

Sociale Onzekerheid



Theorie en praktijk



Zijn de verschillende organisatieculturen uiteindelijk als puzzelstukken in elkaar gevallen?

Scriptiebegeleider : Dr. H.J.M. Fenger
Avondstudent : L.L. de Heer (255458)

Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit Sociale Wetenschappen
Bestuurskunde

Sociale Onzekerheid



Zijn de verschillende organisatieculturen uiteindelijk als puzzelstukken in elkaar gevallen?

Voorwoord

Een voorwoord is eigenlijk net zo afgezaagd als de term organisatiecultuur. Afgezaagd heeft zo'n negatieve klank, maar hoeft natuurlijk niet zo te zijn. Hoe meer mensen erover schrijven, des te leuker en interessanter het wordt om zelf origineel uit te hoek te komen. Ook is het nuttig om zoveel mogelijk over een onderwerp te lezen. Nu is een voorwoord niet echt een onderwerp, maar bijna iedereen schrijft er een. Wat is origineel? Ik ben niet iemand die origineel is, zeker niet op wetenschappelijk vlak. Daarom vind ik het bijzonder dat ik een voorwoord schrijf naar aanleiding van een scriptie op universitair niveau. Vanaf de basisschool tot en met de middelbare school heeft men mij duidelijk gemaakt dat ik toch maar beter de HAVO kon doen en daarna MEAO. MEAO leek me niet interessant. Uiteindelijk heb ik VWO gedaan en heb dit toch tot 5 VWO kunnen volbrengen. Vervolgens heb ik examen gedaan in HAVO. Na de HAVO heb ik HEAO-MER gedaan en deze opleiding is me prima bevallen. Daarna heb ik besloten om doorstromer op de universiteit te worden. Nu, als avondstudent ben ik in de afrondende fase bezig.

Omdat ik avondstudent ben, werk ik naast mijn studie. Sinds 13 augustus 2001 werk ik bij het UWV (Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen), voorheen GUO (Gemeenschappelijk Uitvoeringsorgaan), een van de vijf uitvoeringsinstellingen. Met ingang van 13 augustus 2002 is mijn dienstverband van bepaalde tijd overgezet naar onbepaalde tijd. Doordat de uitvoeringsinstellingen zijn gefuseerd, worden de medewerkers geconfronteerd met andere werkwijzen en andere organisatieculturen. Het lijkt me dan ook interessant om te onderzoeken hoe de organisatiecultuur van een aantal verschillende afdelingen is gestroomlijnd en deze vervolgens te vergelijken bij het voormalige GAK (Gemeenschappelijk Administratie Kantoor) en het GUO. Zo kan men zien wat de overeenkomsten en verschillen zijn. Aan de hand hiervan wil ik conclusies trekken en aanbevelingen doen om de organisatiecultuur meer tot elkaar te brengen.

Graag bedank ik Menno Fenger voor zijn inzet voor de totstandkoming van deze scriptie. Toch wel een voordeel om een scriptiebegeleider met een gedeelde interesse in het vakgebied te hebben. Ook wil ik prof.dr. C.W.A.M. van Paridon bedanken voor zijn bereidheid om als tweede lezer te fungeren.

Mijn dank gaat verder uit naar de volgende personen:

- Nico de Kraa en Menno Stoppelenburg van het GUO. Beiden ben ik zeer erkentelijk voor hun medewerking bij de totstandkoming van deze scriptie en voor steun in moeilijke tijden.
- Gerard Mulder, die altijd geïnteresseerd was naar het verloop van de scriptie.
- Manna Jairam van het GAK voor de hulp om bij het GAK de vragenlijsten uit te delen.
- De medewerkers van het voormalige GAK en het GUO voor hun medewerking.

Tenslotte wil ik mijn ouders bedanken, die me altijd met raad en daad terzijde stonden in moeilijke tijden.

Linda de Heer

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inhoudsopgave	4
Hoofdstuk 1 Inleiding en probleemstelling	
1.1 Ontstaansgeschiedenis Sociale Zekerheid	7
1.2 Het UWV	9
1.3 Organisatiecultuur	10
1.4 Probleemstelling en centrale vraagstelling	11
1.5 Methoden van onderzoek	13
1.6 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie	15
1.7 Opzet	16
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader	
2.1 Inleiding	17
2.2 Het begrip cultuur en de functies van organisatiecultuur	17
2.3 Verschillende invalshoeken cultuurbegrip	19
2.3.1 Cultuur als onderwerp van antropologisch onderzoek	19
2.3.2 Cultuur als metafoor	19
2.3.3 Cultuur als organisatiekundig element; functionalistisch	20
2.4 Lagen in de organisatie	20
2.4.1 Topmanagement	20
2.4.2 Middenkader	21
2.4.3 Medewerkers	22
2.5 Uitingsvormen van organisatiecultuur	22
2.5.1 Niveau 1: artefacten	22
2.5.2 Niveau 2: beleden waarden	23
2.5.3 Niveau 3: gemeenschappelijke impliciete veronderstellingen	23
2.6 Organisatiecultuur verdeeld in een aantal schillen	23
2.7 Dimensies van organisatiecultuur	24
2.7.1 Procesgericht tegenover resultaatgericht	24
2.7.2 Mensgericht tegenover werkgericht	24
2.7.3 Organisatiegebonden tegenover professioneel	25
2.7.4 Open tegenover gesloten	25
2.7.5 Strakke tegenover losse controle	25
2.7.6 Pragmatisch tegenover normatief	25
2.8 Verklaringen voor de organisatiecultuur	26
2.8.1 Arbeidsomstandigheden	26
2.8.2 Vrouwen	27
2.8.3 Werkwijze	27
2.8.4 Klantgerichtheid	27
2.8.5 Omgeving	27
2.8.6 Kwaliteitsmanagement	28
2.8.7 Leiderschap	28
2.9 Conclusie	29

Hoofdstuk 3 Omgeving

3.1 Inleiding	30
3.2 Interne en externe omgeving en omgeving als open of gesloten systeem	30
3.3 De omgeving bezien in samenstellende componenten	31
3.3.1 Demografische factoren	31
3.3.2 Economische factoren	31
3.3.3 Technologische factoren	32
3.3.4 Sociaal-maatschappelijke factoren	32
3.3.5 Politieke factoren	32
3.3.6 Ecologische factoren	32
3.3.7 Marktfactoren	33
3.4 Factoren voor belang voor de organisatiecultuur van het UWV	33
3.5 Dimensies omgeving	34
3.6 Conclusie	35

Hoofdstuk 4 Kwaliteitsmanagement

4.1 Inleiding	37
4.2 Het begrip kwaliteit	37
4.3 Kaders met betrekking tot de inzet van middelen	38
4.4 ISO 9001-2000 als kwaliteitsmanagementsysteem UWV	38
4.5 UWV als dienstverlenend bedrijf	40
4.6 De klantervaring bepaalt kwaliteit van dienstverlening	40
4.7 De klantgerichte medewerker	41
4.8 Criteria voor de kwaliteit van dienstverlening	41
4.8 Conclusie	42

Hoofdstuk 5 Leiderschap

5.1 Inleiding	44
5.2 Kenmerken en stijl van leiding geven	44
5.2.1 Theorie X en Theorie Y (McGregor)	44
5.2.2 Integratiebeginsel, steun gevend leiderschap en 'linking pin'(Likert)	45
5.2.3 Leiderschapsraster (Blake en Mouton)	46
5.2.4 De situatieafhankelijke benadering (Fiedler)	47
5.2.5 De driedimensionele (3-D) benadering (Reddin)	48
5.3 Conclusie	50

Hoofdstuk 6 Empirie

6.1 Inleiding	52
6.2 Aanpak onderzoek, resultaat observaties en verklaring dimensies	52
6.3 Presentatie organisatiecultuur GAK en GUO	54
6.3.1 Dimensie 1	54
6.3.2 Dimensie 2	56
6.3.3 Dimensie 3	57
6.3.4 Dimensie 4	59
6.3.5 Dimensie 5	61
6.3.6 Dimensie 6	63

6.4 Analyse vastgestelde dimensies	64
6.5 Leiderschapsstijlen	66
6.5.1 Vragenlijst t.b.v. vaststellen leiderschapsstijl	66
6.5.2 Tabellen gehanteerde leiderschapsstijlen per afdeling	66
6.5.3 Resultaat vragen over gehanteerde leiderschapsstijl	67
6.5.3.1 GAK WW, AG, BB	67
6.5.3.2 GUO WW, AG, BB	68
6.6 Conclusie	69
Hoofdstuk 7 Conclusies en aanbevelingen	
7.1 Inleiding	70
7.2 Beantwoording van de deelvragen	70
7.3 Beantwoording van de vraagstelling	77
7.4 Aanbevelingen	79
Literatuurlijst	81
Bijlagen	
Bijlage 1: Observaties	83
Bijlage 2: Vragen manager	84
Bijlage 3: Vragen medewerkers	87
Samenvatting	92

Hoofdstuk 1 Inleiding en probleemstelling

1.1 Ontstaansgeschiedenis Sociale Zekerheid

Ons huidige stelsel van sociale zekerheid heeft een lange ontstaansgeschiedenis. In het kort zal ik in deze paragraaf een beeld in de tijd schetsen over het ontstaan van ons huidig stelsel van sociale zekerheid.¹

Het stelsel heeft haar wortels in de onderlinge verzekering binnen de middeleeuwse gilden, in de vroeger gepraktiseerde particuliere armenzorg en in de juridische aansprakelijkheid van werkgevers voor bedrijfsongevallen. De eerste bemoeienis van de landelijke overheid met de sociale zekerheid dateert uit 1854 toen de Wet op de armenzorg totstandkwam.

De eerste sociale verzekering op basis van het equivalentiebeginsel², die was geregeld in de Ongevallenwet van 1901, kende een tweezijdige uitvoeringsstructuur: de Rijksverzekeringsbank was toen aangewezen als uitvoerend orgaan, maar werkgevers konden er onder bepaalde voorwaarden voor kiezen zelf het risico te dragen, of het risico bij de Centrale Werkgevers Risicobank onder te brengen.

Direct na het einde van de Tweede Wereldoorlog verscherpte zich, uit onvrede met de onduidelijkheden die het gevolg waren van de hiervoor geschetste dualistische structuur, de discussie over de rol van de overheid binnen de sociale zekerheid. Zo concludeerde de commissie Van Rhijn (1948) o.a. dat ‘de gemeenschap, georganiseerd in de Staat, aansprakelijk is voor de sociale zekerheid en vrijwaring tegen gebrek van al haar burgers, op voorwaarde dat deze leden zelf al het redelijke doen om zich die sociale zekerheid en vrijwaring tegen gebrek te verschaffen’. De uitkomst van de discussie werd vastgelegd in de in 1952 ingevoerde Organisatiewet Sociale Verzekeringen (OSV). Deze OSV legde de basis voor de organisatiestructuur die tot het midden van de jaren negentig stand hield. De uitvoering van de werknemersverzekeringen werd opgedragen aan de bedrijfsverenigingen. Naar de uitvoering van de werknemersverzekeringen werd een parlementaire enquête ingesteld en uitgevoerd door de commissie Buurmeijer.

Deze commissie concludeerde in september 1993:

- “Door de gekozen verantwoordelijkheidsverdeling tussen sociale partners en de overheid houden partijen elkaar in de uitvoering van werknemersverzekeringen in een verlamme greep. De noodzakelijke fundamentele wijzigingen blijven hierdoor achterwege”.
- “De uitvoerders van de werknemersverzekeringen (de bipartiet bestuurde private bedrijfsverenigingen) gaven te allen tijde voorrang aan het tijdig en juist verstrekken van uitkeringen, maar hadden weinig oog voor volumebeheersing door instroom te beperken en uitstroom te bevorderen”.³

Het debat in de Tweede Kamer naar aanleiding van het enquêterapport resulteerde in drie aangenomen moties. Daarin werd benadrukt dat het toezicht op de uitvoering onafhankelijk moest worden (en de overheid dus niet langer samen met de sociale partners toezicht moest gaan houden), de sociale partners geen verantwoordelijkheid meer mochten dragen voor de beoordeling van claims op een arbeidsongeschiktheidsuitkering, de uitvoering regionaal in plaats van per bedrijfstak moet worden georganiseerd en dat het geven van een uitkering en de bemiddeling naar arbeid zo veel mogelijk via een loket dienden plaats te vinden.

¹ Berkhot B, Markt als middel, *Over privatisering in de sociale zekerheid*, Amsterdam, 2003

² De hoogte van de premie (uit hoofde van een verzekering) is in beginsel afgestemd op de hoogte van het verzekerde risico

³ Berkhot B, Markt als middel, *Over privatisering in de sociale zekerheid*, Amsterdam, 2003

In de nieuwe organisatiewet voor de sociale verzekeringen, de OSV 1995, werden de uitkomsten van de parlementaire enquête en de daarop volgende parlementaire behandeling geconcretiseerd. Met de OSV 1995 werden bestuur en uitvoering van werknemersverzekeringen gescheiden.

De bedrijfsverenigingen bleven bestuurlijk verantwoordelijk, maar de uitvoering moest worden uitbesteed aan een door de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid erkende onafhankelijke uitvoeringsinstelling (uvi).

De bestaande administratiekantoren, zoals het Gemeenschappelijk Administratie Kantoor (GAK), die in opdracht van de bedrijfsverenigingen al uitvoerder waren, namen de uvi-rol over.

De Sociale Verzekeringsraad werd omgevormd tot een onafhankelijke toezichthouder, het College van Toezicht Sociale Verzekeringen (CTSV), waarin de sociale partners niet langer participeerden. Daarnaast kwam er een Tijdelijk Instituut voor Coördinatie en Afstemming, het TICA, met coördinerende en regelgevende bevoegdheden. Voorts werd geregeld dat bedrijfsverenigingen hun administratie niet zelf mogen voeren. Iedere bedrijfsvereniging dient de uitvoering op contractbasis uit te besteden aan een uitvoeringsinstelling. Hiermee werd de aanzet gegeven tot de zogenaamde ontvlechting, waarbij de eigen administratie kantoren van de bedrijfsverenigingen werden afgestoten en verzelfstandigd.

OSV 1995 werd al snel opgevolgd door OSV 1997. In OSV 1997 werd de nadruk gelegd op regionale in plaats van sectorale uitvoering. De bedrijfsverenigingen en het TICA werden opgeheven en hun taken en bevoegdheden werden overgedragen aan het Landelijk Instituut Sociale Verzekeringen (LISV). Op termijn zouden de uitvoeringsinstellingen (uvi's zoals GAK en Gemeenschappelijk Uitvoering Orgaan, afgekort GUO), met elkaar moeten gaan concurreren om opdrachten tot uitvoering van werknemersverzekeringen.

Als gevolg van de beoogde marktwerking werden de uvi's onderdeel van meer omvattende holdings. Deze holdings kregen een publieke poot (de uvi, de A-poot), en een private poot (de B-poot). Door meer marktwerking en het toestaan van de vorming van conglomeraten van verzekeraars en uitvoeringsinstellingen hoopte de overheid in het midden van de jaren negentig een goedkopere uitvoering van de werknemersverzekeringen te realiseren en reïntegratie te bevorderen.

Met zijn eerste plan voor een Nieuwe Structuur Uitvoering Werk en Inkomen (SUWI I, 1999) wilde het tweede kabinet Kok meer marktwerking introduceren bij de uitkeringverstrekking en de premie-inning in het kader van werknemersverzekeringen. SUWI I werd echter door de Tweede Kamer verworpen, omdat de claimbehandeling binnen het nieuwe stelsel te veel vragen oproep en ook de bescherming van persoonsgegevens volgens de meerderheid van het parlement bij een grotendeels private uitvoering onvoldoende gewaarborgd zou zijn. SUWI I werd vervangen door SUWI II (2000).

Door SUWI II is een 'knip' gelegd tussen publieke en private taken: preventie en reïntegratie zijn (grotendeels) naar het private domein verschoven, de uitkeringsverstrekking en de claimbeoordeling naar de publieke Uitvoering Werknemersverzekeringen (UWV), fusie tussen de verschillende uitvoeringsinstellingen.⁴

Kernbegrippen van de wet zijn werk boven inkomen, klantgerichte dienstverlening en doelmatige en rechtmatige uitvoering.⁵

Medio mei 2003 hebben CDA, VVD en D66 een regeerakkoord gesloten met tal van beleidsvoornemens op het terrein van de sociale verzekeringen. Deze beleidsvoornemens zijn bij de begroting van 2004 door de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid uitgewerkt.

⁴ Koning P., A. Deelen, CPB Document, *Prikkels voor UWV*, nr.32, juni 2003

⁵ <http://www.regionaalplatform.nl/fryslan/organisatie.html>

1.2 Het UWV

Zoals in voorgaande paragraaf is vermeld, is als gevolg van SUWI II een nieuwe uitvoeringsorganisatie UWV, met als doel volumebeperking en kostenbeheersing, opgericht. Per 1 januari 2002 is als gevolg hiervan het GUO, het GAK, het SFB (Sociaal Fonds Bouwnijverheid), Cadans en de Uitvoeringsinstelling Sociale Zekerheid voor Overheid en Onderwijs (USZO) gefuseerd in een overkoepelende organisatie, het UWV.

Per 1 januari 2004 is bepaald dat alle onder UWV vallende uitvoeringsinstellingen zich niet kunnen beroepen op hun oorspronkelijke naam, maar is het verplicht gesteld alleen UWV te gebruiken. Doordat de fusie recent is geëffectueerd zal op het organisatorisch gebied nog veel zaken moeten worden gestroomlijnd. Het betreft o.a. de navolgende aspecten: de inrichting van de organisatie, het samenvoegen van processen en systemen, de nieuwe organisatiecultuur en het vaststellen van doelen voor de langere termijn.

Het UWV is een Zelfstandig Bestuursorgaan (ZBO). Tussen minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en UWV is de relatie opdrachtgever-opdrachtnemer ontstaan. De positie als zelfstandig bestuursorgaan is als volgt: de uitvoeringsinstellingen zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit en voor de te behalen resultaten. De uitvoeringsinstellingen sturen daar zelf op en leggen duidelijk, transparant en tijdige verantwoording af aan de opdrachtgever.

UWV heeft gekozen om voor het behalen van de doelstellingen resultaatgericht management in te voeren. Deze scriptie zal uitsluitend geven in hoeverre UWV een resultaatgerichte organisatie is.

Kernpunten (Kompas 2005, de koers van het UWV) van deze sturing zijn:

1. De inspanningen die iemand verricht zijn van belang, maar uiteindelijk gaat het om de meetbare resultaten die worden bereikt.
2. Doelstellingen moeten niet globaal, maar specifiek zijn geformuleerd.
3. Bevoegdheden moeten duidelijk zijn afgebakend, zodat transparant is wie op een bepaald verantwoordelijkheidsgebied bevoegd is en wie verantwoordelijk is.
4. Het is inspirerend om te werken in een cultuur waarin men elkaar aanspreekt op resultaten; niet gehaalde doelstellingen zijn niet op voorhand aanleiding tot een sanctie, maar wel tot een moment van evalueren en leren.
5. Feedback over resultaten, zowel positief als negatief, geschiedt onmiddellijk, is gebaseerd op feiten en heeft betrekking op de prestatie en niet op de persoon.

Missie, visie en doelstellingen van UWV zijn uitgewerkt in het bedrijfsplan 2002-2005 en in Kompas 2005. Zij geven de koers aan bij de realisatie van de kerntaken van UWV, te weten:

- Zorgen voor en ondersteunen van reïntegratie met ruimte voor klant en maatwerk;
- Strikte handhaving van wet- en regelgeving;
- Uniforme, snelle en juiste claimbeoordeling en uitkeringsverzorging met als basis een moderne polisadministratie;
- Efficiënte premie-inning;
- Transparante beleids- en uitvoeringsinformatie.

De kernpunten geven aan dat het accent is gelegd op resultaten en dat de medewerkers afgerekend kunnen worden op deze resultaten. Deze afrekening is weliswaar niet persoonsgericht, doch uit menselijk oogpunt is het niet ondenkbaar dat medewerkers zich persoonlijk aangesproken voelen als doelstellingen niet zijn behaald. De sfeer op diverse afdelingen kan dan ook sterk per afdeling verschillen.

Bij kernpunt vier wordt vermeld dat het inspirerend is om te werken in een cultuur waarin men elkaar aanspreekt op resultaten.

Hoewel dit punt grotendeels als een onderdeel van de organisatiecultuur moet worden beschouwd, betreft UWV tevens het kwaliteitsmanagement hierin omdat de kwaliteit van het geleverde werk ook van invloed is op de sfeer van de afdeling. Door middel van het bestuderen van theorie en het houden van interviews kan men vaststellen in hoeverre kwaliteitsmanagement van invloed is op de organisatiecultuur van UWV. Bovenstaande beschrijving geeft dus aan dat resultaatgerichtheid tot de gewenste organisatiecultuur wordt gerekend, maar de vraag is of dat al door de medewerkers is opgemerkt. Dit zal in mijn onderzoek duidelijk worden.

Organisatiecultuur is het onderwerp van deze scriptie en zal in paragraaf 1.3 worden uitgediept. Hoofdstuk twee zal dieper ingaan op de keuze van kwaliteitsmanagement als determinant.

1.3 Organisatiecultuur

Zoals ik in de vorige paragraaf al heb vermeld zal de nieuwe organisatiecultuur van het UWV het onderwerp van deze scriptie zijn. Organisatiecultuur kan hetzelfde worden gezien als bedrijfscultuur. In deze scriptie worden de termen organisatiecultuur en bedrijfscultuur niet als synoniemen opgevat.

Het woord 'organisatie' is het ruimste begrip en wordt gedefinieerd als een geordende groep mensen, die met behulp van zekere middelen samenwerken om bepaalde doelen te bereiken. Een 'bedrijf' is een organisatie die goederen en/of diensten voortbrengt.⁶ Het UWV is een organisatie en dat houdt in dat UWV een organisatiecultuur heeft. In deze scriptie zal de term bedrijfscultuur dan ook niet gebruikt worden. De verwarring tussen deze twee termen is overigens wel begrijpelijk, omdat ambtelijke dienstverlenende organisaties steeds bedrijfsmatiger moeten gaan werken. Toch is het UWV een organisatie en daarmee is het begrip organisatiecultuur een feit.

De organisatiecultuur van het UWV is naar mijn mening een interessant onderwerp voor deze scriptie, omdat veranderingen nu eenmaal beginnen bij de wortel. Organisatiecultuur moet bij aanvang worden gevormd en is dus tot stand gekomen bij de oprichting van de organisatie. Een organisatie staat of valt dus met de organisatiecultuur.

Een tweede reden voor deze keuze van het onderwerp is dat de organisatiecultuur veel als hoofdoorzaak wordt genoemd bij minder succesvol verlopen fusies. Conflicten tussen afdelingen en groepen binnen organisaties worden ermee in verband gebracht.

Veranderingen in overheidssturing, en management en organisatie van departementen worden uiteindelijk pas realiteit als ze gepaard gaan met veranderingen in daadwerkelijk handelen en denken van ambtenaren, met veranderingen in departementale cultuur (Kickert, 1993:237).

De medewerkers van de organisatie zijn dan ook een belangrijke factor in het vormen van de nieuwe organisatiecultuur. De medewerkers kunnen door middel van deze scriptie dan misschien op een ander spoor worden gezet, zodat er juiste veranderingen in overheidssturing kunnen plaatsvinden.

Men kan dus stellen dat organisatiecultuur verankerd ligt in de organisatie en dat de medewerkers voor succes moeten zorgdragen. Dit is een eigen interpretatie. Wat wordt er in de literatuur voor een interpretatie aan organisatiecultuur gegeven?

Het wordt gezien als de lijm die de organisatie bijeen houdt (Deal en Kennedy, 1982), de collectieve programmering van de leden van de organisatie (Hofstede, 1991).

⁶ Mooij J., *Bedrijfscultuur en bedrijfsgeschiedenis*, DNB, 1992

Binnen deze zienswijze is een organisatie vooral een (intercultureel) samenwerkingsverband tussen verschillende mensen.

Schein(1986:9) definieert organisatiecultuur als volgt:

“... A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaption and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems.”

Schein geeft dus weer dat nieuwe medewerkers wegwijs worden gemaakt door medewerkers die zich de normen en waarden van de organisatie al eigen hebben gemaakt.

Organisatiecultuur wordt door de Focusgroep (Van Muijen ea, 1996) uitgelegd als:

“...een verzameling van waarden, normen, uitingen en gedragingen die mede bepalen hoe mensen in een organisatie met elkaar omgaan en in welke mate zij energie steken in hun werk en de organisatie.”

Omdat organisatiecultuur een breed onderzoeksonderwerp is, zal er daarom gekozen worden voor een onderverdeling in een aantal determinanten. De belangrijkste determinanten van de organisatiecultuur van het UWV zullen aan de hand van het tweede hoofdstuk naar voren komen.

1.4 Probleemstelling en centrale vraagstelling

Deze scriptie heeft een onderzoeksprobleem omdat het management geen inzicht heeft in de huidige verschillen van de organisatiecultuur. Een onderzoeksprobleem is een probleem waar door middel van wetenschappelijk onderzoek informatie kan worden verzameld.

Een probleemstelling, aldus Van der Zouwen, is een vraag, mogelijkteerwijs uiteengelegd in een aantal deelvragen. Een andere omschrijving is die van Guba en Lincoln, zij stellen dat: ‘Phenomena, including problems, exist only within some construction(s) and have no meaning except in that context in which identified and described’.

Zo zijn er nog meer omschrijvingen, maar er bestaat redelijke consensus onder wetenschappelijk onderzoekers wat de probleemstelling behelst.

Probleemstellingen laten zich in twee categorieën indelen, namelijk beschrijvende en verklarende probleemstellingen. Beschrijvende probleemstellingen bevatten termen als wie, wat, waar en hoe. Verklarende probleemstellingen vragen naar het waarom of het waartoe van knelpunten.⁷ De probleemstelling in deze scriptie begint met wat en is dus een beschrijvende probleemstelling.

Centrale vraagstelling:

Wat zijn de overeenkomsten en verschillen van de organisatiecultuur van de voormalige uitvoeringsinstellingen GAK en GUO te Den Haag na de fusie tot UWV en op welke wijze kunnen deze overeenkomsten en verschillen worden verklaard?

⁷ Hakvoort J.L.M., *Methoden en technieken van bestuurskundig onderzoek*, Eburon, 1996

De probleemstelling bestaat uit een doelstelling en een vraagstelling. Deze komen hieronder aan de orde:

Doelstelling:

Inzicht krijgen in de organisatiecultuur van het UWV met als uitvoeringsinstellingen GUO en GAK te Den Haag en inzicht krijgen in de belangrijkste determinanten van de organisatiecultuur van het UWV.

Deelvragen:

- 1) Wat is organisatiecultuur en hoe kan het worden gemeten?
- 2) Welke factoren zijn van invloed op de cultuur binnen een organisatie?
- 3) Hoe ziet de organisatiecultuur bij het GAK en GUO eruit?
- 4) Hoe kunnen verschillen en overeenkomsten in de organisatiecultuur tussen GAK en GUO worden verklaard?

De centrale vraagstelling geeft aan dat het doel van deze scriptie is te weten te komen wat de organisatiecultuur van het UWV is geworden na de fusie. De organisatiecultuur is een breed onderzoeksonderwerp, daarom zal er een indeling worden gemaakt.

Deze indeling is gemaakt door middel van determinanten. Vervolgens wordt er nagegaan welke overeenkomsten en verschillen er zijn tussen de uitvoeringsinstellingen GAK en GUO te Den Haag. Het operationaliseren zal door middel van onderzoek plaatsvinden. Dimensies spelen daarbij een belangrijke rol.

Deze scriptie zal dan ook vooral een empirisch karakter hebben omdat naar bovengenoemde onderwerpen onderzoek zal worden gedaan.

De eerste vraag geeft een beeld van wat organisatiecultuur is.

De tweede vraag gaat in op de determinanten. Er zal gekeken worden welke verklaringen voor organisatiecultuur worden gegeven en welke daarvan het belangrijkste zijn inzake de organisatiecultuur van het UWV. In hoofdstuk 2 zal naar voren komen dat omgeving een determinant is. Omgeving wordt beschreven in grote termen betreffende de samenleving. Heeft dit dan invloed op de organisatiecultuur? Aan de medewerkers zal er vooral gevraagd worden met welke instanties ze van doen hebben. Dit geeft aan in welke mate het UWV open of gesloten is.

Zien ze de andere organisaties als concurrenten of juist als collega's. Zowel de samenleving als de betrokken instanties zullen dan ook onder de loep worden genomen.

De derde vraag betreft hoe de organisatiecultuur van het GAK en het GUO het beste kan worden omschreven.

De vierde vraag betreft hoe de overeenkomsten en verschillen het beste kunnen worden verklaard.

Als laatste zullen de gevolgen voor de organisatie in de conclusies duidelijk worden en aan de hand daarvan zullen aanbevelingen worden gegeven.

