn betrokkenheid bij het lot van de postbodes is een directe aanleiding geweest voor het onderzoek. Dit heeft als voordeel dat er een grote motivatie is om te achterhalen wat de onderzochte postbodes beweegt. Een nadeel is echter dat de objectieve blik van de onderzoeker kan lijden onder zijn eigen visie en eerdere ervaringen. De visie van de onderzoeker is namelijk dat het voor de postbodes beter is om TNT Post te verlaten. De onderzoeker heeft getracht rekening te houden met dit aspect door de betekenisgeving van de respondent als niet in twijfel te trekken. Helaas is het als onderzoeker onmogelijk om te beoordelen of dit geslaagd is; de kritische blik van u als lezer kan hier wellicht uitkomst bieden.

## **6. Analyse en onderzoeksresultaten: uitstroomhoudingen**

---

Dit hoofdstuk gaat in op verschillende visies van de postbodes met betrekking tot vrijwillige uitstromen. Deze stap verduidelijkt het te onderzoeken fenomeen door in de belevingswereld van de postbodes te stappen.

### **6.1 uitstroomhoudingen: een kwalitatieve verdieping**

Deze paragraaf onderzoekt in welke mate de wetenschappelijke visie op vrijwillige uitstroom zich in het onderzoeksgebied manifesteert.

In het wetenschappelijke onderzoek worden er twee uitstroomhoudingen onderzocht: er bestaan ‘blijvers’ en ‘vertrekkers’. Deze visie komt sterk terug in de onderzoeksmethode. In contentonderzoek (‘waarom stromen medewerkers uit?’) wordt er door middel van twee metingen onderscheid gemaakt tussen ‘blijvers’ en ‘vertrekkers’. De eerste meting brengt de situatie van iedere medewerker in beeld terwijl de tweede meting in beeld brengt welke medewerker een ‘blijver’ (werkzaam binnen de organisatie) en een ‘vertrekker’ (de organisatie verlaten) is. De analyse brengt vervolgens de verschillen tussen beide



gespecificeerde groepen in kaart en benoemt deze als initiërende uitstroomfactoren. Deze keuze is, rekening houdend met de kwantitatieve natuur en de daaruit voortkomende onderzoeksopzet, begrijpelijk. De kwalitatieve aard van dit onderzoek waar intensief gesproken wordt met huidige en een aantal voormalige postbodes ('ik ben vertrokken') maakt het mogelijk om deze tweedeling nader te onderzoeken. Is de uitstroombeslissing zo zwart/wit als onderzoek naar contentmodellen aanneemt of dient er een nuancering plaats te vinden?

Figuur 9: de twee wetenschappelijke uitstroombouingen



De noodzaak voor nuancering blijkt direct uit de visie van de postbodes op vrijwillige uitstroom die in het onderzoek naar voren zijn gekomen. Vrijwillige uitstroom bestond naast de bekende zwarte 'ik vertrek/ben vertrokken' en witte 'ik blijf' uit een grijze dimensie: 'ik wil blijven maar...?'.  
'

Figuur 10: de drie uitstroombouingen die in het onderzoek naar voren komen



De analyse richt zich dus op drie houdingen ten opzichte van vrijwillige uitstroom in plaats van de twee traditionele wetenschappelijke houdingen: 'blijver' en 'vertrekker'. Om meer inzicht te krijgen in de groepen 'blijvers, ik wil blijven maar,... en ik vertrek/ben vertrokken' zal iedere groep uitvoerig beschreven worden zodat de lezer een algemeen beeld krijgt van iedere groep. Er zal allereerst inzicht geboden worden in de operationalisatie; 'wanneer behoort een postbode tot een bepaalde groep?'. Vervolgens wordt er ingegaan op de basiskennmerken van de groep. Tot slot zullen de houding, acties, en visie op alternatief werk van de 'blijver', 'ik wil blijven', maar... en 'ik vertrek/ben vertrokken' groepen verduidelijkt worden.

### 6.1.1. De ‘blijver’

De basis van de groepsindeling wordt gevormd door het antwoord dat de postbode geeft op de openingsvraag: ‘Wilt u bij TNT Post blijven of vertrekken’?.

Onderstaande citaats illustreren een ‘ik blijf’ antwoord op de bovenstaande vraag.

“Nee ik wil het wel uitzien (postbode1).”

“Ik wist het voor mezelf al vrij snel dat ik wilde blijven (postbode2).”

De uitgesproken intentie van deze postbodes is direct duidelijk; beide postbodes willen werkzaam blijven bij TNT Post en hebben hier geen twijfels over. Deze bevinding vormt de basis om een postbode als ‘blijver’ te typeren.

Er zijn uiteindelijk zes van de 17 geïnterviewde postbodes op deze manier als ‘blijver’ getypeerd, vijf in Maarsse en een in Utrecht Herculesplein. De groep bestaat duidelijk uit oudere postbodes; de gemiddelde leeftijd van deze groep is 53,5. De gemiddelde leeftijd van de huidige en voormalige postbodes is 49,3. Het merendeel van de groep is lange tijd in dienst bij TNT Post, het gemiddeld aantal dienstjaren van deze groep is 31,3. Het gemiddelde aantal dienstjaren van de populatie is 26. De groep heeft werkweken van 37 uur en treedt op als kostwinner. Een uitzondering vormt een 37 jarige vrouw die 10 jaar bij de post werkt en een contract heeft voor 25 uur.

De ‘blijvers’ blijken niet alleen de intentie om te blijven uit te spreken. Hun houding straalt ook daadwerkelijk uit dat ze van plan zijn om te blijven, ze nemen bewust een passieve rol aan en stellen zich niet druk te maken over de toekomst.

“Nee ik wil het wel uitzien....Ik ga me er niet zo druk om maken. Als het komt dan komt het wel (Postbode1).”

“Ik wacht het rustig af. Ik maak me er niet druk over en ik wacht het gewoon af (Postbode3).”

In de huidige situatie hebben ze hun houding en acties met betrekking tot vrijwillig uitstromen bepaald. Dit wil niet zeggen dat deze keuze permanent is. De groep ‘blijvers’ maakt ook een constante afweging tussen de huidige baan en mogelijke alternatieven. Indien er een alternatieve baan beschikbaar komt die goed aansluit bij hun wensen sluiten ook deze postbodes een vertrek niet uit.

“Als ik iets wil gaan doen dat ik heel leuk vind dan ga ik weg. Er werken hier mensen die met mij een eigen bedrijf willen beginnen, een uitvaartbedrijf. Daar zie ik wel heil in eigenlijk. Dat is gewoon weer een uitdaging om daar wat mee te gaan doen. (postbode1).”

“Nee (over zelf actie ondernemen)... Ik kom wel regelmatig in een cafeetje bij Utrecht en daar ken ik een hoop mensen die zelf een bedrijf hebben. Als die komen en zeggen is dat niet iets voor jou, ik heb wat leuks voor je, dan wil ik best gaan kijken (postbode2).”

De postbodes nemen echter geen actieve stappen om deze droombaan daadwerkelijk te bereiken maar stellen vooral dat ze weg zouden gaan als er toevallig iets langskomt dat precies aan het plaatje voldoet en in hun ogen beter is dan het huidige werk. De kerngedachte van de ‘blijver’ is de rest van zijn carrière bij TNT werken. De postbodes maken dan ook duidelijk dat ze bij TNT Post willen blijven, niet actief bezig zijn met vertrekken en een vertrek alleen overwegen als de perfecte baan langskomt.

### 6.1.2 ‘Ik wil eigenlijk blijven, maar...’

De basis van de groepsindeling wordt gevormd door het antwoord dat de postbode geeft op de openingsvraag: ‘Wilt u bij TNT Post blijven of vertrekken’?.

Onderstaande citaats illustreren een ‘ik wil blijven, maar...’ antwoord op de bovenstaande vraag.

“In principe wil ik blijven maar met al de veranderingen en vooruitzichten wil ik toch wel ergens anders naar toe. (postbode8).”

“Ik ben aan het solliciteren. Ik wil op zich best blijven, ik vind het werk heel leuk, maar ja aangezien de toekomst. Dat er toch al gezegd wordt dat het steeds minder wordt en er steeds minder werk overblijft voor de postbodes en er misschien wel ontslag aan zit te komen ben ik toch met mobility bezig om ander werk te vinden.

Internet en vragen om me heen (postbode12).”

Uit bovenstaande citaten blijkt duidelijk dat deze postbodes er, indien mogelijk, de voorkeur aan geven om te blijven. Het werk als postbode bevalt maar de postbodes maken zich zodanig zorgen over hun toekomst dat ze toch hebben besloten om te vertrekken. De postbodes kiezen uiteindelijk, met pijn in het hart, voor vertrek.

Er zijn uiteindelijk vier van de 17 geïnterviewde postbodes als ‘ik wil eigenlijk blijven, maar...’ getypeerd, een in Maarssen en drie in Utrecht Herculesplein. De groep is jonger dan de eerder besproken ‘blijvers’ en bestaat uit postbodes met een gemiddelde leeftijd van 47,5. De gemiddelde leeftijd van de huidige en voormalige postbodes is 49,3. De postbodes zijn relatief lang in dienst bij TNT Post, 22,75 jaar. Het gemiddelde aantal dienstjaren van de populatie is 26. De groep bestaat volledig uit mannelijke kostwinnaars met een werkweek van 37 uur.

De houding van de ‘ik wil eigenlijk blijven, maar...’ groep lijkt op een tweestrijd waar vertrek licht de overhand heeft. De postbodes nemen een actievere rol aan dan de ‘blijvers’, ze proberen alternatief werk te krijgen.

Onderstaande citaten illustreren dit.

“Een keer per maand en dat is helemaal niet leuk hoor om zo’n brief te schrijven. Je kunt, gekscherend, beter een uitzendbureau binnen stappen en zo een vaste baan krijgen dan direct op een vaste baan te solliciteren [aangepast wegens leesbaarheid]. Zo ben ik ook hier terecht gekomen. Maar ik kan ook wel hulp krijgen bij het schrijven van zo’n brief bij TNT Mobility als ik er echt niet uit kom (postbode11).”

“Ik ben begonnen van euh ik zeg ik wil wel gaan solliciteren en ik wil gaan zoeken naar werk maar ik heb nu werk dus ik heb niet al teveel haast. Ik ben wel aan het zoeken maar ik heb geen sollicitatietraining gedaan dat soort dingen niet. Ik heb iemand die me helpt met sollicitatiebrieven schrijven en telefoneren lukt wel. (postbode12)”

Uit de bovenstaande citaten van Postbode11 en Postbode12 blijkt dat beide inderdaad bezig zijn met vertrek maar dit niet vol overgave doen. Dit resulteert vervolgens in een open houding met betrekking tot vertrek, enige acties, maar zeker geen absolute betrokkenheid bij het vinden van een andere baan. De ene postbode vindt een keer per maand solliciteren voldoende terwijl de andere benadrukt dat hij nog werk heeft en dus niet al teveel haast heeft. Een opvallend kenmerk van deze groep is dat ze vaak pas recent open staan voor een eventueel vertrek, dit blijkt uit het feit dat de postbodes recent actief zijn geworden bij TNT Mobility.

De postbodes in de groep “ik wil blijven, maar...” staan gematigd positief tegenover vertrek, nemen voorzichtige stappen om een nieuwe baan te vinden, maar blijven tegelijk kritisch en vergelijken de nieuwe baan in sterke mate met hun huidige baan. De centrale gedachte is dat de postbode het liefst bij TNT Post blijft werken maar zich begint te realiseren dat dit wellicht niet mogelijk zal zijn. Hierdoor belandt de postbode in een spagaat waar hij uit tracht te komen door zich, voorzichtig, te oriënteren op andere functies.

### **6.1.3 ‘Ik wil vertrekken/ben vertrokken!’**

De basis van de groepsindeling wordt gevormd door het antwoord dat de postbode geeft op de openingsvraag: ‘Wilt u bij TNT Post blijven of vertrekken’?. Daarnaast zijn er drie postbodes geïnterviewd die vorig jaar vrijwillig bij TNT Post zijn vertrokken. Dit recente vertrek is, logischerwijs, vooraf gegaan door de wens om te vertrekken en de postbodes zijn getypeerd als ‘ik ben vertrokken!’. Onderstaande citaten illustreren een ‘ik wil vertrekken/ben vertrokken’ antwoord op de bovenstaande vraag.

“Ik wil hier niet blijven in deze chaos, laat ik het zo zeggen. Het is nu niet leuk meer. Zeker na deze laatste veranderingen is het niet leuk meer (Postbode9).”

“Ik wil vertrekken. ik ben al een paar jaar volop bezig met mobility en volgende week heb ik weer een bijeenkomst vanwege het beveiliging 1 en boa. Buitengewoon opsporingsambtenaar. Daar heb ik al eens naar geïnformeerd en dat bleek in deventer te zitten. Dat vond ik niet prettig in de auto. En ik ben al met diverse bedrijven aan de slag geweest ook via Mobility. Ook met hulp van Mobility, helaas is dat niets geworden. Ze zijn er wel volop mee bezig en ik ook (Postbode6).”

Uit bovenstaande citaats blijkt duidelijk dat deze postbodes er, indien mogelijk, de voorkeur aan geven om te vertrekken. Ze zijn ontevreden over de huidige en toekomstige situatie en ondernemen actie om dit te veranderen. Dit geldt voor de ‘ik wil vertrekken’ en gold voor ‘ik ben vertrokken’ postbodes.

Er zijn uiteindelijk zeven van de 17 geïnterviewde postbodes als ‘Ik wil vertrekken/ben vertrokken’ getypeerd. Twee postbodes samen met een voormalig postbode uit Maarssen, twee huidige en twee voormalige postbodes uit Utrecht Herculesplein.

De groep bestaat uit relatief jonge postbodes de gemiddelde leeftijd van de groep is 46,7. De gemiddelde leeftijd van de huidige en voormalige postbodes is 49,3. Het gemiddelde dienstverband van deze groep is 24,4 jaar. Het gemiddelde aantal dienstjaren van de populatie is 26. De groep bestaat volledig uit mannelijke kostwinnaars met een werkweek van 37 uur.

De houding ‘ik wil weg/ben vertrokken’ is een bewuste beslissing. De postbodes hebben besloten TNT Post te verlaten en ondernemen intensief actie, het wachten is puur op een geschikte functie. De ‘ik wil vertrekken’ groep nemen dan ook een zeer actieve rol aan en storten zich met vol overgave op acties die leiden tot een vertrek. De ‘ik ben vertrokken’ groep heeft in het verleden hetzelfde gedaan. Dit versterkt de assumptie dat beide groepen samen genomen dienen te worden.

“Nee. Ik wilde eigenlijk voor de vakantie ander werk vinden, veel gesolliciteerd en was er hard mee bezig. Dat lijkt me wel leuk dit etc. Mobility kwam ook met dingen. Het koeriersbedrijf vond ik zelf in het Nieuwegeinse blaadje, daar had ik hem uitgehaald. Gebeld en ze zeiden kom maar op gesprek en zo is het begonnen. Maar via Mobility heb ik zeker wel 8-10 bedrijven die ook via Mobility waar ik ook op gereageerd heb. Ik ben er wel actief mee bezig geweest (postbode15).”

“Een kameraad heeft het er naar zijn zin in de regio en daar heb ik wel aan gevraagd om zijn oren open te houden. En de mogelijkheid om vanuit Mobility een stage te lopen. Dat zijn dingen die mij motiveren om nog harder verder te zoeken. Verrek dat is de baan die wil ik even proberen, misschien zou je uit je eigen al zeggen daar begin ik niet aan maar nu kan je 1 of 2 maanden stage lopen. Dan kunnen hun ook zien of ik het geschikte type ben. Als het niets is zet ik een stapje terug en ben ik weer hier. Ik denk dat dit ook een hele grote motivatie is om verder te zoeken want ja, ik ben groenteboer en postbode geweest, en nu krijg je wel de kans om een andere kant op te kijken (postbode6).”

Uit de bovenstaande citaats blijkt de eerder genoemde activiteit duidelijk. Postbode15 heeft de beslissing genomen om te vertrekken en vervolgens alles aangegrepen dat zijn vertrek zou bespoedigen. Daarnaast reageerde hij op een breed aantal functies en was zelf ook betrokken bij het vinden van ander werk, Dezelfde motivatie zie je terug bij postbode6. Hij wil zodanig graag vertrekken bij TNT Post dat hij zelf mensen betreft bij zijn zoektocht en daarnaast een breed scala aan banen probeert om de kansen te vergroten dat hij werk vindt. Deze groep houdt zich ook minder vast aan een functie als postbode en menen dat andere functies ook bij hen kunnen passen.

De postbodes in de groep ‘ik wil vertrekken/ben vertrokken’ zijn nog steeds kritisch met betrekking tot hun toekomstige baan. Door de grote mate van activiteit lijkt het wellicht dat deze postbodes iedere baan zullen aangrijpen, dit is zeker niet het geval.

“Je kreeg ook vaak van die brieven thuis. In de verzorging hadden ze mensen nodig, die organiseren dan een bijeenkomst. Ook bij de GVS, in zo’n geldwagen rijden. Daar ben ik ook heen geweest. Uiteindelijk ben ik zo ook naar Connexion toe gegaan, dat leek me zo goed. Dat weet je natuurlijk nooit van tevoren maar voor me gevoel was het gewoon goed (postbode14).” (*interviewer: postbode14 is uiteindelijk bij Connexion gaan werken*).

“Ja ja, ik kijk alle kranten na. Het is niet zo dat ik perse nu weg moet dus ik heb wel enige speelruimte en speeltijd. Je bent natuurlijk nog wel een beetje kieskeurig. Ik trek niet voor elk baantje de deur achter me dicht. Overall waar ik zou gaan werken lever je een hoop in. Qua salaris en andere voorzieningen en nou ja dan moet je toch heel goed bij nadenken waar je voor kiest (postbode6).”

Bovenstaande citaats illustreren dat de grote mate van activiteit vooral resulteert in sollicitaties op een breed scala aan functies, de postbode blijft echter wel kritisch kijken of de functie bij hem past. Het grote verschil met de ‘ik wil blijven, maar...’ groep is dat de postbode zich enorm actief opstelt, zich oriënteert en vervolgens de keuze maakt. De kritische blik is aanwezig maar vormt geen drempel om actief op zoek te gaan.

## 7. Analyse en onderzoeksresultaten: de initiërende factoren

---

Het doel van dit hoofdstuk is de drie gevonden uitstroomhoudingen verklaren. De factoren die volgens de postbodes bepalend zijn worden vanuit iedere uitstroomhouding belicht. De groepen worden vervolgens vergeleken. Deze aanpak komt sterk overeen met contentonderzoek. Er worden echter drie uitstroomhoudingen kwalitatief onderzocht in plaats van twee kwantitatief.

### 7.1 De rol van de factor arbeidsvreugde met betrekking tot de drie uitstroomhoudingen

Er bestaan onder de geïnterviewden duidelijk twee visies over de mate van plezier die ervaren wordt tijdens het werk. Een gedeelte van de postbode spreekt uit dat het werk nog steeds leuk is terwijl het andere gedeelte van de postbodes juist kenbaar maakt dat het werk niet leuk meer is. In hoeverre deze visie de uitstroomhouding beïnvloedt wordt in deze paragraaf onderzocht.

#### De rol van arbeidsvreugde voor de ‘ik wil blijven’ groep

De postbodes die als ‘ik wil blijven’ getypeerd zijn spreken zich positief uit over het werk. Het blijft niet alleen bij de erkenning van een leuke baan, arbeidsvreugde wordt als belangrijk argument aangevoerd als reden om te verkondigen dat ze bij TNT Post willen blijven.

“Ik heb het reuze naar mijn zin, zit hier al een tijd en zou gewoon niet zo snel ander werk willen doen. De reden is gewoon dat we leuke collega’s en een leuke werksfeer en leuk werk is. Vrijheid en alles”(postbode5).”

“Nou ik heb het werk altijd leuk gevonden dus dat heeft me ook altijd tegengehouden [om te vertrekken]” (postbode13).”

Op basis van bovenstaande citaten wordt duidelijk dat de arbeidsvreugde een duidelijke rol heeft gespeeld bij het bepalen van de ‘ik wil blijven’ houding.

#### De rol van arbeidsvreugde voor de ‘ik wil blijven, maar...’ groep

De groep ‘ik wil blijven, maar...’ maakt zich zorgen om de toekomstige arbeidsomstandigheden. De postbodes spreken eerst uit dat ze eigenlijk wel willen blijven maar verwijzen daarna naar de toekomst en verkondigen vervolgens dat ze de toekomst somber inzien.

“Tuurlijk wil ik blijven maar het wordt je moeilijk gemaakt. De nieuwe manier van werken [postbode refereert aan OptiVo] slaat nergens op (postbode10).”

“Ja weet je. Ik vind het werk nog wel leuk maar het wordt wel steeds minder. Er wordt in de toekomst [postbode refereert aan OptiVo] steeds meer van je verwacht. Het wordt echt een fabriek heh (postbode8).”

“Op zich wilde ik wel blijven maar niet onder deze voorwaarden. Ik zal me nader toelichten de werkdruk wordt te hoog [verwijst naar OptiVo], het wordt een deeltijdbaan. Volgens mij willen ze ook niet dat je blijft dus als je niet gaat dan krijg je een schop (postbode11).”

Opvallend is dat de postbodes zich niet direct enorm negatief uitspreken over de huidige situatie maar zich ernstig zorgen maken over het effect van de aankomende reorganisatie, OptiVo, op de arbeidsomstandigheden. De heersende opvatting is dat dit deze reorganisatie de arbeidsvreugde zodanig zal verlagen dat dit een motivatiefactor wordt om te vertrekken.

#### De rol van arbeidsvreugde voor de ‘ik wil vertrekken/ben vertrokken’ groep

De postbodes die duidelijk uitspreken dat ze bij TNT Post willen vertrekken of reeds vertrokken zijn, hebben duidelijk moeite met de huidige werkomstandigheden. De postbodes vertellen allen dat het vroeger heel erg prettig was om bij de post te werken maar dat alle veranderingen de sfeer en arbeidsomstandigheden volledig verpest hebben. Deze omslag vormt voor de postbodes een belangrijke reden voor vertrek.

“Ik denk dat de vele veranderingen, waar er niet meer naar mij en ook niet naar andere collega’s geluisterd wordt, de reden om zo snel mogelijk te vertrekken (postbode6).”

“Nou, echt toen ik weg was voelde ik mezelf bevrijd voor mijn gevoel. Al lukt het me niet bij Connexxion en ik moet 3 jaar putjesscheppen toen was het beter dan het was. Je moet elke dag, nou ja niet elke dag maar je moest steeds een gevecht aan gaan. Als het een keer druk is en je loopt over je tijd heen moest je

weer achter je uren aan zitten. Dat is onzin waar je jezelf niet druk over zou moeten maken (postbode 14).”

“Het sociale gezellig waarvoor ik bij de post werkte dat was er niet meer. Het was niet de post zoals vroeger, niet het bedrijf waar ik toen voor gesolliciteerd heb. Op een gegeven moment moet je keuzes maken om door te gaan of een bedrijf te zoeken waar je het wel naar je zin hebt (postbode17).”

Postbode14 geeft aan dat de situatie enorm frustrerend voor hem was en hij blij was toen hij uiteindelijk vertrokken was. Postbode6 heeft moeite met de vele veranderingen in het arbeidsproces, zeker omdat er voor zijn gevoel in dit proces geen rekening gehouden wordt met de postbodes. Hij wil dan ook vertrekken. Postbode17 spreekt eveneens duidelijk uit dat de verandering in werksfeer voor hem een belangrijke reden vormde om te vertrekken.

De visie op arbeidsvreugde blijkt duidelijk verschillend op groepsniveau. De ‘ik wil blijven’ groep stelt dat het huidige werk leuk is. De ‘ik wil blijven, maar...’ groep stelt dat het huidige werk minder leuk is geworden, daarnaast blijken de postbodes de toekomstige veranderingen mee te nemen in hun beoordeling van arbeidsvreugde. De groep ‘ik wil vertrekken/ben vertrokken’ beschrijft de huidige omstandigheden als slecht en voert dit vervolgens duidelijk aan als een reden om te vertrekken.

## **7.2 De rol van de factor financiële vergoeding met betrekking tot de drie uitstroomhoudingen**

De visie op de financiële vergoeding is duidelijk en wordt door iedere postbode gedeeld. Iedere postbode waardeert de financiële vergoeding die TNT Post biedt en meent dat hij deze vergoeding elders niet zal ontvangen. De vraag is of deze eenduidige visie zich vertaalt naar een eenduidig effect op de houding tot vrijwillige uitstroom of dat hier verschillen tussen de drie geïdentificeerde uitstroomhoudingen bestaan.

### De rol van de financiële vergoeding voor de ‘ik wil blijven’ groep

De postbodes getypeerd als ‘ik wil blijven’ spreken duidelijk uit dat de teruggang in salaris een reden is om bij TNT Post te blijven. Bij het kijken naar alternatief werk is de teruggang in salaris duidelijk een belemmering.

“Ik heb wel is ergens gesolliciteerd maar het salaris is gewoon droefenis. Wat je hier netto krijgt krijg ik nog niet eens bruto (postbode1).”

“Een goed salaris, je deelt je leven toch in naar je salaris. Ik heb het hartstikke goed en geen kinderen en dat willen we wel houden. 3x per jaar op vakantie is heerlijk. (postbode2).”

Postbode1 stelt zeer sterk dat het salaris een reden vormde om het alternatief niet aan te pakken terwijl postbode2 duidelijk uitspreekt dat hij een goed salaris enorm belangrijk vindt, hij wil zijn huidige levensstijl behouden.

### De rol van de financiële vergoeding voor de ‘Ik wil blijven, maar...’ groep



De postbodes getypeerd als ‘ik wil blijven, maar...’ kijken eveneens kritisch naar het salaris dat ze bij een eventuele nieuwe werkgever ontvangen. Opvallend is wel dat de postbodes een lager salaris niet meteen als onacceptabel typeren maar een lager salaris als een serieuze optie typeren. De daling mag echter niet te groot zijn, de postbodes uiten dat ze voor hun gezin moeten zorgen en wel vaste lasten zoals een hypotheek moeten dragen.

“Je krijgt ook een rugzak mee met geld dus je mag wel wat minder verdienen en naarmate je daar langer werkt verdien je ook meer. Dus ja het zal niet meer zijn dan hier (postbode11)”

“Je zou iets kunnen dalen maar ook niet al te veel. Ik vind dat ik bij TNT best goed verdient voor wat ik doe. Maar hangt af van wat je moet doen, dan moet je misschien een stapje terug doen. Ik kan niet teveel dalen, ik heb ook een gezin achter me staan (postbode12).”

Beide postbodes zien in dat ze een stapje terug moeten doen en tonen zich ook bereid dit stapje daadwerkelijk te doen. Er wordt wel duidelijk benadrukt dat de achteruitgang niet te groot mag zijn.

#### De rol van de financiële vergoeding voor de ‘Ik wil vertrekken/ben vertrokken’ groep

De visie van de postbodes die willen vertrekken of reeds vertrokken zijn is identiek aan die van de postbodes getypeerd als ‘ik wil blijven, maar...’. Dit blijkt duidelijk uit onderstaande citaten.

“Maar ik moet mijn gezin ermee onderhouden. Ik heb een 37-urige baan. Dan heb ik zoiets van als ik zo direct de kans krijg om ergens anders aan de bak te gaan al zou dat iets minder salaris zijn maar wel rust in mijn lijf vind ik dat een hele hoop waard (postbode6).”

“Ik vond wel, je krijgt een premie mee daar kan je jouw salaris mee aanvullen maar het verschil moet niet te groot zijn. Anders is het geld zo weg. Je moet wel een oog op de toekomst houden (postbode14).”

“Dan moet je wel iets vinden dat je leuk vindt en je niet te ver achteruit gaat. Je wilt niet teveel inleveren en wel plezier in het werk hebben. Daarom ben ik ook bij de koeriersdienst begonnen (postbode15).”

De postbodes benadrukken opnieuw dat ze niet teveel kunnen inleveren omdat ze voor hun gezin moeten zorgen. Het is interessant dat de postbodes automatisch refereren aan andere factoren die voor hen belangrijk zijn. Postbode6 verwijst naar ‘rust in zijn lijf’, postbode14 verwijst naar de toekomst en postbode 15 benadrukt dat het werk leuk moet zijn. Het lijkt dat deze postbodes de reductie in salaris meer in perspectief plaatsen door andere factoren mee te nemen. De eerder besproken groepen deden dit niet.

De invloed van het salaris op de houding ten opzichte van vrijwillige uitstroom is remmend. De mate van dit effect varieert. De ‘blijvers’ vinden de hoge financiële compensatie een belangrijke reden om bij TNT Post te blijven werken. De ‘ik wil vertrekken, maar...’ groep

geeft juist aan een achteruitgang niet te groot mag zijn. De postbodes die willen vertrekken of reeds vertrokken zijn stellen ook dat de achteruitgang niet te groot mag zijn. Daarnaast maken ze duidelijk dat naast de financiële vergoeding meer factoren een rol spelen.

### 7.3 De invloed van andere actoren op de totstandkoming van de drie uitstroomhoudingen

De postbodes geven aan de situatie met zowel kennissen, collega's, als hun gezin te bespreken. Ze stellen dat zowel de inhoud van de gesprekken als de waarde die ze aan deze gesprekken hechten variëren. Deze paragraaf onderzoekt in hoeverre dit de totstandkoming van de uitstroomhouding beïnvloedt.

De postbodes geven allemaal dat ze vaker met collega's dan met kennissen te spreken over hun situatie. De onderstaande citaten verduidelijken de beperkte rol van kennissen:

“Als je [tegen kennissen] zegt er moeten binnen 2 jaar 11.000 mensen uit kijken ze je aan van dat kan toch helemaal niet. Hoofdzakelijk collega's en die zeggen eigenlijk wel van ja je moet weggaan hier. Die hebben ook zoiets van je verdient overal een stuk minder en het moet wel leuk werk zijn (postbode8).”

“Met vrienden wel, met collega's ook maar op een andere manier. Je collega's zitten in dezelfde situatie dus dan ga je anders ja. Die zitten met dezelfde frustraties en je familie en je vrienden vertel je het wel maar lang niet alles want die begrijpen niet alles. Je vertelt het zo dat ze ongeveer weten hoe of wat, mijn vader vertel ik het minst die gaat zich alleen maar opvreten. Met vrienden vertel ik wel die regeltjes en dat ik me baan niet zeker ben, dat het gewoon moeilijk is (postbode11).”

“Nou mensen om me heen.. in feite alleen de collega's waar ik het over heb. Maar mensen in je directe omgeving vertel je wel 's wat maar die snappen het niet helemaal (postbode16).”

De postbodes benadrukken dat ze liever niet over werk praten in de privésfeer en stellen daarnaast dat kennissen de huidige situatie bij TNT Post niet begrijpen. Kennissen spelen duidelijk een zeer kleine rol voor iedere 'type' postbode.

#### De rol van de sociale omgeving voor de 'ik wil blijven' groep

Collega's worden door deze groep vooral gebruikt als voorbeelden. De postbodes horen verhalen over functies buiten TNT Post en gebruiken die vervolgens als argument om te blijven.

“Ik heb ook een aantal collega's die ik nog zie en die zeggen allemaal hetzelfde: In het begin valt het ontzetten tegen. Zodra je buiten bent ben je vrij, maar heel de dag op een kantoor zitten valt tegen. Dat geloof ik zeker. (Interviewer: Is dat ook een reden voor u om niet zomaar te vertrekken?) Ja, het lijkt me niets maar ik ben ook niet in de positie om te kiezen natuurlijk (postbode2).”

“Je hoort vaak dat ze net iets te kort kwamen. Dat ze het net niet zijn geworden. (Interviewer: Beïnvloeden die negatieve verhalen jou nog?) Ja ja ja. En je hoort vaak

dat ze weer een basisloon krijgen. Dan moet je dat compenseren met dat budget maar dat zie ik als een soort beloning, een appeltje voor de dorst (postbode13).”

Zoals eerder bleek bespreken de postbodes de situatie het liefst niet met kennissen, dit blijkt ook uit onderstaande citaten. Daarnaast is het belangrijk om op te merken dat de postbodes vaak in hun beslissing gesteund worden door hun vrouw of naasten.

“Die ik echt heel goed ken, zeggen gewoon je moet blijven zitten (postbode1).”

“[over het sombere toekomstbeeld]Maar mijn vrouw zegt blijf kalm en er rustig onder, wacht maar even af. We zien het wel als het zover komt (postbode13).”

“Ik bespreek het niet met veel mensen dichtbij me maar mijn vrouw zegt je bent gek als je weggaat. Je werkt daar 38 jaar dat is niet niets, een behoorlijke bagage. En daarnaast speelt leeftijd een grote rol. Zij zegt ook ik zou nooit weggaan als ik jou was (postbode2).”

Opvallend is dat er geen sprake van discussie lijkt te zijn. De postbode en zijn vrouw zijn het eens over de te nemen actie en de postbodes spreken niet direct over twijfels of spanningen. Indien de postbodes gevraagd worden of het een belangrijk gespreksonderwerp is geven ze aan dat ze buiten het werk liever niet teveel met werk bezig willen zijn.

Het is gebleken dat de blijvende postbodes collega's gebruiken als voorbeelden en hun vrouw vaak dezelfde houding ten opzichte van uitstroom heeft. Het is echter onduidelijk in hoeverre dit het beslissingsproces beïnvloedt. De postbodes is dan ook gevraagd in hoeverre hun sociale omgeving hun beslissing heeft beïnvloed.

“Uiteindelijk moet je het zelf beslissen.... Nee wat dat betreft laat ik me door niemand beïnvloeden (postbode4).”

“Nee wat dat [invloed van anderen op zijn beslissing] betreft laat ik me door niemand beïnvloeden (postbode13).”

De mening van de postbodes op dit gebied is universeel. Ze uiten allemaal dat het hun eigen beslissing is die dan ook door hen genomen is. Het is waarschijnlijk dat de beelden van collega's en de visie van hun gezinsleden geen doorslaggevende rol spelen.

#### De rol van de sociale omgeving voor de 'Ik wil blijven, maar...' groep

Opvallend is dat deze groep zichzelf in grote mate centraal stelt. Indien gevraagd wordt of collega's danwel het gezin invloed heeft op hun beslissing antwoorden ze duidelijk: nee.

Dit invloed van de collega's wordt door onderstaande citaten getypeerd.

“(over gesprekken met collega's) “Nee. Ik kijk meer naar mezelf. Je luistert wel maar ik ga niet op een ander af. Ik geloof die verhalen wel maar ik wil het toch zelf eerst ervaren. (postbode8)“

“Nee je moet het toch zelf doen. Je hoort dat ze aan het solliciteren zijn en dan heb ik soms wel zoiets van eigenlijk moet ik ook wel is wat doen weet je (postbode10).”

Opvallend is dat beide postbodes het zelf willen ervaren/doen maar dat postbode8 stelt dat hij het zelf wil ervaren terwijl postbode10 wel aangeeft dat gesprekken hem soms aan het denken zetten. Uiteindelijk heeft postbode10 nog niet gesolliciteerd; de gedachten worden niet vertaald naar actie.

De rol van de vrouw varieert, de ene postbode stelt dat ze hem duidelijk heeft aangemoedigd, De andere postbode verkondigt juist dat hij haar informeert maar zelf de beslissingen neemt. Een aantal postbodes geeft wederom aan dat ze het maar beperkt bespreken omdat ze thuis liever over andere dingen praten.

*“(antwoord op de vraag, waarom heb je uiteindelijk toch besloten te vertrekken?)”*“Kijk mijn vrouw zegt ook steeds je moet je kop niet in het zand steken maar vooruit kijken. Het gezin moet ook onderhouden worden (postbode10).”

“Mijn vrouw weet wel wat speelt maar we hebben het er niet echt constant over. Het is meer van ja, wat ik zeg, ik zorg gewoon voor mezelf dat ik werk heb en ik probeer te zorgen dat ik werk hou (postbode12).”

De invloed van collega's en gezinsleden is niet eenduidig; sommige postbodes hechten er waarde aan terwijl andere ze negeren. Ook deze postbodes is gevraagd of de sociale omgeving nog een rol heeft gespeeld met betrekking tot hun houding ten opzichte van vrijwillige uitstroom.

“Nee. Ik kijk meer naar mezelf. Je luistert wel maar ik ga niet op een ander”[verwijst naar collega's en zijn vrouw] af. Ik geloof die verhalen wel maar ik wil het toch zelf eerst ervaren (postbode8).”

“Nee ik moest er echt zelf achter komen [antwoord op de vraag: hebben anderen een rol gespeeld?]. Ik wil dat echt zelf ondervinden (postbode11).”

De mening van de postbodes op dit gebied is wederom universeel. Ze uiten allemaal dat het hun eigen beslissing is die dan ook door hen genomen is. Het is echter waarschijnlijk dat de beelden van collega's en de visie van hun gezinsleden voor beide geen doorslaggevende rol spelen aangezien de postbodes verkondigen dat ze 'naar zichzelf kijken', er 'zelf achter moeten komen' en tot slot 'zelf actie moeten ondernemen'. De postbodes praten wel met hun sociale omgeving over de situatie maar spreken vervolgens uit dat ze hun eigen beslissingen nemen en zich niet laten beïnvloeden.

#### De rol van de sociale omgeving voor de 'Ik wil vertrekken/ben vertrokken' groep

De postbodes die willen vertrekken of reeds vertrokken zijn benadrukken direct dat collega's geen rol van betekenis spelen of gespeeld hebben. Er wordt wel over de situatie gepraat maar dit lijkt in beperkte mate te gebeuren en geen serieuze gevolgen te hebben.

“Ik laat me er niet door tegenhouden door mijn collega's, maar ik voel me er ook niet door gesteund. Iedereen moet zijn eigen beslissing nemen en zelf weten wat hij wilt. En iedereen weet ook zeker wat hij zelf wilt. Dat is iets waar je weinig of niet over

praat (postbode6).”

“Ja collega’s ook. Collega’s waar ik mee gewerkt heb. Ze hebben niet zo’n invloed gehad. Het is niet echt doorslaggevend geweest. Je hebt er wel over gepraat maar het is nooit de druppel geweest van nou ga ik het doen, want zij zeggen dat. Dat kwam echt uit mezelf (postbode14).”

Bovenstaande citaten demonstreren allereerst dat de postbodes de invloed van collega’s ontkennen. De postbodes benadrukken ook direct dat ze hun eigen beslissingen genomen hebben. Bij de eerder besproken groepen gebeurde dit pas nadat de postbodes gevraagd werd in hoeverre de sociale omgeving hun beslissing beïnvloedt.

Zoals eerder beschreven geven de postbodes aan dat ze hun eigen beslissing nemen/genomen hebben. Uit de citaten blijkt echter wel dat er een belangrijke ondersteunende rol voor het gezin is weggelegd.

“(interviewer: hebben anderen nog invloed gehad op de beslissing om te vertrekken?)  
Nou in dit geval denk ik niet. Nee. Het was vooral mijn eigen gevoel. Ik zeg altijd ik heb het nog naar me zin op mijn werk en dan zegt me vrouw nou je hebt het helemaal niet naar je zin. Dan denk ik ja je hebt eigenlijk wel gelijk (postbode9).”

“Mijn vrouw stond erachter. Je praat erover natuurlijk. Als je het niet meer naar je zin hebt dan ga je naar de toekomst kijken en zij had ook door dat die er niet meer was. Ze zag ook aan mijn houding dat ik 't niet meer naar me zin had. Ook niet naar 't werk toen en ook niet doen ik thuis kwam. Ze stond erachter en vond het goed wat ik gedaan heb (postbode15).”

“Je familie weten hoe je bent natuurlijk dus als je vroeger altijd fluitend naar je werk ging en nu niet meer weten ze dat gewoon. Iedereen leeft mee (postbode17)”

Postbode9 benadrukt wederom dat het zijn eigen gevoel is dat uiteindelijk tot zijn uitstroomhouding heeft geleid maar benadrukt daarnaast dat zijn vrouw een belangrijke rol heeft gespeeld bij de vorming van dit gevoel. Postbode15 en postbode17 benadrukken dit.

Indien de postbodes gevraagd wordt of de sociale omgeving invloed heeft gehad geeft ook deze groep aan dat ze hun eigen beslissing moesten nemen.

“Nee nee nee. Ik was vastberaden en wist dat ik ander werk wou. Absoluut geen invloed gehad (postbode15).”

“Nee, nee, nee dat is persoonlijk. Je zegt zelf van wel of van niet....Als je nog 15 jaar moet werken en iemand zegt dat is een baan voor jou en je staat er niet 100% achter dan wordt het ook niets. Dan denk je hou ermee op ik zoek het zelf. Dat is mijn beleving dat zeg ik heel eerlijk (postbode17).”

De postbodes in de citaten benadrukken dat het een persoonlijke keus was die enorm bewust genomen is.

De invloed van collega’s is wederom beperkt maar er blijkt wel een belangrijke rol voor het gezin weggelegd. De vrouw speelt duidelijk een belangrijke ondersteunende rol, daarnaast

blijkt dat de postbodes, indien vertrek dichterbij is, de mening van hun vrouw belangrijk vinden. De beslissing wordt, zoals uitgesproken, nog steeds door de postbode genomen maar de vrouw blijkt een belangrijke rol te spelen.

De invloed van anderen is voor iedere groep beperkt. De postbodes stellen duidelijk dat ze hun beslissingen zelf nemen en ontkennen dat andere deze beslissing beïnvloedt.

## 7.4 De invloed van toekomstvisie op de uitstroomhouding

TNT Post is een organisatie in beweging, de postbodes ontvangen regelmatig berichten over de aankomende reorganisaties. In 2012 zal er, volgens TNT Post, geen werk meer zijn voor voltijdpostbodes. Allereerst worden een aantal algemeen geldende aspecten verduidelijkt. Er wordt vervolgens ingegaan op hoe de postbodes de toekomstige baan zekerheid beleven en hoe dit hun beslissing om vrijwillig uit te stromen beïnvloedt.

Een algemeen element dat eerst aandacht verdient is dat de toekomstvisie die vanuit TNT Post gecommuniceerd wordt, in 2012 bestaat de postbode niet meer, niet in zijn volledigheid gedeeld wordt door de postbodes.

Er bestaan allereerst twijfels aan de toekomstvisie die TNT Post uitdraagt. Het onderstaande citaat verduidelijkt deze twijfels en toont daarnaast aan dat de postbode twijfelt of er in de toekomst geen voltijdpostbodes meer bestaan.

“Als ik links en rechts kijk denk ik dat het niet haalbaar is. De onderbezetting en postbezorgers die 2 maanden werken en dan weer weg zijn. Misschien komt het omdat wij in een stad zitten, misschien is het in een dorp makkelijker maar hier zie ik het 1-2-3 niet gebeuren dat er geen voltijdsmedewerkers meer zijn dat kan ik me echt niet voorstellen, voor mij is het ook gissen dat wel. (postbode8)”.

Daarnaast hebben de postbodes moeite met het vertalen van ‘geen postbodes in 2012’ naar hun eigen situatie als postbode. Dit leidt tot postbodes die enerzijds verkondigen dat het in 2012 ophoudt maar anderzijds menen langer dan twee jaar werkzaam te kunnen blijven bij TNT Post.

Een deel van de postbodes ontleent deze houding aan een aantal regelingen. De volgende regelingen met betrekking tot de aankomende reorganisatie zijn opgesteld door TNT Post.:

- Postbodes ouder dan 58 op 1 oktober hebben baangarantie tot hun pensioen
- Postbodes met een dienstverband van 40 jaar of meer kunnen 18.5 uur per week gaan werken met 90% behoud van salaris.
- Indien er overgegaan wordt tot ontslag worden er op basis van leeftijdsgroep en dienstverband rangnummers gegeven. De medewerkers worden op leeftijdsgroep gesorteerd en krijgen vervolgens op basis van dienstverband een rangnummer. Hoe korter het dienstverband hoe hoger het rangnummer, medewerkers met een hoog rangnummer worden als eerste overcompleteet verklaard.

Nu enkele algemeen gelden toekomst gerelateerde aspecten verduidelijkt zijn zal er nu ingegaan worden op de relatie tussen toekomstvisie en uitstroomhouding.

#### De rol van de toekomstvisie voor de 'Ik wil blijven' groep

De 'ik wil blijven' groep hecht duidelijk enorm veel waarde aan baanzekerheid. Indien er gevraagd wordt waarom de postbode besluit om te blijven volgt er altijd een uitleg met de volgende centrale gedachten: 'ik denk dat ik bij TNT Post kan blijven, want...'. Deze centrale gedachten stoelen de postbodes op hun visie van de toekomst.

Enkele citaten die inzicht bieden in deze argumentaties:

“Hier in Mijdrecht zijn, als ik het goed gehoord heb, 59 nummers uitgebracht en ik heb nummer 2. Ik denk dus dat ik het wel uitzit tot mijn pensioen. Ik heb binnenkort ook 40 dienstjaren. Mag ik halve dagen gaan werken tegen 90% salaris en dat wil ik wel gaan doen. Dan zit ik wel gebakken denk ik. (postbode2)”

“ja het is wel duidelijk voor mij als persoon dat het een aflopende zaak is, de vraag is alleen in welk jaar dat gaat gebeuren. En omdat ik dan zo dichtbij het eventueel pensioen zit dan hoop ik dat ik die laatste jaren nog kan overbruggen. Maar ja het is me wel duidelijk dat t kan gebeuren. Dat het volgend jaar of 2012 of 2013 kan gebeuren (postbode4).”

“[Denkt u te kunnen blijven?] Ja als ik het goed begrijp dan kan ik nooit overcompleteet raken. Omdat ik in die leeftijdsgroep zit. Alleen die jonger zijn kunnen wel overcompleteet worden (postbode5).”

Postbode1 geeft duidelijk aan dat hij meent dat zijn positie veilig is omdat hij in de toekomst deeltijd gaat werken. Postbode4 spreekt uit dat hij nog maar een klein aantal jaren hoeft tot zijn pensioen en hoopt deze uit te zitten voor de functie van postbode bij TNT Post stopt met bestaan. Andere voorbeelden van soortgelijke argumentatie zijn de verwijzingen naar baangarantie (postbode5) en rangnummer (postbode2) in bovenstaande paragraaf.

#### De rol van de toekomstvisie voor de 'ik wil blijven, maar...' groep

De 'ik wil blijven, maar...' groep geeft een sombere toekomstvisie duidelijk als belangrijkste reden om te vertrekken. Dit wordt duidelijk wanneer de postbodes gevraagd wordt wat de belangrijkste reden is om te vertrekken.

“Het liefst zou ik blijven maar de toekomst is gewoon dat het helaas afgelopen is in 2 jaar. Je bent eigenlijk verplicht om verder te kijken (postbode10).”

“Ik heb niet zoiets dat ik heel graag weg wil. Ik ga weg omdat ik de toekomst, daar is geen werk meer voor de postbode. Dat is de reden om weg te gaan zodat ik niet ontslagen wordt. Zo denk ik dan (postbode12).”

De toekomstvisie blijkt centraal te staan in het beslissingsproces. Postbode10 en postbode12 stellen beiden dat ze eigenlijk niet weg willen maar de sombere toekomstvisie ze dwingt om

te gaan. Voor deze groep postbodes vormt de sombere toekomstvisie het zwaartepunt dat hun uiteindelijke houding met betrekking tot vrijwillig vertrek bepaalt.

#### De rol van de toekomstvisie voor de 'Ik wil vertrekken/ben vertrokken' groep

De 'ik wil vertrekken/ben vertrokken' groep heeft eveneens een sombere toekomstvisie. Wanneer echter gevraagd wordt waarom ze bij TNT Post willen vertrekken/vertrokken zijn, blijkt dat er naast het sombere toekomstbeeld meer factoren van belang zijn. Op dit gebied onderscheidt deze groep zich van de eerder besproken 'ik wil blijven, maar...' groep.

“Je weet toch dat je over een paar jaar weg moet. De sfeer hier wordt steeds minder, de aandacht voor de mensen wordt steeds minder. Dan heb ik zoiets van als jullie me uitzwaaien 374492 jouw naam zijn we vergeten. Dan heb ik zoiets van het gevoel dat we het met elkaar doen die sfeer is allang weg (postbode6).”

“Mijn collega's, het werk daar was de plezier wel uitgenomen. Ik heb wel moeite met hoe het werk vroeger was maar dat raak je langzaam kwijt. Nu had ik het grootste probleem met mijn collega's zelf verlaten. Dat stond eigenlijk op 1. Voor de rest nee. Ik was er eigenlijk helemaal klaar mee. Ik dacht ook van als die werkwijzer gaat lopen dan raak je wellicht over compleet, ze mogen mensen ontslaan daar hebben we voor gekozen, we willen niets inleveren. Dan ben je het mobiliteitsbudget ook kwijt. Het geld was niet de hoofdreden om weg te gaan hoor. Het was hoe het bedrijf met zijn mensen omging (postbode14).”

Bovenstaande citaten maken duidelijk dat de sombere toekomstvisie gecombineerd wordt met een somber beeld van de toekomstige arbeidsvreugde. De postbodes geven aan dat de sombere toekomstvisie een rol speelt maar benadrukken duidelijk dat de slechte arbeidsomstandigheden een minstens zo belangrijke rol gespeeld hebben.

Het is duidelijk dat de toekomstvisie invloed heeft op de houding met betrekking tot vrijwillige uitstroom. De 'ik blijf' groep meent dat hun toekomst bij TNT Post veilig is en baseert haar beslissing hier op. De postbodes in de 'ik blijf, maar...' groep benadrukken dat ze zich ernstig zorgen maken over hun toekomst, eigenlijk niet weg willen, maar dit uiteindelijk toch doen door het sombere toekomstbeeld. De als 'ik wil vertrekken/ben vertrokken' getypeerde postbodes stellen dat het sombere toekomstbeeld een rol speelt maar verwijzen daarnaast naar de verslechterde arbeidsomstandigheden als een minstens zo belangrijke factor.

## **7.5 Arbeidsmarktalternatieven**

Tot nu toe is de nadruk gelegd op het beschrijven van de factoren vanuit een perspectief waar de postbode 'oordeelt' over zijn huidige baan. Bij de beoordeling van de huidige baan spelen alternatieven een belangrijke rol als vergelijkingsmateriaal. In deze paragraaf worden de eisen die een postbode stelt aan een eventuele andere baan verduidelijkt en wordt er vervolgens ingegaan op de kans die de postbodes menen te hebben op een passende baan.



### 7.5.1 Arbeidsmarkt perspectief: eisen aan een nieuwe baan

Wanneer er gesproken wordt over een alternatieve baan geven de postbodes duidelijk aan dat ze niet zomaar iedere baan aannemen, de baan moet aan een aantal eisen voldoen.

De eisen aan een eventuele nieuwe baan worden gevormd door hetzelfde referentiekader als de beoordeling van de huidige baan. De factoren arbeidsvreugde, financiële vergoeding en een zekere toekomst bleken belangrijk bij het waarderen van de huidige baan en spelen logischerwijs ook bij het waarderen van eventuele alternatieven.

#### De eisen die de groep 'ik wil blijven' stelt aan een alternatieve functie

Uit de onderstaande citaten blijkt dat deze postbodes vooral vinden dat een alternatieve baan leuk moet zijn.

“Als ik iets kan gaan doen dat ik heel leuk vind dan ga ik weg. Er werken hier mensen die met mij een eigen bedrijf willen beginnen, een uitvaartbedrijf. Daar zie ik wel heil in eigenlijk. Dat is gewoon weer een uitdaging om daar wat mee te gaan doen. Mensen blijven doodgaan dus er is altijd geld in te verdienen. Als je een goed pakket, mooi prijs, goede service samenstelt dan zou ik dat best doen (postbode1).”

“Nee meestal niet en dan is het gewoon klaar [verwijst naar het feit dat ze niets leuks ziet]. Ik heb het met mijn echtgenoot er wel is over gehad en als ik ander werk zou moeten doen zou ik niet zomaar weten wat. Op kantoor zitten hoeft voor mij helemaal niet. In een winkel heb ik zoiets van dat ligt me niet. Dus ik zou echt niet 1-2-3 weten wat ik anders zou willen gaan doen (postbode3).”

De postbodes die onderdeel uit maken van deze groep geven een antwoord waaruit blijkt dat arbeidsvreugde duidelijk centraal staat. Deze postbodes zijn alleen bereid om te vertrekken als ze een baan langs zien komen waarvan ze menen dat hij 'leuk' is.

Daarnaast geeft een aantal postbodes aan dat geld voor hen een essentieel beslissingselement vormt.

“Overwogen wel [heb je ooit een vertrek overwogen?] maar dan gaat het ook om geld. Dat ik moet inleveren die kans is heel groot. Maar of dit 200 of 400 is bijvoorbeeld (postbode2).”

“Nou ja het eerste wat ik net zeg is dat het mij om het in eerste instantie om het geld gaat. Werk moet geld opleveren. Als ik ergens anders een baan kan krijgen waar ik 200 in de maand meer kan verdienen ben ik weg. Het gaat mij om het geld en ik denk dat 't bij de meeste mensen zo is. Ik zit niet zo dat ik een vertrek jammer zou vinden of niet zou doen als ik ergens anders meer kan verdienen. Er moet brood op de plank komen, populair gezegd (postbode4).”

Postbode2 stelt nadrukkelijk dat hij niet wil inleveren terwijl postbode4 stelt dat hij direct vertrekt als hij elders meer kan verdienen. De factor financiële vergoeding is voor deze postbodes bij alternatief werk duidelijk van groot belang.

Het valt op dat de postbodes in hun eerste reactie slechts een factor noemen waaraan de alternatieve functie moet voldoen. Wellicht komt dit doordat de postbodes ingedeeld in de ‘ik wil blijven’ groep vertrek in mindere mate overwogen hebben dan de overige twee groepen. Indien er doorgevraagd wordt blijken zowel arbeidsvreugde, financiële vergoeding als toekomstvisie een rol te spelen.

#### De eisen die de groep ‘ik wil blijven, maar...’ stelt aan een alternatieve functie

De eerste reactie van de groep postbodes ingedeeld als ‘ik wil blijven, maar...’ is dat de alternatieve functie leuk dient te zijn. Deze reactie wordt vaak gevolgd door een verwijzing naar de financiële vergoeding; men wil wel een stapje terugdoen maar het stapje mag niet te groot zijn.

“Ik kijk eerst wat voor werk het is en vervolgens wat het oplevert. Vaak merk je dat het veel minder oplevert dan wat ik hier verdien. (*interviewer: en wat voor soort werk zou je dan willen?*) Tja... ik kijk gewoon en als iets me bevalt ga ik er verder op in en als ik van te voren weet dat 't niets voor me is dan kijk ik er sowieso niet naar (postbode8).”

“Nou ja bijvoorbeeld Excel dat vind ik een leuk programma met die cijfertjes werken. Ik kijk wat me aanspreekt. Je krijgt ook een rugzak mee met geld dus je mag wel wat minder verdienen en naarmate je daar langer werkt verdien je ook meer (postbode11).”

“Ik kijk gewoon wat me leuk lijkt. Ja. Ja. Ik weet zeker dat ik niet meer in de bouw gaat werken dat weet ik al. Dat is veel te zwaar dat zou ik nou niet meer volhouden. Maar onderhoud vind ik leuk, knutselen, met mijn handen dingen maken onderhouden (postbode12).”

Indien de postbodes gevraagd wordt of ze werkelijk zouden vertrekken als ze een leuke baan vinden met een acceptabel salaris blijkt dat naast arbeidsvreugde en financiële vergoeding nog een derde factor een rol speelt: zekerheid.

“Maar als je na een jaar ontslagen wordt, ik kijk wel naar de toekomst. Ik hoop bij een bedrijf komen met een toekomst. Ik wil niet na een jaar weer ontslagen worden, het liefst een vaste baan (postbode12).”

“Als ik hier weg ga en ik ga naar een ander bedrijf moet ik wel de zekerheid hebben dat ik daar kan blijven werken en niet over een paar jaar weer voor hetzelfde komen te staan. Dan blijf ik liever hier lopen (postbode8).”

Wederom spelen arbeidsvreugde en een goede vergoeding een belangrijke rol. Indien er wordt door gevraagd blijkt een zekere toekomst ook van belang te zijn.

#### De eisen die de groep ‘ik wil vertrekken/ben vertrokken’ stelt/stelde aan een alternatieve functie

De postbodes die willen vertrekken of reeds vertrokken zijn hebben helder voor ogen waar een eventuele nieuwe functie aan moet voldoen. Uit de onderstaande citaten komen de belangrijkste punten duidelijk naar voren:

“Vastigheid zekerheid en niet van dat losse werk. Dat is niets voor mij en ook niet voor de meeste mensen. Dat lijkt mij niets..... Hetzelfde, iets minder mag maar niet te veel [verwijst naar financiële vergoeding] (postbode17).”

“Euhm.. ja nou. Ik wou wel wat anders en ik wou ook wat naar me zin en komt er wat van hem dan sta ik er wel open voor. Ik wou wel graag weg op een gegeven moment. Je moet wel een redelijk salaris en leuk werk en ook een beetje iets van toekomst hebben. Ja. Het plaatje inderdaad ja. (postbode15).”

“Het verschil moet niet te groot zijn. Anders is het geld zo weg. Je moet wel een oog op de toekomst houden...[over vrijheid in zijn nieuwe baan] Ja dat was het belangrijkste voor mij. Ik heb bij TNT altijd chauffeurswerk gedaan, stukje bestelling lopen, operator, stukje sorteren. Met bestelling zit je heel de dag in kantoor, wat gaat gebeuren. Volgens mij zou ik dan helemaal gek worden (postbode14).”

De postbodes beoordelen wederom hun alternatieve baan op de punten waarop ze ook hun huidige baan beoordelen: arbeidsvreugde, financiële vergoeding en toekomstbeeld. Het belangrijkste verschil met de eerder besproken groepen is alleen dat de postbodes uit zichzelf een gedetailleerder antwoord geven.

Bij alle postbodes spelen arbeidsvreugde en financiële vergoeding een belangrijke rol. Daarnaast blijkt baan zekerheid een rol te spelen naarmate er serieuzer over vertrek gedacht wordt.

### **Een nieuwe eis: locatie**

Een factor die in eerste instantie niet naar voren komt bij de bespreking van de voor- en nadelen van de huidige baan als postbode is de locatie. Wanneer er, gebaseerd op het theoretisch kader in het achterhoofd, gevraagd wordt of eventueel alternatief werk in de buurt dient te zijn blijkt dit een rol te spelen. Postbodes spreken niet uit dat ze de locatie van hun huidige werk waarderen maar eisen wel dat alternatief werk in de buurt is. Dit blijkt duidelijk uit de onderstaande citaten:

“Nee. Ik wil best een uur naar me werk moeten rijden, zolang dat in me dienst blijft zitten. Ik ga er niet voor verhuizen (postbode2).”

“Nee ik zou nooit ergens anders willen wonen. Het is ook mijn geboorteplaats. Het is voor mij ideaal ik ben ook binnen 25 minuten hier. De afstand is het niet (postbode12)”

“Nee ik heb het zo naar me zin. Met een poep en scheet zit je bij de snelweg. School ernaast. Mijn zoon heeft het naar zijn zin. Ik zit bij een groot winkelcentrum, dichtbij het oude centrum ook. Mijn ouders wonen in Utrecht, dat is 20-25 minuten dus zo ben je er. Ik zit hier prima (postbode14).”

Aangezien dit door iedere postbode op identieke wijze uitgesproken wordt, wordt er geen onderscheid tussen de houdingen gemaakt. De postbodes zijn zich vaak niet bewust van de 'waarde' die in de buurt van hun woonplaats werken biedt, zodra er echter gevraagd wordt hoe ze tegenover werken in een andere plaats staan blijkt dat voor de postbodes verhuizen geen optie is.

### **7.5.2 Arbeidsmarktperspectief: de kans op een geschikte baan**

De analyse is tot nu toe gericht op het identificeren van de eisen die de postbodes aan een alternatieve baan stellen. Een logische assumptie zou zijn dat indien de postbodes een baan vinden die aan deze eisen voldoet ze vervolgens zullen uitstromen. Een belangrijke vraag is dan ook in hoeverre de postbodes menen dat ze een baan kunnen krijgen die aan hun eisen voldoet.

#### De visie op alternatief werk van de 'ik blijf' groep

Er bestaat onder postbodes veel twijfel en onzekerheid met betrekking tot het verkrijgen van alternatief werk. De postbodes vragen zich nadrukkelijk af of ze wel een kans op alternatief werk hebben. Onderstaande citaten geven inzicht in deze twijfels.

“Nou ja, punt 1. Ik heb geen diploma's het gaat voor mij moeilijk worden om ergens anders aan de gang te komen. Plus ik heb mijn leeftijd tegen, ben 55 dan ben je voor een hoop bedrijven al te oud. Ik heb gesolliciteerd, 2 jaar geleden ben ik bezig geweest bij 3 bedrijven. Dan krijg je een brief terug dat ze voor mij geen werk hebben, dan lees ik tussen de regels door dat ik te oud ben (postbode2).”

“Voor kantoorwerk ben ik niet zo geschikt, helaas, misschien wel op een postkamer zou ik kunnen werken als daar nog vraag naar is. Verder zou ik het 1-2-3 niet zo gauw weten.....Eerst kijken wat de functie is, ik weet weinig van computers af dus dat zit tegen meestal moet je dat kunnen en dan houdt het toch gauw op (postbode13).”

Beide postbodes twijfelen sterk of ze nog wel een arbeidsmarktperspectief hebben. Postbode2 geeft aan dat hij door het gebrek aan diploma's, zijn leeftijd en ervaringen in het verleden verwacht dat het erg moeilijk zal zijn om elders aan de gang te komen. Postbode13 meent dat hij voor werk op de postkamer nog wel aan de slag zou kunnen maar ziet verder weinig perspectief voor zichzelf. De postbodes getypeerd als 'ik blijf' zien hun arbeidsmarktperspectief somber in, het gebrek aan diploma's, computerkennis en hun hoge leeftijd worden als belemmeringen genoemd.

#### De visie op alternatief werk van de 'ik wil blijven, maar...' groep

De postbodes in deze groep hebben de beslissing om (in de toekomst) te gaan solliciteren reeds genomen. Een postbode van deze groep bevindt zich nog in de oriëntatiefase en tracht de vraag 'wat wil ik' te beantwoorden alvorens zich te oriënteren op de arbeidsmarkt. Het vinden van een geschikte baan vormt het eerste probleem dat deze postbodes uitspreken.

“Weet je wat het probleem is. Bij TNT zijn we een heel vrij leven gewend. Ik wil niet 8 uur achter een bureau zitten.....Ja dat is moeilijk te vinden (postbode8).”

“Het valt me wel tegen, maar dat ligt niet aan Mobility, hoeveel geschikte banen er nu in feite zijn. Je kan wel een paar portieken schoonspuiten maar dat zie ik mezelf niet doen. Autootje van de zaak, maar ja dat interesseert me niets. Dat wil ik zelfs niet doen (postbode11).”

De postbodes solliciteren vervolgens op de gevonden vacatures die voldoende overeen komen met de eerder besproken eisen. De postbodes ervaren het vinden van een andere baan echter als moeilijk, dit blijkt uit de onderstaande citaten.

“Ik heb twee brieven geschreven en van de week gebeld maar die meneer zei me dan kom je toch onderaan de stapel te leggen. Toen dacht ik dan ga ik niet solliciteren en verder zoeken, dan zijn er toch betere en geschiktere (postbode11).”

“Ik ben ook de jongste niet meer dus het is moeilijk om werk te vinden en dan zoek ik liever nu dan dat ik echt ontslagen wordt. Ik heb een gezin en dat wil ik ook onderhouden (postbode12).”

Postbode11 beschrijft dat het vinden van werk moeilijk is en besluit zelfs minder intensief verder te zoeken. Postbode12 stelt ook dat het lastig is om werk te vinden door zijn leeftijd.

#### De visie op alternatief werk van de ‘ik wil vertrekken/ben vertrokken’ groep

De postbodes die actief solliciteren spreken uit dat ze voldoende functies kunnen vinden maar dat het daadwerkelijk krijgen van deze functie een uitdaging vormt. Allereerst zijn er veel andere sollicitanten, en daarnaast is het ontbreken van de benodigde kennis een onoverkoombaar probleem.

“Het is verdomd moeilijk. Ik heb hier gesolliciteerd als conciërge op de mavo en er waren er nog 200. meer dan 200 sollicitanten op 1 functie. En ja dan weet je gewoon dat je heel moeilijk aan de bak komt. ....Je loopt toch vaak tegen diploma’s aan. Een lasdiploma of verstand van computers, dan val je al gauw af (postbode6).”

“Ja. Er is wel veel werk maar ze vragen overal diploma’s die heb ik niet. Dat zeg ik eerlijk (postbode7).”

Dit probleem hebben de postbodes die reeds vertrokken zijn bij TNT Post ook ervaren. Ze spreken allen uit dat ze frequent gesolliciteerd hebben en daarnaast via TNT Mobility verscheidene opleidingen hebben genoten. Het onderstaande citaat geeft dit proces duidelijk weer.

“Toen dacht ik bij mezelf ik ga wat anders zoeken en daarna ben ik pas gaan kijken van dit lijkt me wat, dat. Toen kreeg ik een brief thuis en die stuurde ik terug. Ik ben ook nog naar de NS geweest, spoorwegpolitie. Een soort team dat ja meer voor veiligheid. Maar toen was ik 3-4 weekenden van huis, dat leek me toch niet zo met de kinderen. Ze zitten ook op voetballen en zo dus dat was niets. De GVS was het ook niet. Ik heb ding voor ding de zaken bekeken. Dus dat was afgeketst en toen ben ik naar Connexion gegaan [de postbode heeft een interne opleiding bij connexion

gevolgd alvorens hij een baan kon krijgen] (postbode14)”

De ‘blijvers’ menen dat ze geen kans hebben op alternatief werk en gebruiken dit als een reden om niet te solliciteren. Zowel de ‘ik wil blijven, maar...’ en ‘ik wil vertrekken/ben vertrokken’ groep ervaart deze mogelijkheden.

## **7.6 De visie en rol van het management op VBG-niveau**

Het doel van deze paragraaf is tweeledig. De initiërende factoren aangedragen door de postbodes worden aangevuld met de visie van het management op de uitstroomsituatie. Dit nieuwe perspectief leidt wellicht tot aanvullende inzichten. Er wordt daarnaast ingegaan op de rol die het management zelf met betrekking tot uitstroom speelt.

### **7.6.1 De visie van het management op de uitstroomhoudingen en de initiërende factoren**

Het doel van deze paragraaf is de visie van beide management teams te analyseren. Het management in beide VBG’n onderscheidt op basis van hun ervaring twee groepen postbodes in plaats van de eerder gevonden drie: blijvers en vertrekkers.

“Dan heb je nog een categorie die een afwachtende houding aanneemt, maar ja, die mensen gaan toch niet die wachten wat er gebeurt en die zien het allemaal wel.... Die hebben gewoon een andere instelling dan wat al weg is (teamcoach1).”

“Er zijn die mensen daar kan je heel veel energie in steken maar die denken: het zal mijn tijd wel duren (VBG-manager2).”

“De een die kiest ervoor; ik moet nu weg gaan en zoekt wat anders. En als die iets leuks heeft met een budget dan is ie weg. En andere hebben zoiets van: ik zie het wel, ik blijf zitten tot ze me eruit trappen (teamcoach2).”

Het valt op dat de typering, volgens het management, vaststaat en afhankelijk van persoonlijkheid lijkt. De redenen achter deze beslissingen worden niet duidelijk genoemd.

Het management heeft door het dagelijkse persoonlijk contact met de postbodes inzicht verkregen in hun betekenisgeving. De belangrijkste initiërende factoren gedistilleerd uit de betekenisgeving van de postbodes komen overeen met de visie van het management. Dit blijkt uit onderstaande antwoorden op de vraag: “waarom vertrekken sommige en anderen niet”?

“Niet het OptiVo gebeuren. Het heeft alles te maken met Masterplan III. Dat ze overcompleteet raken. Sommigen laten zich in de WW schieten maar anderen zijn hevig op zoek naar een baantje. Dat heeft weinig te maken met OptiVo, dat heeft misschien 1 tot 2 man gescheeld (VBG-manager1).”

“Niet zozeer onze inzet maar vooral de mogelijkheden die TNT biedt. Veel mensen zijn ook wel realistisch en zien toch wel in dat het een keer ophoudt, sommigen zijn ook de veranderingen beu. (teamcoach1).”

“Ik merk wel dat OptiVo ook meespeelt bij heel veel mensen. Het fabriekswerk, het wordt minder leuk voor de postbodes....Maar nu, het komt niet meer goed [refereert aan de toekomst]. Nu zien ze ook, we moeten in beweging komen (teamcoach2).”

Het management meent dat zowel OptiVo en Masterplan III als TNT Mobility een belangrijke rol spelen voor postbodes om uit te stromen. Het zwaartepunt ligt volgens VBG-Manager1 duidelijk bij de toekomstvisie terwijl teamcoach1 en 2 dit in mindere mate benadrukken.

Zowel de uitstroomhoudingen als initiërende factoren die het management van beide VBG'n aangeven komen ruw overeen met de bevindingen gedistilleerd uit de betekenisgeving van de postbodes. Dit onderbouwt de bevindingen maar heeft niet direct tot nieuwe inzichten geleid.

### 7.6.2 De rol van het management

In deze paragraaf staat de vertaling van het beleid centraal. Deze is van belang aangezien de reorganisaties belangrijke initiërende factoren bleken te zijn terwijl TNT Mobility terugkomt in verschillende beslissingsprocessen. Het is dan ook interessant te onderzoeken in hoeverre het management bij deze vertaling een rol speelt.

De communicatie van de aankomende reorganisaties en mogelijkheden binnen TNT Mobility wordt door de postbodes beschreven als onpersoonlijk. Er is geen verschil van beleving tussen de drie uitstroomhoudingen.

“Meestal naar de kantine of vergaderruimte en dan krijgen we een verhaaltje met een presentatie erbij. Ja dat is het vooral [over de reorganisaties] (postbode8).”

“Ja als er een praatje is in het algemeen maar anders niet. Alleen in vergaderingen maar niet echt daarbuiten (postbode11).”

“Persoonlijk zijn ze nooit. Ze gooien het in de groep. Hou rekening met de mogelijkheid, je kan er contact mee maken (postbode13).”

De postbodes stellen dat communicatie in grote mate op groepsniveau plaatsvindt.

Na aanleiding deze bevinding is er gevraagd of de teamcoaches of VBG-manager ook op persoonlijk niveau communiceren. De postbodes stellen dat de teamcoaches buiten vergaderingen niet informeren noch aanmoedigen, de VBG-manager doet dit wel.

“Nee nooit [over de teamcoaches], wel de manager. Bij een koffiepraatje komt ie erbij en zegt hij let op je kan nog steeds ontslagen worden en als je iets ziet pak het dan. Dat bedoelt hij goed hoor (postbode2).”

“De teamcoaches nooit, de VBG-manager zelf daar heb ik nog wel wat van gehoord. Die zegt vaak dit is een aflopende zaak. Die komt het vaak wel zeggen. Het is niet dat hij het plompverloren zomaar in een gesprek laat vallen. We zitten wel is met de groep te praten en dan zit hij er wel isbij. Dan wil hij het nog wel is naar voren brengen. Als de kans er is dan doet hij het wel. Ja dat heeft hij wel gedaan (postbode4).”

“Die doen er niets aan [over communicatie teamcoaches]. De VBG-Manager geeft af en toe nog wel is een kwinkslag: bijvoorbeeld van ga snel solliciteren want het is hier een aflopende zaak (postbode6).”

“Die moedigt me ook niet echt aan [over zijn teamcoach]. Het gaat meer bij het koffiepraatje door de VBG-Manager (postbode12).”

Het is duidelijk dat de vertaling van het beleid in beide VBG'n vooral op groepsniveau plaatsvindt. Door middel van presentaties, bijeenkomsten en filmpjes worden de reorganisaties en TNT Mobility verduidelijkt. De VBG-managers informeren ook buiten deze bijeenkomsten de postbodes en stimuleert ze zo om te vertrekken. De teamcoaches in beide VBG'n doen dit niet.

De betekenisgeving van de postbodes toonde reeds aan dat uitstroom mede bepaald wordt door het organisatiebeleid. Bij de uitdraging van dit beleid blijkt er een rol te bestaan voor zowel de eerder beschreven specifieke en reguliere communicatiemiddelen als de VBG-manager. De teamcoaches spelen geen rol. Het directe effect van de VBG-Managers is volgens de postbodes klein. De indirecte informerende rol is echter van groot belang: de reorganisaties zijn belangrijke initiërende factoren terwijl TNT Mobility onderdeel uitmaakt van het beslissingsproces.

### **7.6.3 De verschillen tussen VBG Maarsssen en VBG Utrecht Herculesplein**

Een van de argumenten om zowel een, op uitstroomrealisatie, goed scorend VBG als een slecht scorend VBG te onderzoeken was dat dit eventuele verschillen accentueert. Het doel van deze paragraaf is, aan de hand van de bevindingen, in te gaan op eventuele verschillen en onderzoekt in hoeverre 'de vestiging' een rol speelt met betrekking tot vrijwillige uitstroom.

Indien er gekeken wordt naar de standplaats van de huidige voltijdpostbodes die willen blijven valt op dat dit in vijf van de zes gevallen Maarsssen is. Alle vier de huidige voltijdpostbodes die uitspreken te willen blijven maar inzien dat dit niet kan komen uit Utrecht Herculesplein. De postbodes die willen vertrekken zijn evenredig verdeeld; twee in Maarsssen en twee in Utrecht Herculesplein.

Het verschil tussen 'ik blijf' en 'ik blijf, maar...' bleek voort te komen uit een verschil in toekomstvisie. De vraag blijft echter of dit verschil zijn oorsprong vind op VBG-niveau of persoonlijk niveau. Er kan geen conclusie aan verbonden worden. Indien er gekeken wordt naar de toekomstvisie van de blijvers in Maarsssen blijkt dat het verschil ontstaat op persoonlijk niveau. De eerste blijver werkt 25 uur en kan op 24 uur basis in de nieuwe organisatie werken. De tweede blijver heeft baangarantie. De derde en vierde blijver komen binnen een jaar in aanmerking voor halve werkweek en kunnen op basis van deze regeling in de nieuwe organisatie werken. Er is geen sprake van een onduidelijk toekomstbeeld in Maarsssen, de postbodes maken met oog op de toekomst de keuze om te blijven. De oorzaak voor het verschil tussen beide VBG'n ligt op persoonlijk niveau.



### De rol van de VBG-Manager

Op managementniveau bleek de VBG-Manager een belangrijke rol te spelen. De postbodes van beide VBG'n beschrijven de rol van de VBG-Manager echter als identiek. Een logische vraag is of er, op basis van interviews met de VBG-Manager, wel een verschil in invulling bestaat. Zoals uit onderstaande citaten blijkt beschrijven beide VBG Managers hun rol met betrekking tot vrijwillige uitstroom vrijwel identiek.

“Zorgen dat de mensen vrijwillig uitstromen. Bespreken dat het bij TNT ophoudt voor hen en ze bij Mobility krijgen of zonder Mobility laten uitstromen. Ik denk dat mensen hier na het OptiVo en Masterplan III verhaal nu in de fase zitten om zo snel mogelijk weg te komen bij de post (VBG-Manager1).”

“Mijn rol is het motiveren, stimuleren en signaleren van kansen en mogelijkheden om mijn medewerkers op een hele nette manier het bedrijf te laten verlaten (VBG-Manager2).”

VBG-Manager1 gaat nader in op de invulling terwijl VBG-Manager2 het bij de taakomschrijving houdt. De invulling van deze rol door beide VBG-Managers blijkt uit de onderstaande citaten:

“Soms hard, soms confronterend en soms, ligt aan de mens, begeleidend en soft. Tegen de een zeg ik zo snel mogelijk oprotten en tegen de ander: heb je er wel is aan gedacht. Hoe je het best kan doordringen bij de persoon (VBG-Manager1).”

“Hoe doe je dat: door constant met mensen te praten zonder te gaan zeiken. Ze constant bewust te maken let op het is straks echt afgelopen. Dat is 1 ding: ze stimuleren ben je al bij TNT Mobility geweest. Ga is vrijblijvend praten, pak je kansen. Duidelijk maken dat mensen opleidingen kunnen krijgen (VBG-Manager2).”

Ook de invulling is in grote mate gelijk. De VBG-Managers communiceren persoonlijk, wijzen de postbode op de toekomst, en verduidelijken de mogelijkheden van TNT Mobility.

De rol en invulling van beide VBG Managers komt in grote mate overeen. De invloed van de VBG-Manager verschilt niet tenzij er een verschil bestaat op het gebied van uitvoering. Dit verschil kwam echter niet naar voren in de interviews met de postbodes.

### Het VBG heeft geen direct effect op uitstroom

Communicatie is in grote mate gestandaardiseerd en vind plaats op groepsniveau. Dit leidde binnen de onderzochte VBG'n tot weinig aantoonbaar verschil. De postbodes geven aan dat de teamcoaches buiten deze communicatie op groepsniveau weinig aandacht besteden aan het vertalen van beleid en stimuleren van uitstroom richting de medewerkers. De VBG-managers blijken deze rol wel nadrukkelijk in te vullen door ook op persoonlijk niveau te communiceren. De kwalitatieve analyse toont geen concrete verschillen aan tussen beide VBG'n. Indien er gekeken wordt naar het personeelsbestand blijkt het huidige personeel in Maarssen ouder te zijn en langer bij TNT Post te werken. Dit verlaagt de afstand tot het pensioen en leidt tot diverse regelingen. Dit biedt een mogelijke verklaring voor de gevonden

situatie. Eventuele verschillen tussen de beide onderzochte VBG'n blijken niet direct veroorzaakt te worden door de manager over locatie. Kenmerken van de individuen zoals leeftijd, dienstverband en arbeidsmarktkansen lijken echter wel van belang.

## **7.7 De combinatie van de afhankelijke en verklarende variabelen**

Deze paragraaf vat de bevindingen samen en biedt inzicht in de relatie tussen initiërende factoren en uitstroomhoudingen. Het valt op dat de factoren die de postbodes in hun beslissing meenemen voor in grote mate overeenkomt maar de impact van deze factoren per houding wel degelijk verschilt.

### **7.7.1 De initiërende factoren achter de 'ik wil blijven' houding**

De arbeidsvreugde vormt voor de 'ik wil blijven' groep nadrukkelijk een reden om bij TNT Post te blijven. De postbodes geven allereerst aan dat ze het naar hun zin hebben bij TNT Post en stellen vervolgens dat dit een belangrijke reden is om te blijven.

De financiële vergoeding wordt, zoals door iedere postbode, als zeer goed beschreven. De postbodes spreken vervolgens uit dat ze bij een eventueel vertrek veel te veel geld in moeten leveren, dit vormt voor deze groep een serieuze belemmering om te vertrekken.

De sociale omgeving blijkt een beperkte invloed te spelen. De postbodes gebruiken ervaringen van collega's als reden om te blijven en worden in hun beslissing gesteund door hun vrouw. Wanneer echter gevraagd wordt in hoeverre dit een rol speelt verkondigen de postbodes dat ze hun eigen beslissingen nemen en zich niet door anderen laten beïnvloeden. De houding van de postbodes tegenover de toekomst kan duidelijk beschreven worden als onbezorgdheid. De 'blijvers' komen vaak in aanmerking voor verschillende regelingen of spreken uit dat ze verwachten tot hun pensioen bij TNT Post werkzaam te kunnen blijven. Beide argumenten zijn nauw verbonden met leeftijd en het aantal dienstjaren.

De onbezorgde houding met betrekking tot de toekomst zorgt er voor dat de postbodes zeer hoge eisen stellen aan alternatief werk. De postbodes zoeken een zeer specifieke functie waarvan ze menen dat ze hem enorm leuk vinden. Daarnaast eisen de postbodes dat ze op financieel gebied geen stappen achteruit hoeven te zetten.

De postbodes zijn dan ook niet actief bezig met solliciteren. Ze hebben moeite met het vinden van een functie die enorm goed bij ze past en stellen daarnaast dat hun leeftijd en opleidingsniveau ervoor zorgen dat ze geen kans maken op de gewenste functie

Op basis van de bovenstaande samenvatting blijkt dat de postbodes tevreden zijn met de huidige situatie. De arbeidsvreugde, het salaris en de toekomst leiden niet tot ontevredenheid. Bovendien menen de postbodes dat ze geen kans maken op alternatieve functies waar ze meer voldoening uit halen. De postbodes typeren zichzelf dan ook als 'ik blijf'.

### **7.7.2 De initiërende factoren achter de ‘ik wil blijven, maar...’ houding**

De postbodes spreken duidelijk uit dat de postbode het werk momenteel leuk vinden maar benadrukken daarnaast dat de arbeidsomstandigheden in de toekomst zullen verslechteren en noemen dit als reden voor vertrek.

De postbodes menen wederom dat TNT Post buitengewoon goed betaalt en verwachten niet dat ze buiten TNT Post hetzelfde zullen verdienen. Dit wordt door hen minder problematisch gevonden dan door de eerder besproken ‘ik blijf’ groep, bij vertrek is een kleine daling acceptabel.

De sociale omgeving blijkt wederom een beperkte invloed te spelen. De postbodes verklaren dat collega’s geen rol spelen en worden in hun beslissing gesteund door hun vrouw. Deze postbodes verkondigen ook dat ze hun eigen beslissingen nemen en zich niet door anderen laten beïnvloeden.

De toekomst wordt door deze groep postbodes juist als extreem somber gezien. De postbodes menen dat ze in de toekomst hun baan kwijt zijn en geven aan dat dit voor hen de grootste reden vormt om te vertrekken.

De postbodes kijken echter wel kritisch naar alternatief werk; het werk dient allereerst leuk te zijn en de financiële vergoeding mag niet te laag zijn. Daarnaast blijkt zekerheid een belangrijke rol te spelen. Indien een alternatief niet aan deze eisen voldoet blijven de postbodes liever bij TNT Post aangezien ze nog ‘tijd hebben’.

Het vinden van alternatief werk gaat deze groep niet gemakkelijk af. Het is allereerst lastig te bepalen wat een geschikte functie is. Ten tweede vormt het bemachtigen van de functie een probleem door diploma’s en vele andere sollicitanten.

Het belangrijkste verschil met de eerder besproken ‘ik wil blijven’ groep is de toekomstvisie. De postbodes zijn tevreden over de arbeidsomstandigheden en het salaris maar menen dat de arbeidsomstandigheden zullen verslechteren en stellen daarnaast dat ze in de toekomst niet meer bij TNT Post kunnen werken. De huidige situatie is een reden om te blijven, de toekomst een reden om te vertrekken. De baanonzekerheid is uiteindelijk doorslaggevend en leidt uiteindelijk tot een relatief open houding met betrekking tot vertrek.

### **7.7.3 De initiërende factoren achter de ‘ik wil vertrekken/ben vertrokken’ houding**

De postbodes verklaren duidelijk dat ze de arbeidsomstandigheden op het moment onacceptabel vinden. De huidige arbeidsomstandigheden vormen een reden voor vertrek. Deze visie op de huidige arbeidsomstandigheden is tegenovergesteld aan de visie van de ‘ik wil blijven’ en de ‘ik wil blijven, maar...’ groepen.

De financiële vergoeding wordt ook door deze groep gewaardeerd. Net als de ‘ik wil blijven, maar...’ groep is een reductie in salaris bespreekbaar zolang de postbode zijn financiële verantwoordelijkheden kan vervullen.

De sociale omgeving speelt ook voor deze groep een beperkte invloed. De postbodes verklaren dat collega’s geen rol spelen en worden in hun beslissing om te vertrekken gesteund

door hun vrouw. Deze postbodes verkondigen ook dat ze hun eigen beslissingen nemen en zich niet door anderen laten beïnvloeden.

De toekomst wordt door deze groep postbodes eveneens als extreem somber gezien. De postbodes menen dat ze in de toekomst hun baan kwijt zijn en geven dit ook aan. Het lijkt echter niet de grootste reden te vormen om te vertrekken, dat zijn de verslechterde arbeidsmarktomstandigheden.

De postbodes stellen dezelfde eisen aan een alternatieve baan als de groep ‘ik wil blijven, maar...’: leuk werk, maximaal een kleine reductie in salaris en een zekere toekomst. Ze geven niet aan, zoals de ‘ik wil blijven, maar...’ groep, dat er niet voldoende banen te vinden zijn. Dit aspect wordt in de proces analyse verklaard.

Ook voor deze groep vormen andere sollicitanten en diploma’s een belemmerende factor. De postbodes die reeds vertrokken zijn hebben dit probleem eveneens ervaren en stellen dat ze frequent gesolliciteerd hebben en via TNT Mobility actief opleidingen hebben gevolgd.

De ‘ik wil vertrekken/ben vertrokken’ groep wordt gekenmerkt door een unieke visie op de huidige arbeidsomstandigheden. Daarnaast deelt deze groep de sombere toekomstvisie van de ‘ik wil blijven, maar...’ groep. Een combinatie zorgt voor de wil om te vertrekken. De eisen aan alternatief werk zijn identiek aan die van de ‘ik wil blijven, maar’ groep. De postbodes hebben minder moeite geschikte alternatieven te vinden dan de andere twee groepen. Dit leidt echter niet altijd tot daadwerkelijk vertrek door veel concurrerende sollicitanten en een gebrek aan diploma’s. Postbodes die reeds vertrokken zijn hebben dan ook zowel intensief opleidingen gevolgd als gesolliciteerd.

## 8. Analyse en onderzoeksresultaten: beslissingsprocessen

---

De procesanalyse richt zich op het beslissingsproces en de acties die voortkomen uit de eerder besproken houdingen met betrekking tot vrijwillige uitstroom. De gevonden drie uitstroomhoudingen zullen wederom als uitgangspunt gebruikt worden.

### 8.1 Vrijwillige uitstroom is een proces

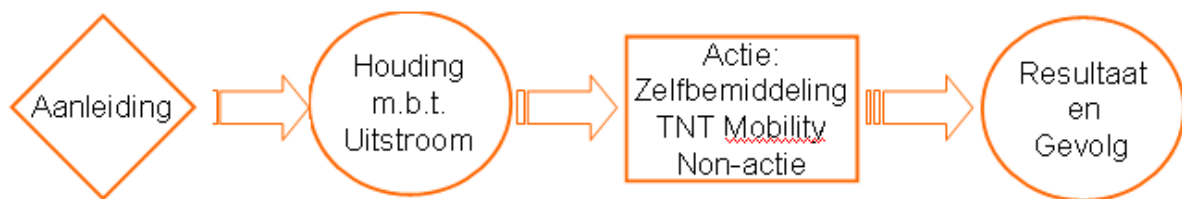
Op basis van de verschillende interviews blijkt dat de postbodes een beslissingsproces kennen dat qua structuur identiek is, maar verschilt op het gebied van invulling. Het beslissingsproces zal in een structureel overzicht gepresenteerd worden. Dit verduidelijkt het verband tussen de initiërende factoren, houding met betrekking tot vrijwillige uitstroom en de daaruit voorkomende acties en resultaten. Het biedt een kapstok voor de procesanalyse.

Het uitgangspunt wordt gevormd door de houding met betrekking tot vrijwillige uitstroom. De drie houdingen zijn in hoofdstuk 5 uitvoerig beschreven. Deze keuze voor het uitgangspunt komt overeen met de wetenschappelijke benadering, het enige verschil is dat er drie uitgangspunten (blijver, wil blijven, maar... en ik wil vertrekken/ben vertrokken) in

plaats van de gebruikelijke twee uitgangspunten (blijvende werknemer, vertrokken werknemer) gebruikt worden.

De aanleiding voor een specifieke houding met betrekking tot vrijwillige uitstroom wordt bepaald door de eveneens in hoofdstuk 5 besproken factoren. De bevindingen uit hoofdstuk 5 worden kort samengevat en gekoppeld aan het beslissingsproces. Vervolgens krijgt de invulling van het proces aandacht. Uit de interviews dat er drie vormen van actie bestaan: non-actie, zelfbemiddeling, TNT Mobility. Deze acties zijn overigens niet strikt gescheiden en kunnen door elkaar lopen. Tot slot zal het resultaat van deze acties en de effecten op de postbode besproken worden.

Figuur 11: een visuele weergave van dit proces



## 8.2 Het beslissingsproces van ‘de blijver’

De invulling van het proces van de groep ‘blijvers’ wordt geanalyseerd aan de hand van de gepresenteerde kapstok. Ondanks dat de houding met betrekking tot uitstroom passiviteit doet vermoeden kijken de postbodes voorzichtig om zich heen. Dit vertaalt zich echter niet in intensieve, concrete acties. Een houding die er uiteindelijk voor zorgt dat de situatie niet aan verandering onderhevig is.

### 8.2.1 Aanleiding en de daaruit voortkomende houding: ‘ik blijf’

De ‘ik wil blijven’ groep lijkt op het eerste gezicht afwijzend tegenover vertrek te staan. De postbodes zijn tevreden met de arbeidsvreugde, de financiële vergoeding en de toekomst. Ze zien dan ook geen redenen om te vertrekken.

Deze houding wordt in grote mate bepaald door het toekomstbeeld. De vele negatieve berichten vanuit TNT laten ook deze groep niet koud en zorgen ervoor dat ze tot op zekere hoogte hun toekomst evalueren. Zowel een toekomst binnen, als buiten TNT Post wordt hierin meegenomen. Tijdens het evalueren van deze toekomst kijken ze dan ook wel degelijk naar opties buiten TNT Post. De postbodes stellen echter dat de echte noodzaak voor het vinden van een andere baan ontbreekt, er is geen reden om te vertrekken. Daarnaast verkondigen de postbodes dat het onmogelijk is alternatief werk te krijgen dat aan hun functie bij TNT Post kan tippen. De combinatie van de vermeende baanzekerheid binnen TNT Post en een negatief beeld van alternatieven buiten TNT Post leidt tot een gebrek aan urgentie. Onderstaande citaat verduidelijkt hoe de visie ‘ik kan blijven’ zich vertaalt naar non-actie.

“Ik wist wel dat ik een laag nummer zou krijgen, hangt af van leeftijd en dienstjaren.

Waarom zou ik me druk maken ik heb toch een laag nummer [postbode bedoelt

hiermee dat hij denkt te kunnen blijven]. Als ik 54 was zou ik eerder actie ondernemen (postbode1).”

## 8.2.2 De huidige acties van de ‘blijver’

De acties gericht op uitstroom kunnen onderverdeeld worden in twee soorten acties; ondersteunende activiteiten en daadwerkelijke sollicitaties. Ondersteunende activiteiten zijn investeringen die nodig zijn om effectief te kunnen solliciteren: het in kaart brengen van arbeidsmarktkansen door het zoeken van sollicitaties en het volgen van workshops, cursussen en opleidingen om de arbeidsmarktkansen vergroten. Sollicitaties refereren aan het daadwerkelijk reageren op een vacature. De postbodes kunnen beide acties invullen door middel van zelfbemiddeling, of zich bij deze acties laten ondersteunen door TNT Mobility. Aangezien het om vrijwillige uitstroom gaat kan de postbode er daarnaast voor kiezen om simpelweg geen actie te ondernemen, non-actie.

### De ‘blijver’ kiest voor non-acties

De huidige acties kunnen grotendeels als non-acties beschreven worden. Zoals eerder beschreven hebben de postbodes eventuele alternatieven buiten TNT Post overwogen maar vervolgens besloten geen energie te stoppen in het daadwerkelijke uitstromen. Dit leidt tot zeer beperkte actie op het gebied van ondersteunende activiteiten en geen enkele actie op het gebied van solliciteren. De postbodes menen simpelweg dat beide niet nodig zijn.

Onderstaande citaats illustreren deze houding.

“Ik wil tot nu toe wel even blijven. Ik ben niet echt aan het zoeken zo wil ik het niet zeggen. Ik kijk wel in het lokale krantje de advertentie na of er iets leuks staat. Maar echt aan het zoeken ben ik niet (postbode3).”

“Nee. Niet. Mocht er iets op mijn pad komen ben ik geïnteresseerd maar ik ga niet zoeken (postbode2).”

“Nee hoor ik wordt 'r niet kwaad van. Ik zit goed hier en als ik 1 tegen kom die goed in me straatje past dan is dat prima (postbode1).”

“Ja maar ik kijk niet echt hoor het is met 1 oog. Ik kijk van nou maar ik onderneem niet echt actie (postbode13).”

Iedere postbode neemt een afwachtende houding aan. De postbodes kijken zeer beperkt om zich heen maar ondernemen geen concrete actie. Opvallend genoeg spreken ze wel uit dat ze in actie komen als er ‘toevallig’ een baan voorbij komt die zeer goed aansluit bij hun wensen.

Deze postbodes kiezen dus wel voor non-acties maar staan niet compleet negatief tegenover een vertrek. Indien er gevraagd wordt wat de postbodes van hun arbeidsmarktalternatieven vinden blijkt dit een tweede reden te vormen voor non-acties. De non-acties blijken voort te komen uit een gebrek aan urgentie. Dit ontstaat allereerst doordat de noodzaak om een andere baan te vinden ontbreekt, de postbodes menen in de toekomst bij TNT Post te kunnen blijven.

Daarnaast spreekt een toekomst buiten TNT Post de postbodes niet aan, hun arbeidsmarktalternatieven zijn daarvoor onvoldoende.

### De ‘blijver’ en TNT Mobility

De rol van TNT Mobility binnen het uitstroomproces is het stimuleren en faciliteren van vrijwillige uitstroom, een rol waar wellicht niet iedere postbode over te spreken is.

Er wordt dan ook allereerst aandacht besteed aan de houding van de ‘blijvers’ tegenover TNT Mobility: wat vinden de postbodes van de aanwezigheid van het instrument TNT Mobility? Vervolgens wordt er aandacht besteed aan zowel de mate waarin de ‘blijvers’ gebruik maken van TNT Mobility als de motivatie achter deze keuze.

De aanwezigheid van TNT Mobility als instrument wordt positief ervaren door de ‘blijvers’. Het instrument heeft geen negatief imago waardoor medewerkers het bewust links laten liggen. De postbodes spreken duidelijk uit dat het bedrijf (helaas) enorm verandert en waarderen dat TNT Post ze door middel van TNT Mobility tracht te begeleiden. Het is belangrijk dat de postbodes TNT Mobility niet zien als een instrument dat hen wegpest, maar als een instrument dat ze ondersteunt.

“Ja ik denk dat dit bij een ander bedrijf niet zo geregeld is. Daar is het vooral als er geen werk meer is ben je weg. Hier weten ze al jaren dat het bedrijf helemaal verandert en er mensen weg moeten. Met dit plan dat ze nu hebben, het mobiliteitsplan, dat ze het zo regelen en je mag solliciteren. En jij andere cursussen voor ander werk kan volgen en MBO om een stapje hoger op te komen. Ja dat maak je niet veel mee bij andere bedrijven (postbode5).”

“Ja dat ze er zijn vind ik wel een goede zaak. Aan de ene kant moet er ook wel wat gebeuren binnen dit bedrijf dat zal ook wel. Het is wel triest dat wij daarvoor weg moeten dat is makkelijk zat. Dus ja (postbode13)”.

De aanwezigheid van TNT Mobility wordt gewaardeerd. De vraag is echter of dit ook resulteert in een actieve deelname, vertalen de postbodes hun positieve houding naar actie? Er zal nu ingegaan worden op de functionele rol die TNT Mobility speelt voor de groep ‘blijvers’.

Een gedeelte van de ‘blijvers’ maakt gebruik van TNT Mobility. Opvallend is dat deze postbodes TNT Mobility gebruiken om doelen te realiseren maar dit niet direct met het oog op een alternatieve baan doen tenzij de postbode meent dat de eerder besproken ‘droombaan’ daadwerkelijk dichterbij komt.

“Via Mobility kan dat geregeld worden. Ik heb contact met Mobility om mijn diploma te halen voor uitvaartleider te worden. Als je officieel uitvaartleider wordt kan je ook voor jezelf beginnen. Maar ze weten niet hoe duur die opleiding kost en mobility gaat tot een bepaald bedrag en die opleiding is enorm duur. Ze weten het nog niet ze gaan het uitzoeken (postbode1).”

“Een cursus, ja hoe heet dat, een cursus met Microsoft Office. Word en Excel. Ja, ik ben wel een beetje thuis in Word maar in Excel helemaal niet en dat vind ik wel een mooi programma. Daar wil ik graag heel veel van weten (postbode2).”

Wanneer de groep ‘blijvers’ die niet actief zijn bij TNT Mobility gevraagd wordt waarom ze ervoor kiezen geen gebruik te maken van het instrument komt wederom aan het licht dat de noodzaak niet bestaat. De postbodes motiveren hun keuze dan ook door te stellen dat TNT Mobility hun teveel tijd kost.

“Ik ben bang dat er een hoop vrije tijd in gaat zitten. Het meeste is buiten je werktijd eigenlijk. En ik heb al niet zoveel vrije tijd dus dan heb ik ook zoiets van moet ik nog daarheen. Nee. Dat is misschien luiheid van mij maar ja (postbode3).”

“Nee vooral op eigen houtje. Bij TNT Mobility zit je gelijk vast aan dingen. Moet je ’s avonds trainen of wat dan ook en dat vind ik toch een stuk moeilijker na een hele dag werk en vroeg opstaan. Dan ben je rond 3 thuis en dan moet je ’s avonds weer. Dat staat me een beetje tegen. Dat weerhoudt me om dan daar eigenlijk werk van te maken (postbode4).”

In de ogen van de postbodes levert TNT Mobility dus niet voldoende op om tijd aan te spenderen. Het is logischerwijs interessant om te onderzoeken wat de postbodes menen dat TNT Mobility hun oplevert. De postbodes twijfelen duidelijk of TNT Mobility ze daadwerkelijk kan helpen bij het vinden van een alternatieve baan die voldoet aan hun eisen. TNT Mobility slaagt er onvoldoende in om de eerder besproken arbeidsmarktalternatieven te verbeteren.

“Ik probeer het 4.5 jaar uit te zingen en ten tweede het is vaak in de avonduren. Heb ik begrepen. Dus eigenlijk het idee van ja, je kan wel bij TNT Mobility mee aan de gang en het is best wel leuk om dingen op te steken maar ga je er nog wat aan hebben? Ik zeg al ik ben 58 jaar en met mijn hart, is het dan nog wel reëel dat je een andere baan kan vinden. Misschien is dat wel te makkelijk gedacht, misschien is dat wel een smoesje dat je denkt van zo maak je jezelf er ook makkelijk vanaf (Postbode4).”

“(Remco: waarom bent u niet actief bij TNT Mobility?) Omdat ik ja.....ik denk dat ze me niet kunnen helpen (Postbode13).”

Een aantal van de ‘blijvers’ maken geen gebruik van TNT Mobility omdat ze menen dat het geen alternatief werk oplevert.

Naast de ondersteunende activiteiten biedt TNT Mobility de postbode eveneens een premie aan bij definitief vertrek, het mobiliteitsbudget. Het mobiliteitsbudget is bedoeld om bij vertrek een eventuele financiële achteruitgang te compenseren. De hoogte van dit bedrag hangt af van de leeftijd en het aantal dienstjaren van de postbode. TNT Post tracht hiermee de belemmerende achteruitgang in financiële vergoeding bij alternatief werk tegen te gaan. De postbodes benadrukten eerder dat deze achteruitgang een belemmering voor vertrek vormt; wat vinden de postbodes dan van het mobiliteitsbudget?



“Nou zeg maar 3 stappen terug. Ja. En ze zeggen dan van een budget krijg je. Dat vind ik dus niet. Je krijgt wel wat mee natuurlijk maar dat zie ik als een beloning voor dat ik 30 jaar gewerkt heb. En dat wil ik daar niet insteken. Wel iets natuurlijk zo ben ik ook weer niet maar natuurlijk niet het volledige bedrag (postbode13).”

“Ja, het mobiliteitsbudget zou ik dan gaan opmaken als compensatie en na 8 jaar ik noem maar dan is het op en dan heb je uiteindelijk niets. Je vult alleen aan en ik wil het apart zetten zodat ik er over 10 jaar wat mee kan doen (postbode2).”

Overigens heeft niet iedere blijver deze houding, postbode5 vindt dat, als hij een nieuwe baan neemt, het mobiliteitsbudget wel degelijk helpt met de overstap.

“Maar als ik weg ga moet ik wel een andere baan hebben. Als je een andere baan hebt en je krijgt het geld mee is het een mooie overstap (postbode5.)”

De postbodes laten het mobiliteitsbudget duidelijk geen grote rol spelen in hun beslissingsproces. Ze zien het meer als ‘een extraatje’ mochten ze toch vertrekken dan als een factor die ze aanmoedigt om daadwerkelijk actie richting vertrek te ondernemen. Een aantal van de ‘blijvers’ zien het budget echter als een beloning en willen dit dan ook voor andere doeleinden dan compenseren gebruiken.

### **8.2.3. Resultaten en gevolgen voor de ‘blijvers’**

De ‘blijvers’ zijn noch bezig met ondersteunende activiteiten noch bezig met daadwerkelijk solliciteren en logischerwijs niet actief bij TNT Mobility. Deze non-actieve houding zorgt ervoor dat de beweging van deze groep afhankelijk is van banen die toevallig op hun pad komen. Een direct gevolg is dat de groep ‘blijvers’ hun uitgesproken denkbeelden over alternatief werk en TNT Mobility niet actief test. De groep ‘ik blijf’ zal dan ook vasthouden aan hun denkbeelden; de situatie verandert niet en het is logischerwijs niet te verwachten dat deze groep in de nabije toekomst vrijwillig zal uitstromen. Om de groep in beweging te krijgen moeten ze eerst het idee krijgen dat hun situatie verandert.

## **8.3 Het beslissingsproces van de ‘ik wil blijven, maar...’groep**

Ook de groep ‘ik wil blijven, maar...’ zal geanalyseerd worden aan de hand van de beschreven ‘kapstok’. Voor deze groep staat het toekomstbeeld centraal. Dit vertaalt zich ook in concrete acties, zowel ondersteunende als daadwerkelijke sollicitaties. Een actieve houding gericht op het vrijwillig uitstromen.

### **8.3.1 Aanleiding en de daaruit voortkomende houding: ‘ik wil blijven, maar...’**

De ‘ik wil blijven, maar...’ groep staat open tegenover een vrijwillig vertrek. Het belangrijkste verschil met de eerder besproken ‘ik wil blijven’ groep is de toekomstvisie. De postbodes zijn tevreden over de huidige arbeidsomstandigheden en financiële vergoeding maar menen dat de toekomstige arbeidsomstandigheden onacceptabel zijn en stellen daarnaast dat ze in de toekomst bij TNT Post overcompleteet of ontslagen zullen worden. De huidige

situatie is een reden om te blijven, de toekomst een reden om te vertrekken. De baanonzekerheid is uiteindelijk doorslaggevend en leidt uiteindelijk tot de houding: ‘ik wil blijven, maar...’. De postbodes evalueren hun toekomst en kijken vervolgens bewust naar opties buiten TNT Post. Er wordt echter wel kritisch naar alternatieve functies gekeken; het werk dient leuk te zijn, goed te verdienen en zekerheid te bieden. De postbodes menen dat ze kritisch kunnen zijn ten opzichte van alternatief werk, solliciteren een keer per maand en spreken uit dat het vinden van een alternatieve baan moeilijk is. Het beschreven proces van aanleiding, naar houding, naar actie wordt door het onderstaande citaat geïllustreerd.

“Ik ben aan het solliciteren. Ik wil op zich best blijven, ik vind het werk heel leuk, maar ja aangezien de toekomst. Dat er toch al gezegd wordt dat het steeds minder wordt en er steeds minder werk overblijft voor de postbodes en er misschien wel ontslag aan zit te komen ben ik toch met Mobility bezig om ander werk te vinden. Internet en vragen om me heen (postbode12).”

### **8.3.2 De gematigde acties van de ‘ik wil blijven, maar...’ groep**

De “ik wil blijven, maar...” groep is volledig bezig met ondersteunende activiteiten. De ene helft van de groep tracht de vraag te beantwoorden: “wat wil ik?” en tracht dit te doen door het bekijken van advertenties en gebruikt te maken van TNT Mobility. De andere helft van de groep weet wat hij of zij wil en is actief bezig met solliciteren.

“Ik ben echt aan het kijken welke kant ik op wil. Ik vind gewoon niets leuk. Ja ik vind gewoon niets leuk. Ja je twijfelt ook wel, kan je het wel (postbode10)?”

“Ik vind een keer per maand wel genoeg om het te proberen (postbode11).”

“Ik ben begonnen van euh ik zeg ik wil wel gaan solliciteren en ik wil gaan zoeken naar werk maar ik heb nu werk dus ik heb niet al teveel haast. Ik ben wel aan het zoeken maar ik heb geen sollicitatietraining gedaan dat soort dingen niet. Ik heb iemand die me helpt met sollicitatiebrieven schrijven en telefoneren lukt wel (Postbode12).”

Opvallend is dat de absolute wil om stappen voorwaarts te zetten voor deze groep lijkt te ontbreken. Postbode10 volgt een workshop gericht op oriëntatie bij TNT Mobility maar onderneemt daarnaast geen stappen. Postbodes 11 en 12 ondernemen actie maar doen dit wel gematigd; de een stelt duidelijk dat hij nog tijd heeft, de ander dat een keer per maand solliciteren voldoende is.

#### De ‘ik wil blijven, maar’ groep maakt gebruik van TNT Mobility

De aanwezigheid van TNT Mobility als instrument wordt ook positief ervaren door de ‘ik wil blijven, maar...’ groep, er bestaat ook onder deze groep geen weerstand tegen het programma. Opvallend is dat de postbodes het programma direct associëren met de ondersteuning die het programma biedt in plaats van puur een oordeel uit te spreken.

“Ja hoor. Maar helpen, misschien wel misschien niet. Dat zie ik wel als het zover is kijk ja. In principe willen ze ook wel contact maken als je een of ander adresje hebt.

Willen ze zelf ook wel contacten leggen voor je. Zeg maar en dan je jobclub daar leer je ook netwerken maken en zo. Nee ik vind het in principe niet verkeerd dat ze er zijn (postbode10).”

“Ik vind het wel goed. Als je wilt kan je een sollicitatietraining krijgen. Of hoe je dat schriftelijk moet doen of telefonisch. De hulp wordt geboden voor de opleiding. Ik ga ook MBO doen MBO logistiek. En voor een sollicitatiegesprek kan dat meewegen zeg maar (postbode12).”

Aangezien er geen weerstand tegen het programma bestaat en de postbodes aangeven bij TNT te willen vertrekken zou de verwachting zijn dat de postbodes enorm actief zijn binnen TNT Mobility. De postbodes blijken allen actief bij TNT Mobility maar plaatsen net als postbode10 daarnaast wel enige kanttekeningen bij het instrument.

“In principe moet je het toch zelf doen. Ze helpen je wel maar je sollicitatie moet je toch zelf doen, je gesprek. Je kan wel gaan solliciteren op dingen die ze voor je hebben, maar ja als ze wat hebben gaat het naar alle TNT’ers. Je weet niet hoeveel er dan op reageren. Maar het is misschien wel makkelijk om wat erover te weten of geholpen te worden met een sollicitatiebrief. (postbode8)”

“Ja in veel gevallen helpt het wel. Maar ik denk dat je er zelf ook veel moet doen. Je moet niet wachten tot TNT Mobility bij jou komt. Ze willen je daar training geven en kunnen voor je kijken voor solliciteren. Als je zegt die richting die wil ik, daar zou je is kunnen kijken. Je moet zelf ook echt achterheen anders ja het wordt niet aangedragen. (postbode12).”

Een aantal postbodes zoals postbode8 en eerder postbode10 spreekt dan ook uit dat ze pas naar Mobility gaan als ze een concrete vraag hebben. TNT Mobility wordt namelijk niet direct gezien als een garantie voor een andere baan maar als ondersteunend instrument.

Het mobiliteitsbudget speelt voor deze groep eveneens een ondersteunende rol. Het maakt de stap naar een andere baan makkelijker. De postbodes stellen wederom dat het mobiliteitsbudget pas een rol gaat spelen als ze een andere baan hebben. Ze menen echter niet, zoals een aantal ‘blijvers’, dat het een appeltje voor de dorst is.

“Dat is ook wel belangrijk. Je zou iets kunnen dalen maar ook niet al te veel. Ik vind dat ik bij TNT best goed verdien voor wat ik doe. Maar hangt af van wat je moet doen, dan moet je misschien een stapje terug doen. Ik kan niet teveel dalen, ik heb ook een gezin achter me staan. Stel dat, stel dat je dat budget meekrijgt. Daar kan je een overbrugging mee maken maar stel dat je ontslagen wilt worden. Dan zit je waarschijnlijk op een lager loon en dan ga je nog verder omlaag. Je moet goed nadenken voordat je een stap neemt (postbode12).”

“Dat gooi ik op de bank. Wel als aanvulling. Mag het een leuke baan zijn maar ik verdien minder kan ik het aanvullen daarmee. Het geld is er niet voor om een auto van te kopen (postbode10).”

### 8.3.3 Resultaten en gevolgen voor de ‘ik wil blijven, maar’

Zoals eerder verkondigd verschillen de acties van de ‘ik wil blijven, maar’ groep. De leden van de groep bevinden zich op verschillende plaatsen in het uitstroomproces. Allen spreken de intentie uit om te vertrekken maar voor de ene helft resulteert deze houding in oriëntatie terwijl het voor de andere helft resulteert in actie.

Postbode8 en postbode10 bevinden zich duidelijk in de oriëntatiefase, zij kijken actief om zich heen en spreken uit te reageren op banen die hun aanspreken. Zij kijken eveneens naar het banenaanbod van TNT Mobility maar willen pas intensiever gebruik maken van TNT Mobility als ze een concrete vraag hebben.

Jah in de krant en via TNT Mobility krijg je wel dingen wat ze allemaal in de aanbieding hebben. Daar kijk ik wel naar maar vaak is het niets.

*(Remco: vaak is het niets?)* Jah... ik kijk gewoon en als iets me bevalt ga ik er verder op in, en als ik van tevoren weet dat het niets voor me is dan kijk ik er sowieso niet naar.

Postbodes 11 en 12 zijn actief bezig met solliciteren maar hebben nog geen resultaat geboekt. Zoals eerder besproken bij acties solliciteert postbode11 een keer per maand en spreekt postbode12 uit dat de absolute urgentie afwezig is. Postbode 11 richt zich als gevolg van de afwijzingen op wat minder intensief solliciteren en wil eerst een MBO opleiding volgen terwijl postbode12 aangeeft dat hij gewoon door blijft solliciteren.

“Al weer een half jaar. Je vindt niet zomaar het een en ander wat hoor. Zo is het ook weer niet. En dan heb je weer een opleiding dit nodig, een opleiding dat nodig. Dus dat is ja. Ik ga ook een MBO, hoe heet 't een soort MBO opleiding. Waarschijnlijk hoef ik niet alles te volgen want ik heb al lange tijd als postbode gewerkt, MBO logistiek is het. Je moet ook Engels maar als ze zien dat je redelijk Engels kan dan hoef je dat ook niet te volgen. Ze gaan in kaart brengen wat je wel kan en wat niet (postbode11).”

“Wel jammer natuurlijk. Soms heb je ergens hoop op. Blijven volhouden als je niets probeert lukt het sowieso niet. Ze komen niet bij je met wil je hier alstublieft werken (postbode12).”

De postbodes in deze groep willen duidelijk allen uitstromen en vertalen dit ook daadwerkelijk naar acties. Het is opvallend dat er ondanks de overeenkomende houding met betrekking tot vrijwillige uitstroom wel verschillen binnen de groep bestaan. De ene postbode oriënteert, de andere solliciteert. De grootste oorzaak voor deze verschillen lijkt de tijd te zijn, postbode8 en 10 geven aan dat ze door recente veranderingen aan een andere baan zijn gaan denken terwijl postbode11 en 12 de toekomst al eerder somber in zagen. De eerste postbodes oriënteren, de tweede postbodes solliciteren.

## 8.4 Het beslissingsproces van de ‘ik wil vertrekken/ben vertrokken’ groep

Ook de groep ‘ik wil vertrekken/ben vertrokken’ zal geanalyseerd worden aan de hand van de beschreven ‘kapstok’. De postbodes beschrijven zowel de huidige arbeidsomstandigheden als de toekomst als negatief. Deze houding wordt vertaald naar concrete, intensieve acties. Deze acties variëren van ondersteunende activiteiten tot het daadwerkelijk solliciteren.

### 8.4.1 Aanleiding en de daaruit voortkomende houding: ‘ik blijf’

De ‘ik wil vertrekken/ben vertrokken’ groep wordt gekenmerkt door hun negatieve visie op de huidige arbeidsomstandigheden. Daarnaast deelt deze groep de sombere toekomstvisie van de ‘ik wil blijven, maar...’ groep. Een combinatie die zorgt voor een sterke wil en dan ook resulteert in een ‘ik wil vertrekken/ben vertrokken’ houding. De eisen aan alternatief werk zijn identiek aan die van de ‘ik wil blijven, maar’ groep. De postbodes hebben echter wel minder moeite alternatieven te vinden die aansluiten bij deze eisen dan de andere twee groepen. Dit leidt echter niet altijd tot daadwerkelijk vertrek door veel concurrerende sollicitanten en een gebrek aan diploma’s. De postbodes die reeds vertrokken zijn erkennen dit probleem, ze hebben allen intensief opleidingen gevolgd en gesolliciteerd alvorens een baan te krijgen.

Onderstaande citaat verduidelijkt hoe slechte arbeidsomstandigheden en een sombere toekomst uiteindelijk tot acties om te vertrekken leiden.

“De post ja, ze dwongen je niet, maar het werd wel gestimuleerd en ze wilden eigenlijk liever dat je gister dan vandaag weg was. Dat gevoel kreeg ik ook. Dat werd gewoon door allerlei dingen niet meer leuk. Je kon onder elkaar een dolletje maken maar laatste jaren kon dat niet meer..... Dus ja dat soort dingen gewoon kleine dingen. Niet echt wegpesten maar niet meer leuk maken om het werk uit te voeren. Dan denk ik ja ik was 38 vorig jaar en dacht ik, ik kan nog wel ander werk vinden weet je wel.....Ik had het wel gehad bij de post. 18 jaar gewerkt maar je moet ook aan je toekomst denken (postbode15).”

### 8.4.2 De intensieve acties van de ‘ik wil vertrekken/ben vertrokken’ groep

De postbodes die willen vertrekken zijn intensief bezig met vertrek terwijl de reeds vertrokken medewerkers in het verleden intensief bezig zijn geweest. De postbodes maken gebruik van TNT Mobility en hun eigen netwerk. De postbodes solliciteren frequenter dan de eerder besproken ‘ik wil blijven, maar...’ groep.

“Via Mobility krijg ik 2-3 mails en in de krant af en toe of internet of via kennissen noem maar wat op. Laatste 2-3 maanden terug kwam er een man bij mijn schoonvader die is leraar op de hogeschool van de kunsten en die doet ook een beetje conciërge. Dat vind ik hartstikke leuk werk en die zegt van we hebben nieuwe nodig dus stuur een open sollicitatie....(Remco: Je hebt veel gedaan, wanneer ben je echt begonnen met zo actief solliciteren?) 1.5 jaar terug. Nou vanaf 2009 zeg maar, in februari/maart. Toen ben ik echt begonnen (postbode9).”

“Ja met hem [referentie aan leider BaanZoektMedewerker trajecten] heb ik heel veel contact gehad. Op een gegeven moment zei hij dames en heren en Evert. Ik was overal bij. Dan heb je hem wel gewoon gezien inderdaad, ik zat bij elke willekeurige baan erbij met mijn smoelwerk. Hij dacht je loopt echt alles af. Ik had oogkleppen op en elke baan was mooi, zo is het niet. Elke baan heeft dingen maar je komt ook zaken tegen als is dit het nou, nee dit is het absoluut niet. Dan ga je shiften (postbode6) “Keertje of 10...Ik heb bij Nyenrode, de universiteit, als conciërge. Bij gemeente Abcoude bij meerdere scholen als conciërge..... Ik heb gekeken wat ik kon doen, wat past bij mijn opleiding (postbode17).”

Het eerste dat opvalt is dat de bovenstaande postbodes zodanig graag weg wilden bij TNT Post dat ze een proactieve houding hebben tegenover het solliciteren. De postbodes benutten een groot aantal kanalen om vacatures te vinden en solliciteren frequent. Opvallend is dat er vervolgens wel een schifting plaatsvindt, zoals uit de citaats van postbodes 6 en 14 blijkt. De proactieve houding resulteert in meerdere kansen om te vertrekken. De postbodes kijken vervolgens, net als de twee andere groepen, kritisch naar deze kansen. De arbeidsmarktsituatie gecombineerd met deze houding zorgt niet voor een spoedig vertrek. De uitgestroomde postbodes geven aan dat ze ongeveer 1.5 jaar gesolliciteerd hebben alvorens hun vertrek.

#### De ‘ik wil vertrekken/ben vertrokken’ groep maakt intensief gebruik van TNT Mobility

De houding tegenover TNT Mobility is wederom positief. Er bestaat geen weerstand tegen de aanwezigheid van het programma.

“Nou kijk als je weg gaat en je tekent neem je ontslag en is de post klaar. TNT Mobility was er echt voor mensen die weg wilden, om ze te helpen (postbode15).”

“Ja zeker. Ook dat je opleidingen en diploma’s kan halen. Een baas wilt toch liever iemand met een diploma, ook wel vaak jongeren. Het is zeker een extra stimulans om ,je weet wel, die stap te zetten (postbode16)”.

Ondanks de positieve houding tegenover zowel TNT Mobility als een eventueel vertrek bij TNT Post speelt TNT Mobility niet voor iedere ‘ik wil vertrekken/ben vertrokken’ postbode een identieke rol. Het eerste dat opvalt is dat veel postbodes aangeven dat ze pas open stonden voor TNT Mobility toen ze daadwerkelijk het gevoel hadden dat het ophield bij TNT Post. Dit leidde namelijk tot het besef dat TNT Mobility wellicht ondersteuning kon bieden. Deze postbodes hebben vervolgens gebruik gemaakt van het volledige assortiment van TNT Mobility; trainingen, opleidingen en de vacaturebank.

“Ik vind het wel goed dat het er is. In het begin heb je er niet zo’n vertrouwen in. (Interviewer: Hoezo?) Nou in het begin had ik zoiets van sodemieter op, wat moet ik met je. Pas als je gaat beseffen dat het hier afloopt heb je er hier wat aan (postbode9).“  
“Via Mobility dan. Er werden van die dagen georganiseerd van sommige bedrijven, ook van Connexxion. Dat leek me sowieso wat, ik was gewoon nieuwsgierig en toen ben ik een keer naar zo’n bijeenkomst gegaan. Dat leek me wat en ik wilde toch weg dus ik ga er gewoon voor. De opleidingen werden betaald en ik kreeg er ook een

stukje vrij voor van de baas wat je niks kostte. Dus ik dacht als ik het moet doen moet ik het nu doen. (postbode14).”

Een uitzondering vormt postbode17, die aangeeft wel weg te willen maar bewust geen gebruik gemaakt heeft van TNT Mobility. Zijn houding tegenover het instrument is positief maar hij blijkt moeite te hebben met ‘het massale en dwingende element’.

“Ik heb alle stappen zelf ondernomen. Ik heb het niet via TNT Mobility gedaan. Ik ben wel een keer bij een avond in Utrecht geweest maar dat vond ik niets. Dat is dat massale en dat wou ik niet. Ik wilde gewoon zelf beslissen waar ik naartoe ging. Dan krijg je elke keer schrijven daar kan je naartoe en daar dat was niet mijn ding. Het wordt je opgelegd en daar ben ik te eigen voor. Ik wil zelf beslissen wat ik wel en niet wil doen.(postbode17)”

Het mobiliteitsbudget wordt door deze groep puur gezien als compensatie. De postbodes spreken duidelijk uit dat het budget voor hen pas een rol speelt indien ze een andere baan vinden, eerder niet.

“Als ik 14 maandsalarissen meepak dan zeg ik natuurlijk niet nee dank je meneer u bent zo goed voor mij geweest. Dan pak ik dat ook mee natuurlijk om te compenseren. (postbode6).”

“Wat heb je daaraan. Het is mooi meegenomen als je werk hebt maar als je op straat staat en naar de sociale dienst gaat. Zeggen ze je hebben me ontslagen en dan heb je niets. Heb je hier gewerkt voor niets 20-25 jaar. Dat schiet niet op.(postbode7)

### **8.4.3 Resultaten en gevolgen voor de ‘ik wil vertrekken/ben vertrokken’ groep**

De volledige groep ‘ik wil vertrekken/ben vertrokken’ onderneemt of ondernam actief stappen om een vertrek te realiseren. Het ene gedeelte van de groep tracht TNT Post te verlaten terwijl het andere gedeelte TNT Post reeds verlaten heeft. Aan beide groepen zal aandacht besteed worden.

De postbodes die nu nog bij TNT werkzaam zijn zoeken duidelijk naar een kans om te vertrekken. De hoge urgentie leidt tot het actief gebruik maken van TNT Mobility en het inzetten van het persoonlijke netwerk. Uit de onderstaande citaten blijkt dat de resultaten en gevolgen van deze activiteiten sterk variëren.

“Momenteel moet ik zeggen dat ik weinig contact heb met Mobility. Ik heb het even op een laag pitje gezet. Ook vanwege het feit dat ik bezig ben met MBO 3. Ik heb nu eventjes de sollicitaties aan de kant gezet, ik blijf wel kijken hoor. Ja wie weet zit er op een geven moment iets tussen, dat spreekt me wel aan. Maar dat heb ik momenteel niet gevonden (postbode6).”

“Nou ik ben bezig met de sport. Als ik een kans krijg, maakt het niet uit waar, dan ga ik weg (postbode7).”

“Nou dit gaat binnenkort sluiten. Je bent naar iets op zoek dat je niet op straat komt te staan. Dat gaat gebeuren met heel veel mensen. Ik heb nu een mogelijkheid om ergens anders te gaan werken, die ga ik pakken (postbode9).”

Alle postbodes zijn daadwerkelijk bezig met solliciteren en passen daarnaast hun gedrag aan op de resultaten.

Postbode6 is bij sollicitaties een aantal keer afgewezen, hij heeft moeite met het krijgen van een passende functie. Hij heeft dan ook besloten eerst zijn MBO3 via TNT Mobility te halen om vervolgens verder te solliciteren. Postbode7 staat ook open voor vertrek, heeft eerder gesolliciteerd, maar geen geschikte functie gevonden en stelt nu dat iedere functie in principe voldoet. Postbode9 heeft veel gesolliciteerd en nu, via TNT Mobility, een andere baan gevonden en geeft aan dat hij deze, wegens de onzekere toekomst, ook zal pakken.

Er blijkt geen eenduidig resultaat noch gevolg te zijn. Postbodes solliciteren intensief, krijgen hierdoor een beeld van hun arbeidsmarktkansen en lijken hun uiteindelijke acties hierop aan te passen.

Naast de postbodes die nog steeds werkzaam zijn bij TNT bestaat deze groep ook uit een aantal postbodes dat reeds bij TNT Post vertrokken is. Onderstaande citaten geven het proces dat voorafging aan het uiteindelijke uitstromen weer.

“Ik ben via Mobility bij de banenmarkt terechtgekomen. Je krijgt ook vaak van die brieven thuis. Bijvoorbeeld dat ze in de verzorging mensen nodig hebben en een bijeenkomst organiseren. Ook bij de GVS, in zo'n geldwagen. Daar ben ik ook geweest. Zo ben ik ook naar Connexxion toe gegaan en dat leek me zo goed, dat weet je nooit van tevoren. Maar voor me gevoel was het gewoon goed. Daar ga ik gewoon voor ik dacht ik ga niet langer meer wachten (postbode14).”

“Nee. Ik wilde eigenlijk voor de vakantie ander werk vinden, veel gesolliciteerd en was er hard mee bezig. Dit leek me wel leuk, dat leek me wel leuk. Mobility kwam ook met dingen. Het koeriersbedrijf vond ik zelf in het Nieuwegeinse blaadje, daar had ik hem uitgehaald. Vervolgens gebeld, ze zeiden kom maar op gesprek, dat beviel, en zo is mijn vertrek gegaan. Ook via Mobility heb ik zeker wel 8-10 bedrijven gevonden waar ik ook op gereageerd heb. Ik ben er wel actief mee bezig geweest (postbode15).”

Opvallend is dat bij de daadwerkelijke uistromende er een grote wil bestond om te vertrekken die zich vertaalt in vele sollicitaties. De postbodes kijken vervolgens kritisch of een functie bij ze past. Centraal staat de indruk die de postbodes van de baan krijgen gedurende het sollicitatieproces. Postbode14 stelt dat het gevoel goed was en dat hij, met oog op de toekomst, niet langer wilde wachten. Postbode15 had als doel voor de vakantie werk te vinden en vertrok toen hij, voor zijn gevoel, een geschikte baan vond. De postbodes noemen geen andere activiteiten dan solliciteren. Wanneer er gevraagd wordt naar het effect van afwijzingen stellen de postbodes dat ze reeds besloten hadden om bij TNT Post te vertrekken en hier volledig voor gingen. Daarnaast is het interessant dat er voor de meeste postbodes 1.5



jaar tussen de beslissing om weg te gaan en het daadwerkelijke vertrek zit. Zodra de postbodes besluiten dat ze willen vertrekken dienen ze zich eerst te oriënteren, de benodigde opleidingen te volgen, en tot slot een geschikte baan te vinden. De postbodes die daadwerkelijk vertrokken zijn blijken intensief bezig geweest te zijn met dit proces.

## 8.5 De visie van het management op het beslissingsproces

Deze paragraaf verduidelijkt de visie van het management. Wellicht leidt dit nieuwe perspectief tot nieuwe inzichten.

Het management beschrijft een beslissingproces dat bestaat uit een passieve en actieve groep postbodes. De passieve groep zijn, volgens het management, mensen die veel belemmeringen ervaren en bewust een afwachtende houding aannemen.

“Die hebben gewoon een afwachtende houding en die zien wel. Zo lopen er toch een aantal bij....Die hebben zoiets van dit is het enige dat ik kan. Een aantal hebben ook moeite met solliciteren. Ze klappen dicht of hebben een bepaalde, belemmerende, angst voor het onbekende (teamcoach1).”

“Het is toch een drempel om overheen te gaan. Je kan ze daarin meenemen en als ze bezig zijn met solliciteren en dan blijven ze hangen. Maar om de eerste stap te maken, daar hebben ze [de postbodes] moeite mee. Vooral mensen die lang bij post zitten.

Dan komt het namelijk dichtbij om echt weg te moeten (VBG-manager1).”

Indien mensen deze drempel over zijn ziet het management de postbodes als vertrekkers. Deze groep onderneemt actie maar heeft moeite met het vinden van alternatief werk. Als redenen worden de leeftijd, diploma's en arbeidsmarkt van de postbodes aangevoerd.

“Als de mensen een baan krijgen met toekomstperspectief en wat minder inkomsten dan zullen ze wel gaan lopen maar dat gaat niet zomaar in de economie. Als ik zeg ik heb 10 banen, je verdient 100 euro minder en je kan dat, dan zijn ze weg, met een vast contract (teamcoach2).”

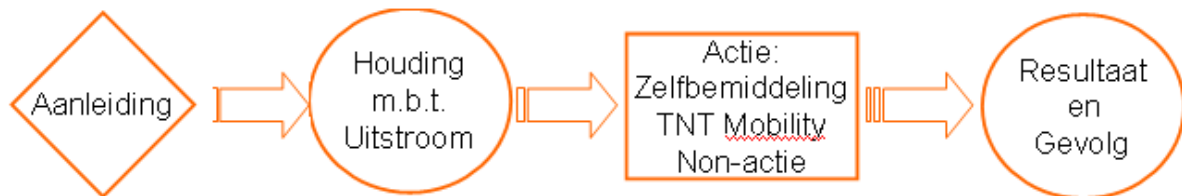
Het management meent dat het probleem voor de actieve groep het vinden van werk is. Indien deze postbodes een alternatieve baan vinden vertrekken ze direct.

De door het management van beide VBG'n geschetste beslissingsprocessen zijn ruw maar komen in zekere mate overeen met eerdere bevindingen. Er zijn postbodes die niets doen, postbodes die een drempel ervaren en postbodes die solliciteren en moeite ervaren met het vinden van een baan.

## 8.6 Het sleutelwoord: urgentie

Het beslissingsproces van de drie verschillende groepen is stapsgewijs geanalyseerd. Een combinatie van de bevingen wijst erop dat urgentie in grote mate bepalend is voor het proces.

De kapstok voor de analyse zag er als volgt uit:



De analyse van de aanleiding en de daaruit voortkomende houding met betrekking tot uitstroom wijst duidelijk op een verschil in urgentie. Een analyse van de huidige situatie en zijn alternatieven geeft 'de blijver' geen aanleiding om te vertrekken. De acceptabele huidige situatie gecombineerd met de onzekere toekomst geeft de 'ik wil blijven, maar...' groep een reden voor vertrek; hij omarmt dit vertrek echter niet volledig maar voelt zich gedwongen. De onacceptabele huidige arbeidsomstandigheden gecombineerd met nog slechtere vooruitzichten zorgen ervoor dat de 'ik vertrek/ben vertrokken' groep vertrek wel volledig omarmt.

De mate van urgentie die resulteert in drie houdingen zorgt vervolgens ook voor verschillende acties. Het ontbreken van urgentie vertaalt zich naar een non-actie houding voor de 'blijvers'; de postbodes ondernemen geen actie om te vertrekken tenzij zich toevallig een mooie kans voordoet en zijn niet actief bij TNT Mobility. Er zijn geen tastbare resultaten.

De urgentie ligt zoals besproken hoger bij de groep 'ik wil blijven, maar...', dit vertaalt zich naar concrete acties zoals deelname aan TNT Mobility. Het doel is om vrijwillig uit te stromen. De frequentie van deze acties is hoger dan die van de 'blijvers' en relatief laag ten opzichte van de 'ik wil vertrekken/ben vertrokken' groep'. De postbodes ondernemen kleine stappen richting uitstroom.

De urgentie is het hoogst bij de 'ik wil vertrekken/ben vertrokken' groep en resulteert in intensieve acties. De postbodes stellen zich pro-actief op en zijn intensief bezig met TNT Mobility. Deze houding resulteert in het volgen van verschillende opleidingen, workshops en uiteindelijk sollicitaties. De postbodes ondernemen grote stappen richting uitstroom, stappen die voor een gedeelte van de groep succes hebben opgeleverd.

## 9. Conclusie en Aanbevelingen

---

### 9.1 Conclusies

De resultaten van het onderzoek zijn beschreven en geanalyseerd en worden in dit hoofdstuk gekoppeld aan de onderzoeksvraag.

*Welke factoren zijn volgens huidige en voormalige voltijdpostbodes van TNT Post van invloed op hun houding ten opzichte van vrijwillige uitstroom en hoe wordt deze houding vertaald naar op uitstroomgerichte acties?*

Om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden wordt er eerst ingegaan op de verschillende houdingen met betrekking tot vrijwillige uitstroom. Er wordt vervolgens ingegaan op de totstandkoming en gevolgen van deze houdingen.

#### 9.1.1 Houdingen met betrekking tot vrijwillige uitstroom bij TNT Post zijn niet zwart-wit

De wetenschappelijke literatuur schetst een zwart-wit beeld van uitstroom. Een werknemer besluit om bij een organisatie te blijven (zwart) of te vertrekken (wit). Uit het onderzoek blijkt echter dat deze twee extreme geen recht doen aan de uitstroomsituatie binnen TNT Post. Er bestaat duidelijk een derde houding ten opzichte van uitstroom te bestaan. Een houding die het best beschreven kan worden als grijs. Een houding gekenmerkt door tweestrijd.

‘Ik blijf’. Deze postbodes willen bij TNT Post te blijven. De postbodes zien op het moment niet voldoende redenen om TNT Post te verlaten.

‘Ik wil blijven, maar...’. Deze postbodes ervaren een zekere mate van tweestrijd. De postbodes zien zowel redenen om te blijven als redenen om vrijwillig te vertrekken. De balans is lichtelijk doorslagen naar de redenen om vrijwillig te vertrekken.

‘Ik wil vertrekken/ben vertrokken!’. Deze postbodes willen TNT Post vrijwillig verlaten. De postbodes zien op het moment ruim voldoende redenen om TNT Post te verlaten.

Het is van belang om, naast de ontdekking van een derde houding met betrekking tot uitstroom, stil te staan bij een mogelijke implicatie: er bestaan wellicht meerdere grijstinten. De houdingen van de postbodes zijn vertaald naar drie beschrijvingen terwijl er in de realiteit wellicht verdere nuanceverschillen bestaan. De gevonden houdingen met betrekking tot vrijwillige uitstroom blijken daarnaast tot stand te komen uit een afweging. Deze afweging is het duidelijkst zichtbaar bij de ‘ik wil blijven, maar...’ houding.

## 9.1.2 De initiërende factoren worden in zekere mate door TNT Post bepaald uitstroom

Uit de betekenisgeving van de postbodes zijn drie houdingen gedistilleerd die tot stand lijken te komen uit een afweging. Deze paragraaf maakt deze afweging inzichtelijk.

De uitstroomhouding van de postbode is het product van een afweging waarin zowel de huidige situatie als de toekomstige situatie een rol spelen. De arbeidsvreugde en financiële vergoeding bepalen de huidige situatie terwijl de reorganisaties bepalend zijn voor de toekomstige situatie. De afweging tussen beide elementen wordt door de postbode zelf gemaakt. Bij deze afweging spelen arbeidsmarktalternatieven en zijn gezinssituatie eveneens een rol.

Tabel 6: overzicht van de initiërende factoren die de uitstroomhouding bepalen

	Arbeidsvreugde	Financiële vergoeding	Sociale omgeving	Toekomstvisie	Arbeidsmarktalternatieven
<b>Ik ben een blijver!</b>	Goed: een reden om te blijven	Goed: een reden om te blijven.	Het is mijn beslissing.	Ik maak me geen zorgen.	Ik ga weg voor mijn droombaan.
<b>Ik wil blijven, maar...</b>	Goed... wordt slechter.	Ik mag 'iets' achteruit gaan.	Het is mijn beslissing.	De reden om te vertrekken.	Twijfel: -wat wil ik? -wat kan ik? -ik heb nog tijd.
<b>Ik wil vertrekken/ben vertrokken</b>	De reden om te vertrekken.	Ik mag 'iets' achteruit gaan.	Het is mijn beslissing.	Een reden om te vertrekken.	Het is moeilijk maar ik wil gewoon weg en ga ervoor!

De kern van bovenstaande tabel luidt als volgt:

'Ik blijf'. Deze houding wordt bepaald door algemene tevredenheid. De huidige en toekomstige situatie bij TNT Post zijn acceptabel.

'Ik wil blijven, maar...'. Deze houding wordt bepaald door tevredenheid over de huidige situatie maar ontevredenheid over de aankomende reorganisaties.

'Ik wil vertrekken/ben vertrokken!'. Deze houding wordt bepaald door zowel ontevredenheid over de huidige situatie als de aankomende reorganisaties.

Er bestaat duidelijk een relatie tussen de omstandigheden van de postbode en zijn houding met betrekking tot vrijwillige uitstroom. De aankomende reorganisaties, OptiVo en Masterplan III, zijn in grote mate bepalend voor de beleving van zowel de huidige als toekomstige situatie, en dus de uitstroomhouding. Postbodes bepalen hun eigen uitstroomhouding, er is echter wel sprake van een geforceerde beslissing. De impact van de

veranderingen blijkt ook uit de vele positieve verwijzingen naar het verleden die de postbodes maken.

### 9.1.3 Houding is bepalend voor acties

Vrijwillige uitstroom komt niet voort uit een houding maar uit acties. Deze paragraaf verduidelijkt in welke mate de postbodes hun uitstroomhouding vertalen naar acties. De echte wil om daadwerkelijk te vertrekken varieert per houding, dit beïnvloedt het gehele beslissingsproces dat voorafgaat aan vertrek. Binnen het beslissingsproces maken de postbodes nadrukkelijk twee keuzes: het type acties en de intensiteit van deze acties. De postbode overweegt zowel zelfbemiddeling als bemiddeling via TNT Mobility en bepaalt vervolgens de voor ieder het gebruik en de intensiteit.

‘Ik blijf’. Deze houding leidt tot passiviteit. Er wordt niet gekozen voor zelfbemiddeling noch voor bemiddeling via TNT Mobility maar voor non-actie tenzij de droombaan langskomt.

‘Ik wil blijven, maar...’. Deze houding leidt tot gematigde activiteit. Er wordt wel voor zelfbemiddeling of bemiddeling via TNT Mobility gekozen maar hier wordt vervolgens niet intensief gebruik van gemaakt.

‘Ik wil vertrekken/ben vertrokken!’. Deze houding leidt tot activiteit. Er wordt voor zowel zelfbemiddeling als TNT Mobility gekozen en van beide wordt intensief gebruik gemaakt.

Er bestaat duidelijk een relatie tussen uitstroomhouding en beslissingsproces. De wil om te vertrekken bepaalt zowel het aantal methoden als de mate van inzet van deze methoden. Vanuit een organisatorisch oogpunt is het belangrijk dat TNT Mobility een belangrijke rol speelt bij het proces dat vooraf gaat aan uitstroom. Het belang van de houding komt ook naar voren indien er gekeken wordt naar beleving tijdens het beslissingsproces. De ene postbode uit dat het vinden van een baan moeilijk is en kiest er bewust voor er geen tijd aan te besteden. De andere postbode ervaart hetzelfde maar stelt dat investeren de enige manier is om ander werk te krijgen.

## 9.2 Aanbevelingen

Het onderzoek heeft inzicht geboden in de belevingswereld achter vrijwillige uitstroom. De uitdaging om deze ervaringen van de postbode te vertalen naar aanbevelingen voor TNT Post staat in dit hoofdstuk centraal. Er wordt hierbij rekening gehouden met het besturingsprincipe ‘beleid centraal, uitvoering decentraal’.

### 9.2.1 De invloed die TNT Post kan uitoefenen kent beperkingen

Het is van belang te benadrukken dat vrijwillige uitstroom gedeeltelijk bepaald wordt door factoren waar TNT Post geen invloed op heeft. Het is sociaal onwenselijk de arbeidsvreugde, met oog op het stimuleren van uitstroom, te beïnvloeden. De hoge vergoeding in relatie tot soortgelijk werk en de achtergebleven werknemersontwikkeling zijn in het verleden bepaald en onomkeerbaar. Beiden zorgen voor de beperkte arbeidsmarktalternatieven die veel

postbodes belemmeren bij een vrijwillig vertrek. De aanbevelingen richten zich, logischerwijs, op de invloed die TNT Post heeft. Het is echter belangrijk bewust te zijn van de context van diegene die je wilt stimuleren en ondersteunen. De eerste aanbeveling is logisch: hou rekening met de unieke geschiedenis en huidige situatie van de postbode.

### 9.2.2. Aanbeveling op centraal niveau

De aanbeveling op centraal niveau richt zich op een factor die een grote rol speelt bij het initiëren van uitstroom en realistisch gezien door TNT Post beïnvloed kan worden: toekomstvisie. TNT Post is een organisatie die in de toekomst zal veranderen. Masterplan III dient in 2013 gerealiseerd te zijn en beëindigt het bestaan van de voltijdpostbode.

Ondanks de communicatie worden de gevolgen van Masterplan III op individueel niveau onderschat. De postbodes zijn bekend met de reorganisatie en zijn gevolgen voor de postbode maar verbinden hier onjuiste conclusie aan op persoonlijk niveau. De kern van deze onderschatting wordt gevormd door het feit dat veel postbodes niet geloven dat ze in 2013 daadwerkelijk ontslagen zullen worden. Het huidige toekomstbeeld dat TNT Post uitdraagt wordt met een korreltje zout genomen. Een visie die gezien de verschillende regels en ontwikkelingen weleens terecht kan zijn (ANP, 2010).

Aangezien de toekomstvisie in grote mate de houding met betrekking tot vrijwillige uitstroom bepaalt ligt hier een kans. Duidelijkere communicatie leidt tot direct tot een negatiever toekomstperspectief en indirect tot meer uitstroom. Helderheid is daarnaast sociaal wenselijk. De focus ligt nu teveel op de toekomst van de organisatie en de algemene gevolgen voor ‘de postbodes’ als groep: dit leidt tot onjuiste interpretaties op individueel niveau. Deze situatie resulteert in de volgende aanbeveling:

De gevolgen van Masterplan III dienen verduidelijk te worden op individueel niveau. Communicatie waar de postbode als persoon centraal staat is essentieel.

Een aantal concrete adviezen:

- Zo snel mogelijk definitief uitsluitsel over de toekomst (blijven of overcompleet) door middel van een persoonlijke brief.
- Communicatiemiddelen richten op de toekomst voor de individu in plaats van de organisatie en de postbodes.
- Ondersteuning bij de vertaalslag van beleid naar de individu door de teamcoach. De teamcoach draagt het beleid nu alleen op groepsniveau uit maar heeft in de dagelijkse omvang veel mogelijkheden voor een persoonlijkere benadering.

### 9.2.3 Aanbeveling op decentraal niveau

Op decentraal niveau zijn er zowel voor het management team als voor TNT Mobility verbeterpunten geïdentificeerd. De positieve en negatieve ervaringen van de postbodes met het management team en de dienstverlening van TNT Mobility vormen de basis.

#### Het management team

Het management team is verantwoordelijk voor de invulling van het beleid door middel van gestandaardiseerde communicatie en persoonlijke contact. Indien de postbodes het beleid juist interpreteren heeft dit, zoals besproken, een positieve invloed op uitstroom.

De postbodes bevestigen dat informatie aan de postbodes als groep versterkt wordt maar stellen dat het persoonlijke contact ontbreekt. De VBG-manager maakt wel gebruik van persoonlijk contact. Dit is opvallend aangezien teamcoaches meer contactmomenten met de postbodes delen dan de VBG-manager. De teamcoaches dienen, net als de VBG-manager, door middel van persoonlijk contact het beleid uit te dragen.

De rol van de teamcoach dient nader ingevuld te worden zodat deze ook buiten de gestandaardiseerde communicatiemomenten het beleid uitdraagt.

Een aantal concrete adviezen:

- Het uitdragen van beleid op persoonlijk niveau concretiseren.
- De teamcoach faciliteren bij het voeren van persoonlijke gesprekken door middel van tijd en/of training.

#### TNT Mobility

Er bestaat onder de postbodes geen weerstand tegen TNT Mobility. De postbodes die in bemiddeling zijn vertellen eveneens enthousiast over de dienstverlening. Daarnaast is er een groep postbodes die bewust niet actief is bij TNT Mobility. Deze postbodes menen dat het niet voldoende oplevert. Deelname is te tijdsintensief en postbodes menen dat ze altijd nog naar TNT Mobility kunnen indien dit noodzakelijk blijkt. Mede gebaseerd op de positieve reacties van de deelnemende postbodes is de eerste uitdaging de passieve groep direct in aanraking te brengen met TNT Mobility.

Het eerste contact tussen TNT Mobility en de postbode dient geïnitieerd te worden. Toegankelijkheid en een proactieve houding van TNT Mobility zijn van belang.

Een aantal concrete adviezen:

- Een eerste gesprek tussen mobiliteitsadviseur en medewerker te initiëren.
- Aanwezigheid van de mobiliteitsadviseur bij informatieverstrekking over de toekomst.
- Aanwezigheid van de mobiliteitsadviseur op het VBG.

- Het houden van bijeenkomsten op locatie in plaats van in het Areakantoor.

Een tweede uitdaging wordt gevormd door het feit dat deze postbodes menen dat TNT Mobility niet direct tot een baan leidt. Dit is correct aangezien de dienstverlening vooral gericht is op het faciliteren van een proces dat uiteindelijk tot een nieuwe baan leidt.

De postbodes dienen TNT Mobility te zien als een proces richting een nieuwe baan in plaats van een instrument dat slechts relevant wordt bij een concrete vraag of dilemma.

Een aantal concrete adviezen:

- Tracht het aanbod van dienstverlening aan te laten sluiten bij de situatie van de individu door een persoonlijke benadering. Er bestaan verschillende uitstroomhoudingen en een uitgebreide dienstverlening maar door een gebrek aan persoonlijke benadering blijft de match achter.
- Veel postbodes verkondigen dat ze geen opleiding willen volgen omdat dit niet gegarandeerd tot iets leidt. Opleidingen met baangarantie (leer-werk trajecten) dienen frequenter opgezet te worden.
- Verduidelijk de relatie tussen TNT Mobility en een nieuwe baan. Leg de nadruk minder op het resultaat van een jobclub of cursus en beschrijf de activiteiten met name als een stap in het proces dat tot een nieuwe baan leidt.
- Veel postbodes dragen allereerst uit dat het algemene aanbod niet bij hun past en komen vervolgens met specifieke eisen. Tracht deze eisen te achterhalen en tegemoet te komen.

## 10. Discussie

---

Als afsluiting van deze thesis volgt een korte reflectie. Er wordt vanuit een wetenschappelijk en organisatorisch perspectief kritisch naar de bevindingen gekeken en nader ingegaan op de betekenis voor de organisatie en wetenschap.

*Een reflectie vanuit organisatorisch perspectief*

Het beeld dat in deze thesis gepresenteerd wordt is een momentopname van een doorgaande ontwikkeling. De aangekondigde reorganisaties komen bijvoorbeeld dichterbij en veranderen tegelijkertijd van invulling (ANP, 2010). Gezien de invloed van deze reorganisaties is de vraag hoe lang het onderzoek de werkelijkheid weerspiegelt.

De exploratieve focus van het onderzoek heeft inzicht geboden in de rol die TNT Post speelt bij de betekenisgeving van de postbode. Het communiceren van de toekomst en verbeteren



van de arbeidsmarktsituatie van de postbodes blijken beleidsmatig gezien goede keuzes. De vertaling van het beleid op decentraal niveau dient echter beter ingevuld te worden. Een onderzoek naar de uitdragers, het management en de mobiliteitsadviseur, leidt wellicht tot verbeterpunten. Ik heb dit vervolgonderzoek - buiten de context van het onderhavige onderzoek - zelf vorm kunnen geven en concrete verbeterpunten gevonden.

#### *Een reflectie vanuit wetenschappelijk perspectief*

De resultaten zijn tot stand gekomen door middel van kwalitatief onderzoek. Voor toekomstig onderzoek is een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek aan te raden.

Kwantitatief onderzoek is namelijk in grote mate geschikt om de invloed van initiërende factoren in kaart te brengen terwijl kwalitatief onderzoek geschikt is om het proceselement te onderzoeken. Onderzoek dat gebruik maakt van deze opzet kan de mate van invloed van factoren identificeren en hierin het beslissingsproces op voortborduren. Dit vergemakkelijkt de koppeling van content en procesonderzoek. De puur kwalitatieve opzet van dit onderzoek maakt het moeilijk de exacte impact van de initiërende factoren te bepalen. Een tweede aanbeveling voor toekomstig onderzoek vormt het gebruik maken van meerdere meetmomenten. Vrijwillige uitstroom is namelijk een proces, geen eenmalige beslissing. Dit biedt inzicht in de ontwikkelingen omtrent de gevolgde postbodes en maakt het mogelijk de initiërende factoren van specifieke ontwikkelingen te achterhalen. Een laatste aanbeveling is het begrip vrijwillige uitstroom te nuanceren. Allereerst is de vraag in hoeverre medewerkers hun eigen beslissingen nemen indien de organisatie de context waarin deze beslissing genomen wordt sterk beïnvloedt. Ten tweede blijkt uit dit onderzoek dat er naast 'blijvers' en 'vertrekkers' nog meer typering bestaat. Dit aspect verdient meer aandacht.

#### *Een reflectie op de wetenschappelijke bevindingen*

De acht factoren van Maertz (2001) en vragen van Lee e.a. (1999) om beslissingsprocessen te achterhalen zijn gebruikt. Deze paragraaf vergelijkt de bevindingen van het onderzoek met de bevindingen in de wetenschappelijke literatuur. De bevindingen zijn meer reflectief dan echt toetsend, een bewuste keuze gezien de doelstelling van het onderzoek. Zie tabel 8 en 9 voor een overzicht.

Tabel 7: Reflectie op de acht factoren van Maertz (2001)

Type motivationele kracht	Reflectie na afloop van het onderzoek
Affectieve kracht	Deze factor speelt een belangrijke rol. De postbodes laten hun plezier op het werk duidelijk meespelen in hun beslissing.
Berekende kracht	Deze factor speelt een belangrijke rol. De postbodes evalueren hun huidige en toekomstige situatie alvorens een beslissing te nemen.
Contractuele kracht	De postbodes ervaren de veranderingen als bijzonder negatief en verwijzen naar de 'oude tijd'. Deze factor lijkt een rol te spelen.
Gedragmatige kracht	Het verlangen om expliciete en psychologische kosten te vermijden. Grote nadelen motiveert om te blijven weinig/geen kosten geeft een bepaalde vrijheid om te vertrekken.
Alternatieve kracht	Deze factor speelt een belangrijke rol. De sombere arbeidsalternatieven vormen een drempel.
Normatieve kracht	De postbodes houden weinig rekening met de mening van anderen. "Ik neem mijn eigen beslissing"
Morele kracht	De postbodes hebben geen specifieke moralistische houding tegen over zowel blijven als vertrekken.
Institutionele kracht	Er is weinig inbedding in de organisatie Er is een hoge mate van gemeenschapsinbedding

Tabel 8: reflectie op de beslissingsprocessen van Lee e.a. (1999)

Beslissingsprocessen van Lee e.a. (1999)	Reflectie na afloop van het onderzoek
1. Puur de schok zorgt voor vertrek	Afwezig: postbodes denken ondanks het mobiliteitsbudget goed na over hun keuze.
2. Geen ontevredenheid maar zowel een schok als niet uitgekomen verwachting leiden tot vertrek	Afwezig: veel blijvers voldoen aan deze beschrijving maar ondernemen geen actie
3. Ontevredenheid, schok en niet uitgekomen verwachting leiden tot een zoektocht naar alternatieven.	Aanwezig: een aantal van de 'ik wil blijven, maar...' en de 'ik wil vertrekken/ben' vertrokken postbodes volgen dit proces.
4a. Er is alleen ontevredenheid, er wordt niet gezocht naar alternatieven.	Gematigd aanwezig. Gevolgd door een aantal van de passievere 'ik wil blijven, maar...'
4b. Er is alleen ontevredenheid, er wordt gezocht naar alternatieven.	Gematigd aanwezig. Een aantal van de actievere 'ik wil blijven, maar...' volgen dit beslissingsproces.

## Literatuur

---

- Aquino K., Griffeth R. W., Allen D. G. & Hom P. W. (1997). Integrating Justice constructs into the turnover process: a test of a referent cognitions model, *Academy of Management Journal*, 40: 1208-1227.
- Armstrong-Stassen, M. (2002). Designated redundant but escaping lay-off: a special Group of lay-off survivors. *Journal of occupational and organizational psychology*. 75. 1-13.
- Batt, R., Colvin, A. J. S., & Keefe, J. (2002). Employee voice, human resource practices, and quit rates: evidence from the telecommunications industry. *Industrial and labor relations reviews*. 55. 573-592.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*. 45. 587-597.
- Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human relations*, 35: 135-153.
- Boeije, H., (2005), *Analyseren in kwalitatief onderzoek, denken en doen*, 2nd ed, Boom onderwijs, Amsterdam
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T, Dewitt, R. & O'Malley, M. (1987). Survivors' reactions to layoffs: we get by with a little help for our friends. *Administrative science quarterly*. 32. 526-541.
- Cascio, W.F. (1993). Downsizing: what do we know? What have we learned? *Academy of management executive*, 7 (1), 95-104.
- Cohen, A. (1995). An examination of the relationships between work commitment and nonwork domains. *Human relations*. 48:239-263
- Dalton, D.R., & Todor, W.D. (1982). Turnover turned over: an expanded and positive perspective. *Academy of management review* 1979, 4, 225-235.
- Gerhart, B. (1990). Voluntary turnover and alternative job opportunities. *Journal of applied psychology*. 39. 1692-1712.
- Gesthuizen, M. & Dagevos, J. (2007). Het rendement van vrijwillige interne en externe mobiliteit, *tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, nr 2.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W., & Gaertners, S. (2000). A meta-analysis of the antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests and research implications for the millennium. *Journal of management*. 26: 463-488.
- Guthrie, J.P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*. 44: 180-190.

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W. & Inderrieden, E. J. (2005) Shocks as causes of turnover: what they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management*, 44: 337-352.

Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G.E., & Griffeth, R.W. (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77: 890-909.

Hom, P. W., Griffeth, R.W., & Sellaro, C. L. (1984). The validity of Mobley's 1977 model of employee turnover. *Organizational behaviour and human performance*, 34: 141-174.

Hom P. W., & Griffeth, R.W. (1995). *Employee Turnover*, South Western Publishing USA: Cincinnati.

Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.

Knudsen, H.K., Johnson, J. A., Martin, J.K. & Roman, P. M. (2003). Downsizing survival: The experience of work and organizational commitment. *Sociological Inquiry*, 73: 265-283.

Lee, T. H., Gerhart, B., Weller, I., Trevor, C.O. (2008). Understanding voluntary turnover: path-specific job satisfaction effects and the importance of unsolicited job offers. *Academy of management journal*, 51 (4), 651-671.

Lee, T. W., Mitchell, T.R., Holtom, B., McDaniel, L., & Hill, J. (1999). The unfolding model of voluntary employee turnover: a replication and extension. *Academy of management journal*, 42: 450-462.

Lee, T.W., Mitchell, T.R. (1994). An alternative approach: the unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of management review*, 19:51-89.

Luthans, B.C. & Sommer, S. M. (1999). The impact of downsizing on workplace attitudes. *Group & organization management*. 24: 46-70.

Maertz, C.P., & Campion, M.A. (1998). 25 years of voluntary turnover research; A review and critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. 49-86.

Maertz, C.P. & Campion, M.A. (2004). Profiles in Quitting: integrating process and content turnover theory. *Academy of Management Journal*, 47 (4), 566-582.

Maertz, C.P. (2001). Why employees stay with or quit an organization. *Gepresenteerd op 61st Annual meeting of the academy of management*, Washington DC.

March, J.G., & Simon, H.A. (1958) *Organizations*. New York: Wiley.

Mitchell, T.R., & Holtom, B.C., Lee, T.W, Sablinski, C.J. & M. Erez. (2001). Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*. 44: 1102-1122

- Mobley, W.H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 72: 237-240.
- Morrell, K., J. Loan-Clarke, A. Wilkinson (2001) Unweaving leaving: The use of models in the management of employee turnover. *Business school research series*, 1.
- Mueller, W. M. & Price, J. L. (1990). Economic, Psychological, and sociological determinants of voluntary turnover. *The journal of behavioural economics*, 19 (3), 321-335.
- Price, J. L. & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of management journal*, 24: 543-565.
- Schwab, D. P. (1991). Contextual variables in employee performance-turnover relationships. *Academy of management journal*. 34: 966-975.
- Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1981). Employee turnover and post-decision justification. *Research in organizational behavior*. 3: 235-282.
- Tett, R. P. & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: path analyses based on meta-analytical findings. *Personnel Psychology*. 46. 97-105.
- Trevor, C.O. & Nyberg, A.J (2008). Keeping your headcount when all about you are losing theirs: downsizing, voluntary turnover rates, and the moderating role of hr practises. *Academy of management journal*. vol 51 (2). 259-276.
- Trevor, C.O. (2001). interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of management journal*. 44. 621-638.
- Vandenberg, R. J. & Nelson, J. B. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: when do intentions predict turnover behavior?. *Human relations*. 52: 1313-1336
- Youngblood, S. A., Mobley, W. H. & Meglino B. M. (1983) A longitudinal analysis of the turnover process. *Journal of applied psychology*, 68 (3), 507-516.

## Internetverwijzingen

---

ANP, (2010), TNT Post verliest klanten door staking, *Nu.nl* (<http://www.nu.nl/economie/2397751/tnt-post-verliest-klanten-staking.html>, geraadpleegd 13 december).

Baars, L. van de & D. Pels, (2010), TNT Mobility herplaatst succesvol, *Economie: Trouw* ([http://www.trouw.nl/krantenarchief/2010/03/30/3028588/TNT\\_Mobility\\_herplaatst\\_succesvol.html](http://www.trouw.nl/krantenarchief/2010/03/30/3028588/TNT_Mobility_herplaatst_succesvol.html), geraadpleegd 24 juni).

ECORYS, (2009), Alternatieven voor gedwongen ontslagen bij TNT, *ECORYS* (<http://www.ecorys.nl/dmdocuments/AR20418%20Definitief%20hoofdrapport.pdf> geraadpleegd 24 juni).

## Interne bronnen

---

Keultjes, E., (2007), Nieuwsbrief concurrentie, Intranet ([http://intranet.nl.post.tnt/commercie/markt-en-trends/nieuwsbrieven/2007/concurrentie\\_nieuwsbrief\\_20070411.asp](http://intranet.nl.post.tnt/commercie/markt-en-trends/nieuwsbrieven/2007/concurrentie_nieuwsbrief_20070411.asp)) geraadpleegd op 24 juni.

TNT Mobility, (2010), Achtergrond TNT Mobility, Intranet (<http://mijntnt.nl.post.tnt/personeel/tnt-mobility/achtergrond/>) geraadpleegd op 25 juni.

TNT Post, (14-11-2010), Over TNT Post: Geschiedenis, Intranet (<http://group.tnt.nl/overtnt/geschiedenis/index.aspx>) geraadpleegd op 24 mei.

TNT Post, (10-06-2010), Omslag 13: TNT Post op weg naar de toekomst, Intranet ([http://mijntnt.nl.post.tnt/Images/2794\\_TNT\\_Omslag\\_13.pdf](http://mijntnt.nl.post.tnt/Images/2794_TNT_Omslag_13.pdf)) opgehaald op 15 november.

## Bijlagen

---

### Bijlage 1. Kerncijfers TNT Post

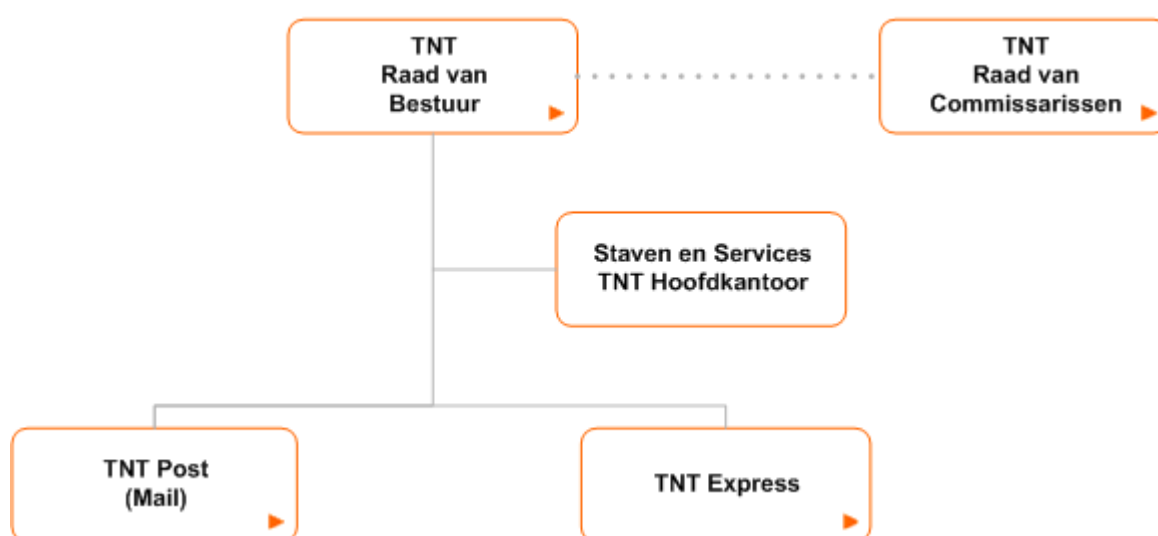
opgehaald op 23 juli: <http://intranet.nl.post.tnt/commercie/organisatie/kerncijfers>

Aantal sorteercentra	6	mei 2009
Aantal business points	256	mei 2009
Aantal business balies	73	mei 2009
Aantal postkantoren/postagent	760	mei 2009
Aantal servicepunten	1.617	mei 2009
Aantal brievenbussen	19.735	mei 2009
Aantal postbussen (in gebruik)	195.215	mei 2009
Aantal antwoordnummerafspraken	49.782	mei 2009
Aantal haal- en brengafspraken	31.209	mei 2009
Aantal frankeermachines	52.351	mei 2009

Aantal poststukken dagelijks in Nederland bezorgd	15,7 miljoen	januari 2009
Aantal poststukken jaarlijks in Nederland bezorgd	5,4 miljard	januari 2009
Aantal poststukken jaarlijks internationaal bezorgd	15 miljard	april 2006
Bedrijfsopbrengsten	€ 11,152 mln	1-1-2009
waarvan Post	€ 4,245 mln	
waarvan Expres	€ 6,653 mln	
andere netwerken	€ 273 mln	
Bedrijfsresultaat	€ 1,381 mln	1-1-2009
Aantal werknemers	56.734	mei 2009

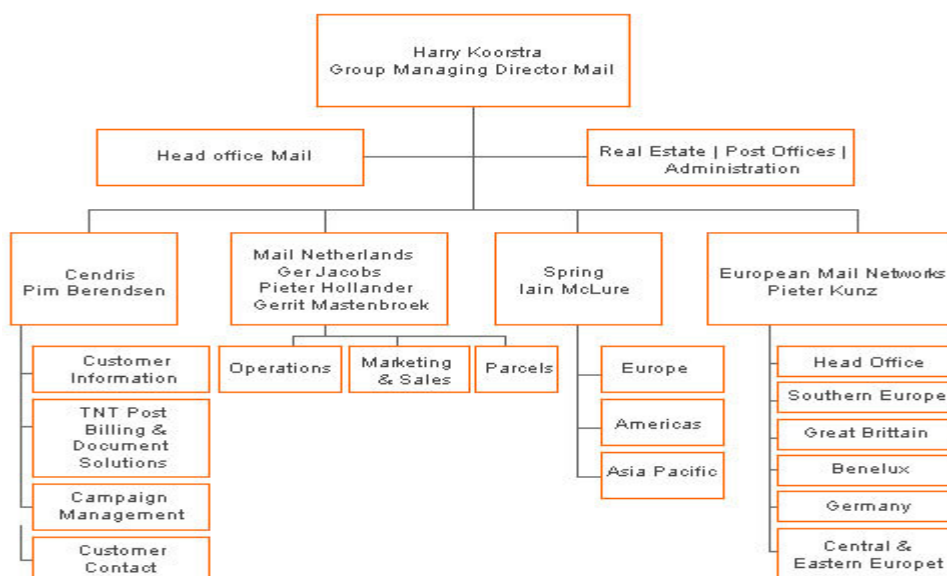
### Bijlage 2. De top van TNT N.V.

Opgehaald op 23 juli: <http://intranet.nl.post.tnt/over-tntpost/organisatiewijzer/>



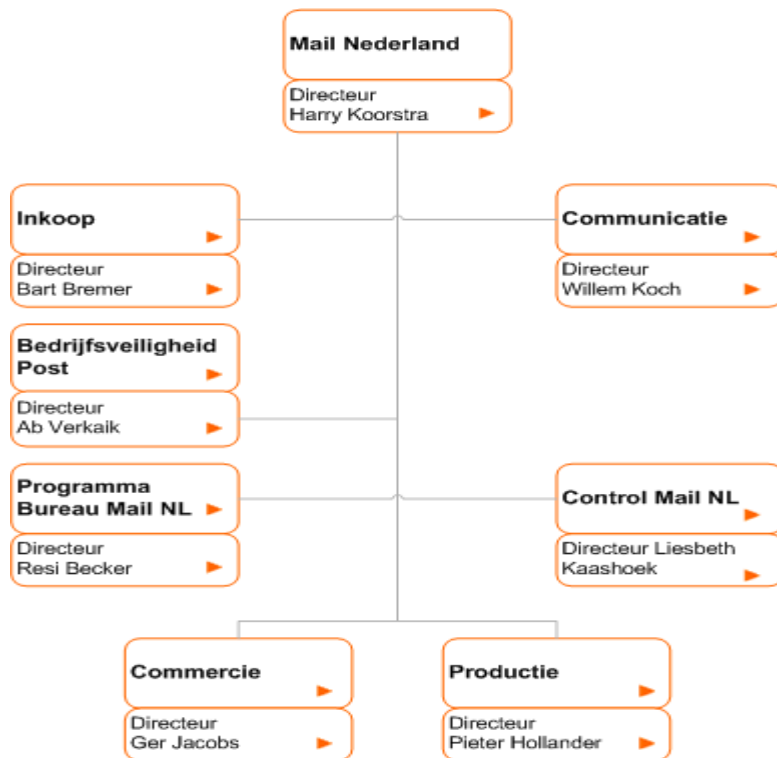
### Bijlage 3. De businessunits van TNT Post (Mail)

Opgehaald op 23 juli: [http://intranet.nl.post.tnt/over-tntpost/organisatiewijzer/mail\\_nl/productie/](http://intranet.nl.post.tnt/over-tntpost/organisatiewijzer/mail_nl/productie/)



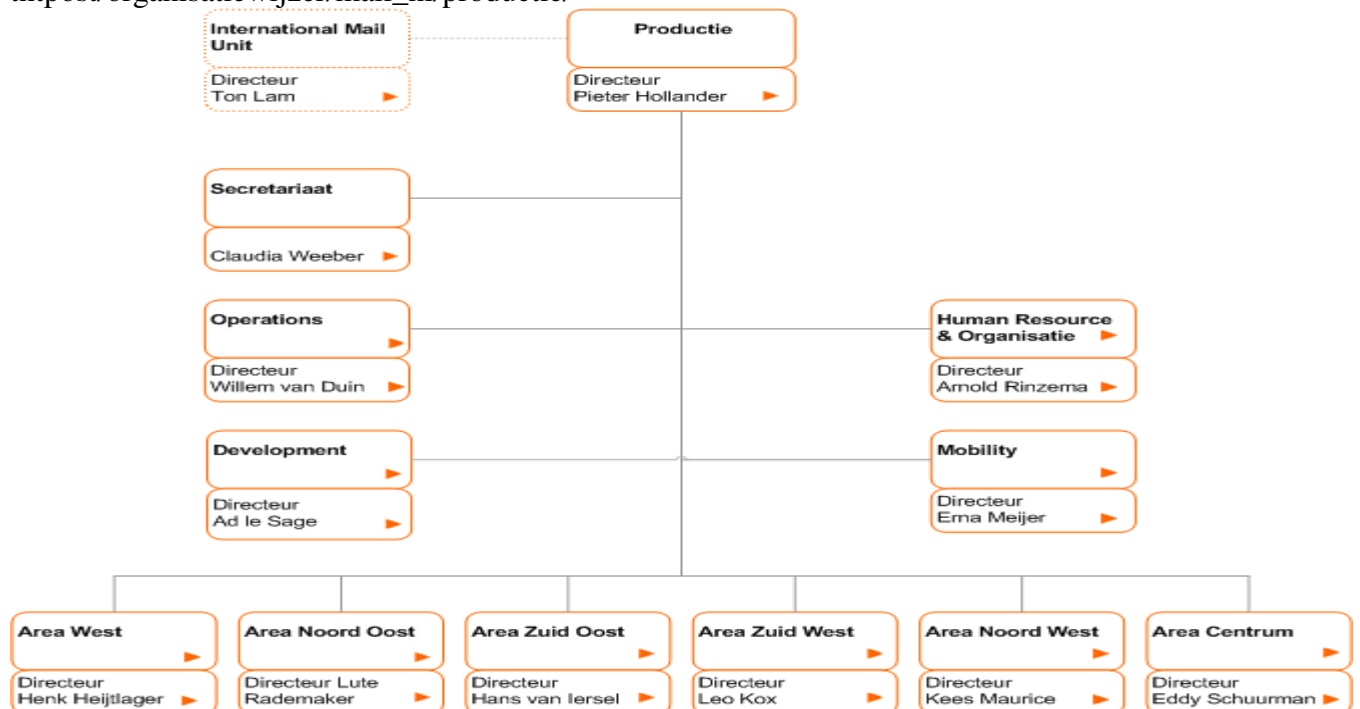
## Bijlage 4. De businessunit Mail Nederland

opgehaald op 23 juli: [http://intranet.nl.post.tnt/over-tntpost/organisatiewijzer/mail\\_nl/](http://intranet.nl.post.tnt/over-tntpost/organisatiewijzer/mail_nl/)



## Bijlage 5. De organisatiestructuur van productie

Opgehaald op 23 juli: [http://intranet.nl.post.tnt/over-tntpost/organisatiewijzer/mail\\_nl/productie/](http://intranet.nl.post.tnt/over-tntpost/organisatiewijzer/mail_nl/productie/)





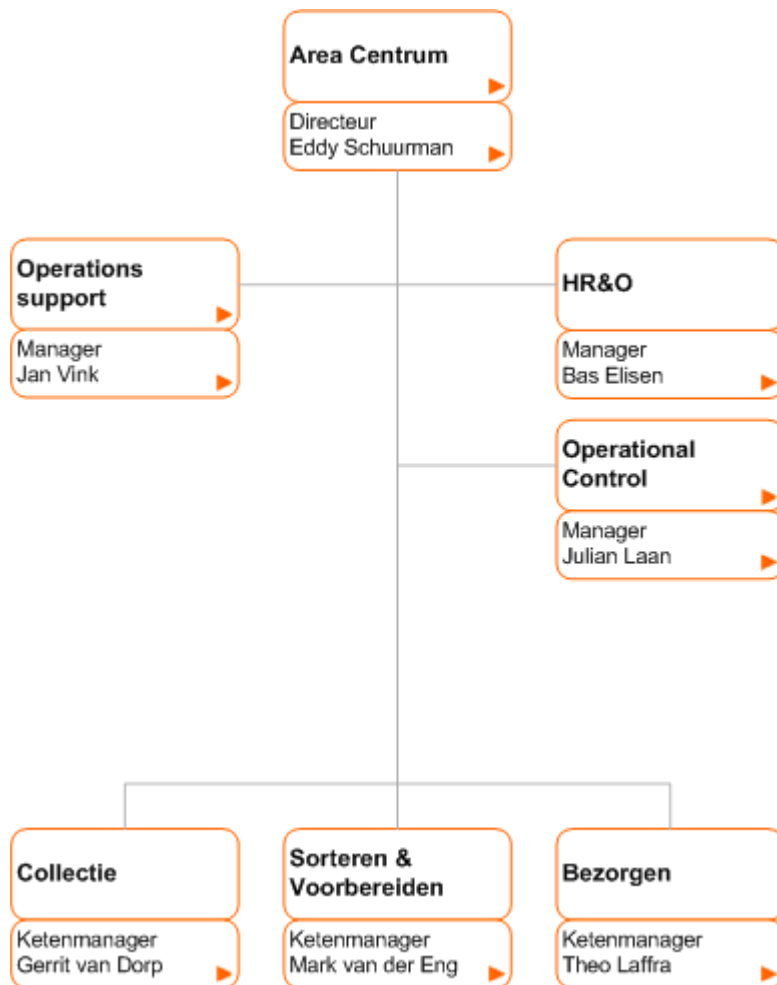
## Bijlage 6. Productie in kaart: de zes area's

Opgehaald op 23 juli: <http://mijntnt.nl.post.tnt/personeel/wegwijzer/nieuw-bij-tnt/introductie-documenten>



## Bijlage 7. De organisatiestructuur van Area Centrum

Opgehaald op 23 juli: [http://intranet.nl.post.tnt/over-tntpost/organisatiewijzer/mail\\_nl/productie/area\\_c.asp](http://intranet.nl.post.tnt/over-tntpost/organisatiewijzer/mail_nl/productie/area_c.asp)



## Bijlage 8 Clusterindeling Area Centrum

Opgehaald op: [http://intranet.nl.post.tnt/productie/sites/area\\_c/organisatie/clusterindeling/](http://intranet.nl.post.tnt/productie/sites/area_c/organisatie/clusterindeling/)

Clusterindeling Area Centrum			
Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
VBG Amersfoort	VBG Maarssen	VBG Arnhem	VBG IJsselstein
VBG Barneveld	VBG Woerden	VBG Nijmegen	VBG Gorinchem
VBG Ede	VBG Utrecht-Cartesiusweg	VBG Zevenaar	VBG Nieuwegein
VBG Veenendaal	VBG Utrecht-Herculesplein	VBG Elst	VBG Leerdam
VBG Harderwijk	VBG Utrecht-Manitobadreef	VBG Wijchen	VBG Culemborg
VBG Nijkerk	VBG Doorn		VBG Bilthoven
VBG Soest	VBG Zeist		VBG Houten
			VBG Tiel

## Bijlage 9: Overzicht selectie VBG'n

Cluster 1: selectie VBG'en + vestigingen Area Centrum							
'goede' VBG'n	'Verplichte' Mobiliteits-gesprekken	Vestigingen per VBG	Startdatum OptiVo	'slechte' VBG'n	Vestigingen per VBG	'verplichte' mobiliteits-gesprekken	Startdatum OptiVo
VBG Amersfoort	Nee	Amersfoort, Leusden	15-01-2009	VBG Soest	Soest, Bunschoten, Spakenburg	Nee	15-01-2009
VBG Barneveld	Nee	Barneveld	Niet gestart	VBG Veenendaal	Veenendaal, Rhenen, Scherpenzeel	Nee	15-06-2009

De OptiVo startdatum en het aantal vestigingen maken het vinden van een match problematisch. Daarnaast is er een negatief advies over Amersfoort afgegeven.

Cluster 3: selectie VBG'en + vestigingen Area Centrum							
'goede' VBG'n	'Verplichte' Mobiliteits-gesprekken	Vestigingen per VBG	Startdatum OptiVo	'slechte' VBG'n	Vestigingen per VBG	'verplichte' mobiliteits-gesprekken	Startdatum OptiVo
VBG Elst	Nee	Elst, Zetten	17-05-2010	VBG Nijmegen	Nijmegen v. Rosenburgweg, Nijmegen Zuid Oost, Malden, Gennep, Millingen aan de Rijn	ja	15-07-2009
VBG Zevenaar	Ja	Zevenaar, Dieren, Duiven, Doesburg, Eerbeek, Tolkamer, Westervoort	Niet gestart	VBG Wijchen	Wijchen, Dreumel, Druten, Beuningen	ja	Niet gestart

De OptiVo startdatum, het aantal vestigingen maken het vinden van een match problematisch.

Cluster 4: selectie VBG'en + vestigingen Area Centrum							
'goede' VBG'n	'Verplichte' Mobiliteits-gesprekken	Vestigingen per VBG	Startdatum OptiVo	'slechte' VBG'n	Vestigingen per VBG	'verplichte' mobiliteits-gesprekken	Startdatum OptiVo
VBG Houten	Nee	Houten	Niet gestart	VBG Culemborg	Culemborg, Vianen	Nee	Niet gestart

VBG Nieuwegein	Ja	Nieuwegein	15-01-2009	VBG Gorinchem	Gorinchem, Giessen, Meerkerk, Werkendam, Wijk en Wijk en Aalburg, Hank	Nee	15-09-2010
----------------	----	------------	------------	---------------	--	-----	------------

De OptiVo startdatum en het aantal vestigingen maken een match tussen VBG Houten en VBG Culemborg mogelijk. TNT Post heeft echter een negatief advies over Houten afgegeven.

**Bijlage 10:** Leerkring paper SHRM

## TNT Mobility

Een maatschappelijk verantwoord beleidsinstrument hoofdzakelijk gericht op het behalen van organisatorische doelen

**Leerkring SHRM**  
**Student:** Remco de Ruiter  
**Studentnummer:** 0304727  
**Docent:** Prof. Dr. Peter Leisink

## 1. Inleiding

Volgens Donner heeft het kabinet duidelijk gemaakt dat onder de huidige economische omstandigheden de loonontwikkelingen zo dicht mogelijk bij nul moeten liggen. "Dat was wenselijk geweest." Dat de loonontwikkeling bij TNT anders is gelopen, schaadt volgens de minister de werkgelegenheid. "Nu en op termijn. Dat heeft consequenties (ANP, 2010)."

In het perspectief van Donner, minister van sociale zaken en werkgelegenheid, is de loonontwikkeling bij TNT ongewenst. Zijn perspectief is sterk vorm gegeven door zijn functie, Donner dient het maatschappelijke belang na te streven. TNT en medewerkers bleken in dit geval echter niet direct een boodschap te hebben aan het dienen van het maatschappelijke belang. Dit voorbeeld illustreert twee verschillende belangen, organisatorisch en maatschappelijk. Eveneens blijkt er een relatie tussen organisaties en het maatschappelijke belang te bestaan, TNT kan duidelijk een negatieve invloed op het maatschappelijke belang uitoefenen.

Een logische vraag, naar aanleiding van deze constatering, is in hoeverre organisaties naast het organisatorische belang ook het maatschappelijke belang in het oog houden. Deze vraag is niet alleen relevant bij de CAO afspraken van TNT, de afweging komt terug bij ieder organisatorisch beslissingsmoment. De keuze tussen organisatorische en maatschappelijke belangen zal bij elke beslissing opnieuw tot een spanningsveld leiden. Een volgende interessante vraag is dan ook waar de organisatie zelf het zwaartepunt legt, in hoeverre spelen maatschappelijke belangen een rol, in zowel het beslissingsproces als het uiteindelijke beleid. Deze vraag wordt interessanter naarmate het beleid niet zwart of wit is maar grijs, zowel organisatorische als maatschappelijke belangen dienend. Een voorbeeld van grijs beleid is de stimulatie van vrijwillige uitstroom vanuit TNT, vormgegeven door de oprichting van TNT Mobility in 2008. TNT mobility is een instrument dat werknemers opleidingen en alternatieve banen aanbiedt. Dient TNT post het maatschappelijke belang door de stimulatie van 'employability' en 'flexibility' (SER, 2002) of ligt het zwaartepunt op het terugbrengen puur op het organisatorische belang, de inkrimping van het overtollige personeelsbestand?

Het doel van deze paper is het zwaartepunt van TNT Mobility te bepalen; in welke mate zijn organisatorische en maatschappelijke belangen vertegenwoordigd in de beleidsvorming en terug te zien in het uiteindelijke beleidsinstrument?

Om dit zwaartepunt te bepalen zal eerst de signatuur van TNT bepaald worden, privaat of publiek? De signatuur bepaald namelijk grotendeels het perspectief van de beleidmakers, de dominante coalitie. Vervolgens zal het beslissingsproces nader geanalyseerd worden, in welke mate beïnvloeden competitieve en sociaal-culturele factoren de speelruimte van de dominante coalitie? Deze tweedeling is gebaseerd op de 'contextually based human-resource theory' van Pauwe (2004). Tot slot wordt besproken in hoeverre organisatorische en maatschappelijke belangen daadwerkelijk terugkomen in het uiteindelijke beleidsinstrument, TNT Mobility. Deze aanpak biedt inzicht in zowel de beleidsvorming als het uiteindelijke beleidsinstrument.

## 2. TNT post, publiek of privaat?

Het is belangrijk om niet alleen het beleidsinstrument te analyseren maar eveneens te onderzoeken vanuit welke context dit beleid tot stand is gekomen. Deze analyse maakt het mogelijk het beleidsinstrument in een breder perspectief te plaatsen. Een eerste stap is het analyseren van de beleidsmakers, is hun signatuur publiek of privaat? Een publieke organisatie zal namelijk logischerwijs richten op het leveren van maatschappelijke diensten die niet aangeboden worden door private ondernemingen, diensten gemotiveerd door sociale waarde, publieke belangen en eisen van politieke groepen. Private organisaties richten zich in het algemeen op de productie van gewenste goederen op een zo efficiënt mogelijke manier, winst staat centraal (Rainey, 2003). Het verschil tussen publiek en private organisaties beïnvloedt direct de uiteindelijke organisatiedoelen, en dus het gevoerde beleid. Private organisaties zijn vooral geïnteresseerd in winst terwijl voor publieke organisaties het maatschappelijke belang centraal staat. Om te bepalen of TNT post een private of publieke organisatie is zullen zowel de formele eigenschappen als de identiteit van de organisatie onderzocht worden.

De formele eigenschappen zullen onderzocht worden door twee modellen. Allereerst zal het model van Wamsley en Zald (1973) gebruikt worden, eigendom en financiering staan centraal. Dit model is echter onvolledig, overheidsinmenging door regelgeving wordt niet meegenomen (Rainey, 2003). Als aanvulling zal daarom het model van Bozeman (1987) gebruikt worden, overheidsinmenging staat hierin namelijk centraal.

Het eigendom van TNT post is duidelijk privaat, sinds de privatisering zijn de aandelen in particulieren handen. De inkomsten zijn eveneens privaat, TNT genereert zijn eigen inkomsten door het aanbieden van diensten. Op basis van het model van Wamsley en Zald (1973) is TNT duidelijk een puur private organisatie, zowel eigendom als financiering zijn privaat gestructureerd.

Het model van Bozeman (1987) onderscheidt 'economic authority', de controle van eigenaars en managers over de inkomsten en eigendommen van een organisatie, en 'political authority', de mate van invloed op en afhankelijkheid van de overheid. Het model van Wamsley en Zald (1973) toonde al aan dat TNT vooral private kenmerken heeft, er is echter ook sprake van afhankelijkheid. Allereerst omdat aandelen TNT op de publieke aandeelmarkt verhandeld worden en ten tweede omdat de overheid de regelgeving met betrekking tot de liberalisering van de postmarkt bepaalt. Binnen het model van Bozeman (1987) heeft TNT dan ook een licht overheersende 'economic authority' maar is er eveneens sprake van een mate van 'political authority'. Kortom TNT blijkt overheersend privaat te zijn.

Zowel Noordegraaf en Teeuw (2003) als Rainey (2003) beargumenteren echter de scheiding tussen publiek en privaat te abstract is, nuancering is noodzakelijk. 'Identiteit' wordt gezien als een begrip dat publiek en privaat samen kan brengen, identiteit is namelijk gemengd empirisch-normatieve en overstijgt de huidige tendensen. Een sterk argument om 'identiteit' in dit geval te bespreken is de cultuur van TNT post, van oorsprong toch een overheidsbedrijf. De kans is dus aanwezig dat TNT post dus behalve de huidige formele private eigenschappen nog een publiek element bevat uit het verleden.

Noordegraaf en Teeuw (2003) onderscheidden publieke en private identiteit. Een organisatie met een volledig publieke identiteit heeft een teleologische opvatting van doelgerichtheid, een hollistisch idee van oorzakelijkheid, een dynamisch besef van tijd en een horizontaal idee van orde. Een organisatie met een volledig private identiteit heeft een ateleologische opvatting van doelgerichtheid, een atomistisch idee van oorzakelijkheid, een statisch besef van tijd en een

verticaal idee van orde. De identiteit van TNT zal aan de hand van deze criteria nader onderzocht worden.

De missie van TNT is het overtreffen van de verwachtingen van de klanten in het wereldwijde vervoer van hun documenten en goederen. Er is duidelijk sprake van een servicedoel in plaats van een hoger doel, een hoger doel zou stellen het vervoer van documenten en goederen naar ongekende hoogte te brengen. Kortom de missie is ateleologisch.

TNT kijkt vrijwillig breder dan een eenduidige relatie tussen oorzaak en gevolg, postbezorging en een betalende klant. Een belangrijk voorbeeld hiervan is bestrijden van de opwarming van de aarde. TNT draag bij aan de opwarming van de aarde door CO<sub>2</sub> uitstoot, deze uitstoot wordt echter ook effectief gecompenseerd door het Planet Me programma. Kortom TNT ziet oorzaak gedeeltelijk holistisch.

Het idee van tijd is overheersend statisch, de toekomst speelt vooral een rol als het de bedrijfsvoering kan gaan beïnvloeden. Er zijn echter uitzonderingen, de eerder genoemde CO<sub>2</sub> reductie en ondersteuning van het WFP kunnen gezien worden als oog voor de toekomst en het uitdragen van principes. TNT heeft een zowel dynamisch als statisch idee van tijd. Het idee van orde binnen TNT is duidelijk verticaal, er bestaat een heldere bevelsrelatie binnen de organisatie. TNT dient beperkt rekening te houden met externe partijen, alleen directe zakenpartners zijn van belang. TNT heeft duidelijk een verticaal beeld van orde.

Na overweging van de vier identiteitskenmerken blijkt dat TNT overwegend een private identiteit heeft maar er ook elementen van een publieke identiteit aanwezig zijn. Het is van belang dat hier vooral de identiteit die de organisatie uitdraagt besproken is, wellicht heerst onder de werknemers een meer publieke identiteit gebaseerd op het verleden. De uitgedragen organisatie-identiteit zal echter leidend zijn voor de beslissingen. De combinatie van de formele private organisatie en zowel publieke als private identiteit leidt tot een organisatie die productie, omzet en bedrijfsmanagement wil combineren met een maatschappelijke positie waar duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen centraal staan.

### **3.1 Een beschrijving van het competitieve mechanisme, sociaal-culturele mechanisme en de historische impact**

De besluitvormende macht streeft echter geen organisatorisch of maatschappelijk belang na dat exact overeenkomt met hun signatuur, er bestaat speelruimte waarin beide belangen de besluitvorming beïnvloeden. Deze speelruimte wordt beïnvloed door het competitieve mechanisme, sociaal-culturele mechanisme en de geschiedenis aldus Pauwe (2004). De invloed van deze drie factoren is door Paauwe (2004) weergegeven in zijn 'contextually based human resource theory'. Dit model zal gebruikt worden om het beslissingsproces nader te analyseren. De keuze voor dit model komt voort uit het feit dat TNT duidelijk te maken heeft met een sterk veranderende context, het is waarschijnlijk dat deze context het beleidsvormingsproces heeft beïnvloed.

Het competitieve mechanisme wordt gekenmerkt door een dalend postvolume, 4-6% per jaar, gecombineerd met een recent geprivatiseerde markt, leidend tot extra concurrentie. Om in te spelen op deze veranderingen heeft TNT een reorganisatietraject gestart, 11.000 banen zullen in 2015 verdwenen zijn als gevolg van dit traject. Vrijwillige uitstroom is de meest kostefficiënte manier om het personeelsbestand terug te brengen. TNT Mobility tracht vrijwillige uitstroom te realiseren door opleidingen, sollicitatiebegeleiding en het bieden van informatie.

Het sociaal-culturele mechanisme wordt gekenmerkt door 'fairness', een eerlijke relatie tussen organisatie en individu, en legitimiteit, de maatschappelijke acceptatie van een

organisatie. De maatschappelijke acceptatie van TNT Mobility komt voort uit de bijdrage van ‘employability’ en een ‘leven lang leren’, twee kernpunten van het landelijke beleid. Eveneens is TNT de grootste particulieren werkgever van Nederland, wat tot een zekere mate van verantwoordelijkheid leidt. Naast deze sociaal-culturele mechanisme dient er ook aandacht besteed te worden aan de legale dimensie, een eventuele reorganisatie is aan rechtelijke regels gebonden. Het alternatief voor vrijwillige uitstroom, ontslag, is dus wellicht onmogelijk door de institutionele context.

Het historische perspectief wordt vormgegeven door de geschiedenis van TNT, een geprivatiseerde overheidsinstantie. Veel oudere medewerkers van TNT hebben vroeger wellicht bewust gekozen voor een functie als ambtenaar met een hoge mate van baangarantie.

De vraag blijft in welke mate de verschillende elementen een rol hebben gespeeld in de ontwikkeling van TNT Mobility.

### **3.2 De invloed van de drie beschreven perspectieven**

TNT Mobility is de professionele mobiliteitsorganisatie van TNT en heeft tot doel het in- en extern plaatsen van medewerkers op basis van programma's voor vrijwillige en verplichte mobiliteit zodat TNT haar bedrijfsresultaten haalt op een sociaal verantwoorde manier, zo luidt de officiële beschrijving van TNT Mobility.

Deze beschrijving versterkt de visie dat er zowel organisatorische als maatschappelijke belangen spelen, er blijkt echter ook duidelijk dat de bedrijfsresultaten leidend zijn. Deze conclusie dient ook getrokken te worden als er naar de eerder beschreven perspectieven gekeken wordt. Het competitieve mechanisme is duidelijk zeer urgent en waarschijnlijk de directe aanleiding voor het creëren van TNT Mobility. Met het historische perspectief, de band met het bedrijf, wordt echter weinig rekening mee gehouden, de focus ligt namelijk vooral op het externe plaatsen van medewerkers. De legale dimensie heeft duidelijk ook een sterke invloed op het beleidskader, het beleid met betrekking tot uitstroom dient binnen dit kader te vallen. De uitdaging voor TNT is om binnen dit kader de beste oplossing te vinden. De wettelijke bescherming van werknemers beperkt de mogelijkheden voor onvrijwillige uitstroom, logischerwijs wordt vrijwillige uitstroom een aantrekkelijkere optie. Het sociaal-culturele mechanisme is eveneens duidelijk vertegenwoordigd in TNT Mobility, het is echter de vraag of dit een bewuste keuze is of puur een mooie bijkomstigheid, afgedwongen door de legale dimensie. De organisatie identiteit in gedachten houdend is een combinatie het meest logisch. Om tot een uiteindelijk oordeel te komen is het een noodzakelijk om de overwogen uitstroomstimulerende scenario's naast elkaar te leggen, en vervolgens de financiële en maatschappelijke gevolgen te vergelijken. De financiële gevolgen maken het mogelijk om een numerieke waarde toe te kennen aan het private belang, de afweging tussen privaat en publiek belang wordt hierdoor wellicht numeriek meetbaar.

Het organisatorische perspectief is dus leidend, maar wordt in ieder geval sterk beïnvloed door de legale dimensie. Deze legale dimensie bepaalt namelijk de uiteindelijke beleidsmogelijkheden om uitstroom te realiseren. Dit institutionele mechanisme motiveert de organisatie duidelijk om de uitstroom op vrijwillige wijze te stimuleren. Om vrijwillige uitstroom aantrekkelijker te maken is het noodzakelijk om werknemers een toekomst buiten het bedrijf te bieden, ‘employability’ wordt belangrijk. De sociaal-culturele elementen van TNT Mobility zijn waarschijnlijk mede tot stand gekomen door dit mechanisme. Met het oog op de organisatie identiteit is het echter waarschijnlijk dat de waarde die de besluitvormers aan het maatschappelijke belang hechten eveneens een rol heeft gespeeld.



#### **4. TNT Mobility, de daadwerkelijke implementatie**

Het is duidelijk dat het beleid allereerst beïnvloed is door de legale dimensie, het gevormde beleid is beïnvloed door zowel competitieve als sociaal-culturele elementen. Enkele elementen van het geïmplementeerde beleid zullen besproken worden om nader te bepalen welk element daadwerkelijk tot uiting is gekomen in het beleid.

Het doel van het beleid in de praktijk de uitstroom van een specifieke groep medewerkers, de KPI waaraan de mate van succes beoordeeld wordt is namelijk het uitgestroomde fulltime medewerkers met een leeftijd onder de 50 jaar. Eveneens blijkt TNT Mobility beperkt toegankelijk, (kostintensieve) elementen zijn alleen beschikbaar indien de kans op vrijwillige uitstroom aantoonbaar vergroot wordt. Dit blijkt duidelijk uit de voorwaarden; opleidingen worden bijvoorbeeld alleen betaald indien ze de kans op de arbeidsmarkt vergroten en mobiliteitsbudget is alleen beschikbaar voor werknemers met vaste contracten van meer dan 25 uur.

Ook uit de daadwerkelijke implementatie blijkt dat het competitieve doel, meer vrijwillige uitstroom, centraal staat. Het stimuleren van 'employability' blijkt een bijkomstigheid. Dit is in lijn met de eerder beschreven organisatie identiteit en besluitvormingsanalyse.

#### **5. Conclusie**

De organisatorische belangen, gedreven door het competitieve mechanisme, zijn duidelijk leidend. Het legale mechanisme heeft eveneens een duidelijk aantoonbare invloed op de uiteindelijke besluitvorming, het dwingt TNT vrijwillige uitstroom te stimuleren. Een direct gevolg van deze invloed is dat de maatschappelijke belangen meer aandacht krijgen. Het is echter wel van belang de uiteindelijke keuze van TNT in perspectief te plaatsen. Het legale mechanisme heeft wellicht een sturende rol, het bepaalt uiteindelijk slechts het beleidskader. Binnen dit beleidskader heeft TNT uiteindelijk een oplossing gekozen waarin maatschappelijke belangen in sterke mate vertegenwoordigd zijn. Deze keuze is een belangrijke indicator dat TNT wel degelijk waarde hecht aan maatschappelijk belang (Boxall & Purcell, 2008). Een indicator die versterkt wordt door de geanalyseerde formele eigenschappen en identiteit van de organisatie.

De onderliggende rol voor het sociaal-culturele perspectief kan wellicht ook gedeeltelijk verklaard worden door het feit dat het hier om een organisatie die het personeelsbestand dient terug te dringen. De toegevoegde waarden van eerlijk, legitimiteit en sustainabiliteit zoals beschreven door Pauwe (2004) en Boxall & Purcell (2008) zijn in dit geval namelijk een zwaard dat aan twee kanten snijdt, het kan tot hogere productiviteit en consumentenwaardering leiden maar er eveneens ervoor zorgen dat werknemers de organisatie niet willen verlaten. Normaal zal dit een positief effect zijn, in het uitzonderlijke geval van TNT is dit echter niet het geval.

Om een definitief 'oordeel te vellen' is het noodzakelijk om de verhouding van organisatorische en maatschappelijke belangen van het gekozen beleid te vergelijken met de verhouding van de organisatorische en maatschappelijke belangen van de overwogen alternatieven om uitstroom te realiseren. Deze vergelijking maakt het mogelijk om de keuze voor het huidige beleid in perspectief te plaatsen aan de hand van de alternatieve keuzes.

## Bronvermelding

ANP, (2010). Donner betreurt nieuwe cao TNT, ANP Nieuws ([http://www.tweedekamer.nl/nieuws/anp\\_nieuws/anpnieuws.jsp?open&file=00019FD2](http://www.tweedekamer.nl/nieuws/anp_nieuws/anpnieuws.jsp?open&file=00019FD2), geraadpleegd 4 maart 2010)

Boxall, P & J. Purcell (2008). *Strategy and human resource management*. New York: Palgrave MacMillan.

Noordegraaf, M. & M. Teeuw (2003). Publieke identiteit: eigentijds organiseren in de publieke sector, *Bestuurskunde*, 12:1, pp. 2-13

Pauwe, J. (2004). *HRM and performance, achieving long term viability*. New York: Oxford University Press INC.

SER, (2002). Een advies tot een leven lang leren, SER ([http://www.ser.nl/~media/DB\\_Adviezen/2000\\_2009/2002/b20483%20pdf.ashx](http://www.ser.nl/~media/DB_Adviezen/2000_2009/2002/b20483%20pdf.ashx), geraadpleegd 4 maart 2010)

Rainey, H (2003). What makes public organizations distinctive. In: *Understanding and managing public organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 55-78