

Formalisering van arbeid en kenniswerkers



Master Arbeid, Organisatie en Management

Faculteit Sociologie, Erasmus Universiteit Rotterdam

Eerste Begeleider : dr. H. Pruijt

Tweede begeleider : dr. F. Koster

Student : H. Drigpal

Studentnummer : 294783hd

Datum : 23 september 2013

<u>Inhoudsopgave</u>	<u>Blz</u>
1. Inleiding	4
1.1 Doelstelling	7
1.2 Centrale vraagstelling	8
1.3 Relevantie	8
1.4 Leeswijzer	9
2. Theoretisch kader	10
2.1 Wat is een bureaucratische organisatie en wat zijn de kenmerken van een bureaucratische organisatie?	10
2.2 Kenniswerkers	11
2.3 Het proces van totstandkoming en invoering van regels	13
2.4 De aard van regels	20
2.5 Toegevoegde waarde integratie van de twee theorieën	25
2.6 Analytisch onderzoekmodel	25
3. Onderzoek	30
3.1 Operationalisering	30
3.2 Methode van onderzoek	31
3.2.1 Casestudy	31
3.2.2 Respondenten	32
3.2.3 Uitvoering soort onderzoek	33
3.2.3.1 Case-selectie	33
3.2.4 Opstellen topiclijst	34
3.2.5 Uitvoeren interviews	34
3.2.6 Uitwerking interviews	35

4. Casusbeschrijvingen met resultaten	36
4.1 Positieve zone: Casus Klant- en Mensgericht Werken, Procesregels	36
4.2 Negatieve zone: Casus Klantintegriteit, Beslissingsregels	41
4.3 Ambivalente zone: Casus ELFA (ELelectronisch FActureren), Bevoegdhedenregels	45
5. Casussen vergeleken, conclusie	51
6. Reflectie onderzoeksproces en aanbevelingen vervolgonderzoek	58

Literatuurlijst

Bijlage: topiclijst

1. Inleiding

De term ‘bureaucratie’ vindt zijn oorsprong in het rationaliteitmechanisme van Weber. Hij was van mening dat in een bureaucratische organisatie complexe taken het efficiëntst kunnen worden uitgevoerd. De ideaaltypische bureaucratie van Weber voldoet aan zes kenmerken. Formalisering van arbeid is één van de kenmerken van dit ideaaltype (Macdonis & Plummer, 2005: 141). Een grote hoeveelheid werk in een bureaucratie is vastgelegd in geschreven regels, procedures, voorschriften en beleid. Dit kenmerk is uitvoerig onderzocht (Styhre, 2008: 635).

Bureaucratie wordt in vergelijking met post-bureaucratie door het merendeel van de auteurs negatief benaderd (Lammers, 1983: 71) en dit wijten zij met name aan de mate van formalisering van arbeid (Bolin & Härenstam, 2008: 542). Hodgson (2004) laat echter in zijn onderzoek naar bureaucratische controle in post-bureaucratische organisaties overtuigend zien dat formalisering van arbeid, ook in een post-bureaucratisch opgezette organisatievorm, bij het projectmatig werken een grote rol speelt (Hodgson, 2004: 88). Hoe een project wordt uitgevoerd en wat het moet opleveren is vastgelegd in nauw omschreven procedurestappen en regels. De praktijk leert dat de meeste mensen nog altijd werken in organisaties met formele regels, procedures en voorschriften. Dit geldt voor werknemers van zowel bureaucratische als niet-bureaucratische organisaties (Adler & Borys, 1996: 61).

Belangrijk vertrekpunt van deze scriptie is dan ook dat regels en procedures bepaalde functies hebben in organisaties. Zij hoeven daarom niet per definitie negatief te worden opgevat. Dat verklaart ook waarom sommige onderzoeken negatieve belevingen met bureaucratie laten zien en andere onderzoeken positieve belevingen. Aan de ene kant vermindering van autonomie en betrokkenheid met het werk (Engel, 1969; Mc Closky & Mc Cain, 1986). Aan de andere kant duidelijkheid wat er van medewerkers wordt verwacht, waardoor er minder rolconflicten of dubbelzinnigheden optreden. Onder andere Deming (genoemd in Adler & Borys, 1996) gaat er met zijn Total Quality Management van uit dat je met goed doordachte en goed geïmplementeerde regels komt tot kwalitatief betere resultaten en trots van de medewerkers.

Interessant is om te kijken wanneer regels of procedures negatief en wanneer juist positief worden beleefd. Het gegeven dat regels en procedures bepaalde functies hebben in organisaties en daarom niet altijd negatief beleefd hoeven te worden, hebben Gouldner (1954) en Adler en Borys (1996), in tegenstelling tot andere onderzoekers, meegenomen in hun onderzoeken. Zij schetsen een genuanceerder beeld over de functies en uitwerking van bureaucratische regels op medewerkers.

Gouldner (1954) en Adler en Borys (1996) geven in hun onderzoeken aanknopingspunten om belevingen met formalisering van arbeid te verklaren en eventueel negatieve belevingen zoveel mogelijk te voorkomen dan wel te beperken.

Gouldner (1954) is vooral geïnteresseerd in de toepassing van regels in de praktijk en benadrukt de sociale processen die daarbij meespelen. Volgens hem worden niet alle regels even positief of negatief beleefd vanwege deze sociale processen. Hij beschrijft de processen die hij heeft opgemerkt in zijn veldonderzoek, naar bestaande regels, bij een gipsmijnbedrijf en het bijbehorend fabriek. Op basis daarvan onderscheid hij drie verschillende vormen van formalisering die hij heeft benoemd als patronen: *Mock*, *Representative* en *Punishment-centered* (Gouldner, 1954: 158). Vooral de laatste twee vormen zijn belangrijk voor dit onderzoek vanwege het proces van totstandkoming en invoering van regels

Adler en Borys (1996) hebben op hun beurt formalisering vertaald naar twee concepttypen formalisering (*Enabling* en *Coercive*). Met hun concepttypologie hebben zij kenmerken benoemd van positief beleefde en negatief beleefde formalisering. Regels die medewerkers helpen hun werk beter uit te kunnen voeren of regels die vooral bedoeld zijn om medewerkers te disciplineren en hebben dus een dwingender karakter. Adler en Borys (1996) zijn meer geïnteresseerd in de functie/aard van formalisering van arbeid, terwijl Gouldner meer geïnteresseerd was naar de sociale processen rondom formalisering van arbeid (Gouldner, 1954: 158; Adler & Borys, 1996: 67).

De onderzoeken van Gouldner (1954) en Adler en Borys (1996) zijn door verschillende auteurs voor verschillende onderzoeksvragen gebruikt. Hallet en Ventresca (2006) hebben in hun onderzoek net als Gouldner (1954) onderzocht wat er binnen een organisatie plaatsvindt, wat daar 'ingeburgerd' is en wat heeft welke betekenis in de organisatie. De sociale processen bepalen volgens hen de vorming en de identiteit van de organisatie (Hallet & Ventresca, 2006: 213, 214). Firestone (1990) heeft zich gebogen over de gevolgen van opvolging van leidinggevende posities binnen opleidingsinstituten. Gouldner (1954) biedt hem inzichten hoe een bureaucratie werkt en hoe opvolging een organisatie nog bureaucratischer kan maken. Hij toont aan dat er niet een vanzelfsprekende relatie bestaat tussen bureaucratie en opvolging zoals Gouldner dat aankondigde (Firestone, 1990: 346, 371).

De concepttypologie van Adler en Borys (1996) was bruikbaar voor Wouters en Wilderom (2008) in hun onderzoek naar de ontwikkeling van een Performance Management Systeem dat meer 'enabling' dan 'coercive' beleefd zou worden door medewerkers van een logistieke afdeling. Een op ervaring gebaseerde, transparante, professionele en persoonlijke PMS wordt volgens hen het meest 'enabling' beleefd door medewerkers (Wouters & Wilderom, 2008: 488).

Ahrens en Chapman (2004) laten in hun onderzoek zien dat de mechanische vorm (coercive) en de organische vorm (enabling) naast elkaar kunnen bestaan in één organisatie. Hun onderzoek vond plaats in een restaurantketen in het Verenigd Koninkrijk, waarbij zij het management controle systeem onderzochten (Ahrens en Chapman, 2004: 271, 295). Free (2007) heeft onderzocht hoe accounting op een enabling of coercive manier kan worden gebruikt zodat het behulpzaam is/kan zijn om de

onderlinge relaties tussen bijvoorbeeld koper-leverancier beter te begrijpen. De sociale interactie tussen kopers en leveranciers was onderwerp van zijn onderzoek. Deze interactie kon volgens hem op twee manieren plaatsvinden. Een rigide, negatieve manier (coercive) en de andere creatieve, positieve manier (enabling) (Free, 2007: 898, 900 – 901). Deze onderzoeken zijn ook in navolging van Gouldner (1954) en Adler en Borys (1996) uitgevoerd naar belevingen van medewerkers met formalisering van arbeid.

In het theoretisch kader kom ik uitgebreid op beide theorieën terug.

Het doel van deze scriptie is te onderzoeken of de belevingen van medewerkers met bepaalde regels/procedures te verklaren zijn door het proces van totstandkoming en invoering van regels of door de aard van regels. Dit doe ik aan de hand van een theoretisch model dat ik deels heb ontleend van Gouldner (1954) en deels van Adler en Borys (1996).

Onderzoeksobject

De moderne medewerker, de kenniswerker, zou moeite hebben met een werkomgeving die sterk geformaliseerd is. Zij zijn hoog opgeleid, intrinsiek gemotiveerd hun werk goed te doen (Steijn, 2004: 26) en ze hebben behoefte aan een bepaalde mate van autonomie om het werk zelf in te richten. Bovendien beschikken ze over het vermogen om zonder al te veel sturing een oplossing te bedenken voor situaties die niet in regels opgenomen staan. Toch komen we kenniswerkers tegen in duidelijk formeel georganiseerde organisaties. Het succes van hedendaagse organisaties is afhankelijk van de belangrijkste activa van de organisatie, de kenniswerker (Weggeman, 2001: 17; Nonaka & Takeuchi, 2003: 18 - 19). De kenniswerker wordt gezien als een bijzondere professional!

De kern van een kenniswerker is dat hij vooral 'hoofdarbeid' verricht in tegenstelling tot andere medewerkers die meer 'fysieke arbeid' verrichten (Weggeman, 2010: 229). De kenniswerker in dit onderzoek is werkzaam in een financieel bureaucratische organisatie met standaard processen en regelgeving. De kenniswerker is ook in dit geval minimaal HBO opgeleid, hij behandelt dagelijks concrete casussen door het volgen van regels en procedures en heeft veelvuldig contact met zijn collega's en leidinggevende ('t Hart & Schuwer, 1996: 83, 84). De kenniswerker in dit onderzoek voert taken uit met een repetitief karakter, daarom noem ik deze kenniswerker, repetitieve kenniswerker.

Er zijn vooral onderzoeken uitgevoerd naar de beleving van kenniswerkers in kennisintensieve en plat georganiseerde organisaties. Daarnaast zijn er ook een aantal onderzoeken geweest naar professionals in bureaucratische organisaties als bijvoorbeeld ziekenhuizen. De kenniswerkers en professionals worden veelvuldig gebruikt als synoniemen (Dankbaar, 2004: 75). Aangezien er veel overeenkomsten zijn tussen de professionals en kenniswerkers, maak ik in deze scriptie gebruik van deze onderzoeken.

Echter in dit onderzoek baken ik de doelgroep nog verder af. Ik richt me op de repetitieve kenniswerker, die je veel tegen komt bij grote bureaucratisch georganiseerde instellingen als een accountantskantoor of een bank. Zij zijn gewend te werken in relatief sterk geformaliseerde organisaties.

Kenniswerkers hebben een professionele oriëntatie (houding en gedrag), terwijl er in een bureaucratische organisatie een bureaucratische oriëntatie wordt gevraagd. Ritzer beweert dat vanwege de basisverschillen van deze twee normatieve systemen de kenniswerker wordt geconfronteerd met conflicten die kunnen leiden tot een verhoogd spanningsveld tussen deze groep medewerkers en het management (Ritzer, 1975: 632; Sørensen & Sørensen, 1974: 99). Doordat het aantal kenniswerkers en soort kenniswerkers in organisaties toeneemt, ook in bureaucratische organisaties, worden de conflicten tussen de kenniswerkers en de bureaucratische formalisering steviger (Montagna, 1968: 138).

Het sturen van kenniswerkers, door gebruik te maken van regels en procedures, blijkt in een bureaucratische organisatie een lastige klus. Ondanks dat regels en procedures zorgen voor duidelijkheid, voorspelbaarheid en voor een uniforme productiewijze. Het aansturen van kenniswerkers door middel van regels botst hierbij met hun wens om zelfsturend te werken waarbij zij vertrouwen op hun expertise. Belangrijk voor de scriptie is het gegeven dat regels en procedures verschillende vormen kunnen aannemen. Deze verschillende vormen kunnen naast elkaar bestaan binnen één organisatie (Hodgson, 2004: 82). Adler (2010) benoemt dat dezelfde regels, bij dezelfde kenniswerkers, tegelijkertijd verschillende belevingen kunnen oproepen: zowel enabling als coercive. Deze ambivalente belevingen zouden bij kenniswerkers kunnen leiden tot een bepaalde gelatenheid bij de acceptatie van regels (Adler, 2010: 1).

In dit onderzoek ga ik uit van de noodzakelijkheid van regels en procedures binnen een bureaucratische organisatie. Hierbij wil ik onderzoeken of de belevingen van kenniswerkers die vooral repetitief 'hoofdarbeid' uitvoeren te verklaren zijn aan de hand van het proces van totstandkoming en invoering van regels of de aard van regels. Wellicht zijn er ook nog andere factoren van invloed op de belevingen van kenniswerkers met formalisering van arbeid.

1.1 Doelstelling

Het uitgangspunt voor dit onderzoek is in de vorige paragraaf uitgelegd als het zoeken naar verklaring(en) voor de belevingen van repetitieve kenniswerkers met formalisering van arbeid in bureaucratische organisaties. De verklaring(en) voor de positieve, negatieve of ambivalente beleving van medewerkers met formalisering probeer ik te vinden door gebruik te maken van de theorie van

Gouldner (1954) en van Adler en Borys (1996). Uit het bovenstaande zijn dan twee doelen af te leiden voor dit onderzoek:

- inzicht te krijgen in de belevingen van kenniswerkers met formalisering van arbeid (beschrijvend deel);
- inzicht te krijgen in de verklaringen voor de belevingen van kenniswerkers (verklarend deel).

1.2 Centrale vraagstelling

Uitgaande van de bovengenoemde doelstellingen kom ik tot de volgende centrale vraagstelling voor dit onderzoek:

“Hoe beleven kenniswerkers, in een bureaucratische organisatie, de formalisering van arbeid en hoe is dit te verklaren?”

Om tot de beantwoording van de centrale vraag te komen, wordt een aantal deelvragen gesteld:

- 1) *“Zijn de belevingen van kenniswerkers te verklaren door middel van het proces van totstandkoming en invoering van regels?”*
- 2) *“Zijn de belevingen van kenniswerkers te verklaren door middel van de aard van regels?”*

1.3 Relevantie

Wetenschappelijke relevantie

In dit onderzoek tracht ik aan de hand van de inzichten uit het onderzoek van Gouldner (1954) naar bureaucratische patronen en de studie van Adler en Borys (1996) naar concepttypologie van formalisering verklaring(en) te vinden voor de beleving(en) van formalisering door kenniswerkers. Het onderzoek van Gouldner (1954) betrof een gipsmijnbedrijf en het bijbehorende fabriek, beide onderdelen van de organisatie veranderden van niet-bureaucratische organisaties in bureaucratische organisaties. In zijn onderzoek werd vooral aandacht besteed aan de wijze waarop de mijnwerkers en fabrieksarbeiders met de verandering omgingen. Mijn onderzoek richt zich op een ander type medewerker; de kenniswerker die repetitief ‘hoofdarbeid’ verricht in een modern (financieel) dienstverlenende organisatie. Het verschil met Adler en Borys (1996) is dat ik de door hen ontworpen concepttypologie toepas op een aantal praktijk-casussen. Het is wetenschappelijk relevant te kijken naar de toepasbaarheid van de combinatie van hun theoretische uitgangspunten.

Maatschappelijke relevantie

Meer en meer bedrijven, vooral financiële instellingen zoals banken, krijgen met een overload aan verscherpte regels, nieuwe regels en procedures te maken veelal afkomstig uit Europese regelgeving zoals de Basel akkoorden of vanuit de Nederlandse Bank. Deze nieuwe en verscherpte regels moeten intern worden ingevoerd om te voldoen aan de regelgeving. Het is daarom van essentieel belang dat de regels juist en goed worden opgevolgd door de medewerkers van de organisatie. Om draagvlak en betrokkenheid van medewerkers te krijgen voor regels en procedures is het zinvol en nuttig om inzicht te hebben in de belevingen van medewerkers met soorten regels en de verklaring(en) voor die desbetreffende belevingen.

Inzicht in de verklaring(en) waarom en wanneer medewerkers een positieve, negatieve of ambivalente beleving hebben bij regels en procedures kan bijdragen bij het maken van effectief beleid. Dat wil zeggen dat het management van organisaties beleid kan maken waardoor een medewerker formalisering van arbeid minder negatief gaat beleven of zelfs positief gaat beleven. Het is maatschappelijk relevant om te onderzoeken hoe medewerkers en het management, in vooral sterk bureaucratische arbeidsorganisaties, hun wederzijdse belangen op elkaar kunnen afstemmen zodat aan hun belangen wordt tegemoet gekomen. Het inzicht in de beleving van medewerkers met formalisering kan tevens helpen (een eventueel) spanningsveld tussen medewerkers en het management te verminderen. Dit onderzoek levert een bijdrage aan dit benodigd inzicht.

1.4 Leeswijzer

De scriptie is opgebouwd uit zes hoofdstukken. Het eerste inleidende hoofdstuk met de doel- en vraagstelling alsmede de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van het onderzoek, heeft u net gelezen. In hoofdstuk twee wordt het theoretisch kader uiteengezet, gevolgd door hoofdstuk drie met de operationalisering en methode van onderzoek. In hoofdstuk vier worden de casusbeschrijvingen met resultaten van het onderzoek verwerkt en geanalyseerd. De conclusies worden in hoofdstuk vijf gepresenteerd en in hoofdstuk 6 wordt gereflecteerd op het onderzoeksproces en ingegaan op een aantal suggesties voor eventueel vervolgonderzoek(en). De literatuurlijst en bijlage sluiten het rapport af.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk komt de beantwoording van de deelvragen vanuit wetenschappelijk literatuur naar voren. Echter, voordat ik daartoe overga, geef ik kort aan wat onder een bureaucratische organisatie wordt verstaan en aan welke kenmerken een bureaucratische organisatie voldoet. Tevens geef ik aan over welke soort kenniswerkers dit onderzoek gaat.

2.1 Wat is een bureaucratische organisatie en wat zijn de kenmerken van een bureaucratische organisatie?

De ideaaltypische bureaucratie van Weber staat model voor de bureaucratische organisatie. Voor hem was deze organisatievorm de ultieme vorm van rationalisatie. Belangrijke kenmerken van de bureaucratische organisatievorm zijn formalisering en de centralisatie van macht en autoriteit (Adler, 2010: 4; Hoy & Sweetland, 2001: 297). Deze kenmerken komen tot uitdrukking in:

- Standaardregels;
- Routines en procedures;
- Hiërarchische lagen en
- Functie- en taakbeschrijvingen.

Mintzberg noemt een dergelijke organisatie een mechanische bureaucratie vanwege de grote voorspelbaarheid en lage complexiteit (Mintzberg, 2004: 172). Dergelijke organisaties waren vooral dominant in de traditionele, industriële samenleving.

Volgens sommige auteurs zou met de overgang van de industriële samenleving naar de huidige dienstverlenende samenleving de bureaucratische organisatievorm hebben afgedaan (Bolin & Harenstam, 2008: 541-544). Echter in de praktijk komt de bureaucratische organisatievorm nog altijd voor en niet alleen in de industriële sector, maar ook binnen de dienstverlenende sector (McKenna, Lorenzo & Bridgman, 2010: 129). De bureaucratische kenmerken (formalisatie en centralisatie) zorgen voor een bepaalde voorspelbaarheid en effectiviteit. Daarom kiest het management van veel moderne organisaties nog altijd voor deze organisatievorm (Styhre, 2008: 635; Pruijt, 2000: 439).