1.5 Methoden van onderzoek

Zoals bij paragraaf 1.2 is vermeld, zal er onderzoek moeten plaatsvinden teneinde vast te stellen in hoeverre omgeving, kwaliteitsmanagement en leiderschap van invloed is op de organisatiecultuur. (zie keuze determinanten paragraaf 2.8).

Er zijn drie soorten onderzoek te onderscheiden: beschrijvend, explorerend en toetsend (Baarda, 1996:21). Voor deze scriptie heb ik in het bijzonder voor mijn onderzoek de beschrijvende methode gehanteerd omdat de onderzoeker immers de organisatiecultuur van het UWV gaat beschrijven. Aan de hand van een survey zal er informatie verzameld gaan worden. Van een survey is sprake wanneer men informatie van of over veel personen of objecten wilt hebben en die verzamelt met vragenlijsten en/of observatie (Baarda:1996:23). Een probleem bij een eenmalige survey is dat er alleen samenhangen en geen oorzakelijke verbanden vastgesteld kunnen worden, men kan dus niets zeggen over de causaliteit. Bij een beschrijvend onderzoek is dat geen probleem, maar bij explorerend onderzoek wel. Survey-onderzoek is dan ook voor deze scriptie geschikt.

Er kan ook gebruik worden gemaakt van een kwalitatieve survey, dan werkt de onderzoeker met behulp van een interviewhandleiding een aantal gesprekken af met sleutelpersonen, betreffende hun oordeel over een bepaald verschijnsel.⁸ De onderzoeker zal haar informatie trachten te verkrijgen door zoveel mogelijk medewerkers van het UWV te interviewen. Er zal dus geen sprake zijn van kwalitatieve survey, maar een gewone survey, zoals hierboven al naar voren is gekomen.

Er zijn een drietal manieren om aan onderzoeksgegevens te komen: interviewen, observeren, of het gebruik van bestaande gegevens. Hieronder zal er een uiteenzetting worden gegeven van de onderzoeksgegevens die voor deze scriptie gebruikt zullen gaan worden.

Als het om een mening, om kennis of een attitude gaat, ben je aangewezen op een mondeling of schriftelijk interview (Baarda,1996:25). Deze scriptie gaat over de organisatiecultuur, het is bij dit onderwerp essentieel om de mening van de medewerkers te onderzoeken. Zo kan duidelijk worden wat bijvoorbeeld voor dimensie (later uitgelegd in hoofdstuk 2) het UWV heeft. Als eerste wordt getracht schriftelijk interviews af te leggen.

Mocht dit slechts gedeeltelijk slagen, te weinig mensen reageren, dan zal de druk verder worden opgevoerd. De medewerkers zullen dan door mij persoonlijk worden aangesproken. Bij zowel een mondeling als een schriftelijk interview is het belangrijk om begrippen te vertalen in meetbare kenmerken, dit wordt operationaliseren genoemd (Baarda,1996:26). Een ander begrip dat bij meningen van medewerkers naar voren kan komen is ambiguïteit. Ambiguïteit staat voor het verschijnsel dat actoren vanuit hun eigen interpretatiekader en betekenissen ten aanzien van organisatorische verschijnselen genereren, die onderling afwijkend van aard zijn en als zodanig een bron vormen van onderlinge versplintering:⁹ Ambiguïteit maakt dus deel uit van de organisatiecultuur, want de antwoorden van de medewerkers en managers zijn subjectief. Echter in mijn onderzoek wordt een representatief aantal medewerkers betrokken, zodat er toch een oordeel geveld kan worden.

Er kan in een interview gestructureerde of ongestructureerde vragen worden gesteld. Gestructureerde informatie wil zeggen dat tevoren precies bekend is wat voor informatie nodig is. Er kunnen dan gerichte vragen worden gesteld, waarbij het antwoord aangekruist kan worden.

⁸ Hakvoort J.L.M), *Methoden en technieken van bestuurskundig onderzoek*, Eburon, 1996

⁹ Hakvoort J.L.M, M. Veenswijk, *Cultuurverandering bij verzelfstandigde organisaties*, Eburon, 1998

Ongestructureerd wil zeggen dat niet precies vaststaat wat voor informatie er nodig is en vooral niet wat voor informatie er gekregen zal worden (Baarda,1996:136). De informatie voor deze scriptie zal ongestructureerde informatie zijn. Je weet niet precies wat de medewerkers gaan zeggen of schrijven over de organisatiecultuur.

Soms zijn onderwerpen te bedreigend om er rechtstreeks informatie over te vragen (Baarda,1996:136). Op alle afdelingen is het dan ook zinvol om te gaan observeren. Een tweede reden die door Baarda wordt gegeven is dat observeren van pas kan komen wanneer het om gedrag gaat. Observeren is het zorgvuldig en aandachtig gadeslaan van verschijnselen met als doel de verschijnselen zo nauwkeurig mogelijk te leren kennen (Hakvoort,1996:139). De medewerkers zullen zelf misschien ook niet weten wat op hun afdeling bijzonder is. Dit is dan al ingeburgerd. Een buitenstaander kan daar een andere opvatting over hebben.

Voor deze scriptie zijn bestaande gegevens nodig, daarvoor gebruik je de term desk research. Het gaat niet om literatuur, maar om bestaande gegevensbestanden (Baarda,1996:25). De manieren om aan onderzoeksgegevens te komen, worden dus alledrie gebruikt .

De afdelingen die in het onderzoek zullen worden betrokken zijn achtereenvolgens:

- WW (afdeling Werkloosheidswet);
- AG (afdeling Arbeidsgeschiktheid), bestaande uit WAO(Wet op de Arbeidsongeschiktheid) en ZW(Ziektewet);
- B & B (afdeling Bezwaar en Beroep).

De divisie WW is een activerende ketenpartner met CWI (Centrum voor Werk en Inkomen), gericht op het toeleiden van de klant naar werk. Als dit niet mogelijk is, wordt er zo snel mogelijk voor inkomen gezorgd met een zo kort mogelijke duur, tegen zo laag mogelijke kosten.

De missie van de divisie Arbeidsgeschiktheid (AG) is: het bieden van hoogwaardige dienstverlening aan verzekerden op het terrein van uitkeringsverzorging, preventie en reïntegratie bij ziekte en arbeidsongeschiktheid.

De kerntaak van het directoraat Bezwaar en Beroep Verzekerden is uitvoering van de wettelijke bezwaar-en beroepsprocedures ten behoeve van de divisies AG, WW en Inkoop & Reïntegratie. Daarnaast koppelt B & B de resultaten van die procedures terug naar de uitvoering en de staven van divisies.

Elke uitvoeringsinstelling heeft een identieke opbouw qua organisatiestructuur (dezelfde afdelingen). Het zou dan ook zinvol zijn om al deze uitvoeringsinstellingen te betrekken bij deze scriptie. Er zijn in totaal vijf uitvoeringsinstellingen, te veel voor deze scriptie om al deze uitvoeringsinstellingen te betrekken bij het onderzoek. Het onderzoek zal dan ook worden afgebakend tot twee uitvoeringsinstellingen. Ik heb ervoor gekozen om de uitvoeringsinstellingen GAK en GUO in mijn onderzoek te betrekken. De reden dat ik GAK heb genomen is het feit dat het de meest dominante uitvoeringsinstelling is en de overige uitvoeringsinstellingen de werkwijzen en de computersystemen grotendeels moeten volgen. De keuze van GUO kan worden verklaard doordat ik hier werkzaam ben en van mening ben dat deze instelling representatief genoemd kan worden ten opzichte van de resterende instellingen. Dat ik gekozen heb om mijn onderzoek in Den Haag te laten plaatsvinden komt omdat ik in deze plaats werkzaam ben.

1.6 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

Het stelsel van waarden en normen in een organisatie wordt niet alleen bepaald door de interne factoren, maar ook door de cultuur buiten de organisatie. De organisatie en zijn personeel maken immers deel uit van een maatschappij. Veranderingen in de samenleving hebben hun weerslag op de 'maatschappij' binnen de bedrijfsmuren.

Daarom kan een organisatiecultuur nooit los worden gezien van de politieke, sociale, economische en culturele ontwikkelingen in de samenleving. Daartoe behoren de wetgeving, de arbeidsmarkt en de technische ontwikkelingen (Mooij, 1992:152). Deze drie termen worden hieronder verder uitgediept.

De SUWI wet verwacht van het UWV dat het een klantgerichte organisatie is die de uitvoering van de werknemersverzekeringen op doelmatige wijze realiseert. De kernbegrippen zijn arbeidsparticipatie, klantgerichtheid, inkomenszekerheid, rechtmatigheid en doelmatigheid. De invoering van de Wet SUWI is onderdeel van de totale herziening van de sociale zekerheid, een operatie met een grote maatschappelijke invloed. De maatschappij wordt beïnvloed en de maatschappij beïnvloed de organisatie. De relatie is dan ook wederzijds.

De economie is inmiddels sterk verslechterd. Het begrotingstekort over 2003 was teleurstellend en kwam uit op 3,3%. Voor 2004 wordt een tekort verwacht van 3,25%. De inflatie zal teruglopen tot 1,5% en de stijging van de contractlonen zal dalen tot 1,25%. De werkloosheid is sterk toegenomen, verwacht wordt dat in 2004 7% van de beroepsbevolking werkloos is.¹⁰

De arbeidsmarkt is sterk maatschappelijk verbonden aan het UWV, omdat een hogere werkloosheid een hogere instroom in de WW en ook in de WAO met zich meebrengt voor deze organisatie.

De technologische ontwikkelingen hebben de afgelopen jaren een enorme vlucht genomen. Dit is ook het geval geweest binnen de instellingen die nu onder UWV vallen. De verwachting is dat deze technologische ontwikkelingen nog verder zijn beslag zal krijgen. Het zal dan ook voor UWV van groot belang zijn dat deze technologische ontwikkelingen worden gevolgd en tijdig binnen de organisatie worden geïmplementeerd. Tijdige implementatie is van belang teneinde op een continue basis te kunnen wedijveren met de eisen van deze tijd.

Naast de bovenstaande drie termen, zegt het UWV in Kompas 2005 dat er een brede maatschappelijke waardering moet ontstaan. Snel, duidelijk en betrouwbaar is het motto. Dit betreft de werkwijze binnen het UWV. Respect, Openheid, Eigen verantwoordelijkheid en Professionaliteit (afgekort ROEP) zijn de kernwaarden, die hiervoor nodig zijn. Dit betreft de omgang tussen de diverse medewerkers en managers. Hoe de organisatiecultuur van het UWV eruit ziet, zal door onderzoek worden vastgesteld. De kernwaarden kunnen inmiddels al gemeengoed zijn of juist niet.

Dit betreft het maatschappelijk perspectief.

Uit wetenschappelijk perspectief zou deze scriptie interessant kunnen zijn, omdat het UWV nog niet zolang is opgericht. Er zijn dan ook nog niet veel onderzoeken gedaan. Reden genoeg voor mij om daaraan te beginnen. Waarom nou juist organisatiecultuur? Er zijn talloze andere onderwerpen.

¹⁰ bron: Centraal Planbureau ,www.cpb.nl

Er zijn in paragraaf 1.3 redenen gegeven, zoals dat de organisatiecultuur bij de oprichting tot stand komt. Ik ben van mening dat op deze wijze de meest essentiële zaken worden belicht met betrekking tot een fusie. Tevens stuitte ik op een artikel in het tijdschrift bestuurskunde dat over organisatiecultuur ging. Het volgende heb ik toen in ogeschouw genomen. Noordegraaf stelt dat bestuurskundigen een geïnstitutionaliseerde blik hebben en dat dat barrières opwerpt.

Bestuurskundigen willen organisaties en management verbeteren, bijvoorbeeld via 'netwerkmanagement'. Aan de andere kant hebben ze de neiging om het 'bovenlokale' te benadrukken: ze zijn niet gewend om het 'lokale' open te leggen. Ze gebruiken grote woorden als globalisering, maar dit verhoudt zich niet naar de werkvloer. Een reactie hierop is dat bestuurskundigen in mijn ogen vaak opereren in de lokale sector en daardoor het 'lokale' juist open leggen. Echter je kan groot denken niet uitsluiten, omdat iedere organisatie te maken heeft met de samenleving. Wederzijds beïnvloeden ze elkaar. Dit is mede een reden dat deze scriptie de determinant omgeving gebruikt. Hoofdstuk 3 is dan ook aan het onderwerp omgeving gewijd.

Ten tweede gebruiken bestuurskundigen dezelfde abstracte woorden als bestuurders, zoals 'burger' en 'issue', zonder wat achter deze woorden schuilgaat.

Ook dit argument is in mijn ogen niet waar, want bestuurskundigen moeten te allen tijde op hun hoede zijn voor ambiguïteit en weten dat bepaalde termen verschillende interpretaties kunnen hebben.

Bovenstaande informatie gaf mij een reden om organisatiecultuur eens nader onder de loep te nemen.

1.7 Opzet

Om een antwoord te kunnen vinden op de deelvragen en daarmee op de centrale vraagstelling, is voor de volgende opzet van het onderzoek gekozen: Allereerst zal er een algemeen theoretisch kader worden geschetst van de organisatiecultuur die in de literatuur wordt uitgelegd. In dit hoofdstuk worden een aantal dimensies besproken, deze zullen gebruikt worden in de vragenlijsten. In hoofdstuk drie wordt de eerste determinant besproken in samenstellende componenten. Hoofdstuk vier beschrijft de tweede determinant, namelijk kwaliteit. In hoofdstuk vijf komt de determinant leiderschap aan de orde.

Parallel aan hoofdstuk twee, zal de theorie gebruikt worden in de vragenlijsten. In hoofdstuk 6 wordt vervolgens een koppeling gemaakt tussen theorie en praktijk om daarna in hoofdstuk 7 enkele conclusies te trekken, die een antwoord zullen vormen op de centrale vraagstelling. In dit slothoofdstuk zullen eveneens een aantal concrete aanbevelingen worden geformuleerd.

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal een voor dit onderzoek relevant theoretisch kader worden geschetst. Dit hoofdstuk zal dan het verdere verloop van deze scriptie bepalen.

Volgens Schein (2000) is het begrip cultuur meer dan een eeuw geleden door antropologen geïntroduceerd. Cultuur is echter niet hetzelfde als organisatiecultuur. Cultuur is een veel ruimer begrip en doelt meer op de samenleving als geheel.

De 'hausse' aan publicaties rondom het begrip organisatiecultuur in de organisatiekunde is begonnen bij het artikel van Pettigrew (1979) in de *Administrative Science Quarterly* (ASQ) Frissen (1986). Hij introduceerde cultuur vanuit de antropologie en liet zien hoe afgeleide begrippen zoals mythen, symbolen en rituelen gebruikt konden worden bij het analyseren van organisaties.

Volgens Frissen is de term organisatiecultuur in de jaren tachtig ontstaan. Organiseatiecultuur is dan ook pas later geïntroduceerd in vergelijking met het begrip cultuur.

Ten tijde van de opkomst van het begrip organisatiecultuur was er een wereldwijde economische recessie. Het Japanse bedrijfsleven had successen geboekt en vestigde de aandacht op het (mogelijke) belang van organisatiecultuur in een context van recessie en concurrentie.

In paragraaf 2.2 zal het begrip cultuur worden omschreven. Daaruit zal blijken dat er vooral een algemene uitleg is voor het begrip cultuur. Organiseatiecultuur is specifiek en wordt in de literatuur beschreven door Keuning en Eppink. Tevens beschrijft deze paragraaf de functies van organisatiecultuur. Aan cultuur worden twee functies toegeschreven. Deze functies worden daarna door Tennekes en Wels uitgelegd. Vervolgens komen er nog drie andere functies aan te pas. In paragraaf 2.3 komen de verschillende invalshoeken van het cultuurbegrip aan de orde. In paragraaf 2.4 komen de lagen in de organisatie aan de orde. Vervolgens worden in paragraaf 2.5 de uitingsvormen van organisaties beschreven. In paragraaf 2.6 wordt de organisatiecultuur verdeeld in een aantal schillen. In paragraaf 2.7 worden de dimensies van organisatiecultuur beschreven. In paragraaf 2.8 worden de determinanten besproken. De uitkomst zal het verdere verloop van de scriptie bepalen. Ten slotte wordt in paragraaf 2.9 de conclusie gepresenteerd.

2.2 Het begrip cultuur en de functies van organisatiecultuur

In hoofdstuk een zijn er al een aantal definities van organisatiecultuur geformuleerd.

Borsboom en Parlevliet 1993 geven een overzicht van gemeenschappelijke kenmerken in die cultuurdefinities:

- Cultuur is iets dat door mensen wordt gedeeld.
- Cultuur wordt gedragen door mensen.
- Cultuur is aangeleerd.
- Cultuur is niet onmiddellijk zichtbaar, noch direct beïnvloedbaar.
- Cultuur heeft een duurzaam stabiel karakter.

Keuning en Eppink omschrijven organisatiecultuur als het geheel van geschreven en ongeschreven regels dat het sociale verkeer tussen medewerkers, met leveranciers, klanten en overige partijen kanaliseert en vorm geeft.

Aan cultuur worden in het algemeen (bijvoorbeeld: Sanders & Neuijen 1992) twee functies toegeschreven: standaardisering en onzekerheidsreductie.

Tennekes en Wels (1990) omschrijven bovenstaande als volgt:

'Een homogene, consistente en veel omvattende organisatiecultuur optimaliseert immers de onderlinge communicatie. Men verstaat elkaar met een half woord en behoeft niet steeds weer tijd en energie te steken in het met elkaar tot overeenstemming komen over de definitie van de situatie waarin men gezamenlijk handelt.'

Uit onderzoek van Hofstede, Sanders en Neuijen blijkt dat de waarden die werknemers erop nahouden vooral worden bepaald door het soort mensen dat de organisatie aantrekt: nationaliteit, opleiding en leeftijd. Nadat men eenmaal is aangesteld, oefent het bedrijf op de vorming van waarden slechts een beperkte invloed uit. De eerste tien levensjaren zijn immers grotendeels bepalend voor de vorming van het persoonlijk waardensysteem. Alhoewel een bedrijf haar leden dus niet opnieuw kan 'opvoeden', kan het hen wel vertrouwd maken met de bestaande rituelen, helden en symbolen en hen begeleiden bij het zich voegen in bestaande gedragspatronen.

Naast nationale en organisatieculturen onderscheidt men professionele of beroepsculturen. De waarden daarvan maakt men zich gewoonlijk eigen gedurende de beroepsopleiding (voor bijvoorbeeld registeraccountant of advocaat). De beroepscultuur drukt een duidelijk stempel op de beroepsuitoefening. Daar waar voornamelijk mensen werken met dezelfde hoogwaardige beroepsopleiding: in een professionele organisatie, een ingenieursbureau, een organisatie-adviesbureau, een accountantsmaatschap of een faculteit van een universiteit geldt dit voor de organisatie als geheel.¹¹

De cultuur heeft ook een belangrijke functie voor de continuïteit en overleving van de organisatie. In de personele functie zien we bijvoorbeeld dat toegepaste instrumenten zoals werving, selectie, introductie, beoordeling, loopbaanontwikkeling, management development, opleiding en training in hoge mate gericht zijn op het beïnvloeden en het in stand houden van de organisatiecultuur. Bij selectie komt dit tot uiting in het criterium: 'Past de kandidaat in het team en in de organisatie?' Bij beoordeling in het criterium of de beoordeelde zich op een 'passende en collegiale wijze' gedraagt. Deze instrumenten zorgen er dan ook voor dat de normen en waarden van (aanstaande) medewerkers en die van de organisatie niet te ver uit elkaar gaan lopen. Soms kan de organisatiecultuur een bedreiging gaan vormen voor het voortbestaan van het bedrijf. Dit gevaar doet zich voor als de cultuur niet langer functioneel is voor het bereiken van de gestelde doelen en onvoldoende afgestemd is op de strategie en de structuur van de organisatie. Om de continuïteit van de organisatie te verzekeren is dan cultuurverandering noodzakelijk.¹²

¹¹ Keuning D., D.J Eppink., *Management en organisatie*, 1993

¹² Keuning D., D.J. Eppink., *Management en organisatie*, 1993

2.3 Verschillende invalshoeken cultuurbegrip

Naast verschillende functies, zijn er ook verschillende invalshoeken te onderkennen bij het kijken naar cultuur (Van Muijen 1996; Frissen 1986; Smircich 1983). Hieronder zullen er drie beschreven worden.

2.3.1 Cultuur als onderwerp van antropologisch onderzoek

Deze invalshoek wordt onder andere uitgedragen door Tennekes en Levi-Strauss.

Tennekes' visie op cultuur stelt het intentionele handelen van mensen centraal en draagt daarmee een sterk handelingstheoretisch stempel. Hij ziet derhalve cultuur als product van sociaal handelen: het is de manier van denken, spreken en handelen die de leden van een samenleving gemeenschappelijk hebben. Het vormt het collectieve mentale programma dat richting geeft aan het handelen binnen een bepaalde sociale groep. Mensen zijn in zekere zin hun cultuur en het is ook iets dat zij hebben (Tennekes 1995: 35-36). Hij is van mening dat de cultuur van een organisatie wordt bepaald door wat mensen in het kader van specifieke interactiestructuren en de specifieke taakstellingen van die organisatie doen met de culturele bagage die ze van buitenaf in de organisatie meenemen. Dat betekent dus dat cultuur van een organisatie zowel overeenkomt met die van de omgeving, als zich in bepaalde opzichten van die omgeving onderscheidt (Tennekes 1995: 80). Tennekes zegt dat vanuit cultureel-antropologisch perspectief gezien, een aantal zaken onder de noemer 'cultuurproducten' moet worden geplaatst, zoals vastgelegde interne procedures, werkafspraken, taakafbakening, regels en standaarden (Tennekes 1995:150).

In discussies over organisatiecultuur gaat het feitelijk over niet-bediscussieerde vooronderstellingen en vanzelfsprekendheden, stilzwijgende gedragscodes, normen, waarden en opvattingen. Maar de 'cultuurproducten' geven wel een indicatie van de cultuur van de organisatie, aangezien zij in sterke mate uit die cultuur voortkomen. Levi-Strauss ziet (volgens Smircich 1983:351-352) cultuur als de expressie van onbewuste psychologische processen. Hij veronderstelt dat de menselijke geest ingebouwde grenzen heeft waarmee het psychische en fysieke inhoud structureert. Volgens dit perspectief is het doel van de studie naar cultuur om de verscholen, universele dimensies van de menselijke geest bloot te leggen.

2.3.2 Cultuur als metafoor

Bij deze invalshoek is een organisatie een cultuur; er is geen onderscheid tussen het object en het subject. Cultuur wordt hierbij als metafoor, als beeldspraak en in overdrachtelijke zin gebruikt.

Door cultuur als metafoor voor een organisatie op te vatten kan naar organisaties worden gekeken als naar de cultuur van een bepaalde samenleving. Hierdoor kunnen werkwijzen en processen binnen een organisatie vanuit een cultureel perspectief bekeken worden en het ontstaan en bestaan daarvan beter begrepen en verklaard worden. Deze metafoor is aan te treffen bij onder andere Morgan, Weick en Smircich.

Morgan ziet organisaties als mini-maatschappijen met hun eigen specifieke cultuurpatronen en subculturen. Hij wijst erop dat degenen met de macht in de organisatie en de historische omstandigheden een cruciale rol spelen bij de vorm van de huidige organisatiecultuur (Morgan 1992:121-123).

Hij ziet bij organisaties eerder een mozaïek dan een uniforme organisatiecultuur, omdat er in organisaties veelal verschillende en tegenstrijdige waardesystemen zijn (Morgan, 1992:127).

Hij legt het verband met het concept van Weick, die van mening is dat de mensen de sociale omgeving zelf maken, dus dat de leden van een organisatie zelf hun werkelijkheid creëren (aldus Blomme 2002: 14). De erkenning dat de mens zelf de realiteit van het alledaagse leven tot stand brengt, betekent volgens Morgan dat culturen moeten worden begrepen als een doorlopend, pro-actief proces van de vorming van de werkelijkheid. Dit houdt in dat cultuur niet langer slechts gezien kan worden als een eenvoudige variabele die een samenleving of organisatie bezit (Morgan, 1992:131). Organisatiecultuur wordt derhalve gezien als een resultaat van menselijke gedragingen. Ook Smircich huldigt de visie dat een cultuur iets is dat een organisatie is en niet iets wat een organisatie heeft (Smircich, 1983:347). Zij is van mening dat de sociale wereld verondersteld wordt om geen doel te hebben, maar dat de sociale omgeving of organisatie alleen bestaat als een patroon van symbolische relaties en betekenissen die worden behouden via de continue processen van menselijke interactie (Smircich, 1983:353).

2.3.3 Cultuur als organisatiekundig element; functionalistisch

Deze invalshoek ziet cultuur als organisatiekundig element. In een model van organisaties wordt de organisatiecultuur opgevat als een (integrerend) element naast andere organisatievariabelen, zoals leiderschap, structuur, beloningssystemen, effectiviteit en strategie. Belangrijk hierbij is de notie van samenhang en evenwicht. In deze zin is het een variabele, iets dat een organisatie heeft. Organisatiecultuur wordt gezien als de lijm die de organisatie bijeenhoudt.

Er wordt niet alleen bekeken hoe de verschillende organisatievariabelen onderling samenhangen en elkaar beïnvloeden, maar ook worden de relaties onderzocht tussen dergelijke samenhangen en contextvariabelen, zoals de directe omgeving, de grootte van de organisatie en technologische ontwikkelingen.

Het uiteindelijke doel is het vinden van patronen van relaties tussen organisatievariabelen en omgevingsvariabelen en het beantwoorden van de vraag tot welke uitkomsten die patronen leiden. Deze visie wordt onder andere uitgedragen door Schein, Hofstede, Sanders en Neuijen.

Deze paragraaf beschrijft een aantal invalshoeken. Deze scriptie zal vanuit de invalshoek, cultuur als organisatiekundig element, worden beschreven. De invalshoek zegt namelijk dat er een aantal variabelen zijn van waaruit de organisatiecultuur bestaat. Deze variabelen worden in deze scriptie vertaald als determinanten.

2.4 Lagen in de organisatie

De vorige paragrafen beschrijven hoe organisatiecultuur kan worden opgevat. In deze paragraaf komt tot uiting hoe de organisatiecultuur in iedere laag is vertegenwoordigd. In de structuur van nagenoeg elke organisatie zijn drie lagen te onderkennen: topmanagement, middenkader en overige medewerkers (zie ook Mastenbroek, 1996). In iedere laag is de organisatiecultuur op een specifieke manier vertegenwoordigd.

2.4.1 Topmanagement

De organisatiecultuur is voor het topmanagement van strategisch belang. Men ziet de organisatiecultuur graag als een hulpmiddel, waarin te investeren is door op de zeepkist te springen en het personeel van peptalk te voorzien.

De topmanager ziet zichzelf graag als aanjager en stimulator van verandering. Het aansturen van zo'n veranderingsproces vanuit de top verloopt lang niet altijd vlekkeloos. De kater die een mislukte cultuurverandering tot gevolg heeft, kan worden geïllustreerd met de metafoor van een grote berg:

Aan de ene kant van deze berg-vlak onder de top-was de leiding moeizaam bezig om het nieuwe cultuurconcept als een zware steen naar boven te rollen. Aan de andere kant van de berg wachtten organisatielieden op wat naar beneden kwam. Was de grote steen eindelijk boven en begon ze-onder luid gejuich van managers-vaart te krijgen in haar gang door het bedrijf, dan viel vooral op hoe behendig organisatielieden waren geworden om bijtijds een sprong opzij te maken en hun werk daarna weer ongestoord te hervatten (Hendriks, p.8, 1999).

Als er op de werkvloer niet genoeg aandacht wordt gegeven aan de organisatiecultuur kan dit als een boemerang terugslaan op het topmanagement. De mislukte reorganisaties binnen het Philips concern illustreren hoe veranderingen die door de top zijn geïnitieerd door het personeel als strategische chaos wordt ervaren.

Voorbeeld Philips

In Jan Timmers donderpreken voor de hoofdstaf, in de handleiding bij Operatie Centurion en bij de trainingssessies onder leiding van C.K. Prahalad, werd vaak gewezen op de noodzaak Philips'bedrijfscultuur te veranderen. Maar de methodes om verandering en vernieuwing tegen te houden waren diep in het concern geworteld. Een van de belangrijkste daarvan is de neiging tot eindeloze studie, het onophoudelijk bedenken van mitsen en maren en oeverloze discussies (Metze, M. 1997, p. 106-107).

2.4.2 Middenkader

Hier is de organisatiecultuur primair een leidraad voor het dagelijks managen van veranderingen, aan de hand van de geschreven, maar zeker ook de ongeschreven regels in de organisatie. Zie 'The Unwritten Rules of the Game'(1994) van Scott Morgan, waarin aandacht wordt gevraagd voor alle mogelijke informele spelregels waar je je als medewerker, maar ook als voor verandering verantwoordelijk manager, maar beter aan kan houden op straffe van uitgesloten-en afgevoerd te worden. Zo was de bedrijfscultuur bij de Luchtverkeersleiding op Schiphol ten tijde van de Bijlmerramp zeer gesloten.

Dit gedragspatroon bracht de betreffende organisatie uiteindelijk ernstig in diskrediet tijdens de Parlementaire Bijlmer enquête. De verkeersleiders werd verweten dat ze cruciale informatie hadden achtergehouden, terwijl de verkeersleiders ervan uitgingen dat ze buiten hun boekje zouden gaan door informatie te geven die hen niet aanging. Ze vertrouwden erop dat de verantwoordelijke autoriteiten hun werk naar behoren zouden doen (Koelewijn, 1999). Hier is dan ook sprake van miscommunicatie tussen hoger management en het middenkader.

Het middenkader denkt in vele gevallen dat informatie aan hun leiders voldoende is. Het middenkader gaat er dan van uit dat het management de informatie weer doorgeeft aan de medewerkers.

2.4.3 Medewerkers

Voor de overige medewerkers bestaat ook het gevaar uitgesloten te worden. De organisatiecultuur wordt hier als richtlijn voorgeschreven en bepaalt in hoge mate of de medewerker plezier heeft in zijn werk.

In bepaalde organisaties kan de kloof tussen de top en de mensen op de werkvloer zo groot worden dat de sfeer, en dus de arbeidssatisfactie, van hoog tot laag in de organisatie tot onder het vriespunt daalt.

2.5 Uitingvormen van organisatiecultuur

Alle lagen van de organisatie hebben bepaalde uitingvormen van organisatiecultuur. Deze uitingvormen worden nu besproken. Een organisatiecultuur komt onder meer tot uiting in de huisstijl, logo's, bedrijfsauto's, uniformen, gebouwen, portretten, tradities rond koffie drinken, jubilea, taalgebruik, de wijze van vergaderen, vaste plaatsen en dergelijke.¹³ Deze kenmerken zullen aan de hand van observaties naar voren komen.

Deze observaties zijn dus direct te herleiden en betreffen de artefacten, waarvan de theorie in de volgende deelparagraaf wordt besproken.

Schein (2000) onderscheidt drie cultuurniveaus, die hieronder aan de orde komen.

2.5.1 Niveau 1: artefacten.

Het gemakkelijkst waar te nemen niveau in een organisatie is dat van de artefacten: wat je ziet, hoort en voelt wanneer je er rondloopt. Dan kun je denken aan restaurants, hotels e.d. Je kan dan waarnemingen doen over de architectuur en de sfeer die het gevolg is van de wijze waarop de medewerkers zich zowel tegenover jou zowel als tegenover elkaar gedragen. Verschillende ondernemingen handelen elk op hun eigen wijze. In de ene organisatie spreken de mensen elkaar voortdurend, ontbreken muren en dichte deuren, zijn ze informeel gekleed, heersen overal intense gevoelens en bespeur je een sfeer van snel handelen. In de andere organisatie gaat alles zeer formeel in zijn werk. De laden van de bureaus zijn dicht, de gesprekken verlopen op gedempte toon, de kleding is formeel en je proeft een sfeer van zorgvuldig overleg en een trage gang van zaken. Als klant of nieuwe medewerker kun je je in een van deze beide organisaties thuisvoelen of er een hekel aan hebben. Toch moet je daar voorzichtig mee zijn.

Het enige dat je zeker weet is dat ze zich op een bepaalde manier manifesteren en geheel eigen omgangsvormen hebben. Maar je weet niet wat dit allemaal betekent.

Met andere woorden, op artefactniveau is de cultuur heel duidelijk en heeft ze een onmiddellijk emotioneel effect. Maar je weet niet echt waarom de leden van zo'n organisatie zich gedragen zoals ze doen, en waarom elke organisatie op die geheel eigen manier in elkaar zit.

Alleen door wat rond te lopen en om je heen te kijken kun je niet echt vaststellen wat er gaande is. Daarvoor moet je met insiders kunnen praten en hun vragen kunnen stellen over de dingen die je waarneemt en voelt. Daarmee kom je dan op het volgende cultuurniveau. Dit niveau zal onderzocht worden door op een aantal afdelingen een dag te observeren.

¹³ Keuning D., D.J. Eppink., *Management en organisatie*, 1993

2.5.2 Niveau 2: beleden waarden

Dan moet je vragen stellen over de zaken waaraan in de organisatie waarde wordt gehecht.

Waarom gedragen organisaties zich ieder op hun eigen wijze?

Vragen als deze zijn vooral nodig bij de waargenomen artefacten die je verwonderen of op een of andere manier niet lijken te passen bij wat jou zou verwachten. Daarom zul je insiders moeten vinden die hun organisatie aan jou kunnen uitleggen.

Dit niveau zal onderzocht worden door vragenlijsten voor te leggen aan managers en medewerkers.

2.5.3 Niveau 3: gemeenschappelijke impliciete veronderstellingen

Voor inzicht in dit dieper gelegen niveau moeten deze organisaties in hun historische context worden gezien. Welke waarden, overtuigingen en veronderstellingen van de oprichters en belangrijke leiders hebben de onderneming gedurende haar hele bestaan succes gebracht?

Organisaties worden gesticht door personen of kleine groepen die het door hen aangenomen personeel hun overtuigingen, waarden en veronderstellingen opleggen.

Wanneer de waarden en veronderstellingen van oprichters niet stroken met wat de omgeving van de organisatie toestaat of tolereert, loopt het met de organisatie slecht af en komt ze aan de vorming van een cultuur niet eens toe.

De essentie van een cultuur bestaat uit deze gemeenschappelijk geleerde waarden, overtuigingen en veronderstellingen die tot een gemeenschappelijk goed worden en, wanneer de organisatie succes blijft boeken, ook vanzelfsprekend worden gevonden. Het is belangrijk, hierbij in gedachten te houden dat dit het resultaat is van een gemeenschappelijk leerproces.

Ook dit niveau zal onderzocht worden door vragenlijsten voor te leggen aan managers en medewerkers.

2.6 Organisatiecultuur verdeeld in een aantal schillen

In samenhang met de vorige paragraaf, waar de organisatiecultuur in niveau's wordt beschreven, komt in deze paragraaf een aantal schillen aan de orde. Volgens de auteurs Sanders en Neuijen van het boek "Bedrijfscultuur: Diagnose en beïnvloeding" bestaat een organisatiecultuur uit een aantal schillen: waarden en grondbeginselen, rituelen, helden en symbolen

- Waarden en grondbeginselen. Deze vormen de kern van de cultuur. Zij verklaren het waarom van het handelen van de organisatieleden. Zij geven aan wat organisatieleden intuïtief als goed en kwaad beschouwen. Ze vinden hun oorsprong meestal bij de oprichting en worden bijgeschaafd in de loop der jaren. Waarden en grondbeginselen horen bij elkaar. Waarden hebben een 'gij behoort'-karakter dat het waarnemen, denken, voelen en handelen van de leden betreft: de leden ontlenen hieraan veel van hun oordelen over wat goed of slecht is, mooi of lelijk, rationeel of irrationeel. Grondbeginselen vallen samen met wat stilzwijgend voor waar wordt aangenomen.
- Rituelen. Bij rituelen gaat het om de binnen de organisatie gebruikelijke gedragspatronen. Deze gedragspatronen bevestigen vaak de bestaande macht en invloedsverhoudingen. Ze spelen een centrale rol bij de communicatie. "Rituelen zijn sociale gewoonten die voor de organisatieleden iets essentieels uitdrukken en die een context geven aan bepaalde gebeurtenissen. Rituelen zijn onder andere verbonden aan begroetingen, vergaderingen, gedragspatronen tijdens lunchpauze en het vieren van verjaardagen en jubilea".

- Helden. "Helden of antihelden zijn reële of imaginaire personen die de organisatielieden bewonderen of verafschuwen. Ideeën over helden verwijzen naar wat binnen de organisatie als wenselijk of onwenselijk wordt beschouwd".
- Symbolen. Dit is de buitenste en voor de buitenwereld de best waarneembare schil. Het gaat om de appearance van de organisatie. Dus: huisstijl, aankleding, behuizing, taalgebruik etc. "Symbolen zijn voorwerpen, woorden of handelingen die, naast een dagelijkse betekenis, tot uitdrukking brengen wat de organisatie wil zijn of wil betekenen" (Sanders, G en B. Neuijen, 1987, pp15-17).

2.7 Dimensies van organisatiecultuur

In de voorgaande paragraaf heb ik de organisatiecultuur verdeeld in een aantal schillen uiteengezet. De organisatiecultuur kan vanuit een ander perspectief worden gezien. Keuning en Epping (1993) hebben een overzicht ontwikkeld waarin de organisatiecultuur vanuit dimensies wordt besproken. Deze dimensies gaan dieper in op het begrip organisatiecultuur. Een dimensie bestaat uit twee keuzes. Doordat je keuzes hebt, is het interessant om deze dimensies nader onder de loep te nemen en op te nemen in de vragenlijsten. Op zo'n manier wordt het duidelijk welke koers de organisatie vaart. Dit is de operationalisering van de organisatiecultuur die ik centraal stel in de dataverzameling.

2.7.1 Procesgericht tegenover resultaatgericht

Procesgerichte bedrijven zijn formalistisch ingesteld. Collega's worden gezien als risicomijders, als mensen die zich zo weinig mogelijk inspannen, zoals het beeld van de werkplaats tegenover het kantoor. In resultaatgerichte bedrijven daarentegen worden collega's gezien als mensen die zich gemakkelijk voelen in onbekende en risicovolle situaties, die steeds hun uiterste best doen en die elke dag als een nieuwe uitdaging beleven. Volgens Hofstede, Sanders en Neuijen is deze dimensie misschien wel het belangrijkste aspect van de organisatiecultuur. Resultaatgerichtheid is ook belangrijk bij het nieuwe UWV, derhalve zal deze dimensie vaak worden belicht. Het verband met effectiviteit is evident. Als alle medewerkers van een bepaalde organisatie resultaatgericht zijn, zal dit bedrijf effectiever zijn dan een vergelijkbare organisatie dat gedeeltelijk procesgericht (formalistisch) functioneert. Naast de aard van de taak zijn de geschiedenis en de stijl van leiding geven hierop van invloed.

2.7.2 Mensgericht tegenover werkgericht

In een mensgerichte organisatie hebben medewerkers het gevoel dat met hun persoonlijke problemen rekening wordt gehouden en dat de organisatie zich verantwoordelijk acht voor hun welzijn en dat van hun gezin. In mensgerichte organisaties worden bij het nemen van beslissingen vaker groepen of commissies ingeschakeld. In een werkgerichte organisatie ervaart men een sterke druk om het werk af te krijgen. De organisatie is uitsluitend geïnteresseerd in het werk dat de medewerkers afleveren. Beslissingen worden als regel door individuen genomen.

Ondernemingen die recent of in een niet al te ver verleden reorganisaties hebben doorgevoerd waarbij collectieve ontslagen zijn gevallen, bevinden zich in het algemeen aan de werkgerichte zijde van de dimensie.

Ook stijl en traditie, vaak gebaseerd op de filosofie van de oprichters van de organisatie, blijken samen te hangen met de positie die een bedrijf op deze dimensie inneemt.

2.7.3 Organisatiegebonden tegenover professioneel

In een organisatiegebonden organisatie wordt de identiteit van een werknemer in de eerste plaats bepaald door zijn of haar lidmaatschap van die onderneming. In een professionele organisatie vormt het beroep van de werknemer de belangrijkste factor die zijn identiteit bepaalt.

Er bestaat een duidelijk verband tussen het gemiddelde opleidingsniveau van de werknemers en de score op deze dimensie. Organisatiegebonden organisaties hebben over het algemeen mensen in dienst met een lager opleidingsniveau dan professionele organisaties.

Werknemers in een professionele organisatie zijn meestal van mening dat zij zijn aangesteld op grond van geschiktheid voor het werk, dat zij geacht worden jaren vooruit te denken en dat hun privé-leven hun eigen zaak is.

2.7.4 Open tegenover gesloten

Medewerkers van organisaties met een open karakter hebben het gevoel dat hun organisatie en collega's open staan voor nieuwkomers en buitenstaanders. In bedrijven met een gesloten karakter ervaren medewerkers hun organisatie en collega's als gesloten en geheimzinnig. Nieuwe medewerkers hebben veel tijd nodig, vaak meer dan een jaar, om zich thuis te voelen. Uit internationaal onderzoek dat door Hofstede werd verricht, bleek dat de 'nationaliteit' hierop van invloed is. Zo blijken Deense bedrijven over het algemeen meer open te zijn dan Nederlandse bedrijven.

2.7.5 Strakke tegenover losse controle

Medewerkers van organisaties met een strakke controle geven aan dat men zich sterk bewust is van kosten, zich stipt houdt aan vergadertijden en dat er over de organisatie en werk serieus gepraat wordt. Medewerkers van organisaties met een losse controle geven te kennen dat men niet aan kosten denkt, zich alleen bij benadering aan vergadertijden houdt en dat er nogal wat grappen worden gemaakt over de organisatie en het werk.

Organisaties waar met precisie moet worden gewerkt (horloge-industrie) of met riskante outputs (financiële transacties) neigen naar een strakke controle. Organisaties met een innovatief karakter en met activiteiten die niet programmeerbaar zijn, neigen naar een losse controle.

2.7.6 Pragmatisch tegenover normatief

Medewerkers van pragmatisch ingestelde organisaties geven aan dat het in hoofdzaak gaat om het dienstbetoon aan de klant. Aan zijn wensen tegemoet komen en resultaten behalen vindt men belangrijker dan het volgen van procedures. Medewerkers van normatief ingestelde organisaties geven aan dat de nadruk vooral ligt op het correct toepassen van de juiste procedures.

Dit wordt belangrijker gevonden dan het behalen van resultaten. Bedrijven waar door concurrentie onder grote druk wordt gewerkt neigen naar een pragmatische instelling. Aan de normatieve kant vinden we organisaties met een monopoliepositie, met name vanwege wettelijk aan hen toegekende taken.

Denk bijvoorbeeld aan een politiekorps, waar het correct hanteren van procedures gezien wordt als een zaak van rechtvaardigheid tegenover de burger, hoge ethische normen gelden (niet corrupt of omkoopbaar zijn) en waar men denkt een nuttige bijdrage te leveren aan de samenleving.

2.8 Verklaringen voor de organisatiecultuur

Bovenstaande informatie geeft aan wat organisatiecultuur is. Omdat het een ruim begrip is, is het noodzakelijk een indeling te maken. Ik zal dan ook aangeven welke verklaringen er voor de organisatiecultuur zijn en vervolgens zal ik aangeven of een verklaring wordt opgenomen in mijn bespreking. De zogenoemde verklaringen zijn determinanten.

Als eerste zal er een start worden gemaakt met de determinanten die kenbaar worden gemaakt, maar niet zijn gekozen voor deze scriptie als aparte hoofdstukken. Het kan zijn dat ik deze verklaringen wel noem. Daarna wordt er aangegeven welke determinanten voor deze scriptie zijn gekozen, met de reden waarom.

2.8.1 Arbeidsomstandigheden

De eerste determinant betreft arbeidsomstandigheden en organisatiecultuur. De arbeidsomstandigheden geven de omstandigheden van waarin een medewerker zich in bevindt weer. Als er personeel in dienst wordt genomen, ben je verplicht te zorgen voor goede en veilige arbeidsomstandigheden. Bijvoorbeeld voldoende licht, genoeg ruimte, goed en veilig materiaal. Zo wordt er voorkomen dat de werknemer schade lijdt bij zijn werk. Dat is zo geregeld in de Arbowet.¹⁴ Hierbij doel ik dan ook op de arbeidsvoorwaarden, het gebouw, de instrumenten die voor het werk nodig zijn e.d. De arbeidsvoorwaarden kunnen dermate slecht zijn, zodat mensen eerder ziek worden. Een voorbeeld hiervan is dat medewerkers bijvoorbeeld 60 uur per week moeten werken. Dit heeft zijn invloed op de organisatiecultuur, want als men eerder ziek is, zal de onderlinge gemoedstoestand tussen de verschillende medewerkers verslechteren. De cultuur in deze organisatie zal dan sterk op resultaten gericht zijn met als gevolg dat de managers minder oog hebben voor het wel en wee van de medewerkers. Wel kan het zo zijn dat selectieprocedures hierop kunnen worden afgestemd (b.v. alleen jeugdige personeel aantrekken). Ook dit is weer een indicatie voor de organisatiecultuur.

Het kan ook zo zijn dat de arbeidsomstandigheden in het gebouw waar men werkt, te wensen overlaat. Mensen kunnen dan last krijgen van het zogehete sick-building syndroom. De organisatiecultuur zal dan ook een uitkomst geven die waarschijnlijk naar buiten toe een slechte indruk maakt. (de determinant omgeving is daarbij van groot belang, deze wordt later genoemd.) Wat men namelijk uitstraalt komt ook naar buiten toe.

En als laatste wordt er gebruiksvoorwerpen genoemd. Als mensen veel met computers werken en minder met mensen, is het belangrijk dat er aandacht wordt besteed aan een goede computer en hoe met je computer om te gaan. Van bovengenoemde determinant worden alleen de onderdelen gebouw en gebruiksvoorwerpen in mijn onderzoek betrokken. Deze zullen voornamelijk uit de observaties naar voren komen.

De arbeidsvoorwaarden worden buiten beschouwing gelaten omdat deze in de CAO zijn geregeld en meestal aan de gestelde eisen voldoen.

¹⁴ <http://www.uwv.nl>

2.8.2 Vrouwen

Een andere determinant die dominant is blijkt vrouwen aan de top te zijn. Is het van invloed op de organisatiecultuur als vrouwen aan de macht zijn? Zo kunnen de leiderschapseigenschappen worden beoordeeld. Eigenschappen die iedereen eerder vrouwelijk vindt, zijn ‘doorzettingsvermogen’ en ‘passie’, waarbij passie duidelijk vrouwelijker wordt gevonden dan doorzettingsvermogen.¹⁵ Het moge duidelijk zijn dat deze stelling arbitrair is, voornoemde beweringen geven de indruk dat als er vrouwen in de organisatie werken een andere organisatiecultuur zou heersen.

Deze determinant is op zich wel interessant, maar op alle afdelingen die ik heb geïnterviewd komen nagenoeg geen vrouwelijke managers voor. Er is nog steeds een ondervertegenwoordiging van vrouwen in hogere functies. Een andere reden om dit punt niet verder te onderzoeken is het feit dat er al veel onderzoek naar dit onderwerp is gedaan.

2.8.3 Werkwijze

Een andere determinant is werkwijze. Hoe men werk uitvoert, kan van invloed zijn op de organisatiecultuur. Zo kan het zijn dat de manager medewerkers van verschillende achtergronden en andere functies bij elkaar plaatst of juist niet, zodat juist medewerkers met dezelfde functie bij elkaar worden gezet. Is het een beter of het andere? Op zich kan dit wel beschreven worden, maar is het voor deze scriptie niet interessant om werkwijzen te bespreken, want dan richt men zich vooral op wat voor werk medewerkers doen. Voor deze scriptie is het interessanter om dieper in te gaan op het aspect kwaliteitsmanagement meer toegespitst op resultaten. Dit is ook een bepaalde werkwijze, maar dan niet geënt op de beschrijving van werk dat men doet.

2.8.4 Klantgerichtheid

Een andere determinant kan klantgerichtheid zijn. Er zijn namelijk voorwaarden verbonden aan een klantgerichte organisatie, zoals formulering van de vereiste normen en waarden. Klantgerichtheid ligt verankerd in de organisatie maar iedere organisatie geeft daar zijn invulling aan. Hoewel in het verleden klantgerichtheid ook een onderdeel was voor het UWV, ligt de nadruk nu naast klantgerichtheid veel meer op feedback die van klanten wordt ontvangen. Opmerkingen en opvattingen van klanten zijn prikkels om het werk nog beter uit te voeren. UWV hanteert derhalve nu de slogan: zakelijker te worden zonder gevoelloos tegenover de klant te worden. Ook integriteit staat hoog in het vaandel. Informatie van wie dan ook is bij het UWV in veilige handen.

2.8.5 Omgeving

Omgeving is een ruim begrip. Zo is technologie voor de meeste organisaties een omgevingsfactor. De ontwikkeling ervan vindt elders plaats en bij de introductie zijn vaak in meerderheid externe experts beschikbaar. Enerzijds kan dat resulteren in gevoelens en reacties van angst en weerstand, terwijl de technologie als geweldig wordt ervaren.

Dit is nog maar een van de vele factoren, die onder de noemer omgeving beschreven kunnen worden. Een andere factor is mensen.

De mensen in een organisatie hebben specifieke culturele achtergronden: een etnische groep, een professie, een aantal kwalificaties e.d.

¹⁵ www.krauthammer.com

Die achtergronden verdwijnen niet bij het betreden van de organisatie. Deze determinant is dan ook interessant om te onderzoeken, omdat technologie en mensen met een andere achtergrond veel voorkomt bij het UWV. Dit onderzoek zal dan ook betrekking hebben op de omgeving van het UWV (zie ook de paragraaf maatschappelijke relevantie 1.6).

2.8.6 Kwaliteitsmanagement

Een tweede determinant is kwaliteitsmanagement. In het eerst hoofdstuk werd bij de kernpunten al aangegeven dat kwaliteitsmanagement een onderdeel van de organisatiecultuur is. Kwaliteitsmanagement is een instrument ter beheersing van productieprocessen. Zo op het eerste gezicht geen indicator voor organisatiecultuur. In mijn ogen heeft kwaliteitsmanagement indirect te maken met organisatiecultuur.

Als er goede resultaten worden geboekt, zal er een goede sfeer op de afdeling heersen. Op dit moment gaat het goed met de resultaten en als gevolg hiervan geven de managers bonussen. Zonder deze meting, kan je niet bepalen of het goed of slecht gaat qua sfeer.

Deal & Kennedy (1982) hebben het onderscheid tussen sterke en zwakke culturen naar voren gebracht. Bij een sterke cultuur kent iedereen de doelstellingen van de organisatie en zet zich daarvoor in. Bij een zwakke cultuur wordt alleen waarde gehecht aan instrumentele waarden, zoals geld en zekerheid. Een sterke cultuur bevordert dat mensen zich beter voelen in hun werk, zodat ze geneigd zijn zich meer in te zetten. Het opbouwen van een sterke cultuur gebeurt door het versterken van een gemeenschappelijk ideologische basis. Vele onderzoeken hebben betrekking op de zogenaamde 'sterke cultuur'-these: toewijding van de medewerkers en managers van een organisatie aan dezelfde set van waarden, opvattingen en normen, zal positieve bedrijfsresultaten opleveren. De 'sterkte' van de cultuur is direct gecorreleerd met het niveau van winstgevendheid in de onderneming.¹⁶ Vandaar dat kwaliteitsmanagement in mijn ogen ook een determinant van organisatiecultuur is.

In paragraaf 2.7.1 wordt de dimensie procesgericht tegenover resultaatgericht uitgediept. Mijn onderzoek met betrekking tot kwaliteitsmanagement zal dan ook uitwijzen welke van de twee termen overheerst bij het UWV.

2.8.7 Leiderschap

Een laatste determinant, zeker niet onbelangrijk, is leiderschap. Leiders gelden als voorbeelden. Inzicht in de cultuur en het vermogen de cultuur over te dragen dan wel te veranderen zijn dan ook cruciale 'managerial skills'. (Frissen:1990:46). Daarom is ook voor de determinant leiderschap gekozen. Mijn scriptie zal uitsluitsel moeten geven welk type leiderschap binnen de afdelingen van UWV voorkomt.

¹⁶ Wentink T., *Kwaliteitsmanagement en organisatieontwikkeling*, Lemma, 1994

2.9 Conclusie

Dit hoofdstuk beschrijft de cultuur. Cultuur is echter niet hetzelfde als organisatiecultuur. Cultuur is een veel ruimer begrip en heeft meer betrekking op de samenleving als geheel. In de afgelopen decennia zijn door diverse onderzoekers veel publicaties rondom het begrip organisatiecultuur uitgebracht. Zo is volgens Frissen de term organisatiecultuur in de jaren tachtig ontstaan.

Borsboom en Parlevliet hebben een overzicht ontwikkeld van gemeenschappelijke kenmerken in die cultuurdefinities, zoals cultuur is iets dat door mensen wordt gedeeld. Keunink en Eppink omschrijven organisatiecultuur als het geheel van geschreven en ongeschreven regels dat het sociale verkeer tussen medewerkers, met leveranciers, klanten en overige partijen kanaliseert en vorm geeft.

Om de cultuur te kunnen meten, is het noodzakelijk om onderzoek te doen. Paragraaf 2.7 dimensies van organisatiecultuur leent zich bij uitstek hiervoor omdat een dimensie uit twee keuzes bestaat. Doordat keuzen kunnen worden gemaakt is het interessant om deze dimensies nader onder de loep te nemen en op te nemen in de vragenlijsten. Hieruit kan men opmaken hoe de organisatie invulling geeft aan bepaalde zaken. Zo kan men te weten komen of de organisatie bijvoorbeeld resultaatgericht is. Dit betreffen de volgende dimensies:

- Procesgericht tegenover resultaatgericht;
- Mensgericht tegenover werkgericht;
- Organisatiegebonden tegenover professioneel
- Open tegenover gesloten;
- Strakke tegenover losse controle;
- Pragmatisch tegenover normatief.

In paragraaf 2.8 worden de determinanten beschreven. Deze determinanten vormen de basis voor de volgende hoofdstukken. De determinanten die voor deze scriptie zijn gekozen zijn:

- Omgeving;
- Kwaliteitsmanagement;
- Leiderschap.

In de volgende hoofdstukken geef ik aan in hoeverre omgeving, kwaliteitsmanagement en leiderschap van invloed zijn op de organisatiecultuur. Hoofdstuk zes betreft het empirische gedeelte. In hoofdstuk zeven worden er conclusies getrokken en aanbevelingen gegeven.

Hoofdstuk 3 Omgeving

3.1 Inleiding

Omgeving is onlosmakelijk verbonden met de organisatiecultuur. (zie paragraaf 1.6 maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie en paragraaf 2.8 determinanten). Wanneer de waarden en veronderstellingen van oprichters niet stroken met wat de omgeving van de organisatie toestaat of tolereert, loopt het met de organisatie slecht af en komt ze aan de vorming van een cultuur niet eens toe (zie paragraaf 2.5.3).

Het UWV is dan ook verbonden met andere organisaties, cliënten en andere vestigingen van het UWV. Is het Centrum voor Werk Inkomen (CWI) bijvoorbeeld verbonden met het UWV? Of is de Sociale Dienst misschien betrokken bij het UWV? Pas geleden is er bij het GUO nog een “snuffelstage” geweest voor medewerkers van het CWI. Nu het UWV bezig is zich te profileren en dus de kwaliteit omhoog moet is samenwerking met de omgeving een belangrijk gegeven. Dit zou kunnen betekenen dat voor het UWV een open systeem van toepassing is.

In paragraaf 3.2 wordt beschreven wat er onder in- en externe omgeving en omgeving als open of gesloten systeem wordt verstaan.

In paragraaf 3.3 wordt de omgeving gezien in samenstellende componenten. In paragraaf 3.4 komt tot uitdrukking dat demografische, technologische en sociaal-maatschappelijke factoren van belang zijn voor het UWV. In paragraaf 3.5 komen dimensies van omgeving aan de orde. In paragraaf 3.6 zal ik mijn conclusie uiteenzetten inzake dit hoofdstuk.

3.2 Interne en externe omgeving en omgeving als open of gesloten systeem¹⁷

Onder relevante externe omgeving wordt verstaan het geheel van een meer of mindere mate georganiseerde belanghebbende partijen en het complex van meer of minder gestructureerde situaties, die op een organisatie inwerken en haar functioneren beïnvloeden. Deze invloed is dan ook van toepassing op de organisatiecultuur. Niet alle externe omgevingsfactoren zullen van invloed zijn voor de organisatiecultuur. In paragraaf 3.3 worden de componenten genoemd, die van toepassing zijn op de organisatiecultuur van het UWV.

Interne omgeving is de organisatie als economisch/ sociaal/ technisch systeem, dat bestaat uit een aantal subsystemen of componenten. De interne omgeving wordt gevormd door de managers en overige organisatieleden, de machines, gebouwen en de financiële middelen.

Men onderscheidt open en gesloten systemen. Een gesloten systeem sluit zich volledig af van de omgeving en onderhoudt er geen enkele interactie mee. Open systemen ontvangen "input" uit de omgeving, transformeren deze in producten en diensten en leveren die als "output" aan de omgeving. In paragraaf 2.7.4 wordt een open en gesloten dimensie besproken. Deze dimensie is meer gericht op onderlinge communicatie en collegialiteit. Omdat paragraaf 2.7.4 in de vragenlijst wordt verwerkt, zal aan deze betekenis aandacht worden besteed.

¹⁷ <http://home.wxs.nl/~airborne/nivra/mo/mosamenvatting.html>

3.3 De omgeving bezien in samenstellende componenten

Volgens Keuning en Eppink (1993) kan de externe omgeving van een organisatie in een aantal componenten worden onderscheiden, zoals:

- Demografische factoren;
- Economische factoren;
- Technologische factoren;
- Sociaal-maatschappelijke factoren;
- Politieke factoren;
- Ecologische factoren;
- Marktfactoren.

3.3.1 Demografische factoren

Producten en diensten worden uiteindelijk aan de bevolking ter beschikking gesteld. Vandaar dat de groei, omvang en samenstelling van de bevolking voor een organisatie belangrijke demografische factoren zijn.

Hoewel de omvang van de bevolking niet direct gerelateerd is aan de vraag naar producten, is er voor veel organisaties toch sprake van een duidelijk verband. Denk aan organisaties die zich richten op de dagelijkse levensbehoeften. Als de bevolking groeit of afneemt, is dit van invloed op de afzetmogelijkheden van levensmiddelen, kleding, schoeisel enzovoort. Ook veranderingen in de structuur van de bevolking zijn van belang. Voor bepaalde organisaties maakt het een groot verschil of de bevolkingsgroep tussen vijftien en twintig jaar sterk groeit, constant blijft of afneemt. Denk aan brommers en draagbare radio's. Een daling van het geboortecijfer leidt op termijn tot een kleinere vraag naar schoolgebouwen, leerkrachten en schoolboeken. Een toenemende vergrijzing van de bevolking of een verlaging van de pensioengerechtigde leeftijd zal op den duur van invloed zijn op het draagvlak van de sociale voorzieningen.

Bovendien zijn er in veel landen etnische minderheden die zich steeds duidelijker gaan manifesteren. Voor de overheid en particuliere organisaties vraagt dit om specifieke voorzieningen op het gebied van onderwijs, religie, maatschappelijk en cultureel werk, inspraak, medezeggenschap, voorlichting, advies en begeleiding.

Een andere factor is de plaats waar bevolkingsconcentraties zich bevinden en de veranderingen die daarin optreden. Om het marktaandeel te behouden is het voor grootwinkelbedrijven van belang de trek van de bevolking uit de grote steden naar kleinere plaatsen op de voet te volgen en het vestigingsbeleid daarop af te stemmen.

3.3.2 Economische factoren

Voor het management vormen economische krachten een belangrijk aandachtsveld. Het nationaal inkomen heeft altijd een grote rol gespeeld bij de vraag hoe groot de afzetmogelijkheden voor de producten of diensten zijn. Voor organisaties die op de 'finale' consument en niet op de industriële markt zijn gericht, speelt het vrij besteedbaar inkomen een belangrijke rol. Naast nationale economische factoren zijn ook internationale economische ontwikkelingen van groot belang. De snelle opkomst van de Japanse economie, die begonnen is in de jaren zestig, heeft grote gevolgen gehad, eerst voor de scheepsbouw en later onder meer voor bedrijven die camera's, horloges en auto's produceren. Opvallend ook is de sterke opkomst van Zuidoostaziatische economieën.

Verder wordt internationaal overleg steeds belangrijker. Denk aan de onderhandelingen in het kader van de GATT, de UNCTAD en de EG.

3.3.3 Technologische factoren.

De technologische vooruitgang is een van de meest wezenlijke kenmerken van de huidige tijd. Soms spreekt men zelfs van een nieuwe industriële revolutie.

Twee belangrijke gevolgen van de technologische vooruitgang zijn het vernieuwen van productieprocessen en het op de markt komen van nieuwe producten.

Ook op het gebied van communicatietechnologie voltrekken zich spectaculaire ontwikkelingen.

3.3.4 Sociaal-maatschappelijk factoren

Sociaal-maatschappelijke factoren spelen in toenemende mate een rol en hebben een niet te verwaarlozen invloed op de organisatie. Het gaat hier met name om wat de klanten doen om voor hun rechten op te komen. Sterk aan invloed wint de laatste jaren bijvoorbeeld het 'consumentisme'. De consument wil dat aan zijn wensen en eisen steeds meer tegemoet wordt gekomen. Soms komt dit tot uiting in actiegroepen, maar vaker nog in georganiseerde vorm, zoals bijvoorbeeld in de Consumentenbond.

3.3.5 Politieke factoren

Het functioneren van overheidsorganisaties wordt beïnvloed door politieke interventies¹⁸. Als de politiek veranderingen wil doorvoeren zou dit voor de organisatie een heel andere koers kunnen betekenen, waardoor er op termijn maatregelen genomen moeten worden. Soms kunnen sociaal-maatschappelijke factoren leiden tot nieuwe wetgeving. Vaak betekent dit een inperking van de vrijheid van de organisatie om plannen ongewijzigd uit te voeren. Verder kan worden gedacht aan een direct ingrijpen van de overheid in het economisch verkeer, zoals bijvoorbeeld door middel van het vaststellen van maximum-en minimumprijzen, het treffen van een loonmaatregel of het vaststellen van arbeidsvoorwaarden en dergelijke.

3.3.6 Ecologische factoren

De zorg voor het milieu is de laatste jaren veel belangrijker geworden. Reden hiervoor is de toenemende water-, bodem- en luchtvervuiling. Het ligt in de lijn der verwachting dat voorschriften steeds scherper zullen worden. Het ontdekken van grote hoeveelheden giftige stoffen in de bodem en op vuilstortplaatsen speelt daarbij een belangrijke rol. Strengere milieueisen hebben gevolgen voor productieprocessen. Voor bepaalde producten, zoals chloor-fluor-koolwaterstoffen, kan een en ander zelfs leiden tot een fabricageverbod.

Aan de andere kant leveren strengere eisen ook kansen op. Voor bedrijven op het gebied van de milieutechnologie en het bestrijden van geluidshinder betekenen strengere voorschriften meer afzetmogelijkheden.

Overheid en industrie hebben te maken met zorg voor het landschap. Het opofferen van natuurschoon met een beroep op de economische noodzaak wordt nog slechts zelden geaccepteerd. De overheid wordt hiermee geconfronteerd in de vorm van bewaren die naar voren worden gebracht bij het indienen van bestemmingsplannen en ontwerpen voor wegenaanleg en spoorverbindingen (Betuwelijn).

¹⁸ Ringeling A., *Het imago van de overheid*, VUGA, 1993, blz.174

3.3.7 Marktfactoren

Bij het bepalen van de marktfactoren vormen de grootte en de samenstelling van de markt belangrijke gegevens. Vaak is het moeilijk om de omvang van de markt vast te stellen. Bij het bepalen van de omvang van de markt zijn ook demografische en economische factoren van groot belang.

3.4 Factoren van belang voor de organisatiecultuur van het UWV

Tennekes (1995) is van mening dat de cultuur van een organisatie wordt bepaald door wat mensen in het kader van specifieke interactiestructuren en de specifieke taakstellingen van die organisatie doen met de culturele bagage die ze van buitenaf in de organisatie meenemen. Dat betekent dus dat cultuur van een organisatie zowel overeenkomt met die van de omgeving, als zich in bepaalde opzichten van die omgeving onderscheidt (Tennekes 1995: 80).

Voor het UWV zijn de demografische, technologische, sociaal-maatschappelijke en politieke factoren van belang voor de organisatiecultuur. Demografische factoren zijn in te delen in groei en omvang van de bevolking, de samenstelling van de bevolking en de structuur van de bevolking.

De beroepsbevolking groeit volgens CBS op jaarbasis thans met 72.000. Een toename van de werkloze beroepsbevolking, terwijl de totale beroepsbevolking bescheiden groeit, treedt op bij een daling van de werkgelegenheid. Ten tweede kan de samenstelling van de bevolking ook gevolgen hebben voor UWV. Er kan een tekort aan geschoold personeel komen, omdat het grootste deel van de bevolking laaggeschoold is, of juist andersom.

Op dit moment is er geen sprake van een tekort aan personeel. Indien personeel moet worden aangenomen nemen de managers die mensen aan die het beste voor een bepaalde functie toegerust zijn.

Hierbij wordt niet alleen gelet op het kennisniveau (procesgericht) maar ook naar het productie (resultaatgericht) gedeelte. Doordat UWV gekozen heeft om meer resultaatgericht te werken heeft dit ook gevolgen voor het huidige personeelsbestand van het UWV.

Het gevolg hiervan is dat medewerkers, die al een lange tijd werken, zich bedreigd gaan voelen. Mochten er overschotten ontstaan dan kan er gebruikt worden gemaakt van opvularbeid. Hiervan is het nadeel dat deze mensen in onvoldoende mate uitgerust zijn op het uitvoeren van veelal specialistisch werk. De gevolgen voor de organisatiecultuur is dat de spanningen kunnen toenemen omdat de kans op fouten door deze mensen vrij groot zijn, waardoor de werksfeer verder kan verslechteren. Per afdeling kunnen er verschillen ontstaan, omdat voor de ene afdeling andere medewerkers nodig zijn dan ergens anders binnen dezelfde organisatie.

Ook de structuur van de bevolking is van belang, omdat als er bijvoorbeeld te veel oudere mensen wonen er een tekort zou kunnen ontstaan aan jongere mensen. Dit zou voor de afdeling van de Werkloosheidswet betekenen dat er meer oudere mensen om een uitkering gaan vragen. Op het moment zijn er veel oudere mensen, dit komt door de zogenaamde baby boom van na de Tweede Wereldoorlog. Men kan dat ook merken in de organisatie zelf. Het aantal jongeren is onder vertegenwoordigd en de mensen tussen de 40 en 50 vormt momenteel de grootste groep. De organisatiecultuur wordt daardoor beïnvloed. Een organisatiecultuur met veel meer oudere mensen kan betekenen dat er minder frisse wind meer in de organisatie komt. Oude gewoonten worden daarom gemeengoed.

Een andere factor betreft de technologische factor. Door middel van computers kunnen medewerkers efficiënter en effectiever werken. Bij het UWV zijn recentelijk nog nieuwe computers geleverd. Deze computers zijn gebruikersvriendelijker. Een aantal decennia geleden werden veel zaken manueel afgehandeld.

Met de nieuwe technologie is er zeker een verbetering opgetreden. Er kan nu meer werk gedaan worden met minder mensen. Dit alles heeft te maken met de kwaliteit die nu geleverd moet worden. Het letten op kwaliteit vergt andere kwaliteiten van de medewerkers. Als medewerkers nooit werden gecontroleerd en nu ineens wel, kunnen medewerkers onder druk komen te staan waardoor het ziekteverzuim zal toenemen. De arbeidsomstandigheden zullen daardoor verslechteren. Ziekte brengt met zich mee dat mensen zich niet prettig voelen op hun werkplek. Ook hier kunnen verschillen per afdeling optreden. Zijn ze daartoe uitgerust? Kwaliteitsmanagement of te wel het letten op kwaliteit komt in het volgende hoofdstuk aan de orde

Ook zijn sociaal-maatschappelijke factoren van belang. Een nieuw “hot-item” bij de overheid is, net als in het bedrijfsleven, aan de cliënten vragen wat er nog verbeterd kan worden en hoe ze de mate van hulp die ze ontvingen bij het UWV vonden.

Het UWV kan daar conclusies uit trekken en eventueel verbeteringen invoeren, zodat de cliënt in de toekomst nog beter geholpen kan worden. Indirect is dit dus ook streven naar betere kwaliteit.

UWV wil aan de externe omgeving een organisatie presenteren, die is ontdaan van negatieve beeldvorming. In de organisatiecultuur wordt dit aangeduid als een pragmatisch ingestelde organisatie. De nadruk wordt hierbij gelegd op het dienstbetoon aan de klant.

Tegenover het beeld van een organisatie die in zichzelf gekeerd is (normatieve organisatie), vooral gericht op haar eigen bureaucratisch voortbestaan en die zich van de behoefte van klanten niet veel aantrekt, staat dat van een nieuwe organisatie die een constructieve en respectvolle relatie heeft met haar klanten, binnen de afgesproken termijn haar producten aflevert, kostenefficiënt opereert, regels tot een noodzakelijk minimum heeft gereduceerd en die digitale communicatiemiddelen inzet om de dienstverlening voor klanten toegankelijker te maken. Een betere dienstverlening zal resulteren in een betere relatie tussen klant en medewerker. Hierdoor zal er een betere sfeer ontstaan.

Als laatste is de politieke factor van belang. Er zijn op dit moment vooral klachten van klanten over de WAO en reïntegratie als gevolg van recente wijzigingen van politieke aard. Bovenstaande factoren geven een algemeen beeld van waar het UWV te maken mee heeft.

3.5 Dimensies omgeving

Voor wat betreft “de omgeving” is een link te leggen met het werk van Hofstede, die wijst op de invloed die de samenleving op de organisatiecultuur heeft. Hij maakt onderscheid tussen vier dimensies waarop mensen per land kunnen verschillen (Hofstede 2002: 37:173):

- De dimensie machtsafstand drukt uit de mate waarin men accepteert dat er ongelijkheid in een samenleving bestaat. Een hogere machtsafstand betekent een hoge mate van acceptatie van ongelijkheid tussen mensen waarbij er sprake is van psychologische afhankelijkheid ten opzichte van de machthebber. Nederlanders hebben in het algemeen relatief weinig behoefte aan hiërarchie: medewerkers van veel organisaties verwachten (impliciet) een grote mate van zelfstandigheid en onafhankelijkheid. Zelfstandigheid en onafhankelijkheid drukken een zekere mate van zelfredzaamheid uit. Dit zou kunnen betekenen dat de managers een geringe mate van autoriteit hebben. In de organisatiecultuur wordt dit als losse controle omschreven. Per afdeling kan dit verschillen, omdat iedere manager een andere leiderschapsstijl heeft. Dit betreft de directe omgeving van het UWV. Het belang hiervan is dat hiërarchie niet in Nederlandse organisaties zou worden toegepast en dat er dus sprake is van een losse controle.

- De dimensie individualisme zegt iets over loyaliteit: hoe hoger de score op deze dimensie, hoe meer men geneigd is alleen aan zichzelf (en directe omgeving) loyaal te zijn en hoe meer men geneigd is onafhankelijk te zijn. Een hoge mate van individualisme duidt op een relatief grote behoefte aan het hebben van persoonlijke opvattingen en meningen. De onderlinge banden tussen individuen zijn los: iedereen wordt geacht uitsluitend voor zichzelf en voor de naaste familie te zorgen. Tegenover individualisme staat collectivisme. Collectivisme staat voor een samenleving waarin mensen vanaf hun geboorte opgenomen zijn in sterke, hechte groepen, die hen levenslang bescherming bieden in ruil voor onvoorwaardelijke loyaliteit. Hierbij is een groep relatief makkelijk in staat tot samenwerken. Nederlanders behoren tot de meest individualistische volkeren. Samenwerking zal in Nederland dan ook niet de hoogste prioriteit hebben. De medewerkers zullen dan uit zijn op eigen winstbejag. Individualisme komt vooral voor bij mensen met een hoge opleiding. Per afdeling kan de uitkomst dan ook verschillen. Het belang is dat er geen saamhorigheid zal zijn op de afdelingen. De uitkomst zal weergeven hoe de omgeving (directe) denkt over hoe de organisatie is. Misschien denken de medewerkers redelijk homogeen.
- De dimensie masculiniteit versus femininiteit drukt onder meer uit assertiviteit en competitie versus “de zorg voor anderen”. In masculiene landen geldt: “groot is goed”, en competitie wordt aangemoedigd. In feminiene landen is er meer aandacht voor de underdog, bestaat er een behoefte aan consensus en wordt competitie tussen werknemers vermeden. Nederland heeft een feminiene cultuur; het aspect van consensus is daarom in veel organisaties een bijna noodzakelijke voorwaarde voor motivatie van de medewerkers. Er is daarnaast een gemeenschappelijke trend in de maatschappelijke sekserollen: mannen worden verondersteld assertief, competitief en hard te zijn. Vrouwen worden geacht een zachte rol te vervullen. De vermeende verschillen tussen mannen en vrouwen is al eerder ter sprake gekomen. Het belang hiervan is hoe de communicatie op elkaar is afgestemd. De directe omgeving zal duidelijk maken hoe de communicatie onderling is.
- Het begrip onzekerheidsvermijding drukt uit de behoefte aan structurering en voorspelbaarheid, afhankelijk van de mate waarin leden van een cultuur zich bedreigd voelen door onzekere of onbekende situaties. Nederlanders hebben in dit opzicht een zekere ambiguïteit: men wil wel regels, maar men wil ze vervolgens op flexibele wijze uitleggen. Veel regels kan leiden tot een bureaucratie, wat op zijn beurt weer leidt tot een strakke controle. Per afdeling kan bureaucratie anders worden uitgelegd. Misschien zijn mensen met een hogere opleiding meer bezig met het toepassen van regels of juist minder. De directe omgeving zal hierover haar standpunt geven. Het belang hierbij is dat men misschien risicomijdend is, dit impliceert dat een procesgerichte organisatie van toepassing is.

3.6 Conclusie

De omgeving is onlosmakelijk verbonden met de organisatiecultuur. Wanneer de waarden en veronderstellingen van oprichters niet stroken met wat de omgeving van de organisatie toestaat of tolereert, loopt het met de organisatie slecht af en komt ze aan de vorming van een cultuur niet eens toe. In dit kader komen begrippen naar voren als: interne en externe omgeving als open of gesloten systeem. Onder interne omgeving wordt de organisatie als economisch/sociaal/technisch systeem verstaan.

De interne omgeving (oftewel direct) wordt gevormd door de managers en overige organisatieleden, de machines, gebouwen en de financiële middelen.

De directe omgeving (de medewerkers) zullen in deze scriptie centraal staan. Zij bepalen immers hoe de organisatiecultuur is. Per afdeling zullen er overeenkomsten en verschillen zijn, omdat aan drie afdelingen van het UWV wordt gevraagd hoe zij denken over bepaalde zaken. De externe omgeving behelst het geheel van een meer of mindere mate georganiseerde belanghebbende partijen en het complex van meer of minder gestructureerde situaties, die op een organisatie inwerken en haar functioneren beïnvloeden. De externe omgeving is in dit hoofdstuk uitgelegd door factoren en dimensies van omgeving te beschrijven. Of de organisatiecultuur open of gesloten is zal duidelijk worden in hoofdstuk zes.

Deze invloed is dan ook van toepassing op de organisatiecultuur. Keuning en Eppink hebben de externe organisatie in een aantal componenten onderscheiden, zoals demografische factoren, economische factoren, technologische factoren, sociaal-maatschappelijke factoren, politieke factoren, ecologische factoren en marktfactoren.

Voor het UWV zijn de demografische, technologische en sociaal-maatschappelijke factoren van belang voor de organisatiecultuur.

Demografische factoren zijn in te delen in groei en omvang van de bevolking, de samenstelling en de structuur van de bevolking. Bij grote toename van werkloosheid, treedt een daling op van de werkgelegenheid. Daarmede in verband houdende kan de samenstelling van de bevolking ook gevolgen hebben voor het personeelsbestand van UWV. Door een tekort aan geschoold personeel, omdat het grootste deel van de bevolking laaggeschoold is, treedt een tekort aan geschoold personeel op.

De technologische factor is voor de nieuwe organisatie van groot belang. Bij UWV zijn recentelijk nog nieuwe computers afgeleverd, die zeer gebruiksvriendelijk zijn. Het gevolg hiervan is dat medewerkers hun werk efficiënter en effectiever kunnen uitvoeren. Dit alles staat in nauw verband met de kwaliteit die nu geleverd moet worden. Het letten op kwaliteit vergt andere kwaliteiten van de medewerkers. Zijn ze daartoe uitgerust?

Kwaliteitsmanagement zal verder door mij worden onderzocht en wordt in hoofdstuk 4 verder toelicht.

Ook zijn sociaal-maatschappelijke factoren van belang. Aan de cliënten wordt gevraagd hoe UWV haar taak uitvoert en welke zaken moeten worden verbeterd. Het UWV kan daaruit conclusies trekken en eventueel verbeteringen invoeren. Indirect is dit dus ook streven naar betere kwaliteit. Dit punt zal verder niet door mij worden onderzocht.

Ten slotte is de politieke factor van belang. Doordat de media grote invloed heeft, komt de politiek te weten waar de bottlenecks zijn., zodat er aanpassingen kunnen worden gedaan. Bovenstaande factoren geven aan dat de organisatiecultuur wordt beïnvloed. Op iedere afdeling kan bijvoorbeeld andere technologische ontwikkelingen van toepassing zijn, waardoor de werkwijze anders wordt. Komt dit doordat er op de ene afdeling efficiënter gewerkt moet worden? Het doorvoeren van bijvoorbeeld een efficiëntere werkwijze kan duiden op resultaatgerichtheid.

UWV wil aan de externe omgeving een organisatie presenteren, die is ontdaan van negatieve beeldvorming.

Tegenover het beeld van een organisatie die in zichzelf gekeerd is, vooral gericht op haar eigen bureaucratisch voortbestaan en die zich van de behoefte van klanten niet veel aantrekt staat dat van een nieuwe organisatie die een constructieve en respectvolle relatie heeft met haar klanten, binnen de afgesproken termijn haar producten aflevert, kostenefficiënt opereert, regels tot een noodzakelijk minimum heeft gereduceerd en die digitale communicatiemiddelen inzet om de dienstverlening voor klanten toegankelijker te maken. Tenslotte zij vermeldt, dat een link is te leggen met “de omgeving” (werk Hofstede), die wijst op de invloed die de samenleving op de organisatiecultuur heeft. Hij maakt hierbij onderscheid tussen vier dimensies waarop mensen per land kunnen verschillen.

Hoofdstuk 4 Kwaliteitsmanagement

4.1 Inleiding

Hoofdstuk 1 heeft al aangegeven dat kwaliteitsmanagement wordt gezien als een onderdeel van de organisatiecultuur. Wederzijds beïnvloeden ze elkaar. Vooral klantgerichtheid wordt hierin betrokken en krijgt in dit hoofdstuk een informatieve rol. Kwaliteit wordt ook toegepast in de organisatie, waar de medewerkers voor moeten zorgdragen. Ook dit onderwerp zal een rol spelen.

Kwaliteit is een immens populaire term in de publieke sector. Het wordt besproken door politici, managers, professionelen en de samenleving. (Pollitt & Bouckaert 1995). Het UWV kan daarbij niet achterblijven en doet er ook van alles aan om kwaliteit binnen het UWV belangrijk te maken. Wat verstaan we onder kwaliteit: Veldheer onderscheidt drie categorieën van kwaliteit.

1. Kwaliteit van democratie
2. Kwaliteit van beleid
3. Kwaliteit van dienstverlening

Hierin zitten spanningen. Democratische besluitvorming is de beste methode, maar levert niet altijd de beste uitkomst. Gemeten uitkomsten van beleid leveren vaak geen helder beeld op van mate van doelbereiking. Kwaliteit van dienstverlening kan gemeten worden naar het subjectieve oordeel van gebruikers en een objectieve meting en daar kunnen verschillen in zitten. Bij het UWV is kwaliteit van dienstverlening van toepassing. Door middel van controle van dossiers wordt een meting gedaan naar de fouten die de medewerkers maken. De kwaliteit van de dienstverlening wordt getoetst door middel van enquêtes. Voldoen aan klantenverwachtingen is de centrale opdracht voor iedere organisatie (Boomsma:2000:65). Het ontwikkelen en instandhouden van een klantgerichte kwaliteit is sterk verbonden met de normen en waarden die binnen het bedrijf gelden. Klantgerichtheid moet een basiswaarde zijn in de organisatiecultuur. Standaardgedrag van het personeel wordt niet op prijs gesteld. Nederlanders blijven meer individualistisch en willen dan ook op een meer persoonlijke manier worden benaderd (Boomsma:2000:66). Klantgerichtheid is dan ook van invloed op de organisatiecultuur.

In paragraaf 4.2 zal het begrip kwaliteit verder uitgediept worden. Klaarblijkelijk is het lastig dit begrip te omschrijven. De paragraaf 4.3 geeft de kaders met betrekking tot de inzet van middelen weer. Paragraaf 4.4 geeft aan wat het kwaliteitsmanagementsysteem en ISO voor het UWV betekenen. Paragraaf 4.5 tot en met 4.8 geeft de dienstverlening van UWV aan de klant weer. Tenslotte zal ik in paragraaf 4.9 een conclusie over dit hoofdstuk geven.

4.2 Het begrip kwaliteit

Wanneer wordt getracht om het begrip kwaliteit te definiëren dient zich vrijwel meteen de vraag op of kwaliteit als begrip wel te definiëren is. Kwaliteit is een intuïtief begrip en is daardoor moeilijk te expliciteren.

Ondanks de vele definities die gegeven kunnen worden van kwaliteit, zijn er enkele kenmerken waarover eenstemmigheid bestaat. Deze zijn:

- Kwaliteit is een subjectgebonden begrip.
- Kwaliteit is relatief, invulling komt tot stand door middel van vergelijking.
- Kwaliteit is altijd gericht op bepaalde aspecten van zorg.
- Kwaliteit is contextafhankelijk.

Het eerste kenmerk houdt in dat kwaliteit niet een eigenschap is van een object, maar afhankelijk is van degene die beoordeelt; de beoordeling over de kwaliteit van de geleverde dienst zal afhangen van het perspectief van het subject. Het tweede kenmerk houdt in dat het bij beoordeling gaat om de vergelijking tussen wat bereikt is en wat bereikt had kunnen worden.

Het derde kenmerk houdt in dat het oordeel over de kwaliteit meestal samenhangt met bepaalde specifieke aspecten van zorg in plaats van de gehele zorg. Het vierde kenmerk ten slotte houdt in dat het oordeel over kwaliteit ook afhankelijk is van de tijd en de plaats van de beoordeling, en de persoon die beoordeelt (Harteloh & Casparie, 1998).

4.3 Kaders met betrekking tot de inzet van middelen.

Kwaliteitsmanagement is een hot item in de wereld van het UWV en wordt uitgevoerd met inzet van twee middelen:

- Uitvoering MCP (Minimum Controle Programma): Hiermee vindt de constante procesgerichte meting van de kwaliteit plaats. Vanuit het MCP komen risico's binnen de primaire processen direct boven water. Deze risico's kunnen dan weer, na uitvoering van een risicoanalyse input leveren voor het DKP.
- Uitvoering DKP (Dynamisch Kwaliteitsverbeter Programma): Op basis van verschillende input (waaronder natuurlijk vanuit het MCP) worden verbeter-en beheersmaatregelen ingezet, uitgevoerd en geborgd of worden specifieke controles uitgevoerd. Hier ligt het zwaartepunt binnen kwaliteitsmanagement en moet ook de meeste capaciteit op worden ingezet.

Om deze twee middelen optimaal te kunnen hanteren is een leergang kwaliteit UWV ontwikkeld. Deze leergang stelt kwaliteitsmedewerkers in staat het management te ondersteunen en te adviseren bij de uitvoering van MCP en DKP activiteiten. De leergang leidt ertoe dat kwaliteitsmedewerkers worden gecertificeerd. Dit duidt erop dat de medewerkers resultaatgericht moeten werken. Door DKP zal duidelijk worden of medewerkers veel fouten maken en zonodig verdere ontwikkeling nodig hebben. Of resultaatgericht denken werkelijk in de "hoofden van de medewerkers zit" is nog maar de vraag en zal in hoofdstuk zes duidelijk worden.

4.4 ISO 9001-2000 als kwaliteitsmanagementsysteem UWV

Binnen UWV is de keuze gemaakt te streven naar ISO 9001-2000 certificering. Daarmee is gekozen voor de opzet van een kwaliteitsmanagementsysteem dat normeert op acht managementprincipes. De acht managementprincipes worden hierna kort uitgewerkt:

1. Klantgerichtheid

Houding die uitgaat van het begrijpen van de behoeften van de klant, de wil om te voldoen aan de eisen van de klant en het streven naar het overtreffen van klantverwachtingen. De klanteisen worden vertaald in prestatie-indicatoren. Een klantgerichte organisatie zal zich manifesteren naar binnen toe. Op deze manier komt er in de media een goed beeld van de organisatie zowel intern als extern. De organisatie zal daardoor solide zijn. Meestal zijn deze uitingen geldig voor een hele organisatie. Er zullen dan voornamelijk overeenkomsten zijn. In de organisatiecultuur wordt dit als pragmatisch bestempeld, omdat dienstbetoon hiervan een belangrijk aspect is.

Belangrijke onderdelen van een klantgerichte cultuur zijn:

- Respect;
- Servicegericht;
- Persoonlijke ontwikkeling.(Boomsma:2000:68)

2. *Leiderschap*

Leiders stellen eenheid van doel en richting van de organisatie vast. Ze moeten een klimaat scheppen en onderhouden, waarin medewerkers volledig betrokken kunnen worden bij het bereiken van de doelstellingen van de organisatie. Leiderschap kenmerkt zich door het voortblijven van veranderingen en blijkt o.a. uit vaststellen van heldere visie, strategie en uitdagende doelen, ontwikkelen, vaststellen en in de praktijk brengen van gedeelde normen en waarden en erkennen en waarderen van mensen voor hun prestaties. Leiderschap wordt gezien als een aparte determinant. In relatie met kwaliteit zijn zij degenen die de medewerkers moeten motiveren om zo de gestelde doelen te behalen. Leiders hebben verschillende opvattingen. Per afdeling zal er dan ook van verschillende uitkomsten sprake zijn. Doordat het behalen van doelstellingen de hoofdzaak is dient het UWV een resultaatgerichte organisatiecultuur te hebben.

3. *Betrokkenheid van personeel*

Medewerkers op alle niveaus zijn de kern van de organisatie en hun volledige betrokkenheid maakt het mogelijk dat hun bekwaamheden tot voordeel van de organisatie worden gebruikt. Medewerkers moeten zich continu bewust zijn van hun representatieve functie naar klanten en hun waardetoevoeging voor klanten. Medewerkers nemen zelf het initiatief om hun eigen competenties, kennis en vaardigheden op peil te houden en worden hiertoe door de organisatie in staat gesteld. Initiatief is een houding die aangemoedigd kan worden. De organisatiecultuur moet daarop afgestemd zijn. Ook hier kunnen verschillen per afdeling optreden.

4. *Procesbenadering*

Een gewenst resultaat wordt doelmatiger bereikt wanneer activiteiten en betrokken middelen bestuurd worden als proces, o.a. door het definiëren van in- en output, afwegen van risico's, vaststellen van verantwoordelijkheden en zorgen voor middelen om het proces efficiënt en effectief te maken. De werkwijze kan dan ook per afdeling sterk verschillen. Het ene werk is namelijk makkelijker af te stemmen dan het andere. De procesbenadering is resultaatgericht.

5. *Systeembenadering van management*

Het vaststellen, begrijpen en besturen van onderling samenhangende processen als systeem draagt bij aan de doeltreffendheid en doelmatigheid van de organisatie in het bereiken van haar doelstellingen. Systeembenadering is een holistische kijk op de organisatie. De prestatie van het systeem hangt af van afhankelijkheden en niet van het functioneren van afzonderlijke delen. Afankelijkheden moeten als werkwijze naar voren komen en dit kan ook in relatie met de sfeer op de afdeling. Een prettige werksfeer zal eerder bijdragen aan een doelmatige organisatie. Deze benadering is mensgericht. Dit zal per afdeling sterk verschillen.

6. *Continue verbeteren*

Continue verbetering van de gehele prestatie van de organisatie is een permanente doelstelling van de organisatie.

Continue verbetering is een uitgangspunt binnen het kwaliteitsmanagementsysteem gericht op het voortdurend verhogen van de doeltreffendheid (de goede dingen doen) en de bekwaamheid (de dingen goed doen) van de organisatie. De medewerkers dienen hierop attent te worden gemaakt, anders kunnen er geen verbeteringen optreden. Het moet dan ook voor de medewerkers duidelijk zijn dat zij degene zijn die de organisatie nog beter kan laten functioneren. Deze benaderingswijze moet als resultaatgericht worden beschouwd. Dit zal per afdeling sterk verschillen.

7. Besluitvorming op basis van feiten

Doeltreffende beslissingen zijn gebaseerd op de analyse van gegevens en informatie. In operationele zin betekent dit dat de organisatie moet zorgen voor nauwkeurige, toegankelijke en betrouwbare gegevens. De gegevens moeten door de medewerkers worden verwerkt. Mensen moeten naast betrouwbaarheid ook verantwoordelijkheidsgevoel bezitten. Doorgaans hebben oudere mensen voornoemde capaciteiten. Aangezien er per afdeling verschillen zijn qua leeftijd, kan dit eventueel naar voren komen.

8. Win-win relatie met leveranciers

De organisatie en haar leveranciers zijn van elkaar afhankelijk en een win-win relatie vergroot het vermogen van beide om waarde te creëren. Volgens dit principe moet de organisatie de belangrijkste leveranciers selecteren om gezamenlijk de behoeften van de klant helder te krijgen en gezamenlijk ontwikkeling en verbetering van producten en processen tot stand te brengen.

Uit een goede relatie zal blijken in hoeverre de organisatie “open” naar buiten is.

Deze managementprincipes vormen tezamen een kwaliteitsmanagementsysteem. Deze managementprincipes zijn te onderscheiden in relationele principes en in bedrijfskundige principes.

Leiderschap, klantgerichtheid, betrokkenheid van medewerkers en win-win relatie met leveranciers worden onder de relationele principes gerekend. Procesmatige benadering, systeemgericht management, continu verbeteren en besluitvorming op basis van feiten worden onder de bedrijfskundige principes gerekend.

4.5 UWV als dienstverlenend bedrijf

Om te komen tot een uitwerking van de normering van ISO 9001-2000 is het van belang om kwaliteit van dienstverlening nader te bestuderen. Kwaliteit van dienstverlening verschilt immers van kwaliteit van productiebedrijven. UWV kan worden getypeerd als een specifiek dienstverlenend bedrijf. De invulling van de acht managementprincipes zal moeten worden toegesneden op het specifieke karakter van UWV. Volgens de literatuur is een aantal benaderingen van dit vraagstuk beschikbaar.

4.6 De klantervaring bepaalt kwaliteit van dienstverlening

Volgens Wentink (1994)¹⁹ bijvoorbeeld is bij dienstverlening kwaliteit datgene wat klanten zeggen dat het is en niet uitsluitend een zaak van de aanbieder.

¹⁹ Wentink, T (1994)., *Leiderschap in kwaliteitsmanagement deel 1 en 2*, VUB Press, Brussel

Hierbij zijn subjectieve factoren in het geding. Bij dienstverlening spelen de (subjectieve) ervaringen in de relaties tussen dienstverlener en klanten een rol. Deze dienstverlening is dus ambigue.

De kwaliteit van een dienst zoals die door de cliënt wordt ervaren heeft 3 dimensies:

1. Technische aspecten die betrekking hebben op de wijze waarop een dienst tot stand komt. Het gaat om de wijze waarop het proces is ingericht en voldoet aan de eisen van betrouwbaarheid, tijdigheid, volledigheid;
2. De functionele aspecten die betrekking hebben op de bijdrage van de dienst aan de behoeftevervulling van de klant. Biedt de dienstverlener een concrete oplossing voor de vraag van de klant? Voor de leverancier is dit veelal de productkwaliteit, ongeacht of het om goederen of diensten gaat;
3. De relationele aspecten ofwel de manier waarop de contacten tussen klant en dienstverlener verlopen, dat wil zeggen de wijze waarop het dienstverleningsproces tot stand komt en verloopt. Het gaat om 'hoe' er gewerkt wordt en op welke manier de relaties tussen dienstverlener en klant vorm en inhoud krijgen.

4.7 De klantgerichte medewerker

In een organisatiecultuur die klantgericht is (pragmatisch) hoort een klantgerichte medewerker. Welke kenmerken zijn nu specifiek voor een klantgedreven medewerker, respectievelijk in welke uitingen van de medewerker komt klantgerichtheid naar voren?

De klantgedreven medewerker zal:

- Zich verantwoordelijk voelen voor tevredenheid van de klant. Daartoe moet hij/zij een goed zicht hebben op de klantverwachtingen, maar ook inzicht hebben in de tevredenheid;
- Een klacht of uiting van onvrede van een klant niet doorverwijzen, maar zelf tot actie overgaan om tot herstel van de klanttevredenheid te komen;
- Extra diensten en activiteiten voor de klant willen verrichten;
- Collega's aanspreken op hun (interne)klantgerichtheid.²⁰

4.8 Criteria voor de kwaliteit van dienstverlening

Gronroos²¹ heeft de belangrijkste criteria voor goede ervaren kwaliteit van diensten als volgt samengevat:

1. Professionalisme en vaardigheden. De klant wil waarnemen en ervaren dat de dienstverlener kennis van zaken heeft, deskundig handelt en over de vereiste vaardigheden beschikt;
2. Houding en gedrag. De klant wil het gevoel hebben dat de dienstverlener als persoon geïnteresseerd is in zijn wensen en de klant op een vriendelijke en authentieke manier tegemoet treedt;
3. Toegankelijkheid en flexibiliteit. De klant wil in de gelegenheid gesteld worden gemakkelijk toegang tot de dienstverlening te hebben en hecht waarde aan een flexibele instelling van de dienstverlener;
4. Betrouwbaarheid en waarachtigheid. De klant kan vertrouwen op de integriteit van de dienstverlener die zich aan zijn afspraken houdt;

²⁰ Boomsma S. en A. van Borrendam, *Kwaliteit van dienstverlening*, Samsom, 2000

²¹ Gronroos C., *Service Management and Marketing; Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington, 1990

5. Herstel. De cliënt ervaart dat de dienstverlener alles in het werk stelt om fouten te herstellen;
6. Reputatie en geloofwaardigheid. De klant gelooft dat hij de dienstverlener kan vertrouwen en dat de dienstverlener een goede prestatie wil leveren.

Paragraaf 4.7 en 4.8 geven weer hoe de medewerker geacht wordt klantgericht te werk te gaan. In hoofdstuk zes zal duidelijk worden of de medewerkers daadwerkelijk klantgericht denken. De uitkomst zal dan pragmatisch moeten zijn. Het dienstbetoon aan de klant staat dan voorop.

4.9 Conclusie

Het kwaliteitsmanagement wordt gezien als een onderdeel van de organisatiecultuur. Wederzijds beïnvloeden ze elkaar. Het management, de leidinggevenden, het beleid en de cultuur vormen de basis en randvoorwaarden voor een klantgerichte organisatie waarin medewerkers klantgedreven kunnen opereren. Kwaliteit is een “populair” onderwerp in de publieke sfeer. Er worden drie categorieën van kwaliteit onderscheiden: kwaliteit van democratie, van beleid, van dienstverlening. Bij het UWV is kwaliteit van dienstverlening van toepassing. Door middel van controle van dossier wordt een meting gedaan naar de fouten die de medewerkers hebben gemaakt. De kwaliteit van de dienstverlening wordt getoetst aan de hand van enquêtes. Met betrekking tot de inzet van middelen hanteert UWV twee middelen, te weten: Uitvoering MCP en uitvoering DKP. Om deze middelen optimaal te kunnen hanteren is een leergang kwaliteit UWV ontwikkeld. Deze leergang stelt kwaliteitsmedewerkers in staat het management te ondersteunen en te adviseren bij de uitvoering van MCP en DKP activiteiten. De leergang leidt ertoe dat kwaliteitsmedewerkers worden gecertificeerd. Binnen UWV is de keuze gemaakt te streven naar ISO 9001-2000 certificering. Daarmee is gekozen voor de opzet van een kwaliteitsmanagementsysteem dat normeert op acht managementprincipes, te weten:

- klantgerichtheid: UWV kent de behoeften en verwachtingen van de relatie. Verwacht wordt dat de afspraken met betrekking tot bijvoorbeeld tijdigheid en kwaliteit wordt nagekomen.
- leiderschap: elke individuele medewerker is op de hoogte van zijn of haar prestaties bij de realisatie van kwaliteitsdoelstellingen.
- betrokkenheid van personeel: medewerkers zoeken naar mogelijkheden tot verbetering van de organisatie. De kwaliteitsmedewerkers voeren door middel van MCP en DKP controles en analyses uit en doen aanbevelingen voor verbeteringen aan het afdelingsmanagement.
- procesbenadering: de uit te voeren activiteiten en daarbij gebruikte middelen worden bestuurd als een proces. Met uniforme processen worden de werkzaamheden zodanig gestroomlijnd dat er meer resultaatgericht kan worden gestuurd.
- systeembenadering van management: processen gericht op een bepaald doel worden in samenhang gebracht. Door o.a. het werkoverleg en voortgangs- en functioneringsgesprekken zal open communicatie in twee richtingen plaatsvinden.
- continue verbeteren: continue verbetering van prestaties van de organisatie is een permanent doel. In de verbetercyclus worden resultaten aantoonbaar geanalyseerd en leidt de analyse tot het treffen van verbetermaatregelen.
- besluitvorming op basis van feiten: bij besluitvorming moeten de keuzes van maatregelen worden gebaseerd op feiten (gegevens). Betrouwbaarheid van de feiten (meetresultaten) moet periodiek en onafhankelijk worden vastgesteld.
- win-win relatie met leveranciers: in iedere relatie met een leverancier zorgen we ervoor dat de verhouding met deze leverancier waarde creëert.

In dit hoofdstuk is naar voren gekomen dat de interne kwaliteit oftewel de kwaliteit van de medewerkers belangrijk is. Kwaliteit vormt de leidraad in de organisatie, omdat men resultaatgericht te werk wil gaan. Dit is dan ook de gewenste organisatiecultuur. Of dat werkelijk zo is zal in hoofdstuk zes duidelijk moeten worden. Een andere pijler die in dit hoofdstuk duidelijk is geworden is het begrip klantgerichtheid. De medewerkers en daarbij de organisatiecultuur moeten daarop zijn afgestemd. Zeker bij dienstverlenende organisaties kan het gedrag van klanten veel effect hebben op de interne cultuur (Boomsma:2000:80). De uiteindelijke doelstelling van mijn onderzoek is vast te stellen hoever het UWV ten aanzien van kwaliteitsmanagement staat.

Hoofdstuk 5 Leiderschap

5.1 Inleiding

Een groot deel van de beschikbare tijd van een manager wordt in beslag genomen door het geven van leiding aan zijn ondergeschikten bij de uitvoering van hun dagelijks werk. Dit noemen we leiding geven in enge zin, of de dirigerende taak van de leiding. Het is het complement van de constituerende taak, die gericht is op het voorbereiden van de uitvoering. *Leiding geven in enge zin is het omzetten van constituerende beslissingen in dagelijkse actie.* Leiding geven in enge zin omvat onder meer het uit de strategie afleiden van deeldoelstellingen en taakstellingen voor middellange- en korte termijnplanning en budgettering en in het verlengde daarvan het geven van opdrachten, het verschaffen van hulp bij de uitvoering en het motiveren van medewerkers om dit goed te doen. Bovendien moet de manager nagaan of de taken naar behoren worden uitgevoerd (controle) en dient hij de uitvoering bij te sturen (control'), en wel zodanig dat de gestelde uitvoeringsnormen, waarin de doelstellingen operationeel zijn vertaald, inderdaad worden bereikt (Keuning:1993:403). Leaders zijn voorbeelden voor de medewerkers. Als je de vraag stelt: Wat kan iemand in de praktijk doen aan de cultuur van een organisatie?, dan is de uitkomst dat een leider meer in zijn macht heeft om de gewenste organisatiecultuur uit te dragen. In paragraaf 5.2 worden de kenmerken en stijl van leiding weergegeven. Deze paragraaf geeft een overzicht van wat verschillende auteurs hebben geschreven over dit onderwerp. In paragraaf 5.3 zal ik mijn conclusie uiteenzetten over dit hoofdstuk.

5.2 Kenmerken en stijl van leiding geven

Het streven naar een hoge productiviteit en efficiency geeft een taakgerichte leiderschapsstijl aan. Hier legt Scientific Management de nadruk op. In de Human Relations-benadering wordt gezegd dat de mensgerichte leiderschapsstijl tot de beste resultaten leidt. Een andere, eerdere benadering van leiderschap, de zogenaamde 'trait theory', legt de nadruk op de kenmerken van de leider. Deze kenmerken zijn:

- Fysieke kenmerken. Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat leiders in het algemeen langer zijn dan degenen aan wie ze leiding geven.
- Persoonlijkheidskenmerken. Uit ander onderzoek kwam naar voren dat goede leiders meer zelfvertrouwen hebben en meer initiatief nemen dan slechte. Ook blijken zij meer begrip te hebben voor wat hun medewerkers denken en voelen.
- Intellectuele eigenschappen. Goede leiders bleken over het algemeen intelligenter te zijn dan minder bekwame leiders,

Bovenstaande theorie heeft veel kritiek gekregen en is nu ook niet meer gangbaar in deze tijd. Leiding geven betreft namelijk een interactieproces en de theorie richt zich uitsluitend op de leider. Aan de invloed die uitgaat van ondergeschikten wordt geen enkele aandacht besteed.

Keuning en Eppink(1993) hebben een indeling gemaakt naar theorieën van leiderschapsstijlen. Deze zullen in de volgende paragrafen worden uitgediept.

5.2.1 Theorie X en Theorie Y (McGregor)

McGregor stelde dat elke vorm van leiding geven is gebaseerd op bepaalde opvattingen van de leider over de motivatie van zijn ondergeschikten. Daarbij maakt hij een onderscheid tussen twee tegengestelde opvattingen, die in de praktijk zijn terug te vinden

De eerste opvatting is Theorie X.

Deze berust op de volgende veronderstellingen:

- De gemiddelde mens is lui en heeft een afkeer van werken.
- Hij schuwt het dragen van verantwoordelijkheid.
- Daarom moet hij worden gedwongen te presteren.

Managers die zich baseren op deze opvattingen hebben als regel een autoritaire of autocratische leiderschapsstijl. Zij zien deze als de enige mogelijkheid om de gestelde doelen te bereiken. Deze wijze van leiding geven gaat vaak gepaard met dwang, controle en straf. Dit noemt men ook wel management by direction and control. Naar een eigen inbreng van ondergeschikten wordt niet gevraagd.

McGregor merkt hierbij op dat Theorie X alleen de gevolgen van een bepaalde stijl van leiderschap beschrijft, zij beschrijft of verklaart niet de mens in zijn geaardheid. Het gevolg kan zijn dat werknemers zich juist naar de veronderstellingen van Theorie X gaan gedragen. De theorie werkt dan als een voorspelling die zichzelf waarmaakt. Managers die hun medewerkers benaderen vanuit Theorie X maken van hen dus luie, weinig intrinsiek gemotiveerde werknemers. Deze vicieuze cirkel kan slechts worden doorbroken als het besef doordringt dat het beeld van de mens van Theorie X onjuist is.

Theorie Y is op een geheel andere voorstelling van de menselijke natuur gebaseerd.

Veronderstellingen van deze theorie zijn onder meer:

- Werken is even natuurlijk als rusten.
- De mens is bereid verantwoordelijkheid te dragen.
- De mens is een bron van creativiteit.
- Geld is niet de enige prikkel tot werken; ook de behoefte aan zelfverwerkelijking speelt een grote rol.

McGregor leidt hieruit af dat de doelstellingen van het individu en van de organisatie elkaar niet uitsluiten; zij kunnen met elkaar in overeenstemming worden gebracht.

5.2.2 Integratiebeginsel, steunegend leiderschap en 'linking pin' (Likert)

Een manager die uitgaat van het integratiebeginsel speelt een rol die door Likert als volgt wordt getypeerd:

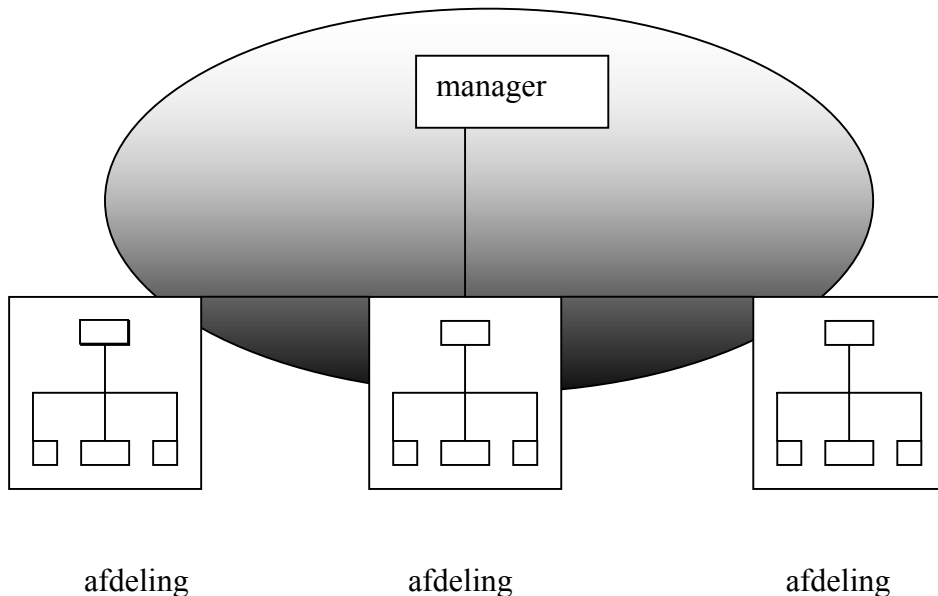
- Hij geeft zijn ondergeschikten steun.
- Hij heeft vertrouwen in hun integriteit en bekwaamheid.
- Hij heeft hoge verwachtingen van hun prestatieniveau.
- Hij zorgt voor een goede opleiding voor de te verrichten taken.
- Hij helpt degenen die beneden de norm presteren.

Deze uitgangspunten kunnen worden samengevat in het begrip steunegend leiderschap. Dit type leider is erop gericht om de afdeling om te vormen tot een hechte groep en maakt daarbij onder meer gebruik van medezeggenschap. In deze visie is de manager tegelijkertijd leider van zijn groep en lid van een bovenliggende groep managers van een gelijk hiërarchisch niveau. Tussen deze twee groepen vervult de manager dan de rol van verbindingsschakel of van linking pin.

In deze opzet is een organisatie opgebouwd uit groepen die elkaar in de persoon van de 'linking pin' overlappen. Dit maakt het mogelijk dat wensen en ideeën van de laagste niveaus in de organisatie de hogere niveaus bereiken.

Qua structuur is er sprake van een lijnorganisatie waarin de verticale relaties niet langer fungeren als bevelsrelaties, maar als overlegrelaties. In dit verband spreekt men ook wel van een horizontalisering van de lijn relatie.

Onderstaande afbeelding geeft grafisch de plaats van de manager als “linking pin” weer:



De manager als ‘linking pin’

5.2.3 Leiderschapsraster (Blake en Mouton)

Het vraagstuk van de ‘stijl van leiderschap’ wordt door Blake en Mouton anders benaderd. Bij het leiding geven onderscheiden zij twee dimensies, namelijk aandacht voor de mens en aandacht voor de productie. In een figuur zijn deze twee dimensies in een raster weergegeven, waardoor verschillende leiderschapsstijlen kunnen worden onderscheiden.

Blake en Mouton onderscheiden vijf leiderschapsstijlen:

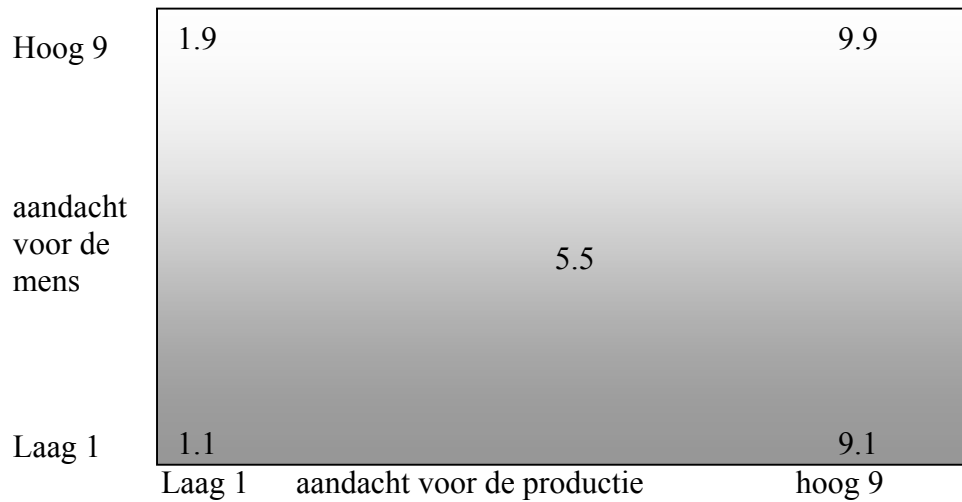
1.1 Impoverished: een zeer geringe aandacht voor de productie en een zeer geringe aandacht voor de menselijke aspecten.

9.1 Task: de leider richt zich voornamelijk op de productie en geeft nauwelijks aandacht aan de mens.

5.5 Middle of the road: de leider streeft naar een gulden middenweg tussen de zorg voor efficiency en de menselijke aspecten.

1.9 Country club: de leider richt zich voornamelijk op het welzijn van zijn ondergeschikten en verwaarloost daarbij nagenoeg de aandacht voor de productie.

9.9 Team: hier poogt de leider de efficiency en het moreel zo hoog mogelijk op te voeren door het creëren van een groep met een grote samenhang tussen de leden.



In veel situaties zal de leidersstijl 9.9 tot goede resultaten kunnen leiden. Zowel resultaten van empirisch onderzoek als analyses van hoe men zelf behandeld zou willen worden wijzen in die richting.

Toch kan dit niet zo absoluut worden gesteld. Zo zijn er onderzoeksresultaten bekend over situaties waarin de medewerkers de voorkeur gaven aan een autocratische stijl van leiderschap. Deze voorkeur voor de 9.1-stijl werd onder meer aangetroffen bij medewerkers die uitgesproken individueel werk verrichten en waarbij zeer weinig contact met collega's nodig was. Uitspraken over de beste leiderschapsstijl dient daarom altijd te worden gerelateerd aan de kenmerken van de specifieke situatie.

5.2.4 De situatieafhankelijke benadering (Fiedler)

Fiedler borduurt voort op de gedachte van een contingente, dat wil zeggen een door de situatie bepaalde stijl van leiding geven. Aan een situatie onderscheidt hij drie dimensies:

- Relatie tussen leider en ondergeschikte: in welke mate hebben ondergeschikten vertrouwen in de leider?
- Aard van het werk: in welke mate is het werk routinematig of hoe vaak doen zich onverwachte problemen voor?
- Gezag: in welke mate beschikt de leider over formele bevoegdheden op grond waarvan hij zijn ondergeschikten kan beïnvloeden?

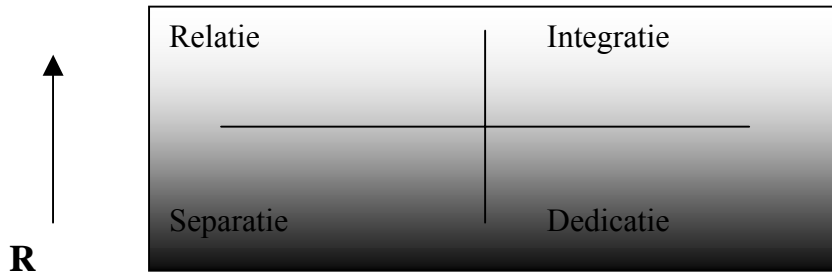
Op basis van een analyse van onderzoeksresultaten stelde Fiedler een schema op van mogelijke situaties enerzijds en de beste bij die situatie passende leiderschapsstijl anderzijds. In zijn opvatting bestaat er dus niet zoiets als een (ideale) stijl van leiding geven die altijd en overal tot de beste resultaten leidt. Zo komt hij onder meer tot de conclusie dat bij een goede relatie tussen leider en ondergeschikte, routinematig werk en een sterk gezag, een taakgerichte leiderschapsstijl de beste resultaten zal opleveren.

Bij een goede relatie tussen leider en ondergeschikte, een onzekere aard van het werk en zwak gezag verdient een mensgerichte leiderschapsstijl echter de voorkeur.

Het is opmerkelijk dat hij, in tegenstelling tot Blake en Mouton, taak-en mensgerichtheid beschouwt als tegenpolen.

5.2.5 De driedimensionele (3-D) benadering (Reddin)

Reddin ontwikkelde een benadering die situatieafhankelijk is en waarin taak-en mensgerichtheid als twee afzonderlijke dimensies zijn opgenomen. Deze noemt hij de 3-D benadering van de effectiviteit van managers. Binnen dit kader onderscheidt hij vier basisstijlen. Eerst zal er in een figuur weergegeven worden wat de vier basisstijlen zijn. Daarna zal er theoretisch het een en ander uitgelegd worden.



R= Relatie-of mensgerichtheid
T= Taakgerichtheid

T →

De separatiemanager

De separatiemanager hecht veel waarde aan procedures, methoden en systemen en neigt tot conformisme. Hij handelt veel af volgens het boekje en verwacht dit ook van anderen. Volgens Reddin vindt men effectieve separatiemanagers vaak in afdelingen als financiën, boekhouding en dergelijke.

Deze stijl is geworteld in langdurige opleidingsprogramma's waarin de nadruk wordt gelegd op nauwkeurigheid, behoudendheid, omzichtigheid en afstandelijkheid.

Indicatoren voor het type van de separatiemanager zijn:

- Voorzichtig; zorgvuldig; conservatief; ordelijk.
- Een voorkeur voor documenten; procedures; feiten.
- Gevestigde beginselen.
- Accuraat; precies; correct; perfectionistisch.
- Bedaard; bedachtzaam; geduldig.
- Kalm; bescheiden; discreet.

De dedicatiemanager

De dedicatiemanager geeft heel duidelijk richting aan het werk van anderen. Dit type manager wordt volgens Reddin vaak aangetroffen in productieafdelingen. Een duidelijk voorbeeld is de pionier die leiding geeft aan een door hemzelf opgericht bedrijf. Soms vraagt de productiemethode om een dedicatiestijl. Een dedicatiemanager is zeer deskundig op zijn vakgebied, vaak veel deskundiger dan zijn ondergeschikten. Hij wordt meestal als autocratisch ervaren. De dedicatiestijl is vaak effectief als in een korte tijd veel zaken moeten worden afgewerkt of als ingrijpende reorganisaties moeten worden doorgevoerd.

Indicatoren voor het type dedicatiemanager zijn:

- Vastberaden; agressief; vrijmoedig.
- Rusteloos; jagend; initiërend.

- Stelt individuele taken; verantwoordelijkheden; maatstaven.
- Zelfvertrouwen; onafhankelijk; ambitieus.
- Gebruikt beloningen; straffen; controle.
- De taak komt op de eerste plaats.

De relatiemanager

De relatiemanager is steeds gericht op de medewerker. Effectieve managers met deze stijl vinden we in afdelingen personeelszaken, opleidingen en onderzoek. Hij probeert een omgeving te scheppen van geborgenheid en acceptatie, waarin de medewerkers zich identificeren met de afdelingsdoelen. Hij is gevoelig voor wat er in zijn afdeling leeft en heeft een grote sociale vaardigheid. Als het werk niet om strikte richtlijnen vraagt en de inzet en motivatie van medewerkers essentieel is, leidt deze stijl tot grote resultaten.

Indicatoren voor het type relatiemanager zijn:

- Nadruk op persoonlijke ontwikkeling.
- Informeel; rustig; onopvallend.
- Lange gesprekken.
- Sympathiek; goedkeurend; aanvaardend; vriendelijk.
- Schept veilige sfeer.
- Mensen op de eerste plaats.

De integratiemanager

De integratiemanager let zowel op de taak als op de mens. Effectieve integratiemanagers geven dikwijls leiding aan het werk van andere managers van wie het werk goed op elkaar moet zijn afgestemd. De integratiemanager is erop gericht om onderlinge afstemming tot stand te brengen. Hij maakt daarbij gebruik van motivatietechnieken en legt weinig nadruk op persoonlijke macht en gezag. Hij maakt duidelijk wat er moet gebeuren en zet uiteen waarom dit nodig is. Hierdoor wordt de acceptatie van maatregelen vergroot.

Indicatoren voor het type integratiemanager zijn:

- Ontleent gezag aan doelen; idealen; beleidslijnen.
- Integreert het individu met de organisatie.
- Participatie; geringe machtsverschillen.
- Gemeenschappelijke doelstellingen; verantwoordelijkheden.
- Interesse in motivatietechnieken.

De kenmerken van de situatie bepalen of een bepaalde stijl wel of niet effectief is. En hiermee is tegelijkertijd de derde dimensie geïntroduceerd.

Reddin geeft aan welke factoren de situatie bepalen. Dit zijn:

- De organisatiefilosofie (de manier waarop dingen worden gedaan, cultuur, klimaat)
- Technologie (de manier waarop het werk verricht wordt)
- Superieuren, medewerkers en ondergeschikten, elk met hun eigen stijlen en verwachtingen.

5.3 Conclusie

In deze paragraaf zal ik per leiderschapsstijl beargumenteren waarom ik niet gekozen heb om dat type leiderschap in mijn scriptie verder te onderzoeken en waarom ik uiteindelijk heb gekozen voor “Reddin”. In het onderzoek zal onderzocht worden in hoeverre “Reddin” binnen UVW is verankerd en zo ja welke basisstijl hiervan het meest wordt toegepast.

Scientific Management: legt de nadruk op een taakgerichte leiderschapsstijl indien wordt gestreefd naar een hoge productiviteit en efficiency (dimensie werkgericht). De Human Relations-benadering: gaat van het standpunt uit dat de beste resultaten worden behaald bij een mensgerichte leiderschapsstijl (dimensie werkgericht). De Trait theory: legt de nadruk op kenmerken (b.v. fysieke kenmerken) van de leider.

Bij bovengenoemde stijlen ligt de nadruk op de leider. Aan de invloed die uitgaat van ondergeschikten wordt nagenoeg geen aandacht besteed. Deze leiderschapsstijlen hebben veel kritiek gekregen en passen ook niet meer in deze tijd. Een organisatiecultuur heeft nu eenmaal een wisselwerking met leiders als ondergeschikten. Het heeft geen zin om bijvoorbeeld een leider op een voetstuk te zetten. In mijn scriptie zal ik deze leiderschapsstijlen buiten beschouwing laten.

Theorie X en Theorie Y (McGregor): vorm van leidinggeven is gebaseerd op bepaalde opvattingen van de leider over de motivatie van zijn ondergeschikten. Opvatting X berust op de veronderstelling dat de gemiddelde mens lui is en een afkeer van werken heeft. Opvatting Y is gebaseerd op de menselijke natuur (b.v. de mens is bereid verantwoordelijkheid te dragen). Managers die zich baseren op deze opvattingen hebben als regel een autoritaire of autocratische leiderschapsstijl. Zij zien deze als de enige mogelijkheid om de gestelde doelen te bereiken. Een organisatiecultuur in deze tijd kan niet meer worden gevormd door een autoritaire leider. Medewerkers zullen dit moeilijk kunnen accepteren. Ook deze vorm van leiderschap past niet meer in deze tijd en zal in deze scriptie niet meer verder worden onderzocht.

Integratiebeginsel, steun gevend leiderschap en “linking pin “ (Likert): Dit type leider is erop gericht om de afdeling om te vormen tot een hechte groep en maakt daarbij onder meer gebruik van medezeggenschap (dimensie mensgericht). In deze visie is de manager tegelijkertijd leider van zijn groep en lid van een bovenliggende groep managers van een gelijk hiërarchisch niveau. Dit type leiderschap komt regelmatig voor binnen organisaties. In leiderschapsstijl “Reddin”, dat verder door mij zal worden onderzocht en verderop in deze paragraaf wordt genoemd, valt dit leiderschapstype deels onder “relatiemanager/integratiemanager”. Daarom zal dit type leider in het onderzoek worden betrokken.

Leiderschapraaster (Blake en Mouton): Dit type leider onderscheidt zich door twee dimensies, namelijk aandacht voor de mens (dimensie mensgericht) en aandacht voor de productie (dimensie resultaatgericht). Ook deze leiderschapsstijl komt deels terug bij “Reddin”. Dit type leider zal in het onderzoek worden betrokken.

De situatie-afhankelijke benadering (Fiedler): Fiedler borduurt voort op stijlen van leidinggeven. (b.v. in welke mate hebben ondergeschikten vertrouwen in de leider). Fiedler beschouwt taak- en mensgerichtheid als tegenpolen. Gezien dit feit wordt dit niet meer in mijn onderzoek betrokken omdat in deze tijd taak- en mensgerichtheid als twee afzonderlijke dimensies moet worden beschouwd.

De driedimensionele (3-D) benadering (Reddin): Reddin ontwikkelde een benadering die situatieafhankelijk is en waarin taak- en mensgerichtheid als twee afzonderlijke dimensies zijn opgenomen. Deze noemt hij de 3-D benadering van de effectiviteit van managers. Binnen dit kader onderscheidt hij vier basisstijlen:

- De separatiemanager: hecht veel waarde aan procedures, methoden en systemen. Deze stijl is geworteld in langdurige opleidingsprogramma's waarin de nadruk wordt gelegd op nauwkeurigheid, behoudendheid (dimensie strakke controle).
- De dedicatiemanager: geeft duidelijk richting aan het werk van anderen. De dedicatiestijl is effectief als in korte tijd veel zaken moeten worden geregeld of als ingrijpende reorganisaties moeten worden doorgevoerd (dimensie werkgericht).
- De relatiemanager: is steeds gericht op de medewerker. Deze stijl is effectief als niet om strikte richtlijnen wordt gevraagd en de inzet en motivatie van medewerkers essentieel is (dimensie mensgericht).
- De integratiemanager: let zowel op taak als de mens (combinatie dimensies werk versus mensgericht).

Dit leiderschapstype voldoet het meeste aan de eisen van deze tijd omdat elke situatie om een aparte benadering vraagt. Elke stijl zal een specifieke organisatiecultuur met zich meebrengen. Binnen UWV zal door de ingrijpende reorganisatie waarschijnlijk de dedicatiestijl overheersen. Ook de andere vormen kunnen voorkomen.

Managers zijn degenen die de organisatiecultuur moeten veranderen. Dit leidt tot een stuurproces waarin gemeten veranderingen worden vergeleken met bedoelde veranderingen, zodat verdere correcties kunnen worden aangebracht (Hofstede:1993:250). De bestaande cultuur (gemeten veranderingen) zal door mij worden onderzocht. Hierbij zal ook de gewenste organisatiecultuur onder de aandacht worden gebracht.

Hoofdstuk 6 Empirie

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal er duidelijkheid worden geschapen in de organisatiecultuur die binnen het UWV voor de afdeling GAK en de afdeling GUO heerst. Paragraaf 6.2 geeft het aantal medewerkers weer die meegedaan hebben aan het onderzoek. Tevens geeft deze paragraaf het resultaat van de observaties aan en een verklaring van de dimensies. Paragraaf 6.3 zal ingaan op de dimensies die in het theoretisch kader worden genoemd. Paragraaf 6.4 gaat in op welke leiderschapsstijl gangbaar is. Ten slotte zal ik in paragraaf 6.5 een conclusie over dit hoofdstuk geven.

6.2 Aanpak onderzoek, resultaat observaties en verklaring dimensies

In totaal werken er ongeveer 23900 mensen bij het UWV, waarvan er door de fusie ongeveer 6300 mensen boventallig zullen zijn. Toch heb ik een voldoende aantal medewerkers kunnen betrekken bij het onderzoek. Hieronder volgen de percentages van het aantal medewerkers die ik een vragenlijst heb voorgelegd.

Van de afdeling Werkloosheidswet (WW) hebben 32 van de 100 medewerkers gereageerd (32%). Van de afdeling Arbeidsgeschiktheid (AG) hebben 27 van de 100 medewerkers gereageerd (27%). Van de afdeling Bezwaar & Beroep (BB) hebben 18 van de 60 medewerkers gereageerd (30%).

Van de afdeling Werkloosheidswet (WW) hebben 12 van de 24 medewerkers gereageerd (50%). Van de afdeling Arbeidsgeschiktheid (AG) hebben 8 van de 20 medewerkers gereageerd (40%). Van de afdeling Bezwaar & Beroep (BB) hebben 7 van de 15 medewerkers gereageerd (47%).

Bovenstaande afdelingen zijn bij mijn observaties betrokken en heeft tot het navolgende geresulteerd. De observaties zijn de artefacten die ik ga beschrijven: wat je ziet, hoort en voelt wanneer je in de organisatie loopt. (zie paragraaf 2.5.1)

Het gebouw van het GAK maakt een imposante indruk en ziet er van binnen modern uit. De welkomsthal is ruim opgezet en straalt een bepaalde vorm van “warmte” uit. Dit is qua uiterlijk een stap in de goede richting teneinde zich beter op hun gemak te laten voelen. Het gebouw ligt centraal. Het ligt vlakbij Station Hollands Spoor, zodat de klant in staat is het gebouw snel te bereiken. Ook dit is een indicatie voor een tevreden klant. Dit zou kunnen betekenen dat de organisatie pragmatisch is. Medewerkers van pragmatisch ingestelde organisaties geven aan dat het in hoofdzaak gaat om het dienstbetoon aan de klant. De afdelingen WW en AG hebben vooral grote kamers waardoor voor de medewerkers een aangename werksfeer wordt gecreëerd. De organisatiecultuur vereist dan ook een sterke collegialiteit, omdat de medewerkers van elkaar afhankelijk zijn. De afdeling BB is kleiner behuist. Hier bevinden zich veelal hoger opgeleide medewerkers. Dit kan duiden op een professionele afdeling, omdat dan het opleidingsniveau een rol speelt. Zij ontvangen mensen voor een hoorzitting en zijn daarom formeel gekleed. De managers zijn eveneens formeler gekleed. Dit in tegenstelling tot de medewerkers die meestal informeel zijn gekleed.

Doordat alles zo groot is opgezet, moet er sprake zijn van een strengere bewaking. Dit is dan ook het geval. Men kan alleen binnen komen met een toegangspasje.

Het gebouw van GUO is in vergelijking met het GAK kleiner van opzet. Het gebouw ligt minder centraal maar is goed te bereiken met openbaar vervoer. Het gebouw ligt vlakbij een tramhalte en een bushalte is in de nabijheid aanwezig.

Doordat de ligging minder centraal is hebben de klanten de voorkeur voor het gebouw van het GAK. Hierdoor is het GAK zoals al eerder gezegd pragmatisch en het GUO normatief.

Medewerkers van normatief ingestelde organisaties geven aan dat de nadruk vooral ligt op het correct toepassen van de juiste procedures. Dit kan wel kloppen, want bij het GAK komen veel meer klanten langs voor een gesprek. Bij het GUO bijna niet, waardoor het dienstbetoon aan de klant op de achtergrond geraakt. De medewerkers hebben voor het betreden van het gebouw geen toegangspas nodig.

Er is wel een beveiligingsmedewerker aanwezig. De ruimte voor de medewerkers is kleiner dan het GAK maar heeft wel dezelfde indeling. Het interieur van het GUO is sober vergeleken bij het GAK.

Vervolgens ga ik de dimensies uit paragraaf 2.7 onder de loep nemen. Hieronder zal ik ze nog even kort toelichten:

Dimensie 1 stelt een gerichtheid op middelen (proces) tegenover een gerichtheid op doelen (resultaat);

Dimensie 2 stelt de zorg voor de mensen (mensgericht) tegenover de zorg voor de taak (werkgericht);

Dimensie 3 stelt eenheden waarvan de medewerkers hun identiteit grotendeels ontleen aan de organisatie zelf (organisatiegebonden) tegenover de eenheden waarin mensen zich primair identificeren met het soort werk dat zij doen;

Dimensie 4 stelt open tegen gesloten culturen;

Dimensie 5 heeft betrekking op de sterkte van de interne structuur van de organisatie;

Dimensie 6 heeft te maken met klantgerichtheid.

Er is gebruik gemaakt van de Likert-schaal van 7. Dat wil zeggen dat de beantwoording is ingedeeld in cijfers:

- Oneens=1;
- Grotendeels mee oneens=2;
- Beetje mee oneens=3;
- Noch eens noch oneens=4;
- Beetje mee eens=5;
- Grotendeels mee eens=6;
- Mee eens=7.

De antwoorden op de vragen per dimensie worden in tabelvorm afgebeeld. In deze tabel worden op de horizontale balk de corresponderende vragen vermeld van de betreffende dimensie. Op de verticale balk worden de afdelingen vermeld die door mij zijn onderzocht. Elke tabel bevat een kolom “gemiddelden alle vragen per afdeling” en een kolom “gemiddelde per vraag alle afdelingen”. Dit zal worden bepaald door de aantallen op te tellen en te delen door het aantal vragen of afdelingen. Ik heb ervoor gekozen om een tabel voor zowel het GAK als GUO te vervaardigen teneinde de overeenkomsten en verschillen tussen voornoemde instellingen tot uiting te brengen. De antwoorden niet van toepassing en geen mening tellen niet mee. Significante verschillen + 2 c.q. – 2 van de Likert-schaal score 4 worden specifiek genoemd. In die specifieke gevallen zal ik een analyse van de oorzaak geven waarom de betreffende vraag wel c.q. niet in mijn onderzoek moet worden betrokken. Hiermede wil ik mee bereiken dat de resultaten van mijn onderzoek niet worden beïnvloed door incidentele factoren. De uitkomsten van de tabel zullen de basis vormen om een conclusie te trekken over de uitkomsten van de gestelde vragen van de betreffende dimensie. In de volgende paragrafen zullen de uitkomsten worden besproken.

6.3 Presentatie organisatiecultuur GAK en GUO

In paragraaf 2.7 staat een overzicht van de dimensies van organisatiecultuur van Keuning en Eppink. Deze dimensies heb ik opgenomen in de vragenlijsten. Op deze manier kan vervolgens worden bepaald welke organisatiecultuur binnen GUO en GAK voorkomen. Op basis van deze gegevens zal een uitleg worden gegeven. Onderstaande paragrafen betreffen dus een vergelijking van GAK en GUO op een aantal dimensies van organisatiecultuur

6.3.1 Dimensie 1 *Procesgericht versus resultaatgericht* stelt een gerichtheid op middelen (proces) tegenover een gerichtheid op doelen (resultaat) Aan de respondenten werden de volgende items voorgelegd:

- 1) Naar mijn idee doen collega's hun werkzaamheden volgens de procedure die is vastgelegd.
- 2) Naar mijn idee proberen collega's risico's te vermijden.
- 3) Naar mijn idee zien collega's de organisatie waarvoor ik werk als een formele organisatie.
- 4) Naar mijn idee vinden mijn collega's het vervelend om met onbekende situaties te worden geconfronteerd.
- 5) Naar mijn idee doen mijn collega's tijdens hun werk alleen wat hen gevraagd wordt en niet meer dan dat.
- 6) Elke dag is zo'n beetje hetzelfde.

Procesgerichte organisaties zien collega's als risicomijders. In resultaatgerichte organisaties daarentegen worden collega's gezien als mensen die zich gemakkelijk voelen in onbekende en risicovolle situaties.

Onderstaande tabellen geven de uitkomsten weer van elke vraag die per vragenlijsten aan de medewerkers zijn gesteld. Het betreft de uitkomst procesgericht versus resultaatgericht. Voor zowel de afdelingen van GAK alsmede de afdelingen van GUO heb ik een aparte tabel vervaardigd teneinde de overeenkomsten en verschillen tussen de afdelingen op een duidelijke wijze tot uiting te laten komen. Elke tabel geeft per vraag het gemiddelde van alle afdelingen en het gemiddelde van alle vragen. Na de weergave van de tabellen volgt een uitleg over de uitkomsten die zijn getoond in de tabellen. In specifieke gevallen zal ik een analyse van de oorzaak geven waarom de betreffende vraag wel c.q. niet in mijn onderzoek moet worden betrokken.

Procesgericht versus resultaatgericht

GAK (WW,AG,BB)

Vraag→	1	2	3	4	5	6	Gemiddelde <u>alle</u> vragen per afdeling
Afdeling: GAK WW	6,09	4,3	4,44	3,77	3,7	3,75	3,7
GAK AG	6,5	3,75	4,12	4,2	3,94	3,8	4,4
GAK BB	5,5	4,67	5,5	5	2,5	4,5	4,61
Gemiddelde per vraag alle afdelingen	6,03	4,24	4,69	4,32	3,38	4,02	4,45 *

* **Totaalgemiddelde vraag 1 t/m 6 GAK (3 afdelingen gezamenlijk) 4,45**

GUO (WW,AG,BB)

Vraag→	1	2	3	4	5	6	Gemiddelde <u>alle</u> vragen per afdeling
Afdeling:							
GUO WW	6,77	4,75	5,92	4,73	3,3	4,92	5,07
GUO AG	5,4	4,8	4,67	5,5	2,7	3	3,8
GUO BB	5,5	3,4	4,4	5,2	3,3	2,7	4,08
Gemiddelde per vraag alle afdelingen	5,89	4,32	5	5,14	3,1	3,54	4,49 *

*** Totaalgemiddelde vraag 1 t/m 6 GUO (3 afdelingen gezamenlijk) 4,49**

N.B. Bij gemiddelden alle vragen geldt dat indien gemiddelde > 4 de uitkomst procesgericht is, waarbij 7 als maximum geldt. Indien de uitkomst < 4 is dan is er sprake van resultaat gerichtheid, waarbij 1 als minimum geldt.

Als er bij deze dimensie wordt gekeken naar de oorzaken van de verschillen van de vragen kan de conclusie worden getrokken dat alle vragen van belang zijn voor de meting van deze dimensie. Wel valt op dat uit de beantwoording van vraag 5 blijkt dat zowel bij het GAK als GUO resultaatgerichtheid naar voren komt, terwijl de uitkomst van de overige vragen procesgericht is. Deze vraag neigt al naar een bepaalde dimensie (resultaatgerichtheid), niemand wil bestempeld worden als een volgeling, initiatieven worden op prijs gesteld.

Uit de tabel blijkt dat de totaalgemiddelden van beide instellingen nagenoeg hetzelfde zijn. Beide instellingen bewegen zich meer naar de kant van procesgericht werken. Ook bij de gemiddelden per vraag van GAK (WW, AG, BB) en GUO (WW, AG, BB) komen geen noemenswaardige verschillen naar voren. Het gevolg hiervan is dat er nog veel actie te ondernemen is om de gewenste organisatiecultuur, te weten resultaatgerichtheid, te bereiken. De interne omgeving, oftewel de medewerkers van de organisatie, heeft dan ook nog niet bereikt wat de politiek wil van het UWV. Dit wil ook zeggen dat de kwaliteit hoog in het vaandel staat maar nog niet goed uit de verf komt. De leiding zal dan waarschijnlijk nog geen nadruk leggen op resultaatgerichtheid, maar vooral bezig zijn de fusie tot een goed einde te brengen.

GUO WW heeft een hoge score bij zowel vraag 1 als bij vraag 3. De medewerkers doen hun werk volgens de procedure en ze zien de organisatie als een formele organisatie. Deze afdeling heeft een werkwijze die veelal wetten en handboeken omvat en kunnen daardoor niet afwijken naar een eigen werkwijze of interpretatie. Overigens scoort vraag 1 bij elke afdeling hoog, dat wil zeggen dat elke afdeling rekening moet houden met de genoemde wetten en handboeken. Vraag 3 scoort hoog bij GUO WW, omdat deze afdeling sterk afhankelijk is van maatregelen die door de regering en GAK WW worden genomen. Als gevolg hiervan kan er nagenoeg geen flexibiliteit worden doorgevoerd op deze afdeling. Medewerkers kwalificeren dit dan ook als een formele organisatie. Ondanks dat de overige afdelingen niet duidelijk zijn in te delen, neigen deze toch naar procesgerichtheid.

Hieruit is op te maken dat er nog geen sprake is van resultaatgerichtheid, terwijl dit nu toch een vereiste is. Het lijkt erop dat men het moeilijk vindt om risico te nemen (zie uitkomst vraag 2). Men lijkt vrij behouden en weinig flexibel, waarmee de bereidheid om te veranderen klein is. Hieruit concludeer ik dat het UWV nog steeds een bureaucratische instelling is.

6.3.2 Dimensie 2 Mensgericht versus werkgericht stelt de zorg voor de mensen (mensgericht) tegenover de zorg voor de taak (werkgericht), Aan de respondenten werden de volgende items voorgelegd:

Dimensie 2: mensgericht versus werkgericht

- 7) De organisatie houdt geen rekening met persoonlijke problemen en het welzijn van medewerkers.
- 8) De organisatie houdt geen rekening met de medewerker als individu.
- 9) De druk binnen de organisatie om je werk af te krijgen is hoog.
- 10) De organisatie is alleen geïnteresseerd wat medewerkers aan werk verrichten.

In een mensgerichte organisatie hebben medewerkers het gevoel dat met hun persoonlijke problemen rekening wordt gehouden. In een werkgerichte organisatie ervaart men een sterke druk om het werk af te krijgen.

Onderstaande tabellen geven de uitkomsten weer van elke vraag die per vragenlijsten aan de medewerkers zijn gesteld. Het betreft de uitkomst mensgericht versus werkgericht. Voor zowel de afdelingen van GAK alsmede de afdelingen van GUO heb ik een aparte tabel vervaardigd teneinde de overeenkomsten en verschillen tussen de afdelingen op een duidelijke wijze tot uiting te laten komen. Elke tabel geeft per vraag het gemiddelde van alle afdelingen en het gemiddelde van alle vragen. Na de weergave van de tabellen volgt een uitleg over de uitkomsten die zijn getoond in de tabellen. In specifieke gevallen zal ik een analyse van de oorzaak geven waarom de betreffende vraag wel c.q. niet in mijn onderzoek moet worden betrokken.

Mensgericht versus werkgericht

GAK (WW,AG,BB)

Vraag →	7	8	9	10	Gemiddelde <u>alle</u> vragen per afdeling
Afdeling:					
GAK WW	1,45	2,33	6,92	4,18	3,72 (2,65)**
GAK AG	3,6	4,8	5,12	4,88	4,6 (4,43)**
GAK BB	2,5	4	6,5	4,75	4,44 (3,75)**
Gemiddelde per vraag alle afdelingen	2,52	3,71	6,18	4,60	4,25 (3,61)*/**

* Totaalgemiddelde vraag 7 t/m 10 GAK (3 afdelingen gezamenlijk) 3,61

** na correctie vraag 9

GUO (WW,AG,BB)

Vraag→	7	8	9	10	Gemiddelde <u>alle</u> vragen per afdeling
Afdeling:					
GUO WW	2,3	3,08	6,15	5,15	4,17 (3,51)**
GUO AG	4	4,29	5,71	4,63	4,66 (4,31)**
GUO BB	2,14	3,17	5,29	4,57	3,79 (3,29)**
Gemiddelde per vraag alle afdelingen	2,81	3,51	5,72	4,78	4,21 (3,70)*/**

*** Totaalgemiddelde vraag 7 t/m 10 GAK (3 afdelingen gezamenlijk) 3,70**

**** na correctie vraag 9**

N.B. Bij gemiddelden alle vragen geldt dat indien gemiddelde > 4 de uitkomst werkgericht is, waarbij 7 als maximum geldt. Indien de uitkomst < 4 is dan is er sprake van mensgerichtheid, waarbij 1 als minimum geldt.

Als er bij deze dimensie naar de oorzaken van de verschillen wordt gekeken kan de conclusie worden getrokken dat niet alle vragen betrouwbaar zijn. Vraag 9 is naar mijn mening geen indicatie voor deze dimensie om dat als de druk om je werk af te krijgen hoog is er nog rekening kan worden gehouden met de mens als individu. In eerste instantie had ik vraag 9 in mijn onderzoek meegenomen om te weten te komen of de werkdruk hoog is. Ik wist niet dat deze vraag te eenzijdig van aard was.

Vraag 9 neigt naar werkgerichtheid, omdat de mensen vinden dat de druk om je werk af te krijgen hoog is. Als deze vraag niet zou worden meegeteld zal de organisatie meer de kant op gaan van mensgerichtheid. De totaalgemiddelden komen dan uit op: GAK 3,61 en GUO 3,70. Hieruit blijkt dat de totaalgemiddelden van beide instellingen nagenoeg hetzelfde zijn. Beide instellingen bewegen zich meer naar de kant van mensgericht werken.

Ook bij de gemiddelden per vraag van GAK (WW, AG, BB) en GUO (WW, AG, BB) komen geen noemenswaardige verschillen naar voren. Ook hier kan de conclusie worden getrokken dat uit de beantwoording van de vragen, zonder vraag 9, blijkt dat de organisatie naar mensgericht neigt.

Het gevolg hiervan is er dus mensgericht wordt gedacht, zonder de taak uit het oog te verliezen. De interne omgeving kan dan min of meer als open worden beschouwd. Tevens kan men stellen dat er met de kwaliteit rekening wordt gehouden. De leiding hanteert de integratiestijl, omdat er duidelijk richting aan het werk wordt gegeven zonder de menselijke aspecten uit het oog te verliezen.

6.3.3 Dimensie 3 Organisatiegebonden versus professioneel stelt eenheden waarvan de medewerkers hun identiteit grotendeels ontleen aan de organisatie zelf (organisatiegebonden) tegenover de eenheden waarin mensen zich primair identificeren met het soort werk dat zij doen. De respondenten kregen de volgende stellingen voorgelegd:

- 11) Taakbekwaamheid is het enige criterium waarop iemand wordt aangenomen.
- 12) Het privé leven van een medewerker is ieders eigen zaak.
- 13) Medewerkers identificeren zich met hun beroep en niet de organisatie waar zij voor werken.
- 14) Mijn collega's denken een aantal jaren vooruit in hun loopbaan en werkzaamheden.
- 15) Alleen vakbekwame (hiervoor opgeleide) personen passen in deze organisatie.

In een organisatiegebonden organisatie wordt de identiteit van een werknemer in de eerste plaats bepaald door zijn of haar lidmaatschap van die onderneming. In een professionele organisatie vormt het beroep van de werknemer de belangrijkste factor die zijn identiteit bepaalt.

Onderstaande tabellen geven de uitkomsten weer van elke vraag die per vragenlijsten aan de medewerkers zijn gesteld. Het betreft de uitkomst organisatiegebonden versus professioneel. Voor zowel de afdelingen van GAK alsmede de afdelingen van GUO heb ik een aparte tabel vervaardigd teneinde de overeenkomsten en verschillen tussen de afdelingen op een duidelijke wijze tot uiting te laten komen. Elke tabel geeft per vraag het gemiddelde van alle afdelingen en het gemiddelde van alle vragen. Na de weergave van de tabellen volgt een uitleg over de uitkomsten die zijn getoond in de tabellen. In specifieke gevallen zal ik een analyse van de oorzaak geven waarom de betreffende vraag wel c.q. niet in mijn onderzoek moet worden betrokken.

Organisatiegebonden versus professioneel

GAK (WW,AG,BB)

Vraag→	11	12	13	14	15	Gemiddelde <u>alle</u> vragen per afdeling
Afdeling:						
GAK WW	1,6	4,8	2	3,75	2,75	2,98 (2,53) **
GAK AG	2,47	5,35	3,87	2,64	2,75	3,42 (2,93) **
GAK BB	2,5	5,25	3	1,5	3,5	3,15 (2,63) **
Gemiddelde per vraag alle afdelingen	2,19	5,13	2,96	2,63	3	3,18* (2,7) */**

* Totaalgemiddelde vraag 11 t/m 15 GAK (3 afdelingen gezamenlijk) 2,7

** na correctie vraag 12

GUO (WW,AG,BB)

Vraag→	11	12	13	14	15	Gemiddelde <u>alle</u> vragen per afdeling
Afdeling:						
GUO WW	2,17	5,42	3,67	2,88	2,88	3,40 (2,9) **
GUO AG	1,71	5,5	2,6	3,25	3,75	3,36 (2,8) **
GUO BB	3	6,86	4,25	2	4	4 (3,3) **
Gemiddelde per vraag alle afdelingen	2,29	5,93	3,50	2,71	3,54	3,59* (3,01) */**

* Totaalgemiddelde vraag 11 t/m 15 GUO (3 afdelingen gezamenlijk) 3,01

** na correctie vraag 12

N.B. Bij gemiddelden alle vragen geldt dat indien gemiddelde > 4 de uitkomst professioneel is, waarbij 7 als maximum geldt. Indien de uitkomst < 4 is dan is er sprake van organisatiegebonden, waarbij 1 als minimum geldt.

Als er wordt gekeken naar de oorzaken van de verschillen van de vragen kan de conclusie worden getrokken dat niet alle vragen betrouwbaar zijn. Vraag 12 is naar mijn mening geen indicatie voor deze dimensie om dat het privé-leven van iemand meer bij een andere dimensie hoort. Deze vraag is dan ook al genoemd bij de dimensie werkgericht versus mensgericht. Vraag 12 geeft als uitkomst professioneel, terwijl de andere vragen duidelijk de kant op gaan van organisatiegebonden.

Uit de tabel blijkt dat de totaal gemiddelden van beide instellingen nagenoeg hetzelfde zijn. Zonder vraag 12 komen de gemiddelden van GAK en GUO respectievelijk uit op 2,69 en 3,01. Beide instellingen bewegen zich meer de kant op van organisatiegebonden.

Ook bij de gemiddelden per vraag van GAK (WW, AG, BB) en GUO (WW, AG, BB) komen geen noemenswaardige verschillen naar voren. Het gevolg hiervan is dat de directe omgeving zich hun identiteit grotendeels ontleent aan de organisatie zelf. Ze identificeren zich dus niet met het soort werk dat zij doen.

Doordat de medewerkers veelal een lage opleiding hebben, zal de kwaliteit misschien meer onder druk staan dan bij een professionele organisatie het geval zal zijn.

Als we naar het gemiddelde kijken van alle vragen tezamen, kan de conclusie worden getrokken dat nagenoeg alle afdelingen hun organisatie organisatiegebonden vinden. Alleen bij GUO BB is er geen eenduidig antwoord.

Vraag 11 scoort laag en wil zeggen dat taakbekwaamheid niet het enige criterium is waarop iemand wordt aangenomen. Men is dus eigenlijk op het moment erg taakgericht bezig. Dit komt omdat ieder voor zich bang is om zijn baan te verliezen. De sfeer kan daardoor erg afstandelijk worden.

Omdat de organisatie organisatiegebonden is praat men over de organisatie als een club of familie. Aan informele bijeenkomsten wordt veel aandacht besteed en dit creëert regelmatig mogelijkheden voor informele interactie. Verder lijkt men erg trouw aan de organisatie, er is een zeer gering verloop. Een laag niveau van verloop kan duiden op een grote mate van overeenstemming tussen de leden over datgene waarvoor de organisatie staat. Ondanks dat er sprake is van eventuele ontslagen die gaan vallen, willen de meeste medewerkers niet weg. De organisatie is dus altijd aangenaam geweest om in te werken.

6.3.4 Dimensie 4 Open versus gesloten stelt open tegen gesloten culturen. Aan de respondenten werden de volgende stellingen voorgelegd:

- 16) Binnen de organisatie is men open t.a.v. wat er in de organisatie gebeurt.
- 17) Nieuwe medewerkers voelen zich snel thuis in de organisatie.
- 18) Medewerkers staan open voor nieuwe dingen.
- 19) Het uitbesteden van werkzaamheden aan buitenstaanders is geen probleem.
- 20) Naar mijn idee zijn collega's geïnteresseerd hoe anderen een bepaalde situatie aanpakken.

Medewerkers van organisaties met een open karakter hebben het gevoel dat hun organisatie en collegae open staan voor nieuwkomers en buitenstaanders. In bedrijven met een gesloten karakter ervaren medewerkers hun organisatie en collegae als gesloten en geheimzinnig.

Onderstaande tabellen geven de uitkomsten weer van elke vraag die per vragenlijsten aan de medewerkers zijn gesteld. Het betreft de uitkomst open versus gesloten. Voor zowel de afdelingen van GAK alsmede de afdelingen van GUO heb ik een aparte tabel vervaardigd teneinde de overeenkomsten en verschillen tussen de afdelingen op een duidelijke wijze tot uiting te laten komen.

Elke tabel geeft per vraag het gemiddelde van alle afdelingen en het gemiddelde van alle vragen. Na de weergave van de tabellen volgt een uitleg over de uitkomsten die zijn getoond in de tabellen. In specifieke gevallen zal ik een analyse van de oorzaak geven waarom de betreffende vraag wel c.q. niet in mijn onderzoek moet worden betrokken.

Open versus gesloten

GAK (WW,AG,BB)

Vraag→	16	17	18	19	20	Gemiddelde <u>alle</u> vragen per afdeling
Afdeling:						
GAK WW	5,67	6,45	6,2	2,5	5,5	5,3 (6) **
GAK AG	2,4	5,5	4,67	1,86	5,65	4 (4,56) **
GAK BB	2,5	4,67	5,25	1,75	6,25	4 (4,67) **
Gemiddelde per vraag alle afdelingen	3,52	5,54	5,37	2,04	5,8	4,45 (5,06) */**

*** Totaalgemiddelde vraag 16 t/m 20 GAK (3 afdelingen gezamenlijk) 5,06**

**** Na correctie vraag 19**

GUO (WW,AG,BB)

Vraag→	16	17	18	19	20	Gemiddelde <u>alle</u> vragen per afdeling
Afdeling:						
GUO WW	4,08	6,44	4,17	2,6	5,22	4,5 (4,98) **
GUO AG	4,6	6,3	5,4	2,67	6,3	5 (5,65) **
GUO BB	3,2	6	4	1,4	4,8	4 (4,5) **
Gemiddelde per vraag alle afdelingen	3,96	6,25	4,52	2,22	5,44	4,48 (5,04) */**

*** Totaalgemiddelde vraag 11 t/m 15 GUO (3 afdelingen gezamenlijk) 5,04**

**** Na correctie vraag 19**

N.B. Bij gemiddelden alle vragen geldt dat indien gemiddelde > 4 de uitkomst een open organisatie is, waarbij 7 als maximum geldt. Indien de uitkomst < 4 is dan is er sprake van een gesloten organisatie, waarbij 1 als minimum geldt.

Als er bij deze dimensie naar de oorzaken van de verschillen wordt gekeken kan de conclusie worden getrokken dat niet alle vragen betrouwbaar zijn. Vraag 19 is naar mijn mening geen indicatie voor deze dimensie om dat het uitbesteden van werkzaamheden aan buitenstaanders bijna nooit als prettig wordt ervaren. Dit komt in het UWV ook nagenoeg niet voor. Wel zijn er op het moment collegae van andere uitvoeringsinstellingen van GAK en GUO ingezet, maar dat wordt niet als een probleem ervaren. Buitenstaanders zijn medewerkers van een ander bedrijf of organisatie. Deze vraag leidt naar de richting van een gesloten organisatie. Toch wordt de organisatie als open gezien en kunnen de overige vragen als betrouwbaar worden aangemerkt.

Uit de berekening van de totaalgemiddelden van beide instellingen blijkt na eliminatie van vraag 19 dat beide instellingen nagenoeg dezelfde score hebben (GAK 5,05 GUO 5,04).

Beide instellingen bewegen zich meer naar de kant van een open organisatie.

Ook bij de gemiddelden per vraag van GAK (WW, AG, BB) en GUO (WW, AG, BB) komen geen noemenswaardige verschillen naar voren. Het gevolg hiervan is dat de directe omgeving als open wordt beschouwd. Externen worden echter wel als een bedreiging beschouwd. Een open organisatie kan de kwaliteit van het werk te goede komen, omdat medewerkers zich snel thuis voelen in de organisatie.

Als men de totalen beziet van alle vragen blijkt dat GAK WW, GUO AG en GUO WW meer opengericht zijn. Van de overige afdelingen is de uitkomst minder duidelijk.

Vraag 17 scoort hoog en wil zeggen dat nieuwe medewerkers zich snel thuis voelen in de organisatie. Omdat bij 3 afdelingen de uitkomst open is kan voorzichtig de conclusie worden getrokken dat er bij het UWV een collegiale en behoorlijk open, goede werksfeer te heersen.

6.3.5 Dimensie 5 Strakke versus losse controle heeft betrekking op de sterkte van de interne structuur van de organisatie. Aan de respondenten werden de volgende stellingen voorgelegd:

- 21) Iedereen binnen de organisatie is zich bewust van de kosten die worden gemaakt.
- 22) Vergaderingen beginnen en eindigen vrijwel altijd op vastgestelde tijdstippen.
- 23) Collegae praten over het algemeen serieus over de organisatie en de werkzaamheden binnen de organisatie en maken daar geen grappen over.
- 24) Er is sprake van een sterke mate van discipline binnen de organisatie.

Medewerkers van organisaties met een strakke controle geven aan dat men zich o.a. stipt houdt aan regels. Medewerkers van organisaties met een losse controle geven te kennen zich minder aan regels te houden.

Onderstaande tabellen geven de uitkomsten weer van elke vraag die per vragenlijsten aan de medewerkers zijn gesteld. Het betreft de uitkomst strakke versus losse controle. Voor zowel de afdelingen van GAK alsmede de afdelingen van GUO heb ik een aparte tabel vervaardigd teneinde de overeenkomsten en verschillen tussen de afdelingen op een duidelijke wijze tot uiting te laten komen. Elke tabel geeft per vraag het gemiddelde van alle afdelingen en het gemiddelde van alle vragen. Na de weergave van de tabellen volgt een uitleg over de uitkomsten die zijn getoond in de tabellen. In specifieke gevallen zal ik een analyse van de oorzaak geven waarom de betreffende vraag wel c.q. niet in mijn onderzoek moet worden betrokken.

Strakke versus losse controle

GAK (WW,AG,BB)

Vraag→	21	22	23	24	Gemiddelde <u>alle</u> vragen per afdeling
Afdeling:					
GAK WW	3,9	3,9	6,3	5,6	4,9
GAK AG	2	2,4	3,4	3,76	2,89
GAK BB	3,25	4	2,75	5	3,75
Gemiddelde per vraag alle afdelingen	3,05	3,43	4,15	4,79	3,86*

*** Totaalgemiddelde vraag 21 t/m 24 GAK (3 afdelingen gezamenlijk) 3,86**

GUO (WW,AG,BB)

Vraag→	21	22	23	24	Gemiddelde <u>alle</u> vragen per afdeling
Afdeling:					
GUO WW	2,17	5,85	2,9	3,45	3,6
GUO AG	2,6	3	3,4	3,43	3,1
GUO BB	2	4,3	5	3,5	3,72
Gemiddelde per vraag alle afdelingen	2,26	4,38	3,77	3,46	3,47*

*** Totaalgemiddelde vraag 21 t/m 24 GUO (3 afdelingen gezamenlijk) 3,47**

N.B. Bij gemiddelden alle vragen geldt dat indien gemiddelde > 4 de uitkomst een strakke controle is, waarbij 7 als maximum geldt. Indien de uitkomst < 4 is dan is er sprake van een losse controle, waarbij 1 als minimum geldt.

Als er bij deze dimensie naar de oorzaken van de verschillen wordt gekeken kan de conclusie worden getrokken dat alle vragen van belang zijn voor de meting van deze dimensie.

Uit de tabel blijkt dat de totaalgemiddelden van beide instellingen nagenoeg hetzelfde zijn. Beide instellingen bewegen zich meer naar de kant van een losse controle.

Ook bij de gemiddelden per vraag van GAK (WW, AG, BB) en GUO (WW, AG, BB) komen geen noemenswaardige verschillen naar voren. Het gevolg hiervan is dat de directe omgeving erg onafhankelijk is, omdat de medewerkers niet worden aangesproken op hun doen en laten. De kwaliteit zal hierdoor kunnen verslechteren omdat de medewerkers in onvoldoende mate op fouten worden aangesproken.

Indien ik de totalen van alle vragen in ogenschouw neem dan blijkt dat GAK WW als enige naar voren komt met de meest strakke controle. GAK AG en GUO AG komt naar voren als de afdeling waar de organisatie de meest losse controle heeft, van de overige afdelingen is de uitkomst niet duidelijk.

Vraag 21 scoort over het algemeen erg laag en dat wil zeggen dat de medewerkers van de afdelingen zich niet bewust zijn van de kosten die worden gemaakt. Een reden hiervoor is dat iedereen zijn eigen klanten beoordeeld, waardoor het overzicht verdwijnt. Totaaloverzichten worden niet doorgegeven door de leidinggevende aan de medewerkers. GUO WW scoort hoog bij vraag 22 omdat de vergaderingen altijd op vaste tijden beginnen en eindigen. GAK WW scoort hoog bij vraag 23 omdat men de organisatie serieus neemt.

De gedragspatronen van GAK WW lijken zich te kenmerken door een vrij sterke mate van discipline en controle.

De meeste medewerkers van voornoemde afdeling zijn zich bewust van kosten, vergadertijden worden over het algemeen nagekomen en in de meeste gevallen wordt serieus over de organisatie en het werk gediscussieerd. Een argument voor deze controle is dat het een grote afdeling betreft, waar als het een losse controle zal zijn er bijna niet meer gewerkt kan worden, omdat er geen overzicht is. Bij GAK AG en GUO AG lijkt de sfeer gemoedelijk en de medewerkers genieten veel vrijheid: zij lijken een grote mate van zelfstandigheid in handelen te hebben. Deze grote mate van vrijheid lijkt door de leiding getolereerd te worden. Hierdoor lijkt het erop dat de vrijheid door kan slaan naar vrijblijvendheid.

6.3.6 *Dimensie 6 Pragmatisch versus normatief* heeft te maken met de populaire notie van “klantgerichtheid”. Aan de respondenten werden de volgende items voorgelegd:

- 25) De organisatie vraagt om precisie binnen de organisatie.
- 26) Het is nooit chaotisch binnen de organisatie.
- 27) De organisatie is autoritair ingesteld.
- 28) De procedures zijn belangrijker dan het resultaat.

Medewerkers van pragmatisch ingestelde organisaties geven aan dat het in hoofdzaak gaat om het dienstbetoon aan de klant. Medewerkers van normatief ingestelde organisaties geven aan dat de nadruk ligt op het correct toepassen van de juiste procedures.

Onderstaande tabellen geven de uitkomsten weer van elke vraag die per vragenlijsten aan de medewerkers zijn gesteld. Het betreft de uitkomst pragmatisch versus normatief. Voor zowel de afdelingen van GAK alsmede de afdelingen van GUO heb ik een aparte tabel vervaardigd teneinde de overeenkomsten en verschillen tussen de afdelingen op een duidelijke wijze tot uiting te laten komen. Elke tabel geeft per vraag het gemiddelde van alle afdelingen en het gemiddelde van alle vragen. Na de weergave van de tabellen volgt een uitleg over de uitkomsten die zijn getoond in de tabellen. In specifieke gevallen zal ik een analyse van de oorzaak geven waarom de betreffende vraag wel c.q. niet in mijn onderzoek moet worden betrokken.

Pragmatisch versus normatief

GAK (WW,AG,BB)

Vraag→	25	26	27	28	Gemiddelde <u>alle</u> vragen per afdeling
Afdeling:					
GAK WW	7	1,92	2,5	1,33	3,2
GAK AG	5,3	2	3,9	3,3	3,6
GAK BB	6,5	1	5	4	4
Gemiddelde per vraag alle afdelingen	6,27	1,64	3,8	2,88	3,65 *

* Totaalgemiddelde vraag 25 t/m 28 GAK (3 afdelingen gezamenlijk) 3,65

GUO (WW,AG,BB)

Vraag→	25	26	27	28	Gemiddelde <u>alle</u> vragen per afdeling
Afdeling:					
GUO WW	6	1,38	3,08	3,18	3,41
GUO AG	6,8	2,4	4,4	4,67	4,6
GUO BB	6,7	3,57	2,7	1,29	3,6
Gemiddelde per vraag alle afdelingen	6,5	2,45	3,39	3,05	3,85 *

* Totaalgemiddelde vraag 21 t/m 24 GUO (3 afdelingen gezamenlijk) 3,85

N.B. Bij gemiddelden alle vragen geldt dat indien gemiddelde > 4 de uitkomst een normatieve organisatie is, waarbij 7 als maximum geldt. Indien de uitkomst < 4 is dan is er sprake van een pragmatische organisatie, waarbij 1 als minimum geldt.

Als er bij deze dimensie naar de oorzaken van de verschillen wordt gekeken kan de conclusie worden getrokken dat alle vragen van belang zijn voor de meting van deze dimensie. Wel valt op dat uit de beantwoording van vraag 25 blijkt dat zowel bij het GAK als GUO normatief naar voren komt, terwijl de uitkomst van de overige vragen pragmatisch is.

Deze vraag neigt al naar een bepaalde dimensie, omdat de meeste medewerkers hun werk als precisie werk bestempelen.

Uit de tabel blijkt dat de totaalgemiddelden van beide instellingen nagenoeg hetzelfde zijn. Beide instellingen bewegen zich meer naar de kant van een pragmatische organisatie. Ook bij de gemiddelden per vraag van GAK (WW, AG, BB) en GUO (WW, AG, BB) komen geen noemenswaardige verschillen naar voren. Het gevolg hiervan is dat het dienstbetoon aan de klant hoog in het vaandel staat. Zowel de directe omgeving als de externe omgeving staan in het teken van klantgerichtheid. De kwaliteit is hoog, want men vindt resultaten halen belangrijk.

Als men naar de totalen kijkt dan ziet men dat de afdelingen GAK WW en GUO WW hun organisatie als pragmatisch bestempelen. GUO AG komt als meest normatief naar voren. Van de overige antwoorden is de uitkomst onduidelijk.

Vraag 25 heeft een uitschieter naar boven, de organisatie vraagt om precisie. Dit kan ook niet anders, want het UWV bepaalt zaken voor mensen. Men voorziet in de eerste levensbehoefte en daarom is men genoodzaakt efficiënt en effectief te handelen. Vraag 26 scoort laag, dit komt doordat de afdelingen nog wel eens chaotisch kunnen zijn. De laatste tijd heeft het UWV veel te verduren gehad en is ook een aantal keren negatief in het nieuws geweest. Dit kan duiden op een licht chaotische organisatie.

Bij zowel de afdelingen GAK WW en GUO WW zijn hun omgevingsbewustheid hoog en letten de afdelingen op de wensen van de klant. Op deze afdelingen zijn de wetten door de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid uitgesteld, waardoor de klant nog steeds goed geholpen kan worden. De WAO is ingrijpend veranderd en het wordt daardoor ook steeds moeilijker om de klant op een goede manier te kunnen helpen.

6.4 Analyse vastgestelde dimensies

Uit het onderzoek tussen de afdelingen GAK en GUO kan de conclusie getrokken worden dat de instellingen relatief homogeen van aard zijn voor een fusie organisatie, maar niet helemaal overeenkomstig de cultuur die de nieuwe organisatie zou moeten hebben.

Zo zal op het vlak van resultaatgericht werken nog veel werk moeten worden verricht. Ik heb vastgesteld dat beide instellingen hun taak op een procesgerichte wijze uitvoeren. Bij een procesgerichte organisatie wordt weinig risico genomen, de werknemers voeren hun taak uit volgens vastgestelde richtlijnen en procedures. Dit is in strijd met de gewenste organisatiecultuur die binnen UWV moet worden nagestreefd. De organisatiecultuur die moet worden nagestreefd is gebaseerd op resultaatgerichtheid. De reden dat nog niet prestatiegericht wordt gewerkt ligt aan het feit dat de medewerkers in het verleden voor een niet resultaatgerichte organisatie hebben gekozen, de oude cultuur is diep geworteld in de medewerkers en daardoor moeilijk te veranderen. Wil UWV deze cultuur toch veranderen, in dit geval resultaatgericht maken, dan heeft het weinig nut dat via massale meetings de attitude van de werknemers te veranderen. Meetings zijn goed voor de korte termijn.

De medewerkers worden met de neus op de feiten gedrukt en zullen daar wel even van schrikken, maar op de lange termijn zal het effect van het houden van meetings beperkt zijn om de attitude “resultaatgerichtheid” tussen de oren te krijgen. Als men de medewerkers persoonlijk, op een structurele wijze gaat aanspreken zal de dimensie resultaatgerichtheid beter tot uiting komen.. Volgens Dusschooten (Financieel Dagblad 25-11-2004) kan o.a. “maatwerk” dan ook tot betere resultaten leiden. Een andere oplossing is het aannamebeleid. Personeelszaken zou in overleg met de directie beleid moeten ontwikkelen dat het mogelijk maakt om in de toekomst resultaatgericht te kunnen werken.

Uit het onderzoek komt naar voren dat de medewerkers vinden dat de organisatie mensgericht is ingericht. Een kenmerk van een mensgerichte organisatie is dat medewerkers het gevoel hebben dat met hun persoonlijke problemen rekening wordt gehouden.

Bij dit type organisatie speelt werkdruk geen grote rol. Het moge duidelijk zijn mede gezien de veranderde cultuur binnen UVW nog verbeteringen ten aanzien van dit punt te behalen zijn.

In relatie met resultaatgerichtheid, waarbij werkdruk een grotere rol kan spelen, komt dan ook minder mensgerichtheid naar voren omdat men meer oog heeft voor het werk dan voor overige zaken. Door zoals eerder gezegd maatwerk te leveren kan de visie van de medewerkers worden veranderd. Hierbij doel ik dan door de medewerkers een hogere werkdruk te laten ervaren, en toch mens gerichtheid niet uit het oog te verliezen. Werkdruk wordt gezien als een negatieve zaak, maar is noodzakelijk om efficiency en effectiviteit in een organisatie te bereiken. Als dit door de medewerkers wordt gezien, zal dit na een tijdje gemeengoed worden en kan er beter worden gestreefd naar een resultaatgerichte organisatie. Mocht het zo zijn dat door uiteenlopende redenen een medewerker de beoogde resultaten niet heeft gerealiseerd, dan mag dit niet worden genegeerd. Zo is er een balans tussen mensgericht versus werkgericht werken.

Positief volgens de medewerkers is het feit dat uit het onderzoek naar voren is gekomen dat bij beide instellingen sprake is van een open organisatie. Kenmerk van een open organisatie is dat medewerkers openstaan voor nieuwkomers en buitenstaanders. Met het al eerder genoemde beleid dat meer tot resultaatgerichtheid moet leiden zal het aannemen van prestatiegerichte medewerkers niet tot noemenswaardige problemen stuiten bij het huidige personeel. Een ander kenmerk van een open organisatie is hoe men zich verhoudt tot de relevante omgeving. De omgeving vormt dan ook geen bedreiging. Door klanten te vragen hoe men de organisatie vindt, kunnen er verbeteringen worden doorgevoerd. Hier staat men open voor, zodat men steeds beter zijn klanten kan bedienen.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat bij de dimensie “strakke versus losse controle” beide instellingen neigen naar een losse controle. Vooral bij een resultaatgerichte organisatie schuilt hierin een gevaar. De neiging bestaat om aanvragen van klanten snel af te wikkelen en daarbij niet te letten op de juistheid van de aanvraag. De leiding zal hierbij een cruciale rol moeten spelen, resultaatgerichtheid mag niet ten koste gaan van de juistheid van de aanvraag. Het moge duidelijk zijn dat kwaliteitsaspecten in de organisatie moeten worden geborgd en gecontroleerd.

Tenslotte ben ik van mening dat een cultuurverandering in een organisatie jaren het gesprek van de dag moet zijn binnen het management, tussen kader en medewerkers, tussen medewerkers onderling. Dan pas vindt het z'n plek tussen de oren van alle medewerkers. Het zijn met name de leidinggevendenden die met ander gedrag veranderingen kunnen laten slagen.

In de volgende paragraaf zal ik aangeven welke de leiderschapsstijlen binnen GAK en GUO voorkomen.

6.5 Leiderschapsstijlen

6.5.1 Vragenlijst ten behoeve van vaststellen leiderschapsstijl

In navolging van paragraaf 5.2.5 wordt hier een uiteenzetting gegeven van de leiderschapsstijl die binnen de verschillende afdelingen gangbaar is. De informatie uit paragraaf 5.2.5 is gebruikt om de verschillende vragen op te stellen. Bij iedere leiderschapsstijl worden namelijk een aantal indicatoren gegeven. Deze zijn verwerkt in de vragenlijsten. De categorieën zijn uiteen gerafeld in de vragenlijsten om voorspelbaarheid te voorkomen.

De managers hebben een aantal vragen moeten beantwoorden met als uitkomst separatiemanager (antwoord a), dedicatiemanager (antwoord b), relatiemanager (antwoord c) en integratiemanager (antwoord d).

De separatiemanager hecht veel waarde aan procedures, methoden en systemen en neigt tot conformisme.

De dedicatiemanager geeft heel duidelijk richting aan het werk van anderen.

De relatiemanager is steeds gericht op de medewerker.

De integratiemanager let zowel op de taak als op de mens.

De vragen waren:

Hoe kunt u het beste uw leiderschapsstijl omschrijven?

- a) voorzichtig, bedaard, accuraat;
- b) vastberaden, zelfvertrouwen;
- c) informeel, goedkeurend;
- d) participatie, verdeelde verantwoordelijkheden.

Als u actie moet ondernemen, om bijvoorbeeld een ondergeschikte met problemen te helpen, hoe reageert u dan?

- a) Kalm, bescheiden, geduldig;
- b) agressief, de taak komt op de eerste plaats;
- c) informeel, rustig, lange gesprekken;
- d) gemeenschappelijke doelstellingen, geringe machtsafstand.

Op welke manier voert u uw taken uit?

- a) precies, perfectionistisch;
- b) onafhankelijk, ambitieus;
- c) aanvaardend, onopvallend;
- d) met hulp van andere collega's c.q. ondergeschikten.

6.5.2 Tabellen gehanteerde leiderschapsstijlen per afdeling

De antwoorden op de vragen inzake gehanteerde leiderschapsstijlen heb ik in tabelvorm afgebeeld. In deze tabellen worden op de horizontale balk de gehanteerde leiderschapsstijlen vermeld en op de verticale balk de betreffende afdelingen. Ik heb ervoor gekozen om een tabel voor zowel het GAK als GUO te vervaardigen teneinde de overeenkomsten en verschillen tussen voornoemde instellingen tot uiting te brengen.

In die gevallen dat er sprake is van meerdere leiderschapsstijlen dan is dit te wijten aan het feit dat meerdere managers zijn ondervraagd op de betreffende afdelingen..

GAK (WW, AG, BB)

Type leiderschap →	Separatiemanager	Dedicatiemanager	Relatiemanager	Integratiemanager
GAK WW		X		X
GAK AG	X X			
GAK BB				X

GUO (WW, AG, BB)

Type leiderschap →	Separatiemanager	Dedicatiemanager	Relatiemanager	Integratiemanager
GUO WW	X X			
GUO AG	X			
GUO BB	X			

6.5.3 Resultaat vragen over gehanteerde leiderschapsstijl per afdeling (bezien vanuit standpunt manager/medewerker)

6.5.3.1 GAK WW, AG, BB

Uit de beantwoording van de vragen door de managers van de afdeling WW kwam naar voren dat de leiderschapsstijlen dedicatie- en integratiemanager binnen deze afdeling worden gehanteerd. Het feit dat er meerdere leiderschapsstijlen voorkomen is te wijten aan het feit dat meerdere managers de vragenlijsten hebben beantwoord. In dit geval was er sprake van twee managers. De dedicatiestijl is vaak effectief als in korte tijd veel zaken moeten worden afgewerkt of als ingrijpende reorganisaties moeten worden doorgevoerd. De manager die de deze stijl hanteert is al toegerust op hetgeen gaat komen, namelijk de reorganisatie van het UWV. Tevens is de uitkomst integratiemanager naar voren gekomen. Deze gehanteerde stijl zou het beste tot zijn recht komen als de reorganisatie is afgerond. Het verschil tussen de verschillende stijlen komt doordat het destijds uitgevoerde aanname beleid nog niet was toegespitst op een bepaalde leiderschapsstijl die noodzakelijk is om een reorganisatie door te voeren.

Dit is tegenstrijdig met wat de medewerkers vinden. De medewerkers vinden hun afdeling organisatiegebonden en open. Hierbij hoort een relatiemanager. Toch zijn er ook overeenkomsten, want de uitkomst bij de dimensies was zowel resultaatgericht als mensgericht. Hierbij wordt zowel op taak als mens gelet, waarbij de leiderschapsstijl integratiemanager hoort. Er is dus nog twijfel over of men mensgericht dan wel taakgericht of beiden dimensies zal gaan gebruiken. De reorganisatie zal daar debet aan zijn. Na de reorganisatie zal de dedicatiestijl verdwijnen met daarvoor in de plaats of een relatiemanager of een integratiemanager. Omdat het de taak is van de manager de organisatiecultuur te veranderen, moeten de managers weten wat voor stijl nu noodzakelijk is en daarna. De managers moeten dus over flexibiliteit beschikken om zich aan te passen in gewijzigde omstandigheden.

De managers van de afdeling AG hanteren de leiderschapsstijl separatiemanager. Ook hier waren twee managers in het onderzoek betrokken. Deze stijl paste bij uitstek bij het UWV omdat nauwkeurigheid, behoudendheid en afstandelijkheid de kernbegrippen waren. Gezien de ingezette veranderingen is deze stijl van leidinggeven niet meer geschikt in de gewenste structuur. De medewerkers hebben beantwoord dat ze hun afdeling los vinden qua controle. Hierbij hoort een relatiemanager. De managers vinden hun eigen aanpak dus streng. De medewerkers ervaren dit anders. Toch vinden de medewerkers hun afdeling werkgericht. Er is dus wel een mate van overeenstemming.

Omdat de manager voor een verandering van de organisatiecultuur moet zorgen, moet een duidelijk plan opgesteld worden, zodat duidelijk wordt welke leiderschapsstijl de manager op dit moment moet toepassen en na de reorganisatie.

De manager van GAK BB hanteert de leiderschapsstijl integratiemanager. De integratiemanager let zowel op de taak als de mens en sluit aan op de door UWV ingezette organisatorische wijzigingen.

De medewerkers geven aan dat er niet resultaatgericht wordt gedacht, wel mensgericht. Ook zijn de dimensies organisatiegebonden en open van toepassing. Dit duidt dan op een relatiemanager. De managers vinden dat ze dus ook op de taak letten, terwijl de medewerkers dat niet ervaren. Omdat de manager voor de gewenste organisatiecultuur moet zorgen, is het nodig te weten welke leiderschapsstijl van toepassing is.

6.5.3.2 GUO WW, AG, BB

Uit de beantwoording van de vragen door de managers van de afdelingen WW, AG en BB kwam naar voren dat de leiderschapsstijl separatiemanager van toepassing is. Zoals in voorgaande paragraaf al is vermeld komt dit doordat het destijds uitgevoerde aanname beleid nog niet was toegespitst op een bepaalde leiderschapsstijl die noodzakelijk is om een reorganisatie door te voeren. Deze stijl is voornamelijk van toepassing bij bureaucratische instellingen. Na de reorganisatie zal de dedicatiestijl verdwijnen met daarvoor in de plaats of een relatiemanager of een integratiemanager.

Bij de afdeling WW komen de medewerkers tot een andere conclusie. Zij vinden hun afdeling organisatiegebonden en open. Tevens vinden zij hun organisatie mensgericht. Dit duidt dan op de leiderschapsstijl relatiemanager.

Bij de afdeling AG vinden de medewerkers hun afdeling organisatiegebonden, open maar werkgericht. Dit neigt naar relatiemanager, maar toch niet helemaal, omdat de medewerkers vinden dat de taak centraal staat. Er is dus wel mate van overeenstemming.

De medewerkers van de afdeling BB vinden hun afdeling mensgericht., organisatiegebonden en open. Dit duidt op de leiderschapsstijl relatiemanager.

Bovenstaande gegevens geven aan dat er verschillen van inzicht zijn tussen de managers en medewerkers over de leiderschapsstijl. Op dit moment moeten de managers de dedicatiestijl hanteren. Dit type leiderschapsstijl is momenteel in de minderheid. De vraag is in hoeverre de managers op de hoogte zijn gebracht welke stappen er ondernomen moeten worden om de reorganisatie te laten slagen. Zij zijn immers degenen die de organisatiecultuur op de rails moeten krijgen. Uit de beantwoording van de vragen door de managers en de medewerkers is niet duidelijk geworden welke leiderschapsstijl momenteel van toepassing is. De managers geven aan dat zij de separatiestijl toepassen. Gezien de fase waarin de organisatie zich nu

bevindt zou de dedicatiestijl de overhand moeten hebben. Deze stijl is bij uitstek geschikt om de reorganisatie te bewerkstelligen.

De managers zijn echter nog veel te veel met hun hoofd bij de oude “stijl” van leidinggeven. Mijns inziens is door hogere hand niet veel informatie en cursussen gegeven op dit vlak. Naar mijn mening moet dit dan ook nog worden gedaan omdat de managers moeten weten welke stijl ze nu moeten toepassen en na de reorganisatie.

6.6 Conclusie

De conclusie kan uit het onderzoek worden getrokken dat de instellingen relatief homogeen van aard zijn voor een fusie organisatie, maar niet geheel overeenkomstig de cultuur die de nieuwe organisatie zou moeten hebben.

Op het vlak van resultaatgericht werken zal nog veel werk moeten worden verricht. Bij beide instellingen heb ik vastgesteld dat zij hun taak op een procesgerichte wijze uitvoeren. Bij een procesgerichte organisatie wordt weinig risico genomen, de werknemers voeren hun taak uit volgens vastgestelde richtlijnen en procedures. Dit is in strijd met de gewenste organisatiecultuur die binnen UWV moet worden nagestreefd. De organisatiecultuur die moet worden nagestreefd is gebaseerd op resultaatgerichtheid. De reden dat nog niet prestatiegericht wordt gewerkt ligt aan het feit dat de medewerkers in het verleden voor een niet resultaatgerichte organisatie hebben gekozen, de oude cultuur is diepgeworteld in de medewerkers en daardoor moeilijk te veranderen.

Uit het onderzoek komt naar voren dat de medewerkers vinden dat de organisatie mensgericht is ingericht. Een kenmerk van een mensgerichte organisatie is dat medewerkers het gevoel hebben dat met hun persoonlijke problemen rekening wordt gehouden.

Bij dit type organisatie speelt werkdruk geen grote rol. Het moge duidelijk zijn mede gezien de veranderde cultuur binnen UWV nog verbeteringen ten aanzien van dit punt te behalen zijn.

In relatie met resultaatgerichtheid, waarbij werkdruk een grotere rol kan spelen, komt dan ook minder mensgerichtheid naar voren omdat men meer oog heeft voor het werk dan voor overige zaken.

Vervolgens blijkt uit het onderzoek dat bij GAK diverse leiderschapsstijlen voorkomen. Dit is niet het geval bij GUO. Bij GUO komt alleen separatiemanager naar voren. Voor het realiseren van de reorganisatie zal een dedicatiemanager het meest geschikt zijn, omdat in een korte tijd veel zaken moeten worden gerealiseerd en de taakuitvoering op de eerste plaats wordt gezet. Toch zijn de meeste managers van UWV dat niet, de meeste managers zijn separatiemanager. Dit is geen goede ontwikkeling, want in de toekomst zal zowel op de taak als de mens moet worden gelet. Een positief punt is wel dat de medewerkers er soms heel anders over denken. De meeste medewerkers vinden dat er op de mens wordt gelet. Toch zal er in de toekomst ook meer op resultaatgerichtheid gefocust moeten worden. De integratie manager zal dan ook het meest geschikt zijn.

Hoofdstuk 7 Conclusies en aanbevelingen

7.1 Inleiding

Op basis van de informatie uit de vorige hoofdstukken en de informatie verkregen van de gehouden schriftelijke interviews met zowel medewerkers als managers is het mogelijk een antwoord te formuleren op de vraagstelling en de bijbehorende deelvragen. In dit hoofdstuk worden dan ook de conclusies en aanbevelingen gepresenteerd.

In paragraaf 7.2 zullen de deelvragen voor zover mogelijk worden beantwoord. In paragraaf 7.3 zal de centrale vraagstelling worden geformuleerd en beantwoord. Tot slot worden in paragraaf 7.4 een aantal aanbevelingen gepresenteerd.

7.2 Beantwoording van de deelvragen

De vraagstelling van deze scriptie is onderverdeeld in vijf deelvragen. In deze paragraaf worden de deelvragen beantwoord.

7.2.1 Wat is organisatiecultuur en hoe kan het worden gemeten?

Organisatiecultuur kan worden omschreven als het geheel van geschreven regels dat het sociale verkeer tussen medewerkers en klanten vorm geeft.

Organisatiecultuur ligt verankerd in de organisatie en medewerkers moeten zorgdragen voor succes. Mede daardoor is organisatiecultuur belangrijk in een organisatie.

Organisatiecultuur kan in feite als een containerbegrip worden beschouwd. Daarom heb ik gekozen om voor mijn scriptie een onderverdeling te maken door middel van determinanten. De determinanten die van belang zijn voor het UWV zijn: omgeving, kwaliteitsmanagement en leiderschap.

De navolgende motivatie ligt hieraan ten grondslag:

Omgeving

Omgeving is een ruim begrip. Zo is technologie voor de meeste organisaties een omgevingsfactor. De ontwikkeling ervan vindt elders plaats en bij de introductie zijn vaak in meerderheid externe experts beschikbaar. Enerzijds kan dat resulteren in gevoelens en reacties van angst en weerstand, terwijl de technologie als geweldig wordt ervaren. Dit is nog maar een van de vele factoren, die onder de noemer omgeving beschreven kunnen worden. Een andere factor is mensen. De mensen in een organisatie hebben specifieke culturele achtergronden: een etnische groep, een professie, een aantal kwalificaties e.d. Die achtergronden verdwijnen niet bij het betreden van de organisatie. Bij UWV komen veel mensen voor die specifieke culturele achtergronden hebben. Derhalve interessant te onderzoeken in hoeverre dit aspect gevolgen heeft voor de organisatiecultuur.

Kwaliteitsmanagement

Kwaliteitsmanagement is een instrument ter beheersing van productieprocessen. Zo op het eerste gezicht geen indicator voor organisatiecultuur. In mijn ogen heeft kwaliteitsmanagement indirect te maken met organisatiecultuur.

Als er goede resultaten worden geboekt, zal er een goede sfeer op de afdeling heersen. Op dit moment worden goede resultaten geboekt waardoor meer bonussen worden verstrekt.

Zonder deze meting, kan je niet bepalen of het goed of slecht gaat qua sfeer.

Vandaar dat kwaliteitsmanagement in mijn ogen ook een determinant van organisatiecultuur is en derhalve verder door mij worden onderzocht. Ik zal het onderzoek van deze determinant toespitsen op “procesgericht versus resultaatgericht” binnen UWV.

Leiderschap

Leiders gelden als voorbeelden. Inzicht in de cultuur en het vermogen de cultuur over te dragen dan wel te veranderen zijn dan ook cruciale factoren om het leiderschap vorm te geven waardoor gestelde doelen bereikt kunnen worden. Ik zal onderzoeken welk type leiderschap binnen de afdelingen van UWV voorkomt.

Nadat de organisatiecultuur is beschreven ga ik nu over op welke wijze de organisatiecultuur is gemeten. Natuurlijk, meten is weten. Door te meten weet je waar je staat. En dat is belangrijk. Door te meten weet je of de verwachting juist was.²²

Keuning en Epping (1993) hebben een overzicht ontwikkeld waarin de organisatiecultuur vanuit dimensies wordt besproken. De volgende dimensies worden onderscheiden:

- Procesgericht tegenover resultaatgericht;
- Mensgericht tegenover werkgericht;
- Organisatiegebonden tegenover professioneel;
- Open tegenover gesloten;
- Strakke tegenover losse controle;
- Pragmatisch tegenover normatief.

Deze dimensies gaan dieper in op het begrip organisatiecultuur. Een dimensie bestaat uit twee keuzes. Deze keuzes geven een beeld van de organisatiecultuur die de leidraad vormt voor mijn scriptie. Doordat je keuzes hebt, is het interessant om deze dimensies nader onder de loep te nemen en op te nemen in de vragenlijsten. Op zo'n manier wordt het duidelijk welke koers de organisatie vaart. Dit is de operationalisering van de organisatiecultuur die ik centraal stel in de dataverzameling.

Oorzaken van te grote verschillen per vraag, zullen getoetst worden door deze vraag er eventueel eruit te halen. Voor mijn scriptie zal voornoemde methodiek alleen gebruikt worden om grote verschillen te verduidelijken, er zullen geen berekeningen aan ten grondslag liggen. De uitkomsten van de tabel zullen de basis vormen om een conclusie te trekken over de uitkomsten van de gestelde vragen van de betreffende dimensie.

Om de leiderschapsstijl te meten is gebruik gemaakt van de benadering van Redding. Deze benadering komt het dichtst bij deze tijd. De volgende leiderschapsstijlen worden onderkend:

- Separatiemanager;
- Dedicatiemanager;
- Relatiemanager;
- Integratiemanager.

De separatiemanager hecht veel waarde aan procedures, methoden en systemen en neigt tot conformisme.

De dedicatiemanager geeft heel duidelijk richting aan het werk van anderen.

De relatiemanager is steeds gericht op de medewerker.

De integratiemanager let zowel op de taak als op de mens.

²² <http://www.markensteijn.com/meten.htm>

7.2.2 Welke factoren zijn van invloed op de cultuur binnen een organisatie?

In mijn scriptie noem ik een aantal factoren die van invloed zijn op de organisatiecultuur. Drie ervan zullen door mij in mijn scriptie worden onderzocht (zie vorige deelvraag 7.2.1) De overige determinanten, die in deze paragraaf worden genoemd, zullen waar nodig aanvullend in mijn scriptie worden meegenomen indien deze ook van invloed mochten zijn op de organisatiecultuur. Deze determinanten zijn een uitvloeisel van een aantal verklaringen voor de organisatiecultuur. De verklaringen zullen hieronder benoemd worden met daarin vermeld of een determinant gebruikt wordt voor een hoofdstuk.

Arbeidsomstandigheden

De eerste determinant betreft arbeidsomstandigheden en organisatiecultuur. De arbeidsomstandigheden geven de omstandigheden van waarin een medewerker zich in bevindt weer. Als er personeel in dienst wordt genomen, ben je verplicht te zorgen voor goede en veilige arbeidsomstandigheden. Bijvoorbeeld voldoende licht, genoeg ruimte, goed en veilig materiaal. Zo wordt er voorkomen dat de werknemer schade lijdt bij zijn werk. Dat is zo geregeld in de Arbowet.²³ Hierbij doel ik dan ook op de arbeidsvoorwaarden, het gebouw, de instrumenten die voor het werk nodig zijn e.d. De arbeidsvoorwaarden kunnen dermate slecht zijn, zodat mensen eerder ziek worden. Een voorbeeld hiervan is dat medewerkers bijvoorbeeld 60 uur per week moeten werken. Dit heeft zijn invloed op de organisatiecultuur, want als men eerder ziek is, zal de onderlinge gemoedstoestand tussen de verschillende medewerkers verslechteren. De cultuur in deze organisatie zal dan sterk op resultaten gericht zijn met als gevolg dat de managers minder oog hebben voor het wel en wee van de medewerkers. Wel kan het zo zijn dat selectieprocedures hierop kunnen worden afgestemd (b.v. alleen jeugdige personeel aantrekken). Ook dit is weer een indicatie voor de organisatiecultuur.

Het kan ook zo zijn dat de arbeidsomstandigheden in het gebouw waar men werkt, te wensen overlaat. Mensen kunnen dan last krijgen van het zogehete sick-building syndroom. De organisatiecultuur zal dan ook een uitkomst geven die waarschijnlijk naar buiten toe een slechte indruk maakt. (de determinant omgeving is daarbij van groot belang, deze wordt later genoemd.) Wat men namelijk uitstraalt komt ook naar buiten toe.

En als laatste wordt er gebruiksvoorwerpen genoemd. Als mensen veel met computers werken en minder met mensen, is het belangrijk dat er aandacht wordt besteed aan een goede computer en hoe met je computer om te gaan. Van bovengenoemde determinant worden alleen de onderdelen gebouw en gebruiksvoorwerpen in mijn onderzoek betrokken. Deze zullen voornamelijk uit de observaties naar voren komen.

De arbeidsvoorwaarden worden buiten beschouwing gelaten omdat deze in de CAO zijn geregeld en meestal aan de gestelde eisen voldoen.

Vrouwen

Een andere determinant die dominant is blijkt vrouwen aan de top te zijn. Is het van invloed op de organisatiecultuur als vrouwen aan de macht zijn? Zo kunnen de leiderschapseigenschappen worden beoordeeld. Eigenschappen die iedereen eerder vrouwelijk vindt, zijn 'doorzettingsvermogen' en 'passie', waarbij passie duidelijk vrouwelijker wordt gevonden dan doorzettingsvermogen.²⁴

²³ http://www.uwv.nl/werkgever/bedrijf_met_personeel

²⁴ www.krauthammer.com

Het moge duidelijk zijn dat deze stelling arbitrair is, voornoemde beweringen geven de indruk dat als er vrouwen in de organisatie werken een andere organisatiecultuur zou heersen.. Deze determinant is op zich wel interessant, maar op alle afdelingen die ik heb geïnterviewd komen nagenoeg geen vrouwelijke managers voor. Er is nog steeds een ondervertegenwoordiging van vrouwen in hogere functies. Een andere reden om dit punt niet verder te onderzoeken is het feit dat er al veel onderzoek naar dit onderwerp is gedaan.

Werkwijze

Een andere determinant is werkwijze. Hoe men werk uitvoert, kan van invloed zijn op de organisatiecultuur.

Zo kan het zijn dat de manager medewerkers van verschillende achtergronden en andere functies bij elkaar plaatst of juist niet, zodat juist medewerkers met dezelfde functie bij elkaar worden gezet. Is het een beter of het andere? Op zich kan dit wel beschreven worden, maar is het voor deze scriptie niet interessant om werkwijzen te bespreken, want dan richt men zich vooral op wat voor werk medewerkers doen. Voor deze scriptie is het interessanter om dieper in te gaan op het aspect kwaliteitsmanagement meer toegespitst op resultaten. Dit is ook een bepaalde werkwijze, maar dan niet geënt op de beschrijving van werk dat men doet.

Klantgerichtheid

Een andere determinant kan klantgerichtheid zijn. Er zijn namelijk voorwaarden verbonden aan een klantgerichte organisatie, zoals formulering van de vereiste normen en waarden. Klantgerichtheid ligt verankerd in de organisatie maar iedere organisatie geeft daar zijn invulling aan. Hoewel in het verleden klantgerichtheid ook een onderdeel was voor het UWV, ligt de nadruk nu naast klantgerichtheid veel meer op feedback die van klanten wordt ontvangen. Opmerkingen en opvattingen van klanten zijn prikkels om het werk nog beter uit te voeren. UWV hanteert derhalve nu de slogan: zakelijker te worden zonder gevoelloos tegenover de klant te worden. Ook integriteit staat hoog in het vaandel. Informatie van wie dan ook is bij het UWV in veilige handen.

Omgeving

Omgeving is een ruim begrip. Zo is technologie voor de meeste organisaties een omgevingsfactor. De ontwikkeling ervan vindt elders plaats en bij de introductie zijn vaak in meerderheid externe experts beschikbaar. Enerzijds kan dat resulteren in gevoelens en reacties van angst en weerstand, terwijl de technologie als geweldig wordt ervaren. Dit is nog maar een van de vele factoren, die onder de noemer omgeving beschreven kunnen worden. Een andere factor is mensen.

De mensen in een organisatie hebben specifieke culturele achtergronden: een etnische groep, een professie, een aantal kwalificaties e.d. Die achtergronden verdwijnen niet bij het betreden van de organisatie. Deze determinant is dan ook interessant om te onderzoeken, omdat technologie en mensen met een andere achtergrond veel voorkomt bij het UWV. Dit onderzoek zal dan ook betrekking hebben op de omgeving van het UWV (zie ook de paragraaf maatschappelijke relevantie 1.6).

Kwaliteitsmanagement

Een tweede determinant is kwaliteitsmanagement. In het eerst hoofdstuk werd bij de kernpunten al aangegeven dat kwaliteitsmanagement een onderdeel van de organisatiecultuur is. Kwaliteitsmanagement is een instrument ter beheersing van productieprocessen. Zo op het eerste gezicht geen indicator voor organisatiecultuur. In mijn ogen heeft kwaliteitsmanagement indirect te maken met organisatiecultuur.

Als er goede resultaten worden geboekt, zal er een goede sfeer op de afdeling heersen. Op dit moment gaat het goed met de resultaten en als gevolg hiervan worden er bonussen verstrekt. Zonder deze meting, kan je niet bepalen of het goed of slecht gaat qua sfeer.

Deal & Kennedy (1982) hebben het onderscheid tussen sterke en zwakke culturen naar voren gebracht. Bij een sterke cultuur kent iedereen de doelstellingen van de organisatie en zet zich daarvoor in. Bij een zwakke cultuur wordt alleen waarde gehecht aan instrumentele waarden, zoals geld en zekerheid. Een sterke cultuur bevordert dat mensen zich beter voelen in hun werk, zodat ze geneigd zijn zich meer in te zetten.

Het opbouwen van een sterke cultuur gebeurt door het versterken van een gemeenschappelijk ideologische basis. Vele onderzoeken hebben betrekking op de zogenaamde ‘sterke cultuur’-these: toewijding van de medewerkers en managers van een organisatie aan dezelfde set van waarden, opvattingen en normen, zal positieve bedrijfsresultaten opleveren. De ‘sterkte’ van de cultuur is direct gecorreleerd met het niveau van winstgevendheid in de onderneming.²⁵ Vandaar dat kwaliteitsmanagement in mijn ogen ook een determinant van organisatiecultuur is.

In paragraaf 2.7.1 wordt de dimensie procesgericht tegenover resultaatgericht uitgediept. Mijn onderzoek met betrekking tot kwaliteitsmanagement zal dan ook uitwijzen welke van de twee termen overheerst bij het UWV.

Leiderschap

Een laatste determinant, zeker niet onbelangrijk, is leiderschap. Leaders gelden als voorbeelden. Inzicht in de cultuur en het vermogen de cultuur over te dragen dan wel te veranderen zijn dan ook cruciale ‘managerial skills’. (Frissen:1990:46). Daarom is ook voor de determinant leiderschap gekozen. Mijn scriptie zal uitsluitel moeten geven welk type leiderschap binnen de afdelingen van UWV voorkomt.

7.2.3 Hoe ziet de organisatiecultuur bij het GAK en GUO eruit?

In onderstaande tabel geef ik de uitkomsten weer van de zes dimensies waarbij gekozen kon worden uit een selectie vragen. De horizontale balk geeft weer het aantal dimensies, in totaal 6. Er zijn twee keuzen per dimensie. De verticale balk geeft de onderzochte afdelingen weer.

Dimensie	1	2	3	4	5	6
GAK WW	?	Mens	Organisatiegebonden.	Open	Strak	Pragmatisch
GAK AG	Proces	Werk	Organisatiegebonden.	Open	Los	Pragmatisch.
GAK BB	Proces	Mens	Organisatiegebonden.	Open	Los	?
GUO WW	Proces	Mens	Organisatiegebonden	Open	Los	Pragmatisch.
GUO AG	?	Werk	Organisatiegebonden.	Open	Los	Normatief
GUO BB	Proces	Mens	Organisatiegebonden.	Open	Los	Pragmatisch.

²⁵ Wentink T., Kwaliteitsmanagement en organisatieontwikkeling, Lemma, 1994

Dimensie 1 stelt een gerichtheid op middelen (proces) tegenover een gerichtheid op doelen (resultaat);

Dimensie 2 stelt de zorg voor de mensen (mensgericht) tegenover de zorg voor de taak (werkgericht);

Dimensie 3 stelt eenheden waarvan de medewerkers hun identiteit grotendeels ontleen aan de organisatie zelf (organisatiegebonden) tegenover de eenheden waarin mensen zich primair identificeren met het soort werk dat zij doen;

Dimensie 4 stelt open tegen gesloten culturen;

Dimensie 5 heeft betrekking op de sterkte van de interne structuur van de organisatie;

Dimensie 6 heeft te maken met klantgerichtheid.

Uit het onderzoek tussen de afdelingen GAK en GUO kan de conclusie getrokken worden dat de instellingen relatief homogeen van aard zijn voor een fusie organisatie, maar niet helemaal overeenkomstig de cultuur die de nieuwe organisatie zou moeten hebben.

Zo zal op het vlak van resultaatgericht werken nog veel werk moeten worden verricht. Ik heb vastgesteld dat beide instellingen hun taak op een procesgerichte wijze uitvoeren. Bij een procesgerichte organisatie wordt weinig risico genomen, de werknemers voeren hun taak uit volgens vastgestelde richtlijnen en procedures. Dit is in strijd met de gewenste organisatiecultuur die binnen UWV moet worden nagestreefd. De organisatiecultuur die moet worden nagestreefd is gebaseerd op resultaatgerichtheid. De reden dat nog niet prestatiegericht wordt gewerkt ligt aan het feit dat de medewerkers in het verleden voor een niet resultaatgerichte organisatie hebben gekozen, de oude cultuur is diepgeworteld in de medewerkers en daardoor moeilijk te veranderen. Wil UWV deze cultuur toch veranderen, in dit geval resultaatgericht maken, dan heeft het weinig nut dat via massale meetings de attitude van de werknemers te veranderen. Meetings zijn goed voor de korte termijn. De medewerkers worden met de neus op de feiten gedrukt en zullen daar wel even van schrikken, maar op de lange termijn zal het effect van het houden van meetings beperkt zijn om de attitude "resultaatgerichtheid" tussen de oren te krijgen. Als men de medewerkers persoonlijk, op een structurele wijze gaat aanspreken zal de dimensie resultaatgerichtheid beter tot uiting komen.

Uit het onderzoek komt naar voren dat de medewerkers vinden dat de organisatie mensgericht is ingericht. Een kenmerk van een mensgerichte organisatie is dat medewerkers het gevoel hebben dat met hun persoonlijke problemen rekening wordt gehouden.

Bij dit type organisatie speelt werkdruk geen grote rol. Het moge duidelijk zijn mede gezien de veranderde cultuur binnen UVW nog verbeteringen ten aanzien van dit punt te behalen zijn.

In relatie met resultaatgerichtheid, waarbij werkdruk een grotere rol kan spelen, komt dan ook minder mensgerichtheid naar voren omdat men meer oog heeft voor het werk dan voor overige zaken. Door zoals eerder gezegd maatwerk te leveren kan de visie van de medewerkers worden veranderd. Hierbij doel ik dan door de medewerkers een hogere werkdruk te laten ervaren, en toch mens gerichtheid niet uit het oog te verliezen. Werkdruk wordt gezien als een negatieve zaak, maar is noodzakelijk om efficiency en effectiviteit in een organisatie te bereiken. Als dit door de medewerkers wordt gezien, zal dit na een tijdje gemeengoed worden en kan er beter worden gestreefd naar een resultaatgerichte organisatie. Mocht het zo zijn dat door uiteenlopende redenen een medewerker de beoogde resultaten niet heeft gerealiseerd, dan mag dit niet worden genegeerd. Zo is er een balans tussen mensgericht versus werkgericht werken.

Positief volgens de medewerkers is het feit dat uit het onderzoek naar voren is gekomen dat bij beide instellingen sprake is van een open organisatie. Kenmerk van een open organisatie is dat medewerkers openstaan voor nieuwkomers en buitenstaanders. Met het al eerder genoemde beleid dