

# Content als jij het bent

## Innovatie van dienstverlening door externe en interne samenwerking

Onderzoekers:

Maaïke Glimmerveen en Heleen Tours

**CONTENT**

## Inhoud

- 6.1 Content: onderscheidend in eigenheid en excellentie
- 6.2 Nieuwe focus: kwaliteit én groei
- 6.3 Onderscheidend vermogen: Content als jij het bent
- 6.4 Kernwaarden van medewerkers en uitzendkrachten
- 6.5 Een nieuwe leider: Communicatie en transparantie
- 6.6 Resultaat en Reflectie

## 6.1 Content: onderscheidend in eigenheid en excellentie

Content is, met 600 medewerkers in honderd lokale vestigingen, een ervaren en grote speler in de Nederlandse uitzendmarkt. Als online recruiter mag Content zich tot de top drie uitzendorganisaties rekenen. Met een focus op het werven van personeel met een hogere opleiding (mbo-, hbo-, en wo-niveau) en een focus op de administratieve, secretariële en financiële sector, onderscheidt Content zich van concurrenten in de branche.

Uitzendkrachten roepen Content in 2009 uit tot beste uitzendbureau van het jaar. In hetzelfde jaar beoordelen de eigen medewerkers Content voor de tweede keer op rij als 'Great Place to Work'. Parallel hieraan ontwikkelt Content een nieuwe visie op haar diensten en producten. De organisatie wil – zonder haar eigenheid, creativiteit en gevoel voor excellentie te verliezen – onbetwist marktleider in de administratieve, secretariële en financiële sector zijn.

Dit cahier gaat in op de vraag hoe Content dit waar probeert te maken. Wat doen de medewerkers van Content om ervoor te zorgen dat kwaliteit van dienstverlening en vacatures onverminderd hoog blijft? Wat onderneemt Content om tot groei en uitbreiding van het marktaandeel te komen? Wat doet het management om de vestigingen in deze bewegingen te steunen en te faciliteren? En hoe krijgt leiderschap vorm binnen een eigenzinnige organisatie? Er komen in dit cahier een aantal gebeurtenissen naar voren die richting geven aan de ontwikkelingen die Content de laatste jaren doormaakt:

- De samenwerking in allianties (Monsterboard, Motivaction en bijvoorbeeld Unicef). Content onderstreept hiermee haar omgevingsbewustheid en openheid naar buitenwereld. Dit is een belangrijke kracht: het levert een innovatieve houding op, die maakt dat Content zich weet te onderscheiden in de markt.
- De ontwikkeling van de Mentality Match in samenwerking met marketingonderzoeksbureau Motivaction. Met deze test is Content in staat om verschil in waarden, normen en stijlen tussen organisaties en mensen zichtbaar te maken. Waarden en normen worden daarmee elementen die kunnen worden meegewogen in de match tussen organisatie en kandidaat-medewerker. Daarnaast is Content in staat te spelen met deze waarden. Dit uit zich in verruiming van de openingstijden van vestigingen, een aangepaste communicatiestijl en de wijze waarop medewerkers praten over het 'merk' Content.
- Een nieuwe leider weet meer verbinding te leggen tussen de eigenheid en het gevoel voor excellentie van Content en een wat meer zakelijke manier van werken. Daarmee is ze in staat de kracht van kwaliteit en persoonlijke aandacht te combineren met een werkwijze die aansluit op een toenemende vraag in de dynamische markt.
- Door transparantere communicatie en zichtbaarheid in het werkveld neemt de effectiviteit van samenwerking tussen het hoofdkantoor en de vestigingen toe:
  - Medewerkers geven gerichte feedback die het management doorvertaalt naar concrete werkprocessen.

- Het management komt terug op beslissingen als ze niet ondersteunend blijken te zijn aan het primair werkproces.

Dit cahier start met een beschrijving van de manier waarop Content een nieuwe focus ontwikkelt op haar dienstverlening. Daarna volgt een uiteenzetting over wat Content onderscheidend maakt in de markt. Vervolgens maakt het cahier inzichtelijk hoe deze nieuwe focus zich vertaalt in een Content-specifiek instrument: de *Mentality Match*. De *Mentality Match* blijkt van grote waarde voor Content: niet alleen als marketinginstrument, zoals in eerste instantie bedoeld, maar ook voor de *identiteit* van de organisatie. De focus wordt nog eens verder versterkt door de aanstelling van een nieuwe directeur die een wat meer transparante en meer zakelijke werkwijze introduceert. Het cahier sluit af met een reflectie op dit alles. Wat is behouden gebleven van de eigenheid, creativiteit en gevoel voor excellentie en is de werkwijze inderdaad zakelijker dan voorheen?

## 6.2 Nieuwe focus: kwaliteit én groei

Organisaties hebben behoefte aan flexibel inzetbare arbeidskrachten. De uitzendbranche speelt hierin een belangrijke rol. Zo kunnen uitzendkrachten een tijdelijk verhoogde vraag naar diensten en producten snel opvangen. Tegelijkertijd leidt een afname van deze vraag in perioden van economische neergang tot minder werk voor uitzendkrachten (CBS, november 2009). De eisen die arbeidskrachten aan hun werkgevers stellen is in ontwikkeling. Naast werk, inkomen en waardering, zijn ook tijd voor privéleven, zinvol werk en mogelijkheden tot ontplooiing steeds belangrijker. De dynamiek die zowel werkgevers als uitzendkrachten veroorzaken, maakt de uitzendmarkt tot een dynamische en conjunctuurgevoelige markt. De concurrentie binnen deze markt is groot.

Content is met ruim 45 jaar ervaring een belangrijke speler in de Nederlandse uitzendmarkt. De organisatie heeft snelheid en flexibiliteit hoog in het vaandel staan. Het onderscheidend vermogen en een sterke identiteit ten opzichte van de concurrenten zijn belangrijke waarden voor Content. Eva Stevens (interim vestigingsmanager):

“Content kenmerkt zich door haar persoonlijke manier van doen. We vinden het leuk om ons met zijn allen hard in te zetten voor een opdracht, dat is het vak. Contenters zijn harde werkers die energie krijgen van kortetermijnresultaten.”