Een andere term dat gebruikt wordt om een bureaucratische organisatievorm aan te duiden is het Taylorisme. Het Taylorisme is een verfijning van de bureaucratische uitgangspunten. Kenmerkend voor een Tayloristische organisatie is de scheiding tussen conceptie en uitvoering, oftewel denken en doen. Voor medewerkers houdt dit een sterk nadeel in, namelijk het hebben van geen (of nauwelijks) autonomie (Pruijt, 2000: 439 - 447). De Tayloristische principes zien we in veel bedrijven terug;

vooral daar waar het beleid van de organisatie landelijk wordt bepaald en lokaal wordt uitgevoerd. Denk bijvoorbeeld aan IKEA of de MC Donalds.

2.2. Kenniswerkers

Hoewel de term 'kenniswerker' een aantal decennia terug door Drucker is geïntroduceerd (Dankbaar, 2004: 75) is men met onderzoeken niet veel verder gekomen dan een definitiekwestie van wat kenniswerk nu precies is. Dankbaar en Vissers (2009) benoemen in hun onderzoek naar karakteristieken van werk in de kenniseconomie twee bepalende kenmerken van kenniswerk: autonomie en het hebben van veel externe contacten (Dankbaar & Vissers, 2009: 6). Benson en Brown (2007) noemen nog een kenmerk van kenniswerk: de onderlinge afhankelijkheid. In kennisintensieve organisaties spelen veel processen op elkaar in en zijn goede onderlinge relaties van essentieel belang voor het wel en wee van de kenniswerkers (Benson & Brown, 2007: 135).

Het kenniswerk en het werk van de professional worden vaak aan elkaar gelijk gesteld (Dankbaar, 2004: 75, 76). Dankbaar en Vissers (2009) wijzen met name op de verschillende beroepen die kenniswerkers uitoefenen die geen officiële registratie behoeven en hun werk heeft een andere kennisintensiteit dan die van de oorspronkelijke beroepsprofessional (Dankbaar & Vissers, 2009: 13).

De kenniswerkers waar dit onderzoek over gaat worden niet opgeleid voor een specifieke professie, maar vervullen verschillende functies. Zij doen hun werk op basis van hun (meer generalistische) kennis, zij ontwikkelen die kennis verder en delen die in het belang van de organisatie (Verdonschot, Dewulf, Van Rooij & Smits, 2008: 6-8). Wat kenniswerkers gemeen hebben met de beroepsprofessionals is, naast de hoge opleiding, een intrinsieke motivatie om hun doel te bereiken en zelfsturend te kunnen handelen.

Onderzoek naar beroepsprofessionals, zoals advocaten en artsen, heeft veel aandacht gehad (Engel, 1970: 13). Er zijn ook onderzoeken uitgevoerd naar beroepsprofessionals die in een bureaucratische organisatie werkten. In deze onderzoeken was aandacht voor de botsingen tussen de professionele cultuur en de bureaucratische cultuur (Engel, 1970) en rolconflicten tussen de kenniswerker en de manager (Abernethy & Stoelwinder, 1995: 1).

De normatieve patronen en werkmethoden binnen een organisatie kunnen medewerkers beïnvloeden in houding en gedrag (Crowley, Tope, Chamberlain & Hodson, 2010: 424). Uit onderzoek van Engel (1970) blijkt ook dat de mate van bureaucratie niet altijd bepalend is voor het eventueel verlies van autonomie (Engel, 1970: 13).

Kenniswerkers hebben tegenwoordig met meer soorten regels te maken die onder andere meer autonomie, betrokkenheid, inzet of trots teweeg brengen bij de uitvoering van de taken. Echter

brengen ze ook tegelijkertijd grote mate van stress met zich mee juist vanwege de grote betrokkenheid en identificatie met de organisatie. Het lijkt meer op een combinatie van een ‘zachte’ vorm van bureaucratie waarin zelfsturing bestaat naast een ‘hardere’ sturing door centrale bureaucratische regels (Crowley, 2012: 1- 3). Net als bij Adler (2010) laat ook dit onderzoek zien dat kenniswerkers van regels blij kunnen worden en dat ze tegelijkertijd ook last kunnen ondervinden van dezelfde regels waardoor het ‘blijje’ gevoel (de positieve beleving) minder wordt.

Positieve sociale relaties en interactie met collega’s en leidinggevenden zijn belangrijke onderdelen van het werk voor kenniswerkers (Hodgson, 1996: 723; Crowley et al., 2010: 427, 428). Daarnaast is het van belang dat de kenniswerker in zijn leidinggevende een medestander vindt die hem de vrijheid geeft om zijn werk ongestoord te kunnen uitvoeren (Benson & Brown, 2007: 135).

Het bovenstaande vraagt van de leidinggevende een bepaalde leiderschapsstijl die motiverend werkt voor kenniswerkers. Kenniswerkers hebben dus behoefte aan participatief leiderschap en goede sociale contacten (Hodgson, 1996: 731; Crowley et al., 2010: 427, 428). Deze enablende omstandigheden kunnen de medewerkertevredenheid verhogen en kunnen leiden tot positieve belevingen met regels en procedures.

Benson en Brown (2007) zeggen dat het voor kenniswerkers van belang is om zich te kunnen identificeren met de organisatie waar zij werken (Benson & Brown, 2007: 123). Hierbij kunnen de interne werkprocessen de kenniswerkers helpen zichzelf te ontwikkelen en/of uit te drukken. Deze ontwikkelingen worden zichtbaar in onder andere verschillen in autonomie, creativiteit, inzet of trots (Crowley, 2012: 3). Wanneer organisatiedoelen en individuele doelen samenvallen, heeft dit een positief effect op de betrokkenheid en intrinsieke motivatie van kenniswerkers. Kenniswerkers zijn dan eerder geneigd beperking van autonomie of flexibiliteit te accepteren en zich in te zetten voor de organisatiedoelen (Benson & Brown, 2007: 123, 135; Abernethy & Stoelwinder, 1995: 3). Uit het bovenstaande is af te leiden dat hoewel kenniswerkers bepaalde regels en procedures niet positief opvatten zij wel de voordelen van de regels inzien en daarom de regels accepteren.

De kenniswerker, zoals Kessels (2004) die voor ogen heeft, hoeft niet altijd hoog opgeleid te zijn maar moet zich kunnen identificeren met zijn werk om zo creatief te kunnen samenwerken met collega’s en eigen verantwoordelijkheid kan nemen. Dit is volgens hem de autonomie van de nieuwe kenniswerker. Naast autonomie benoemt hij tevens aspecten als ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en participatiemogelijkheden als belangrijke factoren voor kenniswerkers om een goed gevoel te hebben bij hun werk (Kessels, 2004: 2).

Uit het bovenstaande is af te leiden dat kenniswerkers een belangrijke mate van vrijheid, flexibiliteit en autonomie willen terugzien in hun werk. Daarnaast hebben kenniswerkers behoefte aan contact en

sociale interactie met collega's en leidinggevende (Hodgson, 1996: 723; Crowley et al., 2010: 427-428). Het kunnen participeren in de organisatie en zich identificeren met de organisatie blijken tevens van belang te zijn voor kenniswerkers (Benson & Brown, 2007: 123,135). De aanwezigheid dan wel afwezigheid van de genoemde aspecten is van invloed op de beleving van kenniswerkers met regels en procedures en op het sociaal proces binnen de organisatie.

De moderne kenniswerkers zijn in verschillende soorten kenniswerkers te onderscheiden te weten; kennisgenereerders, kennisoverdragers en kennistoepassers (CBS, 2003: 34). Weggeman spreekt over Innovatieve of Routinematige kenniswerkers (Weggeman, 2007: 264). Elke soort kenniswerker heeft een eigen rol en werkt vanuit verschillende uitgangspunten (Verdonschot et al., 2008: 6-7). Niet elke soort kenniswerker is binnen elke organisatie even sterk vertegenwoordigd vanwege het doel van de organisatie. Een sterk geformaliseerde organisatie heeft een beperkende werking op de innovatiekracht en autonomie van medewerkers (Pruijt, 2000: 445). Het ligt voor de hand dat kennisgenereerders het minst tot niet voorkomen in bureaucratische organisaties, maar meer te vinden zijn in R&D-organisaties en het onderwijs. De kennistoepassers echter domineren de zakelijke dienstverlening (CBS, 2003: 37).

De repetitieve kenniswerker in bijvoorbeeld verzekeringsmaatschappijen en/of banken is actief in het primair proces van de organisatie en behandelt daarbij dagelijks concrete terugkerende casussen. De kenniswerker maakt hierbij gebruik van cognitieve vaardigheden in plaats van motorische vaardigheden. De geldende regels en procedures geven duidelijke sturing bij de uitvoering van de taken en zijn bepalend voor het handelen van deze repetitieve kenniswerkers ('t Hart & Schuwer, 1996: 83, 84).

Deze laatste soort kenniswerker, de repetitieve kenniswerker, staat centraal in dit onderzoek. Typisch voor deze kenniswerker is dat zijn autonomie inhoudt dat hij de ruimte krijgt en neemt om creatieve oplossingen te kunnen bedenken voor de problemen die kunnen optreden bij de uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden. Dit wil zeggen dat kenmerken als ruimte voor eigen inbreng en flexibiliteit bij het opvolgen van regels aanwezig moeten zijn bij de uitvoering van zijn werk. De onderlinge afhankelijkheden met collega's en leidinggevende zijn voor deze kenniswerker eveneens van groot belang. Tevens vervullen zij vooral hoofdarbeid in plaats van handenarbeid.

2.3 Het proces van totstandkoming en invoering van regels

In deze paragraaf beschrijf ik het theoretisch kader welke ik gebruikt heb voor de beantwoording van de eerste deelvraag "*Zijn de belevingen van kenniswerkers te verklaren door middel van het proces van totstandkoming en invoering van regels?*" De theorie van Gouldner (1954) naar bureaucratische patronen biedt dit theoretisch kader.

De theorie van Gouldner (1954) kan richting geven voor de beantwoording van de bovenstaande deelvraag, omdat zijn onderzoek aanknopingspunten kan bieden voor de verklaring(en) van belevingen van medewerkers met regels en procedures. Hij geeft aan dat processen rondom formalisering van arbeid verschillende ervaringen kunnen oproepen bij dezelfde medewerkers. Dit omdat een organisatie geen statisch, maar een dynamisch geheel en altijd in ontwikkeling is. Dit ontwikkelingsproces is van wezenlijk belang voor de beleving van medewerkers met regels en procedures (Hallet & Ventresca, 2006: 214).

Verder zijn er verschillende groepen medewerkers binnen een organisatie met eigen waarden, normen en belangen. Elke groep medewerker gaat verschillend om met regels en procedures en onderhoudt verschillende sociale relaties onderling en met andere groepsleden (Gouldner, 1952: 20 -22; Miyahara, 2000: 242, 243).

Bureaucratische patronen (Gouldner, 1954).

Gouldner (1954) heeft onder andere willen aantonen dat bureaucratie en/of bureaucratische regels binnen bepaalde sociale processen tot stand komen en vorm krijgen en zodoende van invloed kunnen zijn op de belevingen van medewerkers (Gouldner, 1954: 17). Hallet en Ventresca (2006) hebben het onderzoek van Gouldner (1954) gebruikt om de sociale interacties en de betekenis van de interacties, in huidige organisaties, beter te kunnen doorgronden en onderstrepen hierbij in navolging van hem “... *that institutions such as bureaucracy are inhabited by people and their interactions...*” (Hallet & Ventresca, 2006: 213). Hiermee zeggen zij en Gouldner (1954) dat formalisering van arbeid niet uit het niets ontstaat, maar dat er eerst bepaalde interacties tussen partijen moeten plaatsvinden voordat de formalisering tot stand komt. Deze interacties kunnen de inhoud en uitwerking van de formalisering bepalen.

Gouldner (1954) vergeleek, in zijn empirisch onderzoek binnen een gipsmijnbedrijf en fabriek, verschillende bestaande regels met elkaar. Hij ontdekte bepaalde patronen bij de verschillende regels. Deze heeft hij onderverdeeld in drie patronen die hij ‘*mock*’, ‘*representative*’ en ‘*punishment-centered*’ benoemde (Gouldner, 1954: 184, 238).

Mock patroon

Het ‘*Mock*’ patroon houdt regels in die door externe autoriteiten zijn uitgevaardigd en daarom binnen de organisatie niet als ‘interne’ regels worden gezien. Gouldner (1954) laat zien dat de arbeiders het rookverbod, opgelegd door de verzekeringsmaatschappij, overtreden en het management gedoogd de overtreding. Ondanks dat de arbeiders een regel opgelegd krijgen die hun een bepaalde vrijheid moet ontnemen is de beleving van de arbeiders met deze regel niet negatief. Dit is omdat het management de opvolging van de regel niet afdwingt. Er ontstaat een positieve, sociale interactie tussen de

arbeiders en het management waardoor een regel, die in essentie verbiedend en beperkend is, niet als zodanig wordt beleefd. De ontstane situatie verenigde de twee groepen. Een regel is uitgevaardigd, maar de regel wordt niet nageleefd door de arbeiders en het management ziet niet toe op de naleving. Hierdoor lijkt een schijnbureaucratie aanwezig te zijn (Gouldner, 1954: 182,183).

'Mock' regels worden intern als pro forma gezien en nageleefd, omdat het ten goede komt van de organisatie als geheel en omdat de regels uitgevaardigd zijn door een externe autoriteit (Lammers, 1983: 407, 479). Doordat het 'gedoogbeleid' binnen het gipsmijnbedrijf administratief werd vastgelegd kreeg het de status van bureaucratische regels. De arbeiders hadden een vriendelijke en coöperatieve houding ten opzichte van de leiding, zolang de regels niet werden afgedwongen (Gouldner, 1954: 186). Afdwingen van de regels zou de houding van de arbeiders veranderd hebben in een niet zo vriendelijke en meewerkende houding, omdat de houding van het management ook was veranderd. Wanneer het management een autoritaire en dirigerende houding aanneemt zet dit kwaad bloed bij de arbeiders en gaan ze dwars liggen bij de opvolging van regels. Communicatie en sociale interactie hebben kennelijk belangrijke invloed op de beleving van de arbeiders met de desbetreffende regels.

Representative patroon

Het '*Representative*' patroon heeft betrekking op regels die door alle organisatieleden op vrijwillige basis worden opgevolgd, omdat zij het nut van de regels inzien en de regels als hun eigen regels zien (Gouldner, 1954: 217).

Dergelijke regels genereren weinig conflicten en spanningen waardoor de stabiliteit van de organisatie niet in gevaar komt (Lammers, 1983: 407). Deze regels komen tot stand tussen vertegenwoordigers van het management en vertegenwoordigers van de medewerkers. Beide partijen voelen bij dergelijke regels dat hun belangen worden behartigd en hun positie in de organisatie wordt beschermd. Wanneer formalisering van arbeid in samenwerking tot stand komt en ingevoerd wordt heeft dit een positievere uitwerking op de beleving van de medewerkers met de regels dan wanneer dit niet het geval is. Afwijken van regels onder dit patroon wordt niet 'bestraft'. Hierbij wordt uitgegaan van een bepaalde onwetendheid, onzorgvuldigheid van de medewerkers. Het management vertrouwt erop dat de medewerker niet bewust afwijkt van de regels (Gouldner, 1954: 192-194).

Een kenmerk van dit patroon en belangrijk onderscheidend aspect t.o.v. het punishment-centred patroon, is dat bij het representatief patroon voornamelijk vanuit een gezamenlijk en collectief belang wordt gehandeld. Dit duidt op een bepaald vertrouwen naar elkaar toe. Het vertrouwen dat de partijen rekening houden met elkaars belangen en op een dergelijke manier met elkaar omgaan dat er een 'sfeer' ontstaat die zij allen wensen en waarin zij met elkaar kunnen werken. De communicatie en het

sociaal proces vinden op een dergelijke manier plaats dat de medewerkers er een goed gevoel aan overhouden. Dit geldt ook in het geval van afwijken van de regels en procedures. De oplossing wordt dan niet gezocht in het treffen van maatregelen tegen de medewerkers, maar onderzocht wordt wat de motivatie is voor de afwijking. De oplossing kan zijn dat de regels moeten worden aangepast, zodat de medewerkers meer ruimte krijgen om af te wijken van de regels als dit voor het collectief belang beter zou zijn. Op deze manier kunnen de medewerkers ‘best-practices’ ontdekken en voelen zij zich meer betrokken bij de organisatie en hun taak. Uit eerder aangehaalde onderzoeken blijkt ook dat betrokkenheid, meer autonomie of vrijheid aspecten zijn die de medewerkers helpen een goed gevoel bij hun werk te hebben. Regels worden hierdoor positiever beleefd dan negatiever.

Betrokkenheid in het proces en het conformeren aan regels zijn kenmerkend voor dit patroon. Dit wil niet zeggen dat beslissingen altijd democratisch plaatsvinden. Zowel het management als de medewerkers kunnen eigen intenties hebben om ergens aan mee te werken. Voor beide partijen geldt kennelijk het uitgangspunt: ‘samen doen om elkaar scherp te houden en te wijzen op elkaars verantwoordelijkheden’. De medewerker krijgt scholing en training om fouten te voorkomen en het management wordt scherp gehouden door de medewerkers op hun verantwoordelijkheid.

Tevens begrijpen de partijen, in dit patroon, dat de positie van beide partijen in negatieve zin wordt beïnvloed door het afwijken van regels en in positieve zin door het opvolgen van regels (Gouldner, 1954: 204 - 206, 215). Het sociaal proces moet dus vertrouwen oproepen en positieve interactie teweeg brengen waarbij geleerd kan worden uit fouten (Hoy & Sweetland, 2001: 298). Hier blijkt ook uit dat het uitgangspunt in het sociaal proces en in de communicatie bij de totstandkoming en invoering van regels het collectief belang moet zijn en niet het belang van één groep. Medewerkers ontwikkelen zich wanneer geleerd kan worden uit fouten, op deze manier kunnen zij hun positie versterken in de organisatie. Dit wil niet zeggen dat zij vanzelfsprekend ‘blij’ worden van een regel, maar dat zij wel de voordelen van de regel inzien en daarom de regel opvolgen.

Punishment- centred patroon

Kenmerken van het ‘*Punishment-centred*’ patroon zijn dat regels door de ene partij aan de andere partij worden opgelegd vanuit een eenzijdig belang en dat het afwijken van regels ‘strafmaatregelen’ kan inhouden (Gouldner, 1954: 207). Het laatste wil zeggen dat bij het niet naleven van de regel ‘strafmaatregelen’ worden afgekondigd door de regelopleggende partij. Uiteindelijk kan dit leiden tot spanningen en conflicten tussen het management en medewerkers. De conflicten en/of spanningen ontstaan doordat de wederzijdse partijen van mening zijn dat aan hun belangen wordt voorbijgegaan of dat er niet aan de afspraken worden gehouden. De ene partij voelt zich hierdoor overheerst/gecontroleerd door de ander. Dit kan zowel het management als de medewerkers zijn. Het management kan maatregelen treffen tegen medewerkers vanuit een ‘disciplinaire’ uitgangspunt. De

medewerkers kunnen dit doen wanneer zij ontevreden zijn over het handelen van het management richting de medewerkers. Dit zullen zij doen wanneer zij zich onder andere onnodig 'gecontroleerd' voelen en het gevoel hebben dat het management diens macht teveel wil uitoefenen (Gouldner, 1954: 207, 217). Formalisering van arbeid, binnen dit patroon, wordt geconcipieerd door het management en zoals Pruijt (2000) het stelde betekent dit afname van autonomie van de medewerkers. Afname van vrijheid in handelen draagt niet bij aan een positieve beleving van formalisering door medewerkers.

Het management onder het punishment-centred patroon is van mening dat de medewerkers zich willens en wetens niet aan de regels houden en hun verantwoordelijkheden naast zich neerleggen. Terwijl de medewerkers op hun beurt willen voorkomen dat het management misbruik maakt van hun positie/macht. Het uiteindelijk effect van het niet volgen van regels is dat dit leidt tot positieverlies voor minimaal één partij (Gouldner, 1954: 212, 213- 215). De ene partij voelt zich onrechtmatig behandeld door de andere partij, terwijl de laatste uitgaat van de bescherming van het eigen belang (Lammers, 1983: 78, 79). Respectievelijk de laatste partij handelt uit de overtuiging dat hun belangen de regels rechtvaardigen. De andere partij kan de regels accepteren vanwege de doelmatigheid/noodzakelijkheid maar benoemt de regels niet rechtvaardig als zodanig. Dit laatste geeft aan dat medewerkers regels accepteren, maar dat wil niet zeggen dat zij er ook een goed gevoel aan over houden. Het is een onvermijdelijkheid waar zij zich aan overgeven, omdat het niet anders kan.

Wat duidelijk wordt in dit patroon is dat de partijen handelen vanuit een bepaald wantrouwen naar elkaar toe. Ahrens en Chapman (2004) laten in hun onderzoek naar controlesystemen in een restaurant keten zien dat wanneer er sprake is van vooroordelen tegen elkaar dit uitmondt in een cultuur van wantrouwen. In een dergelijk cultuur worden steeds meer en scherpere regels ingevoerd om controle te hebben over het proces en over elkaar. De medewerkers hebben meer het gevoel dat zij als 'marionetten' fungeren dan als zelfstandige medewerkers (Ahrens & Chapman, 2004: 287, 288).

De dialoog (de interactie) wordt bij dit patroon bemoeilijkt terwijl de opvolging van regels en procedures wordt afgedwongen. Hierdoor blijven gewenste leereffecten uit en het proces van totstandkoming en invoering van regels werkt eerder hinderlijk dan bevorderend bij de uitvoering van arbeid (Hoy & Sweetland, 2001: 298). Medewerkers willen, zoals blijkt uit de laatste twee genoemde onderzoeken, dat regels en procedures ondersteunend en 'empowerend' zijn in plaats van beperkend en controlerend. Op deze manier krijgen de medewerkers een goed en positief gevoel bij de regels. De beleving met de regels is dan ook positiever dan wanneer regels hinderlijk zijn bij de uitvoering van hun taken.

De bureaucratische patronen van Gouldner (punishment-centred en representatief) zijn synoniemen van leiderschapsstijlen. De patronen geven aan wie wie aanstuurt, op welke wijze en in welke mate

controle plaatsvindt. Wordt op een democratische/participatieve manier samengewerkt, uitgaande van wederzijds vertrouwen, dan krijgt de medewerker ruimte om initiatief en verantwoordelijkheid te nemen. Wanneer op een autocratische manier wordt gewerkt, uitgaande van wantrouwen tussen betrokken partijen, ontbreekt de ruimte voor de medewerker voor eigen initiatief (Gouldner, 1954: 215; De Hoogh, Koopman & Den Hartog, 2004: 3,5). Het *representative* patroon zou het beste passen bij de moderne kenniswerker, omdat dit patroon voldoet aan de wensen van de kenniswerker wat betreft de gewenste vrijheid en autonomie in zijn taakuitvoering.

De drie patronen verschillen in de wijze waarop en of regels worden opgelegd. Sociale interactie als vormende kracht achter bureaucratie, zoals Gouldner (1954) het heeft aangedragen, is in de wetenschappelijke literatuur onder vertegenwoordigd gebleven (Hallet & Ventresca, 2006: 214). Terwijl de *'mock'* bureaucratie vooral in het institutionalisme onderzocht is. Zijn de andere twee bureaucratische patronen, *'representative'* en *'punishment-centered'* minder aanwezig in de beschikbare literatuur (Adler & Borys, 1996: 67).

Een regel kan aan de ene kant duidelijkheid geven over de verantwoordelijkheden en verplichtingen maar aan de andere kant kan het ook gevoel van controle en sturing oproepen. Het resultaat kan dan zijn dat regels en procedures gelaten worden geaccepteerd of dat er door de dubbelzinnige ervaring een bepaalde ambivalentie optreedt. De medewerkers beleven aan de ene kant de regels positief en aan de andere kant negatief. Dit is ook terug te zien bij de arbeiders van de NUMMI autofabriek (Adler, 2010: 5, 6). De arbeiders van de NUMMI autofabriek krijgen de ruimte om zelf de beste werkmethode te bedenken en uit te voeren. Dit geeft hun een positief en gewaardeerd gevoel bij het productieproces. Daarnaast geven zij aan dat zij hun eigen baan op het spel zetten door betere werkmethoden te bedenken, waardoor zij overbodig worden. Het is dus niet gezegd dat wanneer medewerkers nauw betrokken zijn in het proces van totstandkoming en invoering van regels daar vanzelfsprekend een positief gevoel aan overhouden. Dit voorbeeld toont aan dat dit juist ambivalente belevingen kan oproepen bij medewerkers.

Sociale interactie tussen het management en tussen medewerkers onderling blijkt dus van groot belang te zijn voor hoe mensen omgaan met regels. Uit deze interactie kunnen regels voortkomen of regels kunnen daardoor ook worden *'vervormd'*. Wanneer wordt gehandeld uit vertrouwen hebben de medewerkers meer voor elkaar over en zijn zij meer geneigd elkaar te helpen dan wanneer zij zich bedreigd of overheerst voelen (Gouldner, 1954: 190, 191). Uiteindelijk gaat het dus erom hoe partijen met elkaar omgaan en met elkaars waarden en normen omgaan. Dit laatste heeft zijn weerslag op de beleving van regels. Gouldner (1954) illustreert dit door de houding van de mijnwerkers en die van de fabriekarbeiders met betrekking tot de regel *'niet drinken tijdens het werk'* aan te halen. De mijnwerkers volgen deze regels op, omdat zij ongelukken willen voorkomen. Wanneer een collega

mijnwerker dronken op het werk verschijnt dan spreken zij hem persoonlijk aan in plaats van dat de opzichter dat doet. Voor de fabriekarbeiders betekent deze regel een bevestiging van hun waarden en normen, namelijk dat het niet normaal is wanneer een collega dronken op het werk verschijnt. Het heeft voor deze arbeiders minder te maken met het voorkomen van ongelukken, maar meer met juist en gepast gedrag. Eenzelfde regel kan dus voor verschillende groepen medewerkers verschillende uitgangspunten inhouden, maar kan wel (bijna) dezelfde positieve belevingen oproepen.

Adler (1999) laat zien dat er naast regels ook andere aspecten, zoals controlesystemen, ontwikkelprocessen of informatiesystemen van invloed kunnen zijn op belevingen met regels. Of een regel opgelegd is of niet, de sociale interactie rondom de regel is bepalend voor de beleving. Als voorbeeld noemt Adler (1999) dat medewerkers een handtekening moeten zetten onder nieuwe procedures. Het management voert aan dat dit is om kwaliteitsvraagstukken eerder te kunnen oplossen. Echter voelen de medewerkers zich vooral gecontroleerd, belemmerd en in hun beleving krijgt het management nog meer controlemechanismen tot hun beschikking. Het is, naar de beleving van de medewerkers, niet de bedoeling geweest van het management om met medewerkers in gesprek te gaan over regels en procedures. Het management wil zich indekken voor eventuele fouten, aldus de medewerkers (Adler, 1999: 39). De intentie van het management was om de medewerker te ondersteunen bij knelpunten, echter door het ontbreken van de deelname van de medewerkers bij de totstandkoming van deze regel hebben de medewerkers een bepaald wantrouwen gekregen tegen het management. Een regel die, naar verwachting positief beleefd zou moeten worden vanwege het ondersteunend karakter, is negatief beleefd doordat het management verzaakt heeft de interactie en communicatie op te zoeken met de medewerkers.

Wouters en Wilderom (2008) laten in hun onderzoek naar enabling Performance Management zien dat de uiteindelijke invoering bepaalt hoe regels worden ervaren. Zij zien het 'tot stand komen' en 'invoeren' van regels niet als twee gescheiden processen, zoals Adler en Borys (1996) dat doen. Maar zij zien het als één cyclisch ontwikkelproces (Wouters & Wilderom, 2008: 489, 490). Wanneer afspraken niet helder, duidelijk en meetbaar zijn krijgen medewerkers een onprettig gevoel erbij en gaan zij eerder uit van wantrouwen dan vertrouwen richting het management. Wanneer er wel uitgegaan wordt van vertrouwen dan voelen zij zich eerlijker behandeld en wordt het proces als meer 'transparant' beleefd en met meer vertrouwen tegemoet getreden (Wouters & Wilderom, 2008: 491).

In het onderzoek van Ahrens en Chapman (2004) kwam ook naar voren dat restaurantmanagers door het delen van 'best practices' (met elkaar en met het hoofdkantoor) eenvoudiger tot oplossingen konden komen voor knelpunten en onduidelijkheden in het proces van totstandkoming en invoering van regels (Ahrens & Chapman, 2004: 296). Hetzelfde doel werd met de 'safety meetings' (Gouldner, 1954) bereikt. Het geven van inzicht in dit proces en het betrekken van medewerkers geeft de

medewerkers het gevoel dat zij in het proces van totstandkoming van regels betrokken zijn en dat wekt hun vertrouwen op (Ahrens & Chapman, 2004: 296), het vermindert weerstand tegen het opvolgen van de regels en het komt ten gunste van de productiviteit en motivatie (Adler, 1999: 45).

Het kan dus weerstand oproepen bij medewerkers wanneer regels en procedures zonder inbreng van medewerkers worden geformuleerd en ingevoerd. Het uitgangspunt waarop regels en procedures tot stand komen en hoe regels worden geïmplementeerd heeft duidelijk invloed op de beleving van medewerkers met regels en procedures. Medewerkers kunnen vanwege hun weerstand een negatieve houding en gedrag aannemen ten opzichte van die regels, terwijl de regels misschien wel bevorderend kunnen zijn voor hun taakuitvoering.

Adler en Borys (1996) onderschreven net als Gouldner (1954) het belang van sociale interactie en het proces van totstandkoming van regels, maar zij richten zich, met hun concepttypologie, meer op de aard van regels dan op de sociale interactie en communicatie. In de volgende paragraaf ga ik in op de beleving van medewerkers met formalisering van arbeid gezien vanuit de aard van regels.

2.4. De aard van regels

In deze paragraaf wordt het theoretisch raamwerk, dat ik gebruik heb voor de beantwoording van de tweede deelvraag “*In hoeverre zijn de belevingen van kenniswerkers te verklaren door middel van de aard van regels?*” beschreven. Hiervoor maak ik gebruik van de concepttypologie formalisering van Adler en Borys (1996).

Met deze concepttypologie geven zij een model waarlangs de aard/functie van regels en procedures in een organisatie kan worden onderzocht en beoordeeld. De typologie van Adler en Borys (1996) kan als hulpmiddel worden gebruikt om de belevingen van medewerkers, in dit geval kenniswerkers, met formalisering beter te begrijpen en te verklaren vanuit de aard van de regel. Het verduidelijkt wanneer en waarom regels positief of negatief worden beleefd (Jørgensen & Messner, 2009: 5).

Concepttypologie formalisering (Adler & Borys, 1996)

Adler en Borys (1996) zien het onderzoek van Gouldner (1954), naar verschillende bureaucratische patronen, als een startpunt in onderzoeken naar hoe en waarom medewerkers regels verschillend kunnen beleven. Of een regel past in één van de drie patronen van Gouldner (1954) hangt af van de aard van de betrokken belangen. Hij vond dat wanneer conflicterende belangen gemoeid zijn met de regel, dan wordt het automatisch geplaatst onder de ‘*punishment-centred*’ patroon. Echter deze analyse is niet concreet en sluitend genoeg voor Adler en Borys (1996). Zij zijn van mening dat wanneer een regel conflicterende belangen inhoudt dit deels wordt bepaald door de context waarin de regel tot stand komt en wordt uitgevoerd en door de functie/aard van de regel (Adler & Borys, 1996: 66, 67).

In de wetenschappelijke literatuur over bureaucratie ligt de nadruk op de Weberiaanse ideaaltypische kenmerken van bureaucratie; formalisering van arbeid, specialisatie en hiërarchie (Adler & Borys, 1996: 61). Adler en Borys (1996) willen met hun conceptueel model duidelijk maken dat de functie/aard van formalisering van arbeid van groot belang is. Het model gaat uit van twee typologieën van formaliseren van arbeid; *'enabling formalization'* versus *'coercive formalization'*. Het *'enabling'* type helpt en ondersteunt medewerkers bij de uitvoering van hun taken. Het *'coercive'* type echter heeft een beperkende werking op de uitvoering van taken en wordt gezien als een controlemiddel voor het management (Adler & Borys, 1996: 61, 62).

Bij de specificatie van de typen formalisering laten Adler en Borys (1996) zich inspireren door onderzoeken en studies binnen de technologie. Betekent technologie een degradatie van de arbeid naast de *'deskilling'* van gebruikers van technologie. Of geeft het de gebruikers van de technologie de mogelijkheid om op een zelfstandige en intelligente manier eventuele problemen op te lossen zonder tussenkomst van monteurs of programmeurs? Adler en Borys (1996) maken vergelijkingen tussen de theorie over machinetechnologie en formalisering van arbeid, die zij benoemen als organisatietechnologie (Adler & Borys, 1996: 61, 66, 67).

De typologie van Adler en Borys (1996) is herkenbaar aan vier onderdelen: *Repair*, *Internal Transparency*, *Global Transparency* en *Flexibility*. Deze onderdelen maken het mogelijk een onderscheid te maken tussen de *'deskilling'* of *'empowerment'* effect van formalisering (Adler & Borys, 1996: 70). Bij de vier onderdelen gaat het om hoe een leidinggevende controle uitvoert. Is dit door een beroep te doen op de intelligentie van de medewerkers of door de intelligentie van de medewerkers te vervangen door regels en procedures in een wel of geen gecomputeriseerd systeem te stoppen (Chapman & Kihn, 2009: 152).

Het onderdeel *'repair'* is het best uit te leggen als *'regelmogelijkheden'*, omdat Adler en Borys (1996) hiermee aangeven welke mogelijkheden een medewerker heeft om uitval van een apparaat of knelpunten in een proces zelf op te lossen. Wanneer een medewerker geen speelruimte krijgt om naast standaardtaken ook niet-standaard taken uit te voeren zal dit een afstompende werking hebben op de motivatie van die medewerker en een *'deskilling'* effect hebben. Adler en Borys (1996) halen hun onderzoek van de Toyota/General Motors NUMMI fabriek in Californië (Verenigde Staten) aan waar arbeiders zelf de beste werkmethode bepaalden. Met dit voorbeeld tonen zij aan dat arbeiders op deze wijze worden gemotiveerd en *'empowered'* in hun taakuitvoering (Adler & Borys, 1996: 71). De regel *'je bepaalt je eigen werkmethode'* heeft een aard die flexibiliteit en vrijheid in handelen geeft aan de medewerkers en daarom leidt tot positieve belevingen bij medewerkers.

Regelmogelijkheden en vrijheid zijn te benoemen als de operationalisering van de autonomie van de medewerker bij de taakuitvoering (Kessels, 2004: 1, 2). Wanneer medewerkers niet meer als

onbetrouwbaar worden gezien en de ruimte krijgen om verbeteringen te kunnen doorvoeren, kan het proces van totstandkoming en invoering van regels worden verbeterd. Echter, werk is niet altijd voorspelbaar! Medewerkers kunnen dit gegeven gebruiken ten gunste van hun eigen ontwikkeling en ten gunste van de bruikbaarheid (usability) van het proces (Ahrens & Chapman, 2004: 287). Regels en procedures moeten daarom het probleemoplossend vermogen van medewerkers verhogen en niet verminderen (Hoy & Sweetland, 2001: 300).

Het onderdeel 'flexibiliteit' ligt heel dicht bij het onderdeel 'repair', maar waar 'repair' betrekking heeft op regelmogelijkheden om knelpunten in processen op te lossen heeft 'flexibiliteit' betrekking op de 'vrijheid' van medewerkers om stappen in het proces over te slaan of desnoods te verwijderen (Adler & Borys, 1997: 71, 74; Chapman & Khin, 2009: 152). Wanneer regels op de letter gevolgd moeten worden, werkt dit belemmerend en hinderlijk in de uitvoering van werk. Om stappen te kunnen overslaan is het tevens van belang dat medewerkers zich niet gehinderd voelen door hiërarchie, maar juist geholpen voelen door de vrijheid die geboden wordt bij de uitvoering van taken (Hoy & Sweetland, 2001: 298).

Transparantie als onderdeel van formalisering heeft twee uitingen. Wanneer de medewerker geïnformeerd is over de achtergrond en logica van regels en procedures waarmee hij in zijn eigen taakuitvoering te maken heeft duidt op de interne transparantie (*Internal Transparency*). De algemene transparantie (*Global Transparency*) duidt op de kennis die de medewerker heeft over de werking van de organisatie in het algemeen waar hij deel van uitmaakt. Hierbij heeft de medewerker zicht in en kennis over de gevolgen van zijn handelen op het gehele productieproces.

Het bovenstaande laat zien dat alle onderdelen met elkaar verbonden en overlappend zijn. Dit komt onder andere naar voren in het onderzoek van Chapman en Kihn (2009) naar de integratie van informatiesystemen. Wanneer op één locatie in het systeem een veld wordt veranderd, moet dit zichtbaar (transparant) zijn op alle andere relevante locaties in het systeem. Anders wordt het signaleren van problemen en het bedenken van oplossingen belemmerd. 'Best practices' worden dan niet zichtbaar waardoor de medewerkers zich niet geholpen voelen (Ahrens & Chapman, 2004: 287; Chapman & Kihn, 2009: 154). Juist omdat de onderdelen met elkaar verbonden zijn en elkaar overlappen kan het dus zijn dat de beleving van de medewerker met een regel minder positief is. Dat wil zeggen dat de medewerker aan de ene kant de speelruimte krijgt om te handelen, maar aan de andere kant geen zicht heeft op zijn taakuitvoering. Hierdoor ondervindt de medewerker eerder hinder van de regel dan dat hij er blij van wordt, ondanks dat de aard van de regel ondersteunend is voor de taakuitvoering van de medewerker.

Zowel de interne als de algemene transparantie van formalisering kan een belemmerende of een ondersteunende werking hebben op de taakuitvoering van de medewerker. Belemmerend is

bijvoorbeeld als van de medewerker enkel wordt verwacht dat hij zijn taak uitvoert en het denkwerk over moet laten aan de leidinggevende. In deze visie wordt het niet noodzakelijk geacht de medewerker volledige openheid te geven over zijn performance. Ondersteunend is wanneer de medewerker terugkoppeling krijgt over zijn functioneren en (eventuele) verbeteringen kan doorvoeren in zijn eigen performance. Wat Adler en Borys (1996) eigenlijk willen aantonen is dat medewerkers als deskundig en professioneel gezien willen worden en dat regels hierbij kunnen helpen. Wanneer de aard van regels op deze uitgangspunten gebaseerd is heeft dit niet enkel een positief invloed op de beleving van de medewerker met de desbetreffende regel, maar ook met een positieve beleving van zijn werk.

Adler en Borys (1996) gebruiken de NUMMI fabriek als voorbeeld om de voordelen van openheid over regelgeving te ondersteunen. De procedures bij de NUMMI fabriek zijn zo opgesteld dat de medewerker volledig zicht heeft op zijn eigen functioneren en zijn positie in de organisatie kan plaatsen (Adler & Borys, 1996: 72, 73). De repetitieve kenniswerker, vergelijkbaar met de werknemers van de NUMMI fabriek, is afhankelijk van de feedback die hij krijgt om zijn kwaliteit te kunnen verhogen en waarborgen. Zowel de interne als de algemene transparantie wordt hierdoor verhoogd ('t Hart & Schuwer, 1996: 85).

Adler (1999) geeft aan dat moderne organisaties zich moeten aanpassen aan de moderne tijd en daar past een bureaucratische organisatievorm niet bij. Tegelijkertijd geeft hij aan dat regels en procedures (formalisering) noodzakelijk zijn om chaos te voorkomen en dat werknemers gefrustreerd elke keer weer het wiel uitvinden. De behoeften van klanten en werknemers zijn veranderd en de klanten én werknemers zijn zelf ook veranderd. Zoals Dankbaar (2004) stelt wordt de moderne werknemer gezien als een kenniswerker (Dankbaar, 2004: 76). Voor dit onderzoek is de repetitieve kenniswerker, werkzaam in een bureaucratische organisatie, van belang. Het werk van deze kenniswerker is vooral het verwerken van informatie om specifieke casus te kunnen behandelen waarbij nieuwe inzichten worden opgedaan over de casus of informatiesysteem (Kärreman & Alvesson, 2004: 122).

Hoe enabling bureaucratische regels ook zijn, medewerkers kunnen deze regels soms ambivalent beleven in plaats van positief. Regels en procedures die in essentie 'enabling' zijn kunnen door de wijze van implementatie en het proces rondom de implementatie een 'coercive' gevoel oproepen bij de medewerkers (Adler & Borys, 1996: 74 -76). Dit kan een ambivalente beleving bij de medewerkers oproepen (Adler, 2010: 1). Zoals blijkt kan de aard van formalisering nog zo ondersteunend en helpend zijn, maar deze positieve kenmerken kunnen door contextuele of organisatorische factoren te niet worden gedaan. De medewerker krijgt alsnog een onprettig gevoel erbij en de beleving is ambivalent in plaats van positief.

Door het gebruik van enabling formalisering kan zowel het doel van het management (efficiency) als het doel van de medewerkers (flexibiliteit in aanpassing werkprocessen) worden bereikt. Een mechanische vorm (coercive) en een organische vorm (enabling) kunnen naast elkaar bestaan in één organisatie. Enabling formalisering wil niet zeggen dat hiërarchische systemen worden aangetast, maar dat wil zeggen dat er mogelijkheden zijn om werkprocessen beter te stroomlijnen dan wel aan te passen dan dat het de rolverdeling aantast (Ahrens & Chapman, 2004: 271, 277, 295).

De belevingen van medewerkers met regels en de implementatie van regels kunnen verschillen naargelang het type organisatie verschilt. Watts (2009) heeft in zijn onderzoek naar empowerment van leraren aangetoond dat een enabling schoolstructuur samenwerking, vertrouwen en innovatie opwekt bij de kenniswerkers (Watts, 2009: 4). Wanneer regels medewerkers helpen om met crisissituaties en onverwachte gebeurtenissen om te gaan worden de regels en procedures op een enabling, positieve wijze beleefd. De kenniswerker voelt zich 'empowered' in plaats van 'deskilled' van zijn werk. Een beperking van de taakautonomie zou dus een negatief effect hebben op de beleving van de medewerker bij de uitvoering van zijn taak (Hoy & Sweetland, 2001: 297, 298, 302, 315).

Adler en Borys (1996) geven aan dat de mate van formalisering niet van doorslaggevend belang is voor de beleving van medewerkers met formalisering, maar of de formalisering enabling of coercive is, is van belang (Adler & Borys, 1996: 79). Dezelfde conclusie heeft Engel (1970) ook getrokken in haar onderzoek naar autonomie van medici in organisaties. De mate van bureaucratie is niet bepalend voor de organisatie, maar de keuzen die in de organisatie worden gemaakt met betrekking tot regels is bepalend (Engel, 1970: 19). De concepttypologie van Adler en Borys (1996) en de onderzoeken die op basis van deze typologie zijn uitgevoerd laten zien dat de medewerkers zich geholpen en ondersteund willen voelen door de aard van regels. De regels moeten niet vertragend werken op hun taakuitvoering of de kwaliteit van hun werk negatief beïnvloeden. Een enabling of coercive aard van de regel betekent dan voor de medewerker; 'ben ik ermee geholpen of juist niet'? Dit geeft dan ook de richting aan voor de beleving van de regel; 'word ik er blij van of juist niet'?

In organisaties die een hoge mate van standaardisatie kennen, kunnen medewerkers zowel een hoge of lage betrokkenheid en baantevredenheid hebben, afhankelijk van het type formalisering en beleving met de formalisering. Een kenniswerker heeft, volgens Herzberg genoemd door Tampoe, meer behoefte aan taakverrijking dan aan controle en sturing (Tampoe, 1993: 50). Dat wil zeggen een grotere betrokkenheid en tevredenheid van kenniswerkers vergroot tevens hun intrinsieke motivatie om de organisatiedoelen te bereiken. Daarnaast identificeert de kenniswerker zich meer met de organisatie (Kärreman & Alvesson, 2004: 123). Formalisering van arbeid wordt dan niet meer gezien als een controlemiddel of beperking van individuele taakautonomie, maar als de beste methode om de medewerker te helpen ontwikkelen en om de organisatiedoelen te bereiken (Adler & Borys, 1996: 77 -

80). De aard van formalisering kan dus belangrijke verklaring(en) geven voor de beleving(en) van medewerkers met formalisering.

2.5 Toegevoegde waarde integratie van de twee theorieën

Gouldner (1954) en Adler en Borys (1996) hebben op hun eigen manier willen bijdragen aan inzicht in en kennis over hoe formalisering van arbeid kan uitwerken op de beleving van medewerkers. Gouldner (1954) deed dit door middel van empirisch onderzoek in een mijnbedrijf en fabriek. Hij richtte zich op de interne sociale processen die van invloed bleken te zijn op de beleving van medewerkers met formalisering van arbeid. Adler en Borys (1996) hebben met hun concepttypologie juist een hulpmiddel willen geven waarlangs empirisch onderzoek naar beleving van formalisering van arbeid uitgevoerd kan worden, waarbij zij de aard van regels als uitgangspunt gebruikt hebben voor hun typologie.

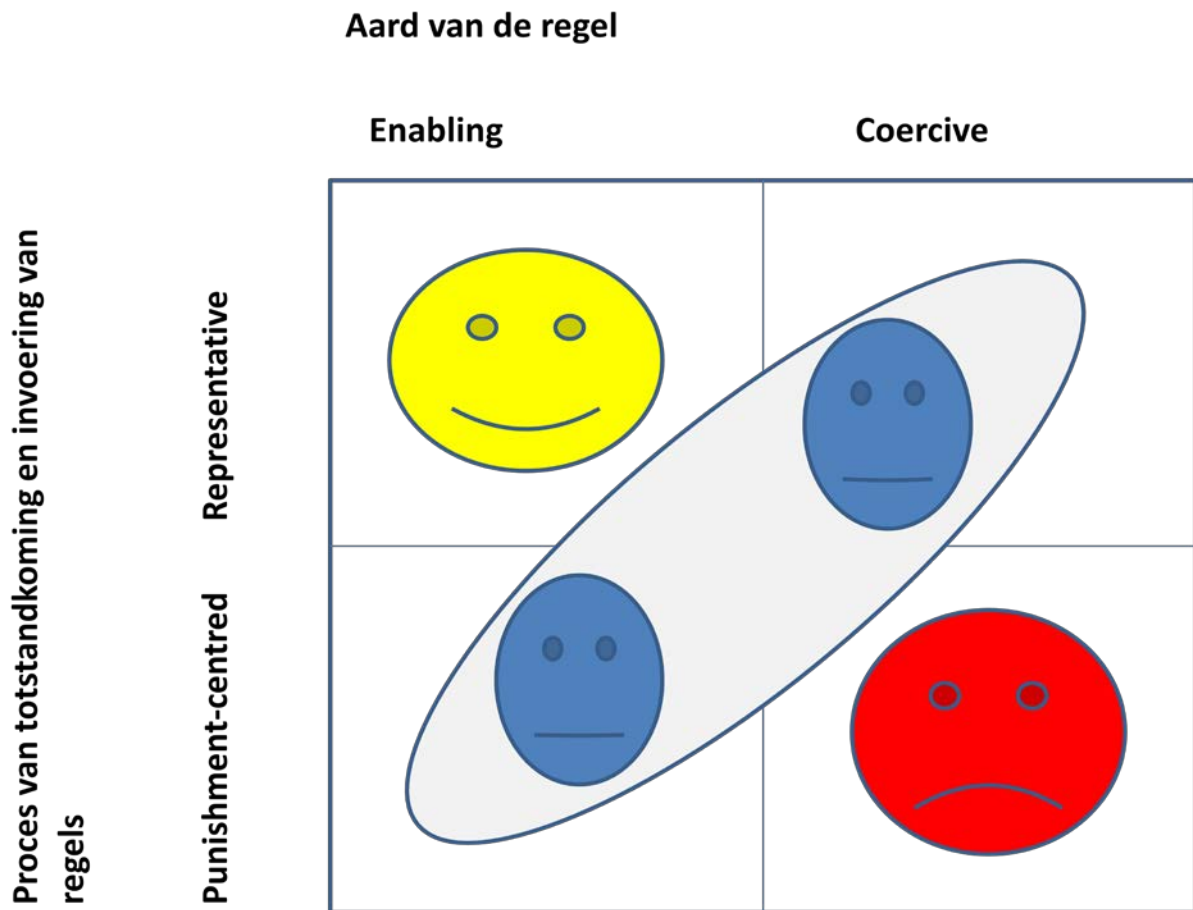
De twee theorieën sluiten elkaar niet uit en beide theorieën hebben betrekking op de beleving van formalisering vanuit verschillende factoren. Voor dit onderzoek combineer ik beide theorieën, omdat op deze manier vanuit verschillende factoren gezocht kan worden naar verklaring(en) voor de beleving van medewerkers met formalisering in plaats van dat er vanuit één factor of uitgangspunt (het proces van totstandkoming en invoering van regels of de aard van regels) de verklaring wordt gezocht.

De combinatie van beide theorieën is niet eerder gebruikt in een onderzoek naar verklaring(en) voor de beleving van formalisering. Het is interessant om de toepasbaarheid en uitkomst(en) van de combinatie te zien.

Wanneer ik de twee gebruikte theorieën bij elkaar breng ontstaat een analytisch onderzoekmodel. In de volgende paragraaf presenteer ik dit model.

2.6. Analytisch onderzoekmodel

Voor dit onderzoek heb ik me gericht op één van de belangrijkste onderdelen van bureaucratie; formalisering. Dit onderdeel is in twee dimensies met elk twee kenmerken uit elkaar te trekken. Door de dimensies met de kenmerken te gebruiken om belevingen van medewerkers met formalisering te verklaren, ontstaat een analytisch model met vier kwadranten. In dit model met vier kwadranten zijn drie zones van beleving te vinden (fig.1). Een positieve zone corresponderend met positieve belevingen van medewerkers met formalisering, een negatieve zone corresponderend met negatieve belevingen van medewerkers met formalisering en een derde ambivalente zone vanwege de tegenstrijdige combinatie van de kenmerken in de dimensies. Aan de hand van dit model zijn aanwijzingen te vinden over hoe kenniswerkers formalisering binnen organisaties kunnen beleven en hoe deze belevingen te verklaren zijn.



(fig.1)

Positieve zone (enabling-representative)

Eenduidige positieve belevingen zijn te verwachten bij een enabling aard van regels en een representative proces van totstandkoming en invoering van regels. De aard van regels wordt door de kenniswerkers beleefd als ondersteunend en empowerend bij het oplossen van probleem in tegenstelling tot regels die als beperkend en controlerend worden beleefd. Het proces waarin de regels en procedures tot stand komen en worden ingevoerd is gebaseerd op wederzijds vertrouwen tussen het management en de kenniswerkers. Het management is er niet op gericht om de kenniswerkers te dwingen zich aan de regels te confirmeren, maar zij is er op gericht vanuit een samenwerkingsverband de algemene doelen te bereiken.

Regels en procedures vastgesteld vanuit een vertrouwensbasis die de medewerkers ondersteunen en helpen hun werk beter, sneller en eenvoudiger te kunnen uitvoeren horen in deze positieve zone thuis.

Kenniswerkers zijn gemotiveerd om zelf naar oplossingen te zoeken bij concrete probleemsituaties. Daarbij willen zij worden ondersteund door regels en procedures die productief zijn voor de kenniswerkers en de op te lossen situatie. Regels en procedures waardoor kenniswerkers van elkaar

kunnen leren door informatie met elkaar te delen over hun taakuitvoering en taakinvoering vergroot hun flexibiliteit in het productieproces.

Gezien het bovenstaande zullen de kenniswerkers naar verwachting de aard van regels en het proces van totstandkoming en invoering van regels, in deze zone, als (bijna) ondubbelzinnig positief beleven.

Negatieve zone (coercive - punishment-centred)

Eenduidige negatieve belevingen zijn te verwachten bij een coercive aard van de regels en een punishment-centred proces van totstandkoming en invoering van regels. De kenniswerkers beleven de aard van de regels als beperkend en controlerend. Er heerst een sfeer van wantrouwen tussen het management en de kenniswerkers. De uitgangspunten en doelen van de betrokken partijen verschillen waardoor beide partijen niet efficiënt en effectief hun werk kunnen uitvoeren. Bij dergelijke regels en procedures treden beperkingen van de taakautonomie van kenniswerkers op die negatief worden beleefd.

De verwachting bij deze zone is dat de kenniswerkers de regels en het proces van totstandkoming en invoering van regels (bijna) ondubbelzinnig negatief zullen beleven. Dit komt doordat zowel de aard van de regels als het proces van totstandkoming en invoering van regels hun niet ondersteunen bij de uitvoering van hun werk en tevens nadelig zijn voor hun positie in de organisatie.

Ambivalente zone (enabling- punishment-centred en coercive-representative)

Door het combineren van de theorieën zijn er twee theoretische mogelijkheden voor tegenstrijdige combinaties van kenmerken in de dimensies.

Een tegenstrijdige combinatie van kenmerken is bijvoorbeeld wanneer de aard van de regel positief (enabling) wordt beleefd en het proces van totstandkoming en invoering van de regels negatief (punishment-centred) wordt beleefd. De beleving van de kenniswerkers met formalisering is dan ambivalent, omdat het ene kenmerk positief en het andere kenmerk negatief wordt beleefd.

Ambivalente belevingen zijn dus te verwachten wanneer er tegenstrijdige combinaties van kenmerken zich voordoen.

Mogelijkheid I: de aard van de regels is negatief (coercive) en het proces van totstandkoming en invoering van regels is positief (representative).

De aard van de regels is hier controlerend en dwingend bij de uitvoering van de taak. De kenniswerkers voelen zich hierdoor beperkt in hun vrijheid en voelen zich niet geholpen of ondersteund door de regels. In het totstandkoming- en invoeringsproces leggen de partijen elkaar geen regels op en wordt de opvolging van de regels als onvermijdelijk gezien.

Naar verwachting zal de aard van de regels door de kenniswerkers als vervelend en hinderlijk worden beleefd, echter zien zij wel in dat er voor de beste oplossing is gekozen onder de omstandigheid van de werkomgeving. Daarom zal de beleving niet helemaal positief of helemaal negatief zijn, maar meer relatief gematigd negatief. Het proces van totstandkoming en invoering van regels zal naar verwachting meer positieve belevingen oproepen bij de kenniswerkers, vanwege de consensus met dit proces en het vertrouwen erop dat ook hun belangen zijn meegewogen in dit proces. De belevingen van de kenniswerkers zullen daarom ambivalent zijn vanwege de relatief negatieve beleving met de aard van de regels en de positieve beleving met het proces van totstandkoming en invoering van regels.

Mogelijkheid II: aard van de regels (enabling) en het proces van totstandkoming en invoering van regels (punishment-centred).

De aard van regels is hier ondersteunend en bevorderend voor de flexibiliteit van de kenniswerkers en biedt de kenniswerker meer vrijheid in diens handelen. De kenniswerkers worden vanuit de aard van de regels geholpen bij de uitvoering van hun werk. Het geeft ze duidelijkheid over hun verantwoordelijkheden en verplichtingen. Wanneer kenniswerkers regels en procedures zien als hun eigen regels en procedures en het nuttig ervaren zijn zij eerder geneigd beleidsmaatregelen te accepteren. Wanneer regels een positieve uitwerking hebben op de uitvoering van hun taak en daarmee op hun positie in de organisatie stellen kenniswerkers zich meer coöperatiever op. Het proces van totstandkoming en invoering van regels wordt vanuit één partij geïnitieerd en opgelegd aan de andere partij. Dat wil zeggen dat de regels door het management worden vastgesteld en opgelegd aan de kenniswerkers. De kenniswerkers voelen hierbij een bepaalde 'dwang' en zien geen andere mogelijkheid dan de regels op te volgen. Hierdoor kunnen de kenniswerkers de aard van de regels negatiever beleven dan positief.

Het lijkt onwaarschijnlijk dat enabling regels in combinatie met punishment-centred proces van totstandkoming en invoering van regels voorkomt in de praktijk. Mocht deze tegenstrijdige combinatie zich toch voordoen, dan is de verwachting dat de beleving van de kenniswerkers ambivalent zal zijn. Dit is omdat de aard van de regels aan de ene kant ondersteunend en helpend is, terwijl het proces van totstandkoming en invoering van regels aan de andere kant de positie van de kenniswerker ondermijnt. De kenniswerker wordt hier niet gezien als deskundig en de regels worden op een eenzijdige en vervelende manier opgelegd en ingevoerd. De ambivalentie in de beleving is vanwege de positieve beleving van de kenniswerkers met de aard van de regels aan de ene kant en vanwege de negatieve beleving met het proces van totstandkoming en invoering van regels aan de andere kant.

Drie theoretische zones zijn geconcipieerd op basis van de belevingen van medewerkers met formalisering aan de hand van de dimensies aard van regels en het proces van totstandkoming en invoering van regels;

- enabling representative formalisering (positieve zone);
- coercive punishment-centred formalisering (negatieve zone) en
- coercive representative formalisering/ enabling punishment-centred formalisering (ambivalente zone).

De belevingen van kenniswerkers met formalisering, werkzaam binnen bureaucratische organisaties, kunnen aan de hand van het analytisch model worden geanalyseerd.

In het volgende hoofdstuk ga ik in op het onderzoekbaar maken van de genoemde dimensies uit het onderzoekmodel en de beleving van kenniswerkers met formalisering van arbeid. Tevens treft u in hetzelfde hoofdstuk de methode van onderzoek aan.

3. Onderzoek

3.1 Operationalisering

In dit hoofdstuk operationaliseer ik de twee dimensies uit het onderzoekmodel. Dit doe ik door een duidelijk onderscheid te maken tussen kenmerken in de dimensies. Daarnaast licht ik toe hoe ik de beleving van kenniswerkers geoperationaliseerd heb door specifieke vragen te stellen.

Kenmerken dimensie Proces: Punishment Centred ↔ Representative

De kenmerken Punishment Centred ↔ Representative beschrijven de interactie in het proces van totstandkoming en invoering van regels en procedures. Gouldner (1954) ziet in het proces van totstandkoming en invoering van regels de belangrijkste rol weggelegd voor de sociale processen die plaatsvinden tussen de kenniswerkers en het management. Om dit sociale proces en het proces van totstandkoming en invoering van regels onderzoekbaar te maken heb ik gebruik gemaakt van vier trefwoorden die het sociale proces tastbaarder maken:

- proces ontwerp en invoering (hoe, in welke mate en in welke fase van het ontwikkelproces zijn medewerkers betrokken);
- participatie (**in hoeverre** en in welke hoedanigheid zijn medewerkers betrokken in het proces);
- communicatie/sociale interactie (hoe vindt de communicatie over en weer plaats tussen medewerkers en leidinggevende; wat is de frequentie en transparantie van de communicatie);
- belang (hoe en wiens belang en behoeften worden meegewogen in het proces).

Gezien dat het onderzoek een momentopname was, heb ik me bij de interviews met name gefocust op de laatste twee invullingen voor het sociaal proces rondom regels en procedures.

Kenmerken dimensie Aard van regels: Enabling ↔ Coercive

Terwijl de kenmerken (PC ↔ R) de totstandkoming van en invoering van regels en het sociaal proces daaromheen beschrijven; dat wil zeggen het 'hoe'.

Ligt de nadruk bij de kenmerken Enabling ↔ Coercive op de karaktereigenschappen van regels, dat wil zeggen wat de functie van de regel is in het werkproces. De trefwoorden die ik gebruikt heb om het karakter van een regel onderzoekbaar te maken zijn:

- repair/speelruimte/autonomie (hoeveel regelmogelijkheden, beslissingsruimte heeft de medewerker om te handelen op eigen verantwoordelijkheid, wanneer regels disfunctioneren om het regelsysteem aan te passen/aan te laten passen);
- transparantie/achtergrond (hoeveel inzicht en informatie krijgt de medewerker in/over de achtergrond van de regel en in zijn eigen functioneren) en
- flexibiliteit (hoe eenvoudig is het voor de medewerker om regels over te slaan dan wel aan te passen).

Beleving kenniswerkers

Om de beleving van kenniswerkers met formalisering te onderzoeken heb ik vragen opgesteld met betrekking tot de twee dimensies. Door de antwoorden van de respondenten op een inductieve manier te benaderen trachtte ik logische verklaring(en) te vinden voor de beleving van kenniswerkers met het proces van totstandkoming en invoering van regels en de karakteristieken van regels. Dit deed ik door de reacties van de respondenten te plaatsen in één van de zones van het analytisch model.

3.2. Methode van onderzoek

In deze paragraaf en subparagrafen wordt de methode van onderzoek toegelicht. Het onderzoek heb ik uitgevoerd in de vorm van een vergelijkende embedded casestudy. Dit wil zeggen dat ik één casus heb, die bestaat uit drie casussen en die heb ik onderling vergeleken. Yin noemt dit onderzoeksontwerp, *multiple embedded case design* (Yin, 2003: 46-53).

3.2.1 Casestudy

Om inzicht te krijgen in de belevingen van kenniswerkers met formalisering van arbeid in een bureaucratische organisatie ligt het voor de hand dat het onderzoek plaatsvindt in een bureaucratische organisatie waar kenniswerkers werkzaam zijn. Een Nederlandse bancaire instelling is gekozen als onderzoeksorganisatie. Deze organisatie voldoet aan de eerder gegeven definitie van een bureaucratische organisatie. De inrichting van de organisatie kenmerkt zich door verschillende hiërarchische lagen waarbij taken en rollen gespecificeerd zijn. Rationele, onpersoonlijke regels bepalen de uitvoering van taken en werkzaamheden. Het beleid van de organisatie wordt bepaald door het hoofdkantoor terwijl de lokale kantoren het beleid volgen en uitvoeren.

In Tayloristische woorden is dit te vertalen naar scheiding van conceptie en uitvoering (Pruijt, 2000: 439). Dit is tevens de reden waarom innovaties op het hoofdkantoor plaatsvinden en de toepassing plaatsvindt op de lokale kantoren. Naast het feit dat de organisatie voldoet aan de criteria van een bureaucratische organisatie biedt zij een werkring voor kenniswerkers. De kenniswerkers zijn op

verschillende posities en niveaus vertegenwoordigd in de organisatie. De kennisgenereerders zijn, vanwege de scheiding tussen conceptie van beleid en uitvoering, meer vertegenwoordigd op het hoofdkantoor en de repetitieve kenniswerkers meer op de lokale kantoren.

Deze bancaire instelling heeft zowel nationale als internationale vestigingen met in Nederland een personeelsbestand van ruim 27.000 werknemers. Het bedrijf biedt financiële dienstverlening aan zowel particuliere klanten als aan zakelijke klanten. De lokale bankvestigingen hebben een eigen bestuur en zijn zelf verantwoordelijk voor hun financiële huishouding. De lokale vestigingen kunnen terugvallen op het hoofdkantoor wat betreft de ICT-ondersteuning en -beleid.

Het werving- en selectiebeleid van het bedrijf is gericht op het verbinden van mensen, met minimaal een HBO opleidingsachtergrond en/of denkniveau, aan de organisatie. Binnen de financiële sector zijn bedrijven en ondernemingen sterk afhankelijk van externe regelgeving vanuit de Wet of externe autoriteiten. Het Internationaal Monetair Fonds, De Europese Bank of De Nederlandse Bank bijvoorbeeld vaardigen regels uit die door de financiële instellingen nauw opgevolgd en geïmplementeerd moeten worden in hun dagelijkse werkwijze. Deze richtlijnen zijn bepalend voor de interne regels van dergelijke ondernemingen en de wijze waarop deze vorm krijgen in de onderneming (Eisenstadt, 1959: 314). Wet en regelgeving hebben als gevolg dat bancaire instellingen risicomijdend gedrag vertonen en het biedt een argument voor de sterke formalisering die heerst binnen dergelijke organisaties.

Het onderzoek heeft plaatsgevonden op een lokale bankvestiging in Zuid Holland met 400 medewerkers. Verschillende overwegingen zijn hier debet aan geweest. De intentie was ook kennisgenererende kenniswerkers, werkzaam op het hoofdkantoor, op te nemen in het onderzoek. Maar omdat in dit onderzoek de nadruk ligt op de ervaringen van kenniswerkers met bestaande regels en niet op het ontwikkelen van nieuwe regels ben ik hiervan afgeweken. Dit besluit maakte het makkelijker om de definitie van kenniswerkers te bepalen voor dit onderzoek, want het geven van een enge definitie voor kenniswerkers blijft lastig (Dankbaar, 2004: 76). Tevens leverde het mij efficiency voordeel op, omdat het reizen van en naar het hoofdkantoor achterwege kon blijven.

Daarnaast bracht het uitvoeren van het onderzoek op een lokaal bankkantoor praktische voordelen met zich mee. Als onderzoeker had ik eenvoudig en snel toegang tot relevante documenten, omdat ik zelf werkzaam was in de organisatie. De respondenten waren welwillend om mee te werken met het onderzoek en hadden geen blad voor hun mond, omdat zij mij kenden als collega. De planning van afspraken kende een grotere flexibiliteit, omdat zowel de respondent als de onderzoeker op dezelfde locatie aanwezig waren.

3.2.2 Respondenten

De respondenten waren benaderd om deel te nemen aan het onderzoek met de verwachting dat zij vanuit hun dagelijkse werkpraktijk met verschillende vormen van formalisering te maken hadden. De keuze van respondenten was niet ad random bepaald, maar werd gestuurd door de bovenstaande omstandigheden. De respondenten voldeden aan de typische kenmerken van de repetitieve kenniswerker. Dat wil zeggen dat zij repetitief hoofdarbeid verrichten, minimaal HBO opgeleid zijn en veelvuldig contact hebben met collega's en leidinggevenden. De diversiteit in de functies in dit onderzoek was groot. De kenniswerkers waren verdeeld over stafmedewerkers, control medewerkers en medewerkers vanuit het primaire proces (de direct betrokkenen bij de casussen).

Dertien kenniswerkers zijn geïnterviewd. De resultaten uit de interviews geven een beeld over de belevingen van de typische kenniswerker in dit onderzoek. Hun belevingen met formalisering van arbeid zijn daarom te projecteren op vergelijkbare kenniswerkers en organisaties. Dit zou een waardevol onderwerp kunnen zijn voor toekomstig onderzoek.

3.2.3 Uitvoering soort onderzoek

Dit onderzoek vond plaats in de vorm van een vergelijkende embedded case-study. Voor casestudies is het uitvoeren van diepte-interviews een veel gebruikte methodiek vanwege de aard (explorerend) van het onderzoek. Diepte-interviews zijn open en semigestructureerde interviews met een topic vragenlijst (Braster, 2000: 102 - 106). Dat wil zeggen dat er voor een aantal onderwerpen gekozen is waarover gesproken zal worden tussen de onderzoeker en de respondent. Het voordeel hiervan is dat de respondent openlijk kan praten over gedrag, meningen, belevingen/ervaringen en attitude over het onderzoeksonderwerp.

Het nadeel van diepte-interviews is echter dat het een dure onderzoeksmethode is waarbij een beperkt aantal informanten geïnterviewd kunnen worden. De anonimiteit van de informant is laag terwijl de kans op sociaal wenselijke antwoorden toeneemt en het tot stand brengen van de interviews vergt veel organisatie. De voors en tegens van diepte-interviews afwegend en het feit dat de onderhavige studie een onderzoek is waarbij gezocht wordt naar relaties tussen de afhankelijke variabele (belevingen van kenniswerkers met formalisering van arbeid) en de onafhankelijke variabele (formalisering van arbeid) is de methode van diepte-interviews de juiste keuze geweest (Baarda & De Goede, 1997: 139).

3.2.3.1 Case-selectie

Voordat ik de interviews zou afnemen had ik eerst een verkennend onderzoek gedaan door informeel met de kenniswerkers over het onderwerp te praten. Deze gesprekken vonden veelal plaats tijdens lunchafspraken of bij de koffiecorner. In het verkennend deel, van het onderzoek, was ik op zoek naar

casussen om formalisering te onderzoeken en dat deed ik door het gesprek op te brengen en te zien waar de kenniswerkers spontaan mee zouden komen. Tijdens deze gesprekken probeerde ik te achterhalen of de kenniswerkers een bepaalde beleving of gevoel bij de casussen hadden. Was deze beleving positief, negatief of ambivalent. Daarnaast wilde ik weten of de casussen bruikbaar waren voor het onderzoek of dat ik door moest zoeken naar andere casussen.

Op basis van dit verkennend onderzoek had ik drie casussen dat wil zeggen drie intern samenhangende complexen van formalisering geselecteerd voor de beantwoording van mijn onderzoeksvraag. Het werk van de respondenten werd door de drie complexen van formalisering beïnvloed en daardoor was vergelijking van de casussen goed mogelijk. De casusbeschrijvingen volgen in hoofdstuk 4.

3.2.4 Opstellen topiclijst

Om de interviews te kunnen afnemen had ik eerst de topiclijst opgesteld. Elke respondent had dezelfde inleiding gekregen over het onderwerp, het doel, de drie casussen, de anonimiteit en de vertrouwelijkheid van het onderzoek. Als eerste had ik een aantal voorloopvragen opgenomen om de naam, functie, afdeling en opleidingsniveau van de kenniswerker vast te stellen. Tijdens de interviews had ik de topiclijst als leidraad gebruikt, dit wil zeggen dat niet alle vragen altijd in de dezelfde volgorde werden gesteld. Dit gaf mij de mogelijkheid om onderwerpen aan de orde te stellen, wanneer deze niet spontaan door de respondent werden benoemd. Deze manier van interviewen gaf tevens de respondent de vrijheid om openlijk en openhartig te spreken over diens beleving(en) met soorten formalisering. Het interview werd afgesloten door de respondent te bedanken voor diens deelname en zijn/haar openheid met betrekking tot de onderwerpen. Tevens gaf ik aan dat de respondenten een exemplaar van het onderzoeksrapport zouden ontvangen.

De topiclijst is als bijlage opgenomen.

3.2.5 Uitvoeren interviews

De interviews hebben plaatsgevonden op verschillende locaties van de bankvestiging. De afspraken zijn per mail gemaakt en bevestigd. Sommige afspraken zijn verplaatst of afgezegd vanwege vakantie of andersoortig verplichtingen. Twee interviews zijn daarom telefonisch afgenomen in plaats van face-to-face. Voordat de interviews van start gingen werden de respondenten gevraagd hun toestemming te geven voor de opname van het interview in verband met de uitwerking van de interviews. Ook de anonimiteit werd nogmaals benadrukt. Het kortste interview duurde ongeveer een half uur en het langste interview duurde ongeveer vijf kwartier, de rest van de interviews lagen hier tussen. De respondenten zijn per casus geïnterviewd, waarbij de interviews opgenomen zijn door gebruik te maken van een voice recorder.

3.2.6 Uitwerking interviews

Nadat de interviews afgenomen waren zijn de interviews zo snel mogelijk uitgewerkt in een transcript voor de analyse van de bevindingen. Hierbij heb ik zoveel mogelijk ook de pauzes en rustmomenten opgenomen in het bestand. Het uitwerken van de interviews was een intensieve taak, omdat de voice recorder steeds weer achteruit of vooruit gespoeld moest worden om alle uitspraken en rustmomenten juist en volledig op te nemen in het script.

4. Casusbeschrijvingen met resultaten

In dit hoofdstuk worden door middel van de resultaten uit de interviews de onderzoeksvragen beantwoord. Voorafgaand aan de interviews zijn oriënterende gesprekken gevoerd met de medewerkers over formalisering en hun belevingen daarmee. Tijdens deze oriënterende gesprekken bleek dat drie intern samenhangende complexe casussen van formalisering te onderscheiden waren, waar de medewerkers een duidelijke mening over hadden. Elke casus had een andere inhoud en doel. De eerste casus betrof de inbedding van bevoegdhedenregels in een systeem, de tweede casus betrof beslissingsregels in het kader van Wet- en regelgeving en de derde casus betrof procesregels met betrekking tot werkprocessen. De medewerkers bleken elk van de drie casussen verschillend te beleven. Vanwege de verschillende belevingen met formalisering was het interessant om te onderzoeken hoe de verschillende belevingen van kenniswerkers met formalisering van hun arbeid te verklaren zijn.

4.1 Positieve Zone: Casus Klant- en Mensgericht Werken, Procesregels

Inleiding

‘Het Nieuwe Werken’ is in de onderzoeksorganisatie eind 2009 gestart onder de naam ‘Klant- en Mensgericht Werken’. De onderzoeksorganisatie is tot het Klant- en Mensgericht Werken overgegaan, omdat zij zich daartoe genoodzaakt zag vanwege interne en externe ontwikkelingen op verschillende terreinen. Het hoofdkantoor wil een nieuwe, andere manier van werken in de organisatie doorvoeren, omdat klanten een 24/7 aanpak willen zien van hun financiële dienstverlener en niet meer enkel via persoonlijk contact, maar ook via allerlei virtuele mogelijkheden. Uit een interne business case blijkt dat de medewerkers nieuwe eisen stellen aan hun werkomgeving en dat deze zoveel mogelijk flexibel, uitdagend en plezierig moet zijn om in te werken.

De bestuurders van de onderzoeksorganisatie hebben het Klant- en Mensgericht Werken geformuleerd als:

‘...de introductie van een manier van werken die leidt tot een hogere betrokkenheid van medewerkers en hen op de juiste manier faciliteert, waardoor zij beter in staat zijn onze klanten te bedienen’.

Het project Klant- en Mensgericht Werken is in fasen bij de onderzoeksorganisatie ingevoerd. Ten tijde van dit onderzoek bevond het project zich nog in de opzetfase. De medewerkers zijn zeer nauw betrokken geweest in deze fase van het project. De formalisering, in de vorm van procesregels, ligt bij de medewerkers en het bepaald het gedrag van de medewerkers. In deze fase van het project moesten de medewerkers zelf de formalisering van hun arbeid tot stand brengen en invoeren. Uiteindelijk moest het een geformaliseerd systeem worden waaraan de medewerkers zelf gewerkt hebben. De

formalisering moest in handboeken en procedures worden vastgelegd. Procesregels maken duidelijk hoe het werk uitgevoerd moet worden of ingevuld moet zijn, wie het werk uitvoert en op basis van welke afspraken. Bij procesregels komt het samenwerken met andere medewerkers en het onderling aanpassen aan elkaar op de voorgrond te liggen. In deze casus, betekenen procesregels, meer flexibiliteit en minder centralisatie van macht of van bevoegdheden (Mintzberg, 2004: 38).

Het Klant- en Mensgericht Werken heeft niet enkel effect op de medewerkers, maar ook op de leiderschapskwaliteiten van de managers en andere leidinggevend. Uit interne business case documenten (Werner & de Meij, 2011) blijkt dat bij het Klant- en Mensgericht Werken een coachende en op resultaat gerichte leiderschapsstijl benodigd is in plaats van de traditionele bureaucratische 'command and control' stijl.

Het 'Klant- en Mensgericht Werken' project wordt gefaseerd ingevoerd binnen de onderzoeksorganisatie. Hierbij wordt elk bedrijfs onderdeel in staat gesteld eigen keuzes en het tempo te bepalen. De medewerkers zijn door middel van Nieuwsbrieven, het Intranet van de organisatie en Medewerkers bijeenkomsten geïnformeerd over het project Klant- en Mensgericht Werken.

Bij de start van het project zijn een aantal randvoorwaarden gesteld; iedereen doet mee, voorbeeldgedrag van leidinggevend en discipline in de uitvoering, heldere communicatie, vertrouwen geven aan medewerkers en goede faciliteiten treffen naast kennis van het concept. De projectorganisatie lag in handen van een projectleider.

Eind 2011 is de status en doorlooptijd van het project Klant- en Mensgericht Werken binnen de onderzoeksorganisatie onbekend. Dit geldt zowel voor de medewerkers als voor de Klankbordgroepleden, de leidinggevend en de stafafdelingen. Of het project een doorstart zal maken is niet bekend. Wel wordt door de directie aangegeven dat achter de schermen volop gewerkt wordt aan het project. Voor de rest van de organisatie is dit geheel niet zichtbaar op welke manier dan ook.

Resultaten

De procesregels worden, in deze casus, positief beleefd. De positieve belevingen zijn af te leiden uit de bewoordingen van de medewerkers wanneer zij over procesregels spreken. Zij gebruiken woorden als 'vrijheid', 'stukje zelfstandigheid', 'nemen van eigen verantwoordelijkheid' in het vaststellen van de aard van regels en de invoering van de regels. Dergelijke bewoordingen duiden op positieve belevingen en ervaringen. De vraag is of deze belevingen en ervaringen verklaard kunnen worden met behulp van de dimensies aard van regels en proces van totstandkoming en invoering van regels uit het analytisch model. Het antwoord op deze vraag hoop ik te vinden in de reacties van de medewerkers.

De medewerkers stemmen onderling af hoe hun werkprocessen moeten zijn. De manager mag zich niet bemoeien met de formalisering van arbeid van de medewerkers. De manager heeft hierin geen keuze, want hij heeft de opdracht gekregen te sturen op output en niet door direct toezicht uit te oefenen en zich niet teveel te bemoeien met de formalisering van de arbeid van de medewerkers. Medewerkers I1 en I4 geven duidelijke reacties dat een ‘te grote bemoeienis’ van de manager niet gewenst is:

“Ja..ik vind het absoluut niet fijn als ik alles langs mijn manager moet laten gaan voordat er iets gedaan kan worden.. (I1)”

Reactie van medewerker I4:

“wat is echt nodig voor de organisatie, wat schaffen we aan binnen de speelruimte en bevoegdheden. Dan hoeven we niet elke keer afstemming te zoeken met Michel. Goedkeuring te vragen..(I4)”

De medewerkers bepalen zelf de flexibiliteit die zij acceptabel vinden in het volgen of afwijken van regels. Daarnaast genieten zij van de gewenste vrijheid en zelfstandigheid bij de uitvoering van hun werk. Door deze aspecten voelen de medewerkers zich prettig en de werksfeer is positief. In de reacties van verschillende medewerkers zijn hiervoor duidelijke aanwijzingen ‘vrijheid, de zelfstandigheid die ik nodig (I4)’; ‘proberen het wel samen op te lossen(I9)’ te vinden die blijken geven van hun positieve belevingen. Belevingen die positief te benoemen zijn, omdat het hun werk prettiger maakt vanwege de geboden flexibiliteit. Flexibiliteit is één van de onderdelen van de dimensie aard van regels (Adler & Borys, 1996: 74).

Bij eventuele afwijkingen spreken de medewerkers elkaar aan op hun gedrag en lossen de eventuele problemen onderling op. Van de medewerkers wordt verlangd dat zij probleemoplossend gedrag vertonen en de problemen in het productieproces niet bij het management neerleggen. De reacties van medewerkers I2 en I9 laten zien dat zij goed in staat zijn om probleemoplossend te acteren en onderling af te stemmen bij knelpunten. Uit hun reacties is ook af te leiden hoe zij hun manier van werken ervaren:

“De manager laat ons “los” in ons werk en als het nodig is dan halen we hem erbij. Dat waarderen we ook..(I2)”

Medewerker I9 zegt erover:

“als kenniswerker heb je gewoon een taak. Je weet wat je moet doen, dus als je iets nodig hebt dan zoek je gewoon de mensen om het te krijgen. Dan is het fijn als de manager zich daar buiten houdt..(I9)”

Doordat de procesregels zo worden opgesteld zodat de regels voor iedereen ondersteunend zijn en hen inzicht geeft in hun werk en invulling daarvan, ervaren de medewerkers de aard van de procesregels als positief. Dit illustreert ook de reactie van medewerker I2:

“..zelf hun verantwoordelijkheid te moeten nemen om ondernemerschap te moeten ontwikkelen bij hun zelf. Als je vanuit de organisatie en vanuit je leidinggevende de vrijheid krijgt om dat naar eigen denken in te vullen..(I2)”

De medewerkers bepalen zelf de procesregels, dit kunnen geschreven en ongeschreven regels zijn, hiervoor stemmen de medewerkers onderling af om tot werkafspraken te komen. De manager stuurt op output en niet op het volgen van regels en procedures ‘een leidinggevende van nu vind ik niet dat hij naast je moet gaan zitten om te kijken wat je aan het doen bent’ (I1). De sociale interactie en communicatie tussen de medewerkers en het management vinden op een gelijkwaardig niveau plaats en er is sprake van onderling vertrouwen ‘juiste, open duidelijke communicatie’(I4) tussen het management en de medewerkers. De medewerkers worden hierbij als deskundig gezien en zij voelen zich ook gewaardeerd voor hun kennis en competenties. Zij hebben tevens voldoende inzicht in hun positie binnen de organisatie en vertrouwen erop dat hun positie niet wordt bedreigd door het management. De openhartige uitspraak van medewerker I4 geeft dit heel goed weer:

“..ik merk het aan de manier hoe de manager met mij omgaat. Zijn houding en gedrag naar mij toe, als er wat is dan steken we dat niet onder stoelen of banken. Ik zeg het gewoon, maar ik denk dat het ook moet kunnen..(I4)”

In deze casus is er geen sprake van scheiding van conceptie en uitvoering van regels, omdat de formalisering van hun arbeid bij de medewerkers ligt. Doordat de medewerkers bij procesregels meer ‘zelfmanagement’ toepassen dan dat zij top-down worden gedirigeerd bij het inrichten van hun werk ervaren zij dit als zeer positief. De reactie van medewerker I2 geeft deze positieve beleving duidelijk weer:

“en als je van meet af aan betrokken bent, dan kun je meedenken met het proces en redeneer je vanuit de doelstelling. En heb je er zelf ook een goed gevoel erbij.. (I2)”

Ook medewerker I9 is zeer te spreken over het proces van totstandkoming en invoering van de procesregels. Hij benoemt net als medewerker I2 de toegevoegde waarde van de betrokkenheid van de medewerkers bij dit proces. Het in gezamenlijkheid de regels bepalen en naleven beleven zij eensluidend positief:

“..per team maak je regels. Het is niet de bank die dat voor jou bepaald, jij als team met elkaar bepaalt gewoon hoe jij werkt. Door met elkaar erover te praten, samen te werken ja. Voel je belemmeringen dan los je die belemmeringen samen op..(I9)”

Samenvattend

Uit de bewoordingen van de medewerkers kan worden afgeleid dat de aspecten in hun werk die de medewerkers positief beleven geïnterpreteerd kunnen worden als repair mogelijkheden, flexibiliteit en transparantie in het productieproces als ook in hun eigen positie binnen dit proces. De aard van de regels is daarom als positief (enabling) te benoemen. Hierbij moet een nuance gemaakt worden dat niet alle kenmerken van enabling bureaucracy in dezelfde mate uit de reacties van de medewerkers te herleiden was. Niet alle reacties waren even sterk, maar er was wel een positieve tendens zichtbaar.

De medewerkers moeten zelf het systeem van formalisering van hun arbeid vorm geven, vastleggen en invoeren. De medewerkers zijn nauw betrokken in de opzetfase van het project en er heerst tevens een bepaald vertrouwen tussen het management en de medewerkers. De manager houdt zich niet bezig met de formalisering van de arbeid van de medewerkers en maakt geen gebruik van direct toezicht, maar stuurt op output. Dit heeft de manager ook niet zelf bepaald, maar het wordt afgedwongen vanuit de directie. De belevingen met het proces van totstandkoming en invoering van regels wordt eveneens met positieve bewoordingen geuit. De medewerkers beleven het proces van totstandkoming en invoering van regels als positief, niet alleen vanwege de nauwe betrokkenheid in dit proces maar tevens vanwege het gevoel dat hun belangen worden behartigd en door de ‘open’ relatie met het management.

De positieve belevingen van de medewerkers zijn te verklaren aan de hand van de twee dimensies uit het analytisch model. De dimensie aard van de regel kenmerkt zich in deze casus met procesregels als formalisering door:

- flexibiliteit in werkprocessen;
- speelruimte voor eigen inbreng en probleemoplossend gedrag;
- transparantie in eigen positie en in het productieproces;
- procesregels zijn ondersteunend in de taakuitvoering.

De dimensie proces van totstandkoming en invoering van regels kenmerkt zich door:

- grote betrokkenheid en participatie van medewerkers;
- vertrouwensbasis tussen het management en de medewerkers;

- communicatie/sociale interactie vindt op een opbouwende en prettige manier plaats;
- samenwerking voor collectieve belangenbehartiging.

Uitgaande van de twee dimensies van het analytisch model en de bovenstaande kenmerken van de dimensies, wordt zowel de dimensie aard van de regels als de dimensie het proces van totstandkoming en invoering van de procesregels in meer of mindere mate eensluidend positief beleefd door de medewerkers. De casus Klant- en Mensgericht Werken met procesregels als formalisering is hierdoor te plaatsen in de positieve zone van het model en te benoemen als Enabling Representative.

4.2 Negatieve Zone: Casus Klantintegriteit, Beslissingsregels

Inleiding

Klantintegriteit wil zeggen het vaststellen, herkennen en beheersen van risico's die aan klanten verbonden kunnen zijn. Klantintegriteit heeft te maken met de vastlegging van de integriteit van de klant. Het beleid rondom Klantintegriteit is gebaseerd op een aantal Wet- en regelgevingen, die al langer van toepassing waren. Echter door verscherping van de Wet- en regelgeving, op bijvoorbeeld het voorkomen van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft, 2008), moet ook het interne beleid van financiële instellingen worden verscherpt.

Binnen de onderzoeksorganisatie is het onderwerp Klantintegriteit een onderwerp dat sinds mei 2010 op de agenda staat. Echter het doorpakken op dit onderwerp is achtergebleven binnen de organisatie. Door de druk van het hoofdkantoor en externe autoriteiten, zoals De Nederlandsche Bank, heeft het onderwerp Klantintegriteit alsnog eerste prioriteit gekregen. De lokale bankkantoren hebben omstreeks februari 2011 de opdracht gekregen uiterlijk juli 2011 het project Klantintegriteit afgerond te hebben met een bepaald kwaliteitsniveau. De onderzoeksorganisatie heeft, teneinde om deze deadline te behalen, een Taskforce ingericht. De taak van de Taskforce was om zowel bestaande als nieuwe klanten 'gescreend' te hebben op de uitgangspunten van Klantintegriteit. De Taskforce bestond in eerste instantie uit een tiental vaste medewerkers. Dit aantal bleek niet voldoende te zijn om de klus te klaren. Twintig externe medewerkers zijn daarom aangetrokken om het project Klantintegriteit op orde te krijgen.

Doel van het project Klantintegriteit was de medewerkers bewust te maken van de relevante Wet- en regelgeving die in acht genomen moeten worden tijdens het aannemen van klanten en in de begeleiding van klanten. Voor medewerkers betekende het project Klantintegriteit; de vernieuwde procedure en regels binnen afzienbare tijd eigen maken en qua kennis en attitude goed zijn uitgerust. Wanneer de organisatie zich niet zou houden aan de Wet- en regelgeving kon de organisatie worden beboet door instanties als De Nederlandsche Bank. Beslissingsregels, in deze casus, houden in dat het

mandaat om beslissingen te nemen of zelf regels vast te stellen toebedeeld is aan aangewezen personen in de organisatie (Mintzberg, 2004: 38). De regels worden centraal bepaald en opgelegd aan zowel het management als de medewerkers. Naast dat in beslissingsregels vastgelegd is wie beslissingsbevoegd is geeft het tevens taakduidelijkheid en duidelijkheid over verantwoordelijkheden.

De bestaande regels en procedures binnen de onderzoeksorganisatie voldeden niet meer aan de verhoogde eisen vanuit Wet- en regelgeving en waren daarom vernieuwd en geïmplementeerd. Dit heeft in samenwerking met de desbetreffende manager plaatsgevonden. De lokale projectorganisatie bestond uit een procescontroller, enkele managers en de Local Compliance Officer. Deze laatste moest erop toezien dat het project adequaat en kwalitatief werd uitgevoerd.

De directie van de onderzoeksorganisatie vond het onderwerp Klantintegriteit zo urgent dat zij het noodzakelijk vond een brief, uit naam van de directeur, te versturen naar de medewerkers. De brief diende het gevoel van urgentie van Klantintegriteit bij de medewerkers te vergroten. Daarnaast de medewerkers op te roepen tot het meewerken aan het behalen van de gestelde doelen binnen de gestelde deadline. De deadline is inmiddels verstreken en de doelen zijn in zoverre gehaald, dat alle klanten 'gescreend' zijn en acties zijn uitgezet om eventuele misstanden in het klantenbestand recht te trekken. Niet alle uitgezette acties zijn afgehandeld, ze zijn wel vastgelegd.

Resultaten

De beslissingsregels worden negatief beleefd. De bewoordingen die de medewerkers gebruiken wanneer zij spreken over beslissingsregels duiden op hele sterke negatieve belevingen. Bewoordingen als 'bedreigend', 'niet van gediend', 'niet gelukkig van' worden gebruikt door de medewerkers. Onderstaand ga ik na in hoeverre deze belevingen kunnen worden geïnterpreteerd in kenmerken van de dimensies aard van regels en proces van totstandkoming en invoering van regels uit het analytisch model.

Net als bij bevoegdhedenregels is bij beslissingsregels ook expliciet aangegeven wie wat doet in het productieproces. Echter bij beslissingsregels geven de medewerkers aan druk vanuit het management te voelen om de regels op te volgen, omdat het management nauwgezet controleert en direct toezicht uitvoert op de juiste uitvoering van taken en opvolging van regels. Een uitspraak van medewerker I10 geeft zijn boosheid duidelijk weer '*ik zou er niet van gediend zijn*' (I10).

De reacties van medewerkers I9 en I12 wijzen meer op angstgevoelens dan op boosheid, zoals medewerker I10 dat laat zien. Medewerkers I9 en I12 lijken zich meer zorgen te maken over het feit dat fouten niet meer mogelijk zijn. De medewerkers (I9, I10 en I12) voelen duidelijk een bedreiging voor hun positie binnen de organisatie. Hun ervaringen wijzen op de afwezigheid van flexibiliteit en speelruimte in hun werkprocessen en beleven de aard van de regels dan ook als zeer negatief:

“bij particulieren is gewoon gezegd dat over mensen die fouten maken, die krijgen waarschuwingen. Je weet gewoon als medewerker wat je moet doen..(I9)”

“..dat wordt heel streng gecontroleerd, je mag niet zomaar afwijken. Dus op het moment dat jij besluit, van ik kan dit in dit geval wel anders doen, dan moet daar eerst een leidinggevende worden bijgehaald. Er zijn vrij veel controlemechanismen dat wordt echt wel scherp in de gaten gehouden..(I12)”

Niet alleen de zojuist besproken medewerkers voelen zich bedreigd, medewerker I11 geeft een soortgelijke reactie op beslissingsregels:

“..fouten zijn niet toelaatbaar. We hadden eigenlijk tot en met nu de mogelijkheid om fouten te maken. Maar dat is er niet meer..I11)”

Voor de medewerkers houden de beslissingsregels afwezigheid van vrijheid en zelfstandigheid in bij de uitvoering van hun werk. Hierdoor wordt de aard van de regels als zeer belemmerend en beperkend beleefd door de medewerkers, omdat zij enkel hun taak volgens de regels moeten uitvoeren ‘*moest ik wel heel goed regeltjes kunnen volgen*’ (I10); ‘*je moet doen wat van je verwacht wordt*’ (I9) en meer niet. De reacties van de medewerkers geven duidelijk blijk van negatieve belevingen met beslissingsregels. De afwezigheid van flexibiliteit en vrijheid correspondeert met de kenmerken van het ideaal type coercive bureaucracy van Adler en Borys (1996).

De medewerkers werden tot op zekere hoogte betrokken in het proces van totstandkoming en invoering van beslissingsregels, maar hun deelname had een symbolische waarde om draagvlak te creëren en het bood voor het management een mogelijkheid om na te gaan of de regels goed werden nageleefd. Voor het productieproces of positie van de medewerkers zien de medewerkers geen toegevoegde waarde voor hun bijdrage in het proces van totstandkoming en invoering van de regels. Zij hebben meer negatieve belevingen bij het proces van totstandkoming en invoering van de regels, omdat zij buiten dit proces gehouden zijn ‘*gewoon vanuit het management, soort van opgelegd*’ (I6).

De medewerkers voelen zich tevens sterk gecontroleerd en worden naar eigen zeggen niet gekend als professional en kundig. Er treedt een natuurlijke neiging ‘*verdedigende houding, wanneer je je bedreigt voelt*’ (I12) bij de medewerkers op om zich tegen de formalisering te verzetten. Naast de sturende aard van de regels en het eenzijdig opgelegd krijgen van de regels beleven de medewerkers de sociale interactie tussen de medewerkers en het management als zeer formeel, autoritair en dreigend. Dergelijke communicatie wekt angstgevoelens op bij de medewerkers en in hun ogen wordt er voorbij gegaan aan het belang van de medewerkers. De reacties van kenniswerker I10 illustreren het negatieve gevoel heel duidelijk. Hij heeft geen goed woord over de aard van de beslissingsregels en

hoe het management met de medewerkers omgaat en al helemaal niet over het proces van totstandkoming en invoering van de regels:

“.. het wordt allemaal fantastisch gebracht. Ik twijfel aan de doelstellingen of waarom het ingericht is. Waar ik wel bang voor ben is dat het gewoon niet voor meer werk zorgt. Daar zit ik helemaal niet op te wachten. Ik geloof er echt HELEMAAL niet in. Daar word ik niet gelukkig van..(I10)”

Dezelfde medewerker verwijst naar de zeer onprettige manier van communiceren vanuit de directie:

“.. al die dreigbrieven van directie. Ja, het is gewoon een dreigbrief, omdat het gewoon heel duidelijk weggeschreven staat. Dat er bedreigd wordt met ontslag etc...(I10)”

Samenvattend

De medewerkers mogen niet zelf beslissen of en hoe zij eventueel mogen afwijken van de regels. De formalisering door middel van beslissingsregels bepaalt zowel het gedrag van de medewerkers als van het management. Door druk vanuit de directie en externe autoriteiten wordt het management onder druk gezet om direct toe te zien op de naleving van de regels. De communicatie vanuit het management is daarom zeer autoritair, dreigend en directief. Bij geconstateerde fouten/afwijkingen treedt het management met harde hand op en volgen er sanctiemaatregelen tegen de desbetreffende medewerker(s). Allerlei maatregelen waardoor de medewerkers voelen dat aan hun belangen wordt voorbijgegaan.

Beslissingsregels bepalen het gedrag van de medewerkers op een manier dat zij zich genoodzaakt voelen om binnen de regels te blijven en de regels op te volgen zoals zij bedoeld zijn. Doen de medewerkers dit niet dan kunnen zij daarvoor worden gestraft. Door de eventuele strafmaatregelen en de beperkende werking op hun mogelijkheden om de regels/het regelsysteem aan te passen dan wel af te wijken van de regels wordt negatief beleefd door de medewerkers. De positie van de medewerkers, binnen het productieproces als in de organisatie, wordt door zowel de aard als het proces van totstandkoming en invoering van beslissingsregels nadelig beïnvloed. Uit de bewoordingen van de medewerkers is af te leiden dat zij zowel de aard van de formalisering als het proces van totstandkoming en invoering van regels zeer negatief beleven vanwege de belemmeringen en het opgelegd krijgen van de regels.

De kenniswerkers zien de beslissingsregels alleen als belemmerend en controlerend en niet als ‘enabling’ of ‘deels enabling’, wat theoretisch gekund zou hebben vanwege de eventuele taakduidelijkheid en duidelijk belegde verantwoordelijkheden. Dit heeft te maken met de vervelende en bedreigende communicatie vanuit het management. Het ‘deels enabling’ kunnen zijn van beslissingsregels wordt overschaduwed (op een negatieve manier) door het optreden van het

management. Het management voert direct toezicht uit vanwege het wantrouwen richting de kenniswerkers, dat zij de regels niet juist opvolgen.

De negatieve belevingen van de medewerkers met beslissingsregels uit de casus Klantintegriteit zijn te verklaren vanuit de twee dimensies van het analytisch model

De dimensie aard van regels kenmerkt zich in deze casus door:

- afwezigheid van flexibiliteit;
- geen ruimte voor eigen inbreng en creativiteit;
- lage transparantie in eigen taakuitvoering, geen transparantie in het gehele productieproces;
- beslissingsregels zijn controlerend en belemmerend.

De dimensie proces van totstandkoming en invoering van regels kenmerkt zich door:

- geen betrokkenheid en participatie van medewerkers;
- eenzijdige oplegging van regels door management, geen samenwerking;
- wantrouwen van het management richting medewerkers, eventuele strafmaatregelen tegen medewerkers;
- communicatie/sociale interactie vindt op een autoritaire plaats;
- medewerkerbelang is ondergeschikt aan collectief belang.

De bovenstaande kenmerken corresponderen met de kenmerken van de twee dimensies in de negatieve zone van het analytisch model. De casus Klantintegriteit met beslissingsregels als formalisering is daarom te benoemen als Coercive Punishment-centred.

4.3 Ambivalente Zone: Casus ELFA (ELelectronisch FActureren), Bevoegdhedenregels

Inleiding

De casus ELFA gaat over het total 'purchase to pay' proces; het inkoopproces tot en met de betaling van de factuur. Voor de invoering van ELFA werden facturen fysiek verwerkt met als nadeel dat facturen lang onderweg waren en sommigen kwijtraakten. Tevens was het risico van fraude met facturen niet goed afgedekt. Door de bevoegdhedenregels in te voeren moesten risico's op fraude worden voorkomen of beperkt. De bevoegdhedenregel oftewel autorisatieregels houdt in dat de regel exact voorschrijft wie wat doet in het productieproces en welke bevoegdheden iedereen heeft in het productieproces (Mintzberg, 2004: 39). Bij de factuurverwerking waren meerdere afdelingen

betrokken: eerst ging de factuur naar de afdeling financiële administratie die facturen inboekt, vervolgens ging de factuur naar de afdeling waar de goedkeuring voor de factuur gegeven moest worden en tot slot dan weer naar de financiële administratie terug voor de daadwerkelijke betaling van de factuur. Met de komst van het nieuwe systeem is dit niet meer het geval. De organisatie wilde het inkoopproces verbeteren, door het aantal leveranciers terug te dringen en het aantal handelingen met betrekking tot de factuurverwerking te beperken, te stroomlijnen en te uniformeren.

De veranderde werkwijze moest leiden tot een beter en goedkoper factuurverwerkingsproces wat uiteindelijk resulteert in een lagere kostprijs per factuur naast een verbeterde risicobeperking en – beheersing door formalisering van bevoegdhedenregels. Daarnaast moest de veranderde werkwijze voor de medewerkers een eenvoudiger en sneller factuurverwerkingsmethode brengen. De fysieke factuuradministratie, verspreid over de verschillende afdelingen, werd overbodig gemaakt door de komst van de digitale verwerkingsmethode. Op medewerker niveau betekende dit een afname van een aantal taken (geen fysieke factuur ontvangst en invoer facturen op lokaal kantoor; invoer en beheer crediteuren stamgegevens niet meer lokaal) maar ook het bijkomen van nieuwe taken (digitale factuur ontvangst, controle en goedkeuring factuur). Doordat er taken kwamen te vervallen, voor met name de medewerker afdeling financiële administratie, kon een reductie plaatsvinden in het aantal medewerkers op deze afdeling. Voor de financiële administratie betekende dit een reductie van 1 full-time medewerker (36 uur).

ELFA had niet alleen enkel op de medewerkers maar ook op het management. Van het management werd verwacht dat zij draagvlak creëerden voor ELFA en de gewijzigde procedures en dat draagvlak beter onderhielden.

Resultaten

Uit de interviews blijkt dat de medewerkers de bevoegdhedenregels als ambivalent beleven. Deze belevingen worden vooral duidelijk door de manier waarop de medewerkers over de bevoegdhedenregels spreken. Onderstaand geef ik aan in hoeverre de belevingen te interpreteren zijn in termen van de dimensies aard van regels en proces van totstandkoming en invoering van regels.

De relatief gematigd negatieve beleving is goed te zien aan de gebruikte bewoordingen van een medewerker. Deze zijn niet heel negatief, maar ook niet heel positief. Het zijn meer uitingen ('beetje irritant', 'vervelend', 'onprettig') van ongenoegen over de functie van de bevoegdhedenregels. Medewerker I5 gebruikt zelfs meerdere van dit soort termen om zijn gevoel aan te duiden, maar relateert tegelijkertijd zelf de situatie door te spreken over 'beetje irritant':

“..en als daar iets veranderd moet worden, dan kan je dat zelf niet veranderen . Dan kan je dat vaak niet zelf oplossen, dat vind ik soms wel een beetje irritant, frustrerend..(I5)”

De ambivalentie komt meer naar voren bij medewerker I7:

“..er is een regel die ik eigenlijk heel vervelend ervaar, als er een bloemetje besteld moet worden ik de goedkeuring van de Manager moet hebben. Volgens bevoegdheden is dat volgens mij niet toegestaan. Maar, dat is een regel. Dan denk ik aan de ene kant krijg je heel veel vertrouwen en aan de andere kant ook helemaal niet. Dat voelt vreemd..(I7)”

Deze negatieve reactie wordt echter direct gevolgd door een uitspraak die laat zien dat de medewerker ook vindt dat het niet anders is binnen de organisatie, waardoor de ambivalentie ontstaat:

“..ik begrijp het aan de ene kant wel, dat er op deze manier omgegaan wordt met regels, want het is een groot bedrijf en uiteindelijk begrijp ik het wel..(I7)”

Bij bevoegdhedenregels wordt van de medewerkers verwacht dat zij doen wat binnen hun bevoegdheden ligt, niet meer en niet minder. Door het management wordt bij dergelijke regels geen probleemoplossend gedrag van de medewerkers vereist. Terwijl zij juist een bepaalde speelruimte willen krijgen bij de uitvoering van hun taken door eventuele problemen zelf te kunnen oplossen. Het management formuleert de regels en de medewerkers volgen de regels op. Hierdoor is er sprake van een duidelijke scheiding tussen conceptie van regels en uitvoering van regels. Waardoor bij bevoegdhedenregels conflicten kunnen ontstaan doordat de wensen en plichten van de medewerkers verschillen. Echter blijven in deze casus ‘echte’ conflicten uit, omdat de medewerkers de onvermijdelijkheid inzien van de bevoegdhedenregels. Dit wil niet zeggen dat de belevingen van de medewerkers positief zijn maar uitgesproken negatief zijn ze ook niet. Dit blijkt uit onderstaande reactie van medewerker I3:

“..Ik denk dat ik in de basis wel positief was. Maar ja, gewoon de handelingen die je moet doen. Die storen me gewoon. Maar goed, dat betekent niet dat ik er niet mee werk. Want ja het is een onderdeel van en het hoort erbij en ik snap wel waarom we het hebben. Daar gaat het helemaal niet om..(I3)”

Uit de reactie van deze medewerker is op te maken dat hij de aard van de bevoegdhedenregel als hinderlijk ervaart, omdat het de kenniswerker moeilijker gemaakt wordt om op een soepele manier zijn werk te kunnen doen. Het positieve gevoel dat de kenniswerker in eerste instantie had, is door de afname van flexibiliteit en speelruimte negatiever geworden.

Doordat bij de bevoegdhedenregels de taken en verantwoordelijkheden zo afgebakend zijn hebben de medewerkers niet altijd inzicht in het productieproces. Dit leidt tot afhankelijkheid van andere medewerkers. De medewerkers ervaren deze ‘afhankelijkheid’ van anderen dan ook als lastig. De lage transparantie in het productieproces geeft de medewerkers klaarblijkelijk een onprettig gevoel. Maar dan nog spreken zij meer over het ‘ongemak’ dat de medewerkers ondervinden van de formalisering

van bevoegdhedenregels dan dat zij er echt weerstand tegen hebben. De reactie van medewerker I1 duidt op dit ‘ongemak’:

“..maar ik krijg wel snel antwoord en dan ben ik geholpen. Tja zo erg is het dan ook niet voor mij..”(I1)

De participatie van medewerkers bij het tot stand komen van de bevoegdhedenregels is beperkt tot de deelname in een implementatieteam. Op het moment dat de medewerkers worden betrokken in dit proces, zijn de regels al bepaald. Zij kunnen hun bijdrage leveren bij de invoering van de regels eerder niet. De sociale interactie die tussen de medewerkers onderling en tussen de medewerkers en het management plaatsvindt, is vooral van functionele aard. De communicatie tussen hen heeft betrekking op de eventuele knelpunten in het productieproces en niet zozeer op de aard van de regels of het proces van totstandkoming en invoering van de regels. De medewerker ziet niet altijd de toegevoegde waarde van een (grote) deelname in het totstandkoming- en invoeringsproces van de bevoegdhedenregels. Daarom accepteren zij de totstandkoming en invoering van de regels ‘gelaten’. Zoals de medewerker I5 spreekt over dit totstandkoming- en invoeringsproces geeft deze ‘gelatenheid’ aan.

“..Ja, ik heb zoiets van, bij dat soort dingen zal er wel over nagedacht zijn en het wordt ingevoerd. Dan heb ik er geen moeite mee en doe ik wat me gevraagd wordt..(I5)”

De bevoegdhedenregels zijn geïntegreerd in een technisch systeem en de directie heeft besloten dat de invoering op een bepaalde manier moet gebeuren. De medewerkers hebben er eigenlijk ook niet zoveel moeite mee, want in deze casus werd de ‘accorderingsprocedure’ van een factuur niet gewijzigd, maar formeel vastgelegd in het factuursysteem door middel van bevoegdhedenregels. Medewerker I1 reageert als volgt op de vastlegging van de regels in een systeem:

“.. de komst van het systeem was al aangekondigd, dat het allemaal digitaal moet gebeuren. Dit was niet te vermijden..(I1)”

Uit de reactie van deze medewerker is op te maken dat het onvermijdelijk was dat het systeem zou worden ingevoerd. Klaarblijkelijk heeft de medewerker zich al neergelegd bij de komst van het systeem en heeft het ook al geaccepteerd.

Een andere medewerker lijkt het proces van totstandkoming en invoering ook niet als storend te ervaren. Er heerst acceptatie bij de medewerkers over het proces van totstandkoming en invoering van de regels:

“.. maar ik zie het zo, het hoort erbij. Ik heb er zelf niet zoveel moeite mee, je doet wat er verwacht kan worden in je functie. Ja, weet je op sommige dingen heb je toch geen invloed op en uiteindelijk moet je toch doen wat er van je verwacht wordt. Hoe het ook gebracht of ingevoerd wordt..(I5)”

Doordat de regels in het technisch systeem nauwkeurig aangeven welke rol aan wie toebedeeld is en hoe het werk uitgevoerd moet worden voert het management geen direct toezicht uit. Het systeem heeft de ‘controlerende rol’ van het management overgenomen, waardoor de medewerkers zich niet echt gecontroleerd voelen. Dit geeft de medewerkers het gevoel dat hun positie in het productieproces als in de organisatie niet wordt bedreigd door sancties richting de medewerkers. De reactie van medewerker I3 geeft deze beleving heel goed weer:

“..het wordt wel besproken, niet van dat soort ‘maatregelen’. waar je op doelt. Sancties of iets dergelijks, dat is niet aan de orde, zo gaan we niet om met elkaar en het management ook niet. De oplossing ligt meer in training van de medewerkers .. (I3)”

Uit deze reactie van de medewerker gaat een blijk van vertrouwen uit richting het management. De communicatie tussen het management en medewerkers vinden op een positieve manier plaats. Allerlei aspecten die tot positieve belevingen leiden.

Samenvattend

Uit het bovenstaande is af te leiden dat de medewerkers zich bewust zijn van de onvermijdelijkheid en van de functie van bevoegdheidsregels in werkprocessen. Tegelijkertijd zijn zij zich ook bewust van het feit dat dergelijke regels een beperkende werking hebben op de autonomie en vrijheid van medewerkers. De bewoordingen van de medewerkers met betrekking tot de aard van bevoegdheidsregels duiden op een lichte weerstand om de regels altijd op te volgen. Het maakt de positie van de ene kenniswerker in het productieproces ondergeschikt (‘afhankelijk’) aan die van de andere kenniswerker. Om deze redenen beleven de medewerkers de aard van bevoegdheidsregels negatiever. De belevingen zijn niet uitgesproken negatief te noemen, omdat de medewerkers de regels benoemen als ‘vervelend’, ‘hinderlijk’, ‘onprettig’. Ze zijn er niet enthousiast over, maar accepteren de regels wel zoals ze zijn. De bevoegdheidsregels zijn hierdoor niet typisch enabling te noemen, maar meer coercive.

De medewerkers zien het belang van de bevoegdheidsregels zoals ze opgesteld zijn en accepteren gelaten het totstandkoming- en invoeringsproces van de regels. Omdat het management geen direct toezicht uitoefent op de medewerkers bij de uitvoering van hun taken voelen de medewerkers zich niet constant gecontroleerd. Dit heeft een positief effect op de sociale interactie tussen de medewerkers en het management. De medewerkers geven zich, in het proces van totstandkoming en invoering van de bevoegdheidsregels, niet een belangrijke rol en zij verwachten deze ook niet. Zij zien tevens in dat,

onder de omstandigheden van de werkomgeving en wat gebruikelijk is binnen de organisatie, voor de best mogelijke oplossing is gekozen. Hierbij gaan zij ervan uit dat ook hun belangen in alle overwegingen meegenomen zijn en beleven zij het proces van totstandkoming en invoering dan ook als representative.

De dimensie aard van regels kenmerkt zich in deze casus door:

- geen flexibiliteit in het aanpassen van werkprocessen;
- geen speelruimte voor creatieve oplossingen;
- lage transparantie in eigen taakuitvoering en in het gehele productieproces;
- bevoegdhedenregels zijn eerder belemmerend dan ondersteunend.

De dimensie proces van totstandkoming en invoering van regels kenmerkt zich door:

- geringe betrokkenheid en participatie door medewerkers;
- communicatie/sociale interactie vindt plaats op basis van samenwerking en vertrouwen;
- collectief belang staat zowel voor management als medewerkers voorop;
- vrijwillige opvolging van regels.

De aard van bevoegdhedenregels wordt negatief (coercive) beleefd en tegelijkertijd wordt het proces van totstandkoming en invoering van regels positief (representative) beleefd. Vanwege deze tegenstrijdige combinatie tussen de aard van regels en proces van totstandkoming en invoering van regels zijn de belevingen van de kenniswerkers te benoemen als ambivalent en zijn ze in de ambivalente zone van het analytisch model te plaatsen als Coercive Representative beleving.

5. Casussen vergeleken, conclusie

Met het analytisch model zijn de intern samenhangende complexen van formalisering goed te vergelijken. Het helpt te begrijpen waarom dezelfde medewerkers in dezelfde organisatie het ene complex van formalisering positief beleven, het andere complex van formalisering negatief of ambivalent beleven. Wanneer de drie samenhangende complexen van formalisering met elkaar worden vergeleken wordt duidelijk dat de formalisering bij de casus Klant- en Mensgericht Werken het karakter van procesregels heeft en positief wordt beleefd. De casus Klantintegriteit met betrekking tot beslissingsregels wordt negatief beleefd. Casus ELelectronisch FActureren die betrekking heeft op bevoegdhedenregels wordt ambivalent beleefd vanwege de tegenstrijdigheid in de combinatie van de kenmerken Coercive en Representative.

De aard van bevoegdhedenregels, bij de laatst genoemde casus, wordt (coercive) negatief beleefd, omdat de regels weinig speelruimte en flexibiliteit overlaten voor de medewerkers om vanuit hun positie hun werk te kunnen beïnvloeden. Bij procesregels, casus Klant- en Mensgericht Werken, hebben de medewerkers de vrijheid om zelf de flexibiliteit, speelruimte en transparantie te kunnen bepalen in de aard van de regels en zijn zij zeer nauw betrokken bij het proces van totstandkoming en invoering van regels. Uit de gebruikte bewoordingen van de medewerkers met betrekking tot de procesregels kan worden afgeleid dat zij de procesregels positief beleven. De aard van procesregels is enabling vanwege de aanwezigheid van flexibiliteit, speelruimte en transparantie.

Uit de gebruikte bewoordingen bij beslissingsregels zijn juist hele sterke negatieve reacties af te leiden op de aard van beslissingsregels, vanwege de afwezigheid van vooral flexibiliteit en speelruimte. De aard van beslissingsregels is daarom typisch coercive te benoemen met een nuance dat niet alle kenmerken van het type coercive bureaucracy uit de reacties van de medewerkers te herleiden waren, zoals transparantie. De medewerkers benoemen vooral flexibiliteit en speelruimte.

Bij beslissingsregels spelen, naast de controlerende en sturende functie van beslissingsregels, mee dat het management direct toezicht uitoefent. Dit gebeurt op een zeer vervelende en dreigende manier. Het direct toezicht ontbreekt bij bevoegdhedenregels en procesregels en deze worden daarom positief beleefd. Bij bevoegdhedenregels en procesregels stuurt het management op output, een managementstijl die meer wordt gewaardeerd door de medewerkers dan wanneer gebruik wordt gemaakt van de managementstijl direct toezicht.

Bij bevoegdhedenregels wordt het proces van totstandkoming en invoering van regels op een representatieve manier beleefd dat wil zeggen op een positieve manier. Belangrijkste reden hiervoor is dat de medewerkers erop vertrouwen dat ook hun belangen worden behartigd in het proces van totstandkoming en invoering van de regels. De ongeschreven bevoegdhedenregels zijn in het

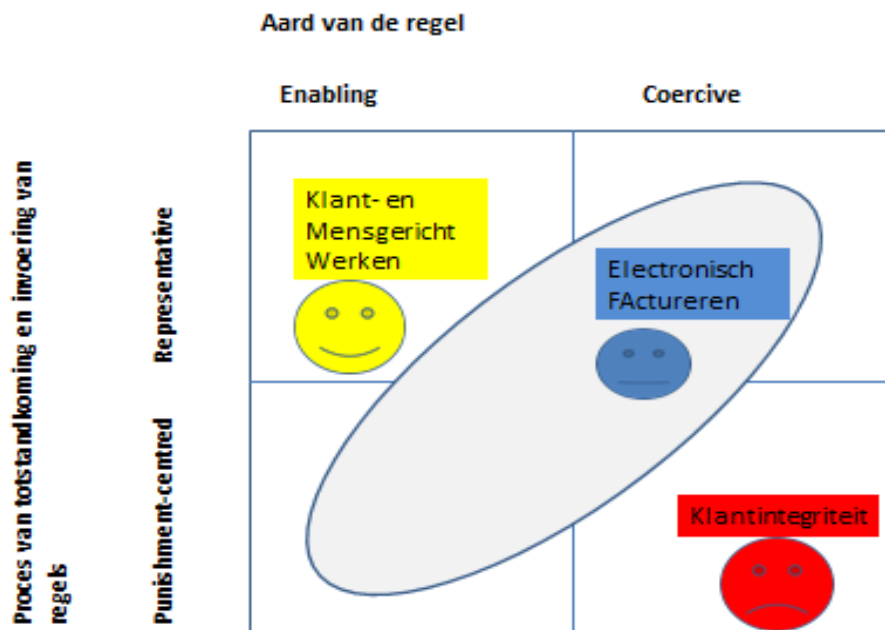
Electronisch Factureren systeem ingebed, zoals verwacht door alle betrokkenen. Het was niet te voorkomen! De medewerkers geven tevens aan dat onder de omstandigheden voor de beste oplossing is gekozen.

Dezelfde onvermijdelijkheid van de regels zoals bij bevoegdhedenregels is ook bij beslissingsregels aanwezig. Echter beleven de medewerkers het totstandkoming- en invoeringsproces van beslissingsregels als punishment-centred, dat wil zeggen negatief. Dit komt vooral doordat de medewerkers zich bedreigd voelen en angstig zijn voor strafmaatregelen. Er heerst wantrouwen tussen de medewerkers en het management. Het gevoel 'bedreigd' te worden en het hebben van wantrouwen tegen het management ontbreekt bij de bevoegdhedenregels. Dit maakt dat het proces van totstandkoming en invoering van bevoegdhedenregels als representatief wordt ervaren en hetzelfde proces bij beslissingsregels als punishment-centred wordt ervaren. Het hebben van alle vrijheid in het bepalen en invoeren van procesregels en de nauwe betrokkenheid bij dit proces roept bij de medewerkers positieve belevingen op, dit proces van totstandkoming en invoering van procesregels wordt dan ook als representatief benoemd.

Een belangrijk verschil tussen de complexen van formalisering heeft te maken met de druk van externe autoriteiten om beslissingsregels, afkomstig uit Wet- en regelgeving, op een juiste en goede manier in te voeren en toe te zien op de naleving daarvan. Vanwege deze druk draait het management de duimschroeven aan bij de medewerkers door nog meer direct toezicht uit te oefenen, wat weer sterkere negatieve gevoelens oproept bij de medewerkers met betrekking tot beslissingsregels.

Bij bevoegdhedenregels is de druk vanuit het management vele malen minder aanwezig. Een reden daarvoor is dat de bevoegdhedenregels niet opgelegd zijn door externe autoriteiten, maar eigen regels zijn voor de bedrijfsvoering. Bij procesregels is geen sprake van externe druk, omdat de formalisering intern door de medewerkers nog vastgelegd en ingevoerd moet worden. Door de afwezigheid van externe druk worden de twee laatste complexen van formalisering (procesregels en bevoegdhedenregels) positiever beleefd dan beslissingsregels.

Schematische weergave resultaten onderzoek



(fig.2)

In fig. 2 zijn de resultaten van het onderzoek schematisch weergegeven. Het theoretisch model geeft inderdaad inzicht in de verklaring(en) voor de beleving(en) van medewerkers met formalisering. Zoals blijkt ligt de casus Klant- en Mensgericht Werken met procesregels als formalisering in de positieve zone, de casus Klantintegriteit met beslissingsregels als formalisering in de negatieve zone. De casus EElectronisch FActureren met bevoegdhedenregels als formalisering ligt in de ambivalente zone, vanwege de tegenstrijdigheid in de coercive aard van de regel en representative proces van totstandkoming en invoering van de regel.

De tweede theoretische mogelijkheid van ambivalente beleving; de tegenstrijdige combinatie van een enabling aard van regels en punishment-centred proces van totstandkoming en invoering van regels is in dit onderzoek niet aangetoond. Uit de reacties van de kenniswerkers zijn geen aanwijzingen te vinden die de tegenstrijdigheid tussen deze kenmerken aantonen.

Conclusie

De centrale vraag van dit onderzoek is:

“Hoe beleven kenniswerkers, in een bureaucratische organisatie, de formalisering van arbeid en hoe is dit te verklaren?”

De deelvragen om tot de beantwoording van de centrale vraag te komen zijn:

- 1) *“Zijn de belevingen van kenniswerkers te verklaren door middel van het proces van totstandkoming en invoering van regels?”*
- 2) *“Zijn de belevingen van kenniswerkers te verklaren door middel van de aard van regels?”*

De conclusies uit het onderzoek worden hieronder weergegeven.

Uit de vergelijking van de intern samenhangende complexen van formalisering is te concluderen dat medewerkers, in bureaucratische organisaties, formalisering verschillend beleven. Dezelfde formalisering van arbeid kan door dezelfde kenniswerkers positief, negatief of ambivalent worden beleefd. In dit onderzoek zijn drie casussen onderzocht; de eerste casus is positief beleefd en benoemd als enabling representative, de tweede is negatief beleefd en benoemd als coercive punishment-centred en de derde is ambivalent beleefd vanwege de tegenstrijdige combinatie van coercive en representative.

Duidelijk is geworden dat de belevingen van medewerkers met formalisering worden beïnvloed door het proces van totstandkoming en invoering van regels en door de functie/aard van regels uit het analytisch onderzoekmodel. Zoals Gouldner (1954) heeft aangetoond is ook in dit onderzoek zichtbaar geworden dat sociale processen en interactie de beleving van formalisering door medewerkers kan verklaren. Bij de casussen Klant- en Mensgericht Werken en ELelectronisch FActureren was er sprake van een positief sociaal proces en interactie tussen de medewerkers en het management gebaseerd op wederzijds vertrouwen en samenwerking. Het resultaat was; een positieve beleving van de kenniswerkers met het proces van totstandkoming en invoering van regels. De theoretische uitgangspunten van het representative patroon (vertrouwen en samenwerking) verklaren dit resultaat.

Bij de casus Klantintegriteit blijkt er sprake te zijn van een negatief sociaal proces en interactie tussen de kenniswerkers en het management gebaseerd op wederzijds wantrouwen tussen de beide partijen. Het resultaat bij deze casus was; een negatieve beleving van kenniswerkers met het proces van totstandkoming en invoering van regels. De theoretische uitgangspunten van het punishment-centred patroon (wantrouwen en eenzijdig optreden) geven de verklaring(en) voor dit resultaat.

De theoretische uitgangspunten van de concepttypologie van Adler en Borys (1996) worden eveneens bevestigd door de resultaten uit dit onderzoek. De positieve beleving van de aard van regels in de casus Klant- en Mensgericht Werken wordt verklaard door de enabling (positieve, ondersteunende en helpende) aard van de regels. De negatieve beleving van de aard van regels, in de twee andere casussen, is te verklaren door de coercive (negatieve, hinderende, controlerende) aard van de regels. De resultaten uit dit onderzoek laten zien dat de theoretische uitgangspunten van Gouldner (1954) en die van Adler en Borys (1996) verklaring(en) geven voor de beleving van formalisering van arbeid.

De combinatie van de theorieën van Gouldner (1954) en Adler en Borys (1996) bleek een vruchtbare weg te zijn, omdat hierdoor een ambivalente beleving met formalisering zichtbaar is geworden.

Wanneer enkel vanuit Gouldner (1954) of vanuit Adler en Borys (1996) naar belevingen met formalisering was onderzocht, dan zou er geen ambivalente beleving zijn gevonden. Het samenbrengen van beide theorieën heeft een nieuw onderzoekmodel opgeleverd met drie zones. Een positieve zone, een negatieve zone en een ambivalente zone met belevingen van formalisering van arbeid. De resultaten van dit onderzoek tonen de waarde en toepasbaarheid van de combinatie van de theorieën van Gouldner (1954) en Adler en Borys (1996) bij het verklaren van beleving(en) van formalisering.

Positieve zone

De belevingen met procesregels (casus Klant- en Mensgericht Werken) zijn positief. Het proces van totstandkoming en invoering van procesregels wordt representative beleefd, omdat de kenniswerkers zelf bij de vorming van de formalisering betrokken waren. De aard van de regels wordt op een manier ingevuld dat het de kenniswerkers ondersteund en helpt bij de uitvoering van hun taken en daardoor enabling wordt gevoeld.

Een kanttekening bij de casus Klant- en Mensgericht Werken is dat de casus in de opzetfase onderzocht is en daardoor waarschijnlijk meer representative beleefd is door de kenniswerkers, omdat het juist in deze fase was onderzocht. Het kan zijn dat, na de vastlegging van de formalisering, kenniswerkers die later aansluiten de procesregels helemaal niet als representative beleven. Dat de nieuwe kenniswerkers de regels juist beleven als een heel rigide systeem.

Bij procesregels is een nuancering in de conclusie noodzakelijk. De kenniswerkers hebben niet expliciet aangegeven dat hun werk makkelijker wordt gemaakt door de procesregels. Dit kan te maken hebben met de opzetfase van de formalisering. Een bepaalde periode na implementatiedatum zou onderzocht moeten worden of het werk daadwerkelijk makkelijker gemaakt is door de procesregels.

Negatieve zone

De aard van beslissingsregels (casus Klantintegriteit) is coercive, omdat de regels vooral belemmerend en controlerend zijn. Het ontbreekt de kenniswerkers aan vrijheid en zelfstandigheid. Het proces van totstandkoming en invoering van regels is punishment-centred, vanwege het onderlinge wantrouwen tussen het management en de kenniswerkers. Daarnaast beleven de kenniswerkers de communicatie en sociale interactie vanuit het management als bedreigend. Beslissingsregels belanden daarom in de negatieve zone.

Beslissingsregels hadden theoretisch ook deels enabling kunnen worden beleefd door de eventuele taakduidelijkheid en doordat de kenniswerkers beschermd zijn bij eventuele beschuldigingen van wangedrag of afwijking van regels. Wanneer zij de regels hebben gevolgd dan kan hen niets gebeuren. Dit enabling deel van beslissingsregels wordt niet zo beleefd door de kenniswerkers. Wat uit de analyse naar voren komt is dat de kenniswerkers de theoretische mogelijkheid die uitgaat van de taakduidelijkheid van beslissingsregels niet meewegen in hun beleving. De kenniswerkers beleven de beslissingsregels coercive, vanwege de belemmeringen en beperkingen van beslissingsregels.

De nuancering die bij beslissingsregels gemaakt kan worden is dat niet iedere kenniswerker in dezelfde mate eensluidende negatief geluid heeft laten horen. De mate van negativiteit verschilt in meer of mindere mate, omdat de kenniswerkers niet allemaal in dezelfde mate de noodzaak inzien van de functie van beslissingsregels.

Ambivalente zone

De belevingen van de kenniswerkers met bevoegdhedenregels zijn ambivalent, vanwege de positieve (representative) beleving met het proces van totstandkoming en invoering van de regels en vanwege de negatieve (coercive) beleving van de aard van de regels. De ambivalentie in de ambivalente zone kan theoretisch ook betrekking hebben op de combinatie punishment-centred proces van totstandkoming en invoering van regels en enabling aard van regels, echter is deze combinatie niet aangetoond in de beleving(en) van kenniswerkers met formalisering.

Het gebruik van het analytisch onderzoekmodel blijkt dus vruchtbaar te zijn bij de verklaring van belevingen van medewerkers met formalisering van arbeid.

De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat het zinvol en nuttig is om inzicht te hebben in de beleving(en) van kenniswerkers met formalisering van arbeid en de verklaringen voor deze beleving(en). Het analytisch onderzoekmodel is heel goed te gebruiken om gestructureerde beleidsaanbevelingen te kunnen doen. Een manager of het management kan hiermee beleid maken waardoor een beleving uit de negatieve zone verplaatst kan worden naar de ambivalente zone of zelfs

naar de positieve zone. De kenniswerkers hebben bij de casus Klantintegriteit aangegeven dat de beleving positiever geweest zou kunnen zijn, wanneer de formalisering van te voren getoetst zou zijn bij de kenniswerkers. Dit had meer draagvlak opgeleverd voor de formalisering en een positievere beleving bij de kenniswerkers teweeg gebracht.

De aanwezigheid van externe druk voor het implementeren van nieuwe Wet- en regelgeving is blijvend voor de organisatie. Dit onderkennen de kenniswerkers. Het management kan niets veranderen aan de coercive aard van beslissingsregels, maar het management kan wel het punishment-centred karakter van het proces van totstandkoming en invoering van regels verminderen door meer samenwerkingsverbanden op te zoeken met de kenniswerkers.

De meerwaarde van dit onderzoek is dat een manager aan de hand van het analytisch onderzoekmodel kan bepalen welke negatief beleefde factoren kunnen worden veranderd, zodat een negatieve beleving ambivalent beleefd kan worden of zelfs positief beleefd kan worden.

In het volgend hoofdstuk treft u een reflectie op het onderzoeksproces en worden er suggesties gegeven voor vervolgonderzoeken.

6. Reflectie onderzoeksproces en aanbevelingen vervolgonderzoek

Reflectie onderzoeksproces

Waar ik vooral tegenaan liep tijdens het onderzoeksproces is dat de onderzoeksfasen door elkaar liepen in plaats van volgtijdelijk op elkaar. Ondanks dat er een vooropgezet onderzoeksplan met fasen; ontwerp, uitvoer, analyse en schrijven lag. Het gevolg hiervan was dat ik tegelijkertijd werkte aan aanpassingen in het theoretisch kader, het analytisch model en uitwerking van resultaten. Dit kwam door de onervarenheid van mij als onderzoeker. Vertragingen en herschrijven van onderdelen hadden achterwege kunnen blijven, wanneer de fasen van het onderzoeksplan volgtijdelijk afgerond waren alvorens te starten met de volgende fase.

Vervolgonderzoek

Wanneer hetzelfde onderzoek in meerdere vergelijkbare bureaucratische organisaties of andere locaties en met een groter aantal respondenten zou worden uitgevoerd, zou het de onderzoeksresultaten kunnen versterken. Op deze wijze zou je meer representatieve en robuuste onderzoeksresultaten kunnen krijgen.

De groep kenniswerkers in de bureaucratische organisatie bleek geen homogene groep te zijn. Het is interessant om te onderzoeken of de diversiteit tussen kenniswerkers significant van invloed kan zijn op de belevingen van medewerkers met formalisering van arbeid.

Een vruchtbare richting voor vervolgonderzoek biedt de casus procesregels. In dit onderzoek is de casus in de opzetfase onderzocht. De resultaten zouden anders kunnen zijn wanneer dezelfde casus na de opzetfase of zelfs een jaar na implementatiedatum zou worden onderzocht.

Eveneens een interessante onderzoeksrichting voor een vervolgonderzoek kan zijn; onderzoek naar of democratisering in bureaucratische organisaties plaatsvindt of heeft plaatsgevonden, zoals voorzien werd door verschillende auteurs. Of is er sprake van dat de oorspronkelijke bureaucratische werkwijze nog van toepassing is, maar wordt het anders benoemd of verwoord?

Literatuurlijst

- Abernethy, M.A., & Stoelwinder, J.U. (1995). The Role of Professional Control in the Management of Complex Organizations. *Accounting Organizations and Society*, 20 (1), 1-17.
- Adler, P.S., & Borys, B. (1996, March). Two types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41 (1), 61-89.
- Adler, P.S. (1999). Building better Bureaucracies. *Academy of Management Executive*, 13 (4), 36-49.
- Adler, P.S. (2010). *The Ambivalence of Bureaucracy: From Weber via Gouldner to Marx*. Verkregen op 3, januari, 2010 van: <http://www-bcf.usc.edu/padler/>
- Ahrens, T., & Chapman, C.S. (2004). Accounting for Flexibility and Efficiency: A Field Study of Management Control Systems in a Restaurant Chain. *Contemporary Accounting Research*, 21 (2), 271-301.
- Baarda, D.B., & Goede, M.P.M. de (1992). *Basisboek methoden en technieken. Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. 1^e druk. Leiden/Antwerpen: Stenfert Kroese.
- Benson, J., & Brown, M. (2007). Knowledge workers: What keeps them committed; what turns them away. *Work, Employment and Society*. BSA. Publications LTD, 21 (1), 121-141.
- Braster, J.F.A. (2000). *De kern van casestudy's*. Assen: Van Gorcum & Comp. B.V.
- Bolin, M., & Härenstam, A. (2008). An Empirical Study of Bureaucratic and Post-Bureaucratic Characteristics in 90 Workplaces. *Economic and Industrial Democracy*, 29 (4), 541-564.
- Chapman, C.S., & Kihn, L. (2009). Information system integration: enabling control and performance. *Accounting, Organizations and Society*, (34), 151-169.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2003). *Kennis en economie 2003. Onderzoek en innovatie in Nederland*. Voorburg/Heerlen.
- Crowley, M. (2012, August). Control and dignity in professional, manual and service-sector employment. *Organization Studies*, 1-24.
- Crowley, M., Tope, D., Chamberlain L.J. & Hodson, R. (2010, August). Neo-Taylorism at work: Occupational Change in the Post-Fordist Era. *University of California Press*, 57 (3), 421-447.
- Dankbaar, B. (2004). Dertig jaar politieke economie van arbeid en organisatie. Of: het gelijk van Harry Braverman. *Tijdschrift voor Politieke Economie*, 26 (2), 61 – 96.

- Dankbaar, B., & Vissers, G. (2009). Of Knowledge and Work. *Max Plank Institute for the study of Societies*, 1-31.
- Eisenstadt, S.N. (1959, Dec.). Bureaucracy, Bureaucratization and Debureaucratization. *Administrative Science Quarterly*, 4 (3), 302 – 320.
- Engel, G.V. (1969, March). The effect of Bureaucracy on the Professional Autonomy of the Physician. *Journal of Health and Social Behavior*, 10 (1), 30-41.
- Engel, G.V. (1970, March). Professional Autonomy and Bureaucratic Organization. *Administrative Science Quarterly*, 15 (1), 12-21.
- Firestone, W.A. (1990, Nov.). Succession and Bureaucracy: Gouldner Revisited. *Educational Administration Quarterly*, 26 (4), 345-375.
- Free, C. (2007). Supply- Chain Accounting Practices in the UK Retail Sector: Enabling or Coercing Collaboration. *Contemporary Accounting Research*, 24 (3), 897-733.
- Gouldner, A. (1954). *Patterns of industrial bureaucracy*. Glencou: The Free Press.
- Hart, M.W. 't, & Schuwer, R.V. (1996). Professionals en IT-ondersteuning. How to create a winning team. *Methodologie en kennismanagement. Bedrijfskunde*, 68 (4), 82-88.
- Hallett, T., & Ventresca, M.J. (2006). Inhabited institutions: Social interactions and organizational forms in Gouldner's Patterns of Industrial Bureaucracy. *Springer Science and Business Media B.V.*, 35, 213–236.
- Hodgson, D.E. (2004). Project Work: The Legacy of Bureaucratic Control in the Post-Bureaucratic Organization. *Organization*, 11 (1), 81-100.
- Hoogh, H.B. de, Koopman, P.L. & Hartog, D.N. den (2004). De ontwikkeling van de CLIO: een vragenlijst voor charismatisch leiderschap in organisaties. *Gedrag & Organisatie*, 17 (5), 354-382.
- Hoy, W.K., & Sweetland, S.R. (2001, August). Designing Better Schools: The Meaning and Measure of Enabling Structures. *Educational Administration Quarterly*, 37 (3), 296-321.
- Jørgensen, B., & Messner, M. (2009, Dec.). Management Control in New Product Development: The Dynamics of Managing Flexibility and Efficiency. *Journal of Management Accounting Research*, 21 (1), 99-124.

- Kärreman, D., & Alvesson, M. (2004). Cages in Tandem: Management Control, Social Identity and Identification in a Knowledge-Intensive firm. *Organization*, 11 (1), 149-175.
- Kessels, J.W.M. (2004). *De noodzaak om aantrekkelijk te zijn voor autonome professionals. De nieuwe professional: het belang van autonomie en persoonlijk ondernemerschap*. Verkregen van: http://www.cnvs.nl/fileadmin/bestanden/ocnv/downloads/autonome-professionals_01.pdf
- Lammers, C.J. (1983). *Organisaties vergelijkenderwijs*. 1^e druk. Utrecht: Het Spectrum B.V.
- Macionis, J.J., & Plummer, K. (2005). *Sociology a global introduction*. 3e druk. Essex: Pearson Education Limited.
- Mc Closkey, J.C., & McCain, B.E. (1987). Satisfaction, Commitment and Professionalism of Newly Employed Nurses. *Image: Journal of Nursing Scholarship*, 19 (1), 20-24.
- Mc Kenna, S., Lorenzo, L.G. & Bridgman, T. (2010). Managing, managerial control and managerial identity in the post-bureaucratic world. *Journal of Management Development*, 29(2), 128-136.
- Mintzberg, H. (2004). *Organisatiestructuren*. 17e druk. Den Haag: Academic Service.
- Miyahara, K. (2000, february). *Alvin. W. Gouldner: Studies on Bureaucracy and the New Class Project*. Kwansei Gakuin University), 241-254.
- Montagna, P.D. (1968, Sep.). Professionalization and Bureaucratization in Large Professional Organizations. *The American Journal of Sociology*, 74 (2), 130-145.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2003). *De kenniscreërende onderneming. Hoe Japanse bedrijven innovatieprocessen in gang zetten*. 3^e druk. Schiedam: Scriptum.
- Pruijt, H. (2000). Repainting, modifying, smashing Taylorism. *Journal of Organizational Change Management*, 13 (5), 439-451.
- Ritzer, G. (1975, Jun.). Professionalization, Bureaucratization and Rationalization: The views of Max Weber. *Social Forces*, 53 (4), 627-634.
- Sørensen, J.E., & Sørensen, T.L. (1974, March). The Conflict of Professionals in Bureaucratic Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19 (1), 98-106.
- Steijn, B. (2004). *Werken in de informatiesamenleving*. 2^e druk. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Styhre, A. (2008, Dec.). Management Control in Bureaucratic and Postbureaucratic Organizations: A Lacanian Perspective. *Group & Organizations Management*, 33 (6), 635-656.

- Tampoe, M. (1993). Motivating Knowledge Workers The Challenge for the 1990s. *Long Range Planning*, 26 (3), 49-55.
- Verdonschot, S., Dewulf, L., Rooij, M. van & Smits, B. (2008). Maak werk van kenniswerk! *Literatuuronderzoek naar kenniswerk(ers) in opdracht van AGORIA. Kessels & Smit, The learning company*, 1-16.
- Watts, D.M. (2009). Enabling School Structure, mindfulness and teacher environment: Test of a Theory. *Studies at the Graduate School of The University of Alabama*, 1-118
- Weggeman, M. (2001). *Kennismangement. Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*. 4^e druk. Schiedam: Scriptum.
- Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*. 5^e druk. Schiedam: Scriptum.
- Weggeman, M. (2010). *Kennismanagement in de praktijk*. 7^e druk. Schiedam: Scriptum.
- Werner, H., & Meij, A. de (2011). Businesscase Klant- en mensgericht werken. *Intern document onderzoeksorganisatie*, 1-3
- Wouters, M., & Wilderom, C. (2008). Developing performance-measurement systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department. *Accounting, Organizations and Society*, 33, 488-516.
- Yin, R.K. (2003). *Case study research. Design and methods*. (3rd ed.), California: Sage Publications Inc.

Bijlage: Topiclijst

Introductie interview

Goedemorgen/middag,

Als eerste mijn dank voor je medewerking aan dit interview. In het kader van mijn afstudeerscriptie voor de opleiding Sociologie aan de Erasmus Universiteit voer ik een onderzoek uit naar belevingen van kenniswerkers met regels en procedures. Binnen de organisatie heb jij te maken met regels en procedures. Het is voor mij interessant om te zien en te ontdekken hoe eenzelfde regel of procedure door verschillende collega's wordt beleefd en hoe de belevingen te verklaren zijn.

Voor dit interview heb ik 45 minuten uitgetrokken met een uitloop van een kwartier. De onderwerpen die ik in de interviews wil behandelen zijn de regels rondom de casus Klantintegriteit, casus Klant- en Mensgericht Werken en de casus ELelectronisch FActureren (ELFA).

Voor de verwerking van het interview maak ik gebruik van opnameapparatuur. Heb ik je goedkeuring om het interview op te nemen?

Vragen

- 1) Op welke afdeling werk jij?
- 2) In welke functie?
- 3) Wat is je hoogst genoten opleidingsniveau?
- 4) Wat vindt jij belangrijk in je werk?
- 5) Ben je bekend met de genoemde onderwerpen?
- 6) Met welk onderwerp heb je het meest te maken of te maken gehad?
- 7) Kun je voor jezelf de onderwerpen rangschikken naar regels in jouw werk?
- 8) Is de achtergrond van de regel(s) jou bekend?
- 9) Welke of wiens belang(en) worden gediend met de regels?
- 10) Zijn er voldoende medewerkers betrokken bij de vorming van regels en procedures?
- 11) Wat betekent de regel of procedure voor jou werk?
- 12) Geeft de regel of procedure ruimte om je werk in te richten?
- 13) Bespreek je regels en/of procedures met je leidinggevende of collega's?
- 14) Hoe wordt omgegaan bij het niet opvolgen van regels of procedures?
- 15) Zijn er nog andere dingen die je kwijt wil over het onderwerp?

De vragen geven een leidraad voor het interview. De antwoorden van de respondenten geven de richting aan van het interview. Het is daarom niet gezegd dat de vragen altijd in dezelfde volgorde worden gesteld of dat alle vragen daadwerkelijk worden gesteld.