Oprechte aandacht voor het leveren van exclusieve diensten met een hoge kwaliteit en persoonlijke contacten met bedrijven en uitzendkrachten, zijn van oudsher belangrijke waarden voor Content. Door de groei die de organisatie de laatste jaren doormaakt, staat Content voor de opgave om de kracht van kwaliteit en per-

soonlijke aandacht te combineren met een werkwijze die aansluit op een toenemende vraag in de dynamische markt. Directeur Jeannine Peek, illustreert dit met de metafoer van een delicatessenzaak die de omslag maakt naar een groothandel met kwaliteitsproducten. Jeannine Peek:

‘Voorheen was Content een delicatessenzaak waar zowel klant als uitzendkracht kon aankloppen voor aangeklede, maar arbeidsintensieve producten en diensten. Door de grote groei die de organisatie de laatste jaren doormaakt, is dit beeld niet meer haalbaar.’

Om in te spelen op de dynamische uitzendmarkt en om aan de vraag te kunnen blijven voldoen, is een nieuwe focus op kwaliteit van dienstverlening nodig. Daarnaast zijn andere werkprocessen nodig om aansluiting te houden bij de doelgroep. Dit betekent een omslag voor de hele organisatie: van directieleden tot de consultants op de vestigingen. De leiding heeft ervoor gekozen om deze veranderingen niet als grootschalig veranderplan aan te kondigen. De aangescherpte en nieuwe ontwikkelpunten worden geleidelijk en toetsend de organisatie ingebracht. Dit cahier licht twee gebeurtenissen toe die belangrijk waren bij de ontwikkeling van Content:

- De introductie van de Mentality Match, waarmee Content een nieuwe aanpak ontwikkelt op het vinden, binden en boeien van eigen medewerkers en op het aantrekken van kandidaten voor opdrachtgevers.
- De komst van een nieuwe leider, die een meer zakelijke en transparante manier van werken introduceert.

### **6.3 Onderscheidend vermogen: Content als jij het bent**

In de dynamische en concurrentiegevoelige uitzendmarkt is het voor Content belangrijk om zich te onderscheiden van branchegenoten. Medewerkers zoeken dit onderscheidend vermogen in een warme en persoonlijke aanpak die voortkomt uit oprechte belangstelling. Daarnaast onderscheidt Content zich door het kiezen van een specifiek marktsegment en door binnen dit segment innovatieve producten en allianties te ontwikkelen.

#### **Het personeel**

Content omschrijft zichzelf als een organisatie waar mensen vanuit bezieling en persoonlijke aandacht voor uitzendkracht en klant werken. De slogan ‘Content als jij het bent’ hoort hierbij:

‘Bij Content denken we niet alleen in CV’s, salarisstrookjes en marges. We kijken naar jouw ontwikkeling als mens en werknemer. We luisteren naar onze klanten, denken zelfs vooruit. We besteden aandacht aan coaching, begeleiding en persoonlijke ontwikkeling. Gewoon omdat we van mensen houden.’

Bron: Website Content, 9 juli 2009

De flexibiliteit en snelheid die de sector kenmerkt, is terug te vinden bij de medewerkers die voor Content werken. Clémy Coolen (manager Operations):

‘Het gros van de Contenters is een blijde, enthousiaste doener. In de uitzendbranche gaan ontwikkelingen heel snel en worden initiatieven die de vaart eruit halen gezien als risicovol. De kracht van Content is dan ook dat medewerkers snel kunnen schakelen.’



Flexmarkt - P&O actueel  
Q&A Research & Consultancy

Medewerkers van Content zijn cruciaal bij het zo goed mogelijk op elkaar aan laten sluiten van de vraag naar arbeidskrachten en het aanbod van uitzendkrachten. Dit vraagt deskundigheid van het personeel in wat speelt in de markt, in het aanvoelen van wat de klant wil en in het inschatten van de kwaliteiten van de uitzendkracht. Het vraagt eveneens van medewerkers dat ze hiertussen snel kunnen schakelen. Voor Content ligt een belangrijke waarde van het personeel ook in het

bieden van een warme en persoonlijke aanpak die voorkomt uit oprechte belangstelling. Dit blijkt zijn vruchten af te werpen. Uitzendkrachten hebben Content uitgeroepen tot ‘Het beste uitzendbureau van 2009’. De punten waarop Content hoog scoort zijn: de kwaliteit van de vacatures, de deskundigheid van het personeel en de snelheid met betrekking tot het vinden van een baan.

### **Van oudsher op zoek naar innovatie in gewaagde allianties**

Wendy Smouter (vestigingsmanager Capelle aan den IJssel):

‘Wat betreft innovatie hebben we altijd voorop gelopen. Kijk bijvoorbeeld naar onze huisstijl en ICT, die is heel onderscheidend.’


Met landelijk circa 100 vestigingen specialiseert Content zich in het werven van vast en tijdelijk personeel in het hogere segment (mbo-, hbo-, en wo-niveau). Daarbinnen ligt de focus op een specifiek marktsegment, namelijk de administratieve, secretariële en financiële sector. Als online recruiter mag Content zich al jaren tot de top drie uitzendorganisaties rekenen, 80% van haar klanten komt online binnen. Content was de eerste uitzendorganisatie die een samenwerking met Monsterboard aanging; een site die de branche tot dan toe vooral als concurrent zag. Inmiddels zijn alle Nederlandse uitzendbureaus aangesloten op Monsterboard.

De alliantievorming met Monsterboard zegt iets over de openheid naar buiten en de aandacht voor innovatie die Content al van oudsher kenmerkt. Mireille Behrend (vestigingsmanager in Spijkenisse):

‘We zijn sneller en pittiger, onze kwaliteit ligt hoger, we richten ons puur op het office-segment en we zijn innovatiever. De samenwerking met Motivaction en Unicef zijn hier voorbeelden van. Doordat we ons richten op het hogere segment merk je niveauverschil; het gaat echt ergens over.’

#### **Leerzaam: werken in allianties**

Content schuwt het niet om de buitenwereld in haar werkproces te betrekken. Dit uit zich in gewaagde allianties met organisaties die anderen uit de branche als concurrent zien. Deze openheid en omgevingsbewustheid zijn een belangrijke kracht voor Content. Het levert een innovatieve houding op, die maakt dat Content zich weet te onderscheiden in de markt.



Het volgende hoofdstuk laat zien hoe Content deze gerichtheid naar buiten vertaalt in een alliantie met marketingonderzoeksbureau Motivaction. Dit samenwerkingsverband had tot doel op innovatieve manier in te spelen op de dynamische en groeiende arbeidsmarkt.

## 6.4 Kernwaarden van medewerkers en uitzendkrachten

De arbeidsmarkt verandert. Dienstverbanden ‘voor het leven’ komen steeds minder voor. Socio-demografische factoren als leeftijd, ervaring en opleidingsniveau zijn niet meer de enige criteria van belang bij het werven en binden van medewerkers. Pieter Paul Verheggen, partner bij onderzoeksbureau Motivaction, stelt dat het tijd is voor een andere kijk op de arbeidsmarkt en de plek die werknemers daarbinnen innemen. Pieter Paul Verheggen:

‘Ik ben ervan overtuigd dat door alle ontwikkelingen op de arbeidsmarkt de HR-wereld toe is aan een andere manier van kijken naar de buitenwereld. Natuurlijk heeft het nog steeds zin om demografische gegevens als leeftijd en sekse in acht te nemen, maar het is te beperkt. We hebben eenvoudigweg iets extra’s nodig om onze doelgroepen – of dat nu klanten, burgers of medewerkers zijn – te binden. ’

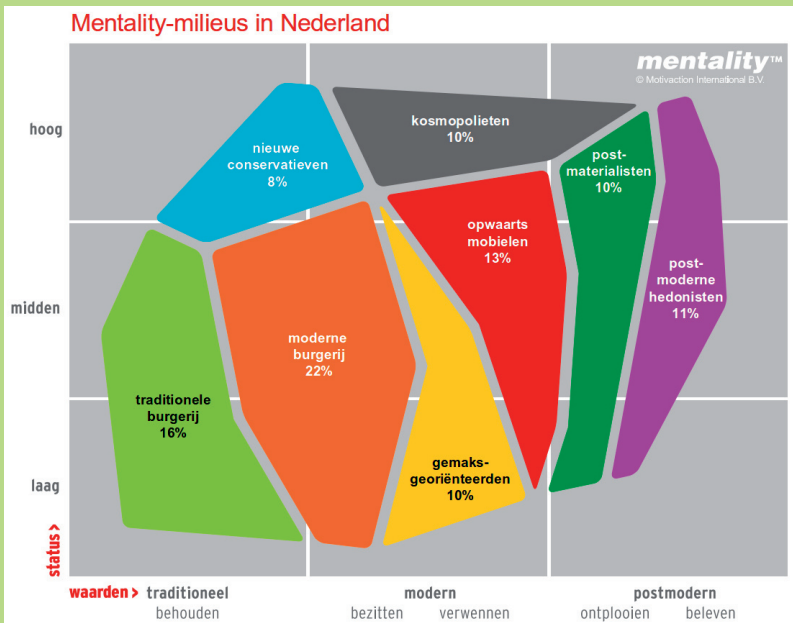
Bron: *Een kwestie van mentaliteit*, p. 43, mei 2007

Met ruim 45 jaar ervaring is Content zich bewust van deze ontwikkelingen. Het bedrijf kiest daarom voor een vernieuwde benadering van de arbeidsmarkt, door de leefstijlen en waarden van de eigen medewerkers, uitzendkrachten en klanten als uitgangspunt te nemen. Basis voor deze nieuwe benadering is het Mentality-model, ontwikkeld door marketingonderzoeksbureau Motivaction.



### Het Mentality-model van Motivaction


Om inzicht te krijgen in de waarden en leefstijlen van de Nederlandse samenleving, heeft Motivaction een Mentality-model ontwikkeld. Dit model deelt de Nederlandse samenleving op in acht verschillende sociale milieus: Moderne Burgerij, Traditionele burgerij, Opwaarts mobiele, Kosmopolieten, Postmaterialisten, Postmoderne Hedonisten, Gemaksgeoriënteerden en Nieuwe conservatieven.



De acht sociale milieus en hun aandeel binnen de Nederlandse bevolking (15-80 jaar)

De milieus zijn niet alleen gedefinieerd op basis van sociale klassen of socio-demografische variabelen, maar op basis van persoonlijke opvattingen, waarden en normen die aan de leefstijl van mensen ten grondslag liggen. Het model is bekend binnen het marketingvak. Een groot aantal organisaties gebruikt het instrument voor hun marktsegmentatie en communicatie.

Op basis van het Mentality-model ontwikkelt Content – in samenwerking met Motivaction – de Mentality Match: een instrument om in de bemiddeling ook de normen en waarden van de uitzendkracht en de organisatie in beeld te brengen. Content past de Mentality Match toe als hulpmiddel bij het komen tot een geslaagde match. Astrid Wagemans (manager interne communicatie):



‘De indeling van doelgroepen naar Mentality-milieus is uniek voor onze branche. Het geeft ons ten opzichte van de concurrentie een voorsprong. We hebben gewoon een beter inzicht in wat onze doelgroepen aanspreekt, wat ze belangrijk en mooi vinden. We kunnen ze hierdoor beter bereiken en doordringen in hun belevingswereld.’

De Mentality Match is geen doel op zich. Het inzetten van de kennis en ervaring van medewerkers blijft cruciaal. Volgens Lex Visser, directeur HR, is de Mentality Match een hulpmiddel om de mate van geschiktheid van kandidaten inzichtelijk te maken. Lex Visser:

‘Of een medewerker een Mentality-onderzoek tot zijn beschikking heeft of niet, hij maakt in zijn hoofd natuurlijk vooraf ook een bepaalde weging. Deze komt vaak overeen met de resultaten uit de match. Je zou kunnen zeggen dat de Mentality Match het buikgevoel van onze medewerkers concreet maakt.’

## Indirecte effecten

Het werken met de Mentality Match heeft indirecte effecten voor de organisatie. De match heeft invloed op de uitstraling en identiteit van Content. Zo heeft Content naar aanleiding van de match haar communicatiestijl aangescherpt, hebben een aantal vestigingen hun openingstijden aangepast aan de doelgroep en is bij medewerkers een sterkere beleving van het ‘merk’ Content ontstaan.

### *Communicatiestijl en beeldvorming*

Het blijkt dat medewerkers en uitzendkrachten veel overeenkomsten hebben in hun leefmilieu: ze weten goed wat ze willen, hebben stijl, smaak, genieten van vrijheid, voelen zich betrokken bij hun omgeving en gaan voor kwaliteit. Deze kenmerken corresponderen met de leefmilieus van de ‘Kosmopolieten’, de ‘Opwaarts mobielen’ en de ‘Postmoderne hedonisten’ uit het Mentality-model. Content brengt deze levensstijlen samen in vijf kernwaarden die aansluiten bij de interne en externe doelgroepen. Deze kernwaarden zijn: *energie, autonomie, verwennen, lef en warmte*. Content gebruikt deze kernwaarden in de benadering en communicatie met de doelgroep, maar realiseert zich tegelijkertijd dat deze doelgroep ook in de eigen organisatie zit.

De kernwaarden zijn gekoppeld aan beelden die Content in haar communicatiestijl en beeldvorming naar buiten gebruikt. Belangrijk is dat de leefstijlgroepen waarde hechten aan esthetiek en dat voelen belangrijker is dan lange tekst. De beelden zijn daarom uitgevoerd in collage-stijl met veel grafische elementen. Het beeld naar buiten is zo goed mogelijk aangepast aan de doelgroep en door de hele organisatie doorgevoerd: van kantoorinrichting tot visitekaartjes.



### Aangepaste openingstijden

Het andere kenmerk van de leefmilieus van de 'Kosmopolieten', de 'Postmoderne hedonisten' en de 'Opwaartse mobielen' is dat ze waarde hechten aan flexibiliteit en geen '9 tot 5 mentaliteit' hebben. Een aantal vestigingen heeft besloten haar openingstijden hierop aan te passen en zo kandidaten en uitzendkrachten tegemoet te komen.

### Merkbeleving

De Mentality Match en de daaraan gekoppelde beelden onderscheiden Content in de markt. Ze geven de uitzendorganisatie een eigen gezicht en een eigen karakter. Bij medewerkers vergroot dit de verbondenheid en identificatie met het merk Content. Medewerkers praten met grote trots over Content. Ingrid Cools (vestigingsmanager in Ede en Arnhem):

‘Ik ben enthousiast over de Mentality Match. Het is een product dat niemand heeft. We zijn daarmee superonderscheidend ten opzichte van onze concurrenten. Daarnaast geeft het mogelijkheden om mensen nog op een andere manier te beoordelen dan de standaardmethoden, zonder dat het meteen subjectief wordt.’



Kenmerken milieu 'postmoderne hedonist' (links), milieu 'kosmopoliet' (rechts)

### *Loyaliteitsprogramma*

De uitzendbranche kent een hoog verloop. Wanda Jongenotter (vestigingsmanager in Rotterdam):

- ‘Consulenten zijn vaak startende hbo’ers die de hele dag boven de kaartenbakken met vacatures hangen. Als je dan een beter verdienende baan met betere carrièrekansen kan krijgen, is de verleiding om van baan te veranderen groot.’

Voor Content is het daarom van cruciaal belang om medewerkers aan zich te binden en de betrokkenheid van medewerkers te vergroten. Content ontwikkelde hiervoor een loyaliteitsprogramma, waarbij medewerkers elke maand een bepaald aantal punten verdienen. Bij een goede beoordeling aan het einde van het jaar mogen medewerkers deze punten besteden aan een beleving die gebaseerd is op de drie belangrijkste leefmilieus uit de Mentality Match en de waarden die daaraan gekoppeld zijn. Zo is de beleving die aan ‘lef’ is gekoppeld een slipcursus of een ballonvaart.

### *Unicef*

Uit de drie belangrijkste leefmilieus en de daaraan gekoppelde waarden blijkt dat medewerkers en uitzendkrachten maatschappelijk betrokken zijn en waarde hechten aan verantwoord ondernemen. Om hierop aan te sluiten heeft Content een structurele samenwerkingsrelatie met Unicef. Het betreft een onderwijsproject voor kinderen in Bolivia. Content weet ook hierin haar medewerkers aan te spreken. Zo kreeg de vestiging die het meeste geld ophaalde een reis naar Bolivia aangeboden. “*Nou dan gaan we als Contenters wel even lopen!*”, vertelt vestigingsmanager Wendy Smouter.

#### **Leerzaam: concretiseren van waarden**

Niet alle organisaties zijn hetzelfde en niet elke medewerker heeft dezelfde individuele wensen ten aanzien van het werk. Met de Mentality Match is Content in staat om verschil in waarden, normen en stijlen tussen organisaties en mensen zichtbaar te maken. Waarden en normen worden daarmee elementen die kunnen worden meegewogen in de match tussen organisatie en kandidaat-medewerker. Uit vervolgonderzoek door Motivaction blijkt dat er tussen leefmilieus verschil zit in de waarde die ze hechten aan arbeidsvoorwaarden. Content, maar ook klanten van Content, zijn door de Mentality Match in staat te spelen met deze waarden. Dit uit zich in verruiming van de openingstijden van vestigingen, een aangepaste communicatiestijl, het loyaliteitsprogramma, de samenwerking met Unicef en de wijze waarop

medewerkers praten over het 'merk' Content. Content is op deze manier nog beter in staat aantrekkelijk te worden en te blijven voor medewerkers, uitzendkrachten en klanten met voor hen belangrijke en veel voorkomende milieus.

### *Flexibiliteit en oog voor de klant*


De ambitie is om de Mentality Match zoveel mogelijk te koppelen aan de bedrijfsprocessen. Het streven is om bij ongeveer zestig procent van de matches gebruik te maken van de test. De vestigingen zien de meerwaarde van de match echter vooral bij de selectie van uitzendkrachten en de werving van eigen personeel. De medewerkers op de vestigingen kiezen er daarom soms voor om de Mentality Match bij klanten niet te gebruiken. Een bedrijfsprofiel bestaat namelijk uit meerdere milieus en binnen verschillende afdelingen van eenzelfde bedrijf zijn vaak totaal verschillende milieus te onderscheiden. Klanten moeten voor het bepalen van hun milieu daarom vaak verschillende uitgebreide vragenlijsten invullen. Dit haalt de snelheid uit het werkproces. Wendy Smouter (vestigingsmanager in Capelle aan den IJssel):

‘Ik vind de Mentality Match superonderscheidend. Wel zou de test herschreven moeten worden, zodat hij past bij de manier waarop wij met onze klanten werken. Als mensen vooraf betrokken zouden zijn geweest bij het ontwerp van de test voor klanten, zou er meer mee gewerkt worden.’

## **6.5 Een nieuwe leider: Communicatie en transparantie**

Content kent een historie waarin inspirerende en over het algemeen vrouwelijke leiders aan het roer staan. De organisatie ziet deze leiders, die belang hechten aan persoonlijke aandacht en betrokkenheid in het werk, als boegbeeld. De aanstelling van Jeannine Peek, afkomstig uit de IT-wereld, helpt om de nieuwe focus op de kwaliteit van dienstverlening scherp te krijgen. Zij is in staat om het persoonlijke en de betrokkenheid van Content te verbinden met een transparante en zakelijke leiderschapstijl. Nicole Krabbenborg (directeur Operations):

‘Jeannine speelt goed in op de behoefte die er bij Content is om soms even op de rem te trappen en niet achter ieder idee aan te hollen. Zij probeert de verzakelijking en het wat langer nadenken over dingen echt door te zetten: dat doet ze goed.’



Met haar komst wordt een meer zakelijke en transparante manier van werken ingezet. Zo ontwikkelt Content een visie, waarin expliciet staat verwoord waar Content echt voor gaat. Daarnaast ontstaat er een heldere en tweezijdige communicatie tussen hoofdkantoor en vestigingen.

## Visie

De totstandkoming van de visie is een van de eerste dingen die Jeannine Peek na haar aanstelling realiseert. De organisatie beleeft de visie dan ook als iets dat van de hand van de nieuwe directeur is. Wendy Smouter:

‘Je merkt in de visie wel heel duidelijk de hand van de nieuwe directeur. Nooit eerder is Content zo nadrukkelijk naar buiten gekomen met een visie.’

Bij de totstandkoming van de visie heeft Content eigen medewerkers, uitzendkrachten en klanten bevroegd op waar de organisatie volgens hen goed in is. Zo kreeg Content als positief punt terug van klanten dat ze vonden dat Content haar uiterste best doet om te zoeken naar de kwalitatief beste oplossing. Negatief was dat de verschillende werkmaatschappijen van moedermaatschappij USG van meerwaarde zouden moeten zijn en elkaar zouden moeten versterken. Klanten hadden echter het gevoel dat de verschillende werkmaatschappijen te veel op elkaar leken, waardoor een beeld van interne concurrentie ontstond.

Uiteindelijk leverden deze gesprekken zes pijlers op waaruit een visie kon ontstaan.

### De visie van Content<sup>1</sup>

Content wil *onbetwist marktleider en autoriteit* zijn in de administratieve markt. Dit doen we door te boek te staan als de *meest creatieve en innovatieve organisatie*. Onze drive en passie gaan niet alleen uit naar commercie, we zijn ook *maatschappelijk betrokken*. Als *technologisch innovator* zijn wij in staat iedereen die in is voor een nieuwe baan te bereiken, te matchen en op te leiden. Hierdoor realiseren wij een *maximale klanttevredenheid*. Content stimuleert als geen ander haar medewerkers om ideeën te generen en uit te voeren. Vanzelfsprekend is Content een ‘*Great Place to Work*’. Hierdoor werken de beste mensen voor Content.

<sup>1</sup> De cursieve woorden refereren aan de pijlers.

### Leerzaam

Door klanten en uitzendkrachten te betrekken bij de visievorming lukt het Content om ook van de buitenwereld te horen wat – in de ogen van de doelgroep – hun sterke en zwakke punten zijn. Op deze manier lukt het om een visie te formuleren die zowel intern als extern van waarde is.

De zes pijlers maken de visie in de dagelijkse praktijk herkenbaar. Content kiest er bewust voor om de pijlers niet als grootschalig veranderingstraject de organisatie in te brengen. De organisatie kiest ervoor om ze geleidelijk, via een koppeling aan de reguliere werkzaamheden, onder de aandacht te brengen. In het personeelsmagazine *Omtrent* staat elk kwartaal één van de pijlers centraal. Astrid Wagemans (manager interne communicatie):

‘Content kiest er bewust voor om de visie niet van bovenaf op te leggen, maar om hem geleidelijk en zonder veel sturing de organisatie in te brengen. Medewerkers krijgen zo de ruimte om te experimenteren met manieren om de visie een plek in de organisatie te geven. ’

Om bekendheid aan de visie te geven, krijgt iedere vestiging een taart waarop de complete visietekst is uitgeschreven. Hoewel de vestigingsmedewerkers de geste waarderen, ervaren ze de lancering van de visie inderdaad niet als een grote verandering. Jurgen de Boer (vestigingsmanager in Amsterdam):

‘De visie hangt hier op de deurtjes van de kastjes in de keuken, dus iedereen kan hem lezen als hij wil. Er staat niet heel veel nieuws in, eigenlijk vind ik dat we het meeste al doen. ’

Het grootste verschil is dat Content expliciet maakt welke uitgangspunten horen bij de werkwijze van Content. Nicole Krabbenborg (directeur Operations):

‘We hebben nu eens expliciet uitgesproken wat de manier van werken is die Content kiest: in de visie staat bijvoorbeeld dat we zowel voor groei als voor winst willen gaan. Eigenlijk deden we dit al, maar voor niemand was duidelijk dat dit iets is waar Content echt voor gaat. ’

## Leerzaam

Om een brug te slaan tussen diep gewortelde eigenheid en gevoel voor excellentie en de behoefte om te groeien, heeft het geholpen om een nieuwe directeur aan te stellen die uit een andere bedrijfstak afkomstig is. Door haar andere manier van kijken en doen, is zij in staat om op de rem te trappen op de punten waar de organisatie de verbinding met haar ambities verliest. Daarmee is ze in staat de rust en de ruimte creëren die nodig zijn om de beweging te maken.

## Tweezijdige communicatie tussen hoofdkantoor en vestigingen

Eén van de pijlers uit de visie is dat Content hoog wil scoren als 'Great Place to Work' (GPTW). GPTW is een medewerkerstevredenheidsonderzoek dat jaarlijks onder ongeveer tachtig bedrijven in Nederland wordt gehouden. Content streeft ernaar om elk jaar in de top 25 van dit onderzoek terecht te komen. Dit streven is de afgelopen twee jaar (2008 en 2009) behaald.



Astrid Wagemans (manager interne communicatie):

“Wat we terugkregen uit het GPTW-onderzoek is dat Contenters zich onderscheiden door veel aandacht te besteden aan de opmerkingsvelden. Tweederde hiervan was gemiddeld beschreven, soms wel een A4 vol. Niet alleen met negatieve punten, maar juist ook als ze enthousiast zijn over hun werk laten Contenters het niet na dit op te schrijven. Dat is echt typisch Content. ”

Een belangrijk kenmerk van een gemiddelde Contenter is dat hij/zij zo veel mogelijk gebruik maakt van de mogelijkheid mee te denken. De organisatie zet deze eigenschap in door werkgroepen te faciliteren waarin medewerkers uit de



vestigingen kunnen meedenken over de (nieuwe) koers van Content. Daarnaast is de directie (mondeling of via de mail) benaderbaar. Contenters waarderen de mogelijkheid om mee te denken. Het is alleen niet voor iedereen duidelijk wat er met de ingebrachte ideeën en suggesties gebeurt. Toen de directieleden hierover commentaar kregen, gingen ze na hoe de communicatie kon worden verbeterd. Daartoe zijn enkele initiatieven genomen. De directie besluit meer aandacht te geven aan informatie uit de vestigingen. Door te weten wat er op de vestigingen speelt, hoopt de directie haar beslissingen en keuzes beter af te kunnen stemmen op het dagelijks werk. De verwachting is dat de implementatiekracht van de beslissingen hierdoor toeneemt. De directie doet dit door zich, zowel formeel als informeel, meer op de vestigingen te laten zien.

### *De conference calls*

Jeannine Peek zet conference calls in in de directe communicatie met alle vestigingsmanagers. Dat gebeurt eens per maand. Dan krijgen vestigingsmanagers de kans te delen wat er speelt op de werkvloer en vragen te stellen over bijvoorbeeld ontwikkelingen die zich op managementniveau afspelen. De directie gebruikt de conference calls ook om belangrijke beslissingen naar de vestigingen te communiceren. Jurgen de Boer (vestigingsmanager in Amsterdam):

‘Ik vind de conference calls een goede ontwikkeling. Het maakt de werkzaamheden van het hoofdkantoor transparanter. Wel is het belangrijk dat de informatie in de calls voldoende helder is, anders ontstaat verwarring.’


### *De vestigingslunches*

Een ander initiatief om de communicatie te verbeteren zijn de vestigingslunches die directeur Jeannine Peek regelmatig heeft met vestigingsmanagers. Tijdens de lunches is er uitgebreid de gelegenheid voor uitwisseling van ideeën tussen managers en directeur. De vestigingsmanagers ervaren de lunch als positief. Wanda Jongenotter (vestigingsmanager in Rotterdam):

‘Het viel me op dat Jeannine wat doet met de dingen die zijn gezegd. Tijdens de conference call die volgde kwam ze namelijk terug op één van de ideeën die tijdens de lunch geopperd was.’

### *De directie meer actief zichtbaar op de vestigingen*

De Contenters ervaren Jeannine Peek als iemand die in staat is meer transparantie te brengen in het handelen van de directie. Dit blijkt bijvoorbeeld als het manage-



mentteam twee dagen op de hei is om te praten over bezuinigingen die naar aanleiding van de recessie noodzakelijk zijn. Wanda Jongenotter:

‘Jeannine weet dat de hele organisatie bang is dat er mensen uit moeten. Het is dan heel fijn dat ze op vrijdagmiddag nog even een mailtje stuurt met de mededeling dat er voorlopig geen mensen uit hoeven. Je merkt dat ze hiermee steeds meer goodwill in de organisatie kweekt. ’

Ook Wendy Smouter heeft positieve ervaringen met de manier waarop de nieuwe directeur omgaat met feedback uit de organisatie. Wendy Smouter:

‘Jeannine laat altijd weten dat ze je feedback gelezen heeft. Naar aanleiding van de crisis is de hele organisatie gevraagd mee te denken over bezuinigingen. Ik heb toen een hele lijst ideeën aangeleverd en zag daar uiteindelijk een aantal concrete dingen van terug. ’

De directie laat ook op een andere manier zien dat ze de inbreng van vestigingsmanagers serieus neemt. Zo is aan alle vestigingen gevraagd om ideeën te bedenken waarmee Content de recessie door kan komen. De vestiging die het beste idee verzon kreeg directeur Jeannine Peek een dag mee op acquisitie. Een ander voorbeeld is bedacht door directeur Operations Nicole Krabbenborg. Zij trakteerde het team met het beste idee voor het vergroten van de marges op een etentje op haar woonboot. Meerdere vestigingsmanagers geven aan deze initiatieven te waarderen. Ook de operationeel manager merkt dat de initiatieven goed zijn voor de organisatie. Het vergroot volgens haar de betrokkenheid van de consultants. Clémy Coolen (commercieel manager):

‘Toen onze operationeel directeur een oproep aan de vestigingen deed om uitleg te komen geven over een nieuwe service naar klanten, kreeg ze geen enkele reactie. Toen ze echter op een borrel verscheen en consultants zagen dat ze gewoon een leuk mens is, werd een afspraak op de vestigingen ineens veel makkelijker. Ik merk dat de betrokkenheid groter wordt en de consultants zich meer gehoord voelen nu de directie zich meer in het veld vertoont. ’

### Leerzaam

Doordat de directie actief het veld opzoekt, verbetert de relatie met de vestigingen, maar ook het begrip tussen vestiging en management. Er ontstaat een doorlopende communicatie als tweezijdig proces, waarbij de organisatie verschillende kanalen en media inzet. Wel leert Content dat het belangrijk is om concreet vast te leggen wat er met suggesties en ideeën uit dit contact wordt gedaan. Op deze manier krijgen medewerkers het gevoel dat de verbinding oprecht is en meerwaarde heeft: de goodwill jegens en de betrokkenheid bij het hoogste niveau nemen toe.

### *Succession planning*


Niet alleen de verbinding tussen de lagen is een punt waaraan Content werkt. Uit de feedback van het Great Place to Work-onderzoek blijkt dat Content niet altijd helder is over de stappen in de loopbaan van medewerkers. Uit gesprekken komt naar voren dat Content meer kan leren van de dingen die ze goed doet en de activiteiten die mislopen. Ingeborg Coolen (vestigingsmanager in Ede en Arnhem):

‘Ik merk dat Content steeds kijkt naar wat je wilt en hoe zij daarop aan kunnen sluiten. Ze worden daarin steeds flexibeler en opener.’

Dit citaat geeft het beeld weer van de manier waarop Content in de ogen van medewerkers omgaat met loopbaanontwikkeling. In het verleden was het verwijt dat de ontwikkeling van een loopbaan binnen Content afhankelijk was van de mensen die iemand kende, dat consultants veel te snel doorstroombden naar rollen met een verantwoordelijkheid waarvoor ze de bagage nog helemaal niet zouden hebben. Alle gesprekspartners geven aan dat dit de afgelopen tijd behoorlijk verbeterd is. Volgens Nicole Krabbenborg, operationeel directeur, komt dit door de succession planning, een instrument dat inzichtelijk maakt waarom iemand voor promotie in aanmerking komt. Nicole Krabbenborg:

‘Jeannine heeft de succession planning ingevoerd en dat is echt goud geweest. Je maakt zo transparant en duidelijk voor iedereen waarom mensen loopbaanstappen zetten.’

Ook maakt de succession planning inzichtelijk wat een consultant op de vestigingen moet kunnen en leren: alle taken van een consultant zijn in de succession planning SMART uitgewerkt. Dit heeft als voordeel dat consultants zien dat een functie meer inhoudt dan het beeld dat ze door de verhalen over snel doorgroeien uit het verleden krijgen. Nicole Krabbenborg:



‘ Het haalt de snelheid waarmee mensen doorgroeien er een beetje uit. De laatste jaren zijn mensen te snel doorgegroeid. Dat merken we nu. We hebben ontzettend veel hele jonge managers op dit moment. Een aantal kan die verantwoordelijkheid eigenlijk helemaal niet aan. De succession planning maakt dat we ze veel meer begeleiden en opvangen, zodat ze wel overeind blijven. ’

### *Successen vieren en meenemen voor de toekomst*

Het is Content zonder veel pijn gelukt om te bezuinigen op personeelskosten. Dergelijke successen zou Content vaker moeten vieren. Lex Visser:

‘ We zouden veel vaker stil moeten staan bij de dingen die we wel goed doen: waarom doen we die goed en waar ligt dat dan aan? Als organisatie zouden we hier nog veel meer winst uit kunnen halen. ’

Uit verschillende gesprekken komen vergelijkbare signalen. Het lerend vermogen van Content neemt langzaam toe. Clémy Coolen:

‘ De kracht van de organisatie is het snel kunnen schakelen. Het verleden heeft ook laten zien dat er veel tijd, energie en geld bespaard had kunnen worden als er iets meer vooraf was nagedacht over consequenties van een ingreep. ’

#### **Leerzaam**

Content leert steeds beter om stil te staan bij de successen die ze boekt. Congruent met de kenmerken van de uitzendbranche is Content goed in het snel reageren op ontwikkelingen in de markt. Het is een positieve ontwikkeling dat er bij veranderprocessen steeds meer aandacht is voor de wijze waarop veranderingen doorwerken op de vestigingen, dat beslissingen worden bijgesteld en dat er meer aandacht is voor de communicatie over de veranderingen.

## **6.6 Resultaat en Reflectie**

Met een nieuwe dienstverlening aansluiten op de toenemende vraag in de dynamische markt, maar zonder de eigenheid, de creativiteit en het gevoel voor excellentie te verliezen is de beweging die Content de afgelopen periode maakte en die

in dit cahier is beschreven. Content kiest er bewust voor geen groot veranderprogramma te ontwikkelen, maar om de verandering geleidelijk en toetsend de organisatie in te brengen. Dit doet Content door te vertrouwen op de eigen, unieke kracht en deze verder uit te bouwen. De samenwerking in allianties waarmee Content haar omgevingsbewustheid en openheid naar de buitenwereld onderstreept, is een van de unieke kenmerken die Content de afgelopen periode heeft uitgebouwd. De ontwikkeling van de Mentality Match in samenwerking met marketingonderzoeksbureau Motivaction is een goed voorbeeld. Met deze test ontwikkelt Content een nieuwe, unieke aanpak op het vinden, binden en boeien van eigen medewerkers, uitzendkrachten en klanten.

De komst van een nieuwe leider heeft geholpen bij het slaan van een brug tussen het diepgewortelde gevoel voor excellentie en de behoefte om aan te sluiten op de dynamische markt. Deze andere manier van kijken creëert de rust en ruimte om de gewenste beweging te kunnen maken.

Terugkijkend blijkt dat de wijze waarop medewerkers met elkaar, met uitzendkrachten en met klanten omgaan nog steeds even informeel, warm en aandachtig is. Toch wordt er ook op een andere manier gewerkt. Waar mensen voorheen dingen 'in de wandelgangen' regelden, is de organisatie nu bewuster bezig met de wijze waarop ze de dingen doet en afstemt. De werkwijze is zakelijker en eerlijker geworden; voorkeursbehandelingen zijn er voor het grootste deel uit.

In 2010 gaat Content fuseren met zusterorganisatie Unique. Content zal na de fusie onder de naam Unique verder gaan. Voor beide organisaties betekent de fusie dat zaken veranderen. Er zal zoveel mogelijk geprobeerd worden om een combinatie te maken van de kracht van beide organisaties. Daarvan getuigt ook de naam van het samenvoegingprogramma dat speciaal voor de fusie is ontwikkeld: 'Fusion'. De elementen die vanuit Content in deze 'Fusion' een plek krijgen zijn de Mentality Match, de kleurrijke beeldvorming, de innovatiekracht die Content zo kenmerkt en de warmte en aandacht die Content als vanzelfsprekend heeft voor medewerkers, klanten en uitzendkrachten. Met andere woorden: de elementen die ook in dit cahier de kracht en het onderscheidend vermogen van Content onderstrepen.

Dit cahier is één van de uitgebreide verhalen over hoe 16 toonaangevende organisaties in Nederland bezig zijn met cultuurverandering. Deze verhalen maken deel uit van een onderzoek uitgevoerd door Jaap Boonstra in opdracht van Stichting Management Studies. Het volledige onderzoek en de resultaten leest u in

### **Leiders in cultuurverandering**

#### **Hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderen en strategische vernieuwing realiseren**

Jaap Boonstra

2010, 372 p. met cd-rom

ISBN folioboek incl. cd-rom cahiers: 978 90 232 4691 6

ISBN folioboek incl. cd-rom cahiers

+ Managementtopic cd-rom): 978 90 232 4696 1

ISBN e-book: 978 90 232 4692 3



Zonder succesvolle cultuurverandering geen strategische vernieuwing. Dit boek gaat over leidende bedrijven in Nederland, bedrijven die leiders zijn in verandering. Ze nemen het voortouw en doen het beter dan hun concurrenten. Het gaat ook over mensen die de leiding nemen. Dat zijn niet alleen topmanagers, maar ook leidinggevendenden, professionals en medewerkers. Mensen die het anders willen, hun nek uitsteken en initiatief nemen. Ze benoemen problemen, formuleren ambities, zoeken mensen die mee willen doen en gaan aan de slag. Juist het samenspel tussen deze spelers is één van de succesfactoren voor cultuurverandering. De initiatiefnemers in cultuurverandering praten niet over cultuurverandering en zijn misschien juist daarom succesvol.

Cultuurverandering raakt de reden van bestaan van organisaties, de maatschappelijke betekenis en de klantwaarde. Dit boek biedt leiders en managers in bedrijven, adviseurs en studenten voorbeelden, inzichten en inspiraties om succesvol te werken aan cultuurveranderingen. Gebaseerd op zestien studies in Nederlandse organisaties die werken aan hun organisatiecultuur biedt dit boek:

- Illustratieve voorbeelden hoe leiders succes boeken
- Praktische inzichten in veranderstrategieën om een passende aanpak te kiezen
- Talloze interventies die concrete handvatten bieden voor cultuurverandering
- Kritische succesvoorwaarden en randvoorwaarden voor succesvol handelen.

Dit boek bevat verhalen hoe Albert Heijn, KPN, Philips en Rabobank zich kwalificeren voor de toekomst, hoe Arcadis en KLM internationale samenwerking realiseren, hoe zorginstellingen 's Heeren Loo en Jeugdformaat hun zorgverlening verbeteren, hoe de Nederlandse Spoorwegen, Tempo Team, Content en de IND de klant centraal stellen in hun dienstverlening, hoe politie Amsterdam-Amstelland werk maakt van diversiteit, het Ministerie van Binnenlandse Zaken innovaties stimuleert in het openbaar bestuur en hoe de gemeente Amsterdam jong talent weet te behouden.

Prof. dr. Jaap Boonstra is verbonden aan Sioo en hoogleraar organisatieverandering aan de Universiteit in Amsterdam en bij Esade Business School in Barcelona. Jaap Boonstra is betrokken bij vernieuwingsprocessen in organisatorische netwerken en begeleidt bedrijven en overheidsorganisaties in complexe veranderingen.

Bestel snel en eenvoudig:  
[www.vangorcum.nl](http://www.vangorcum.nl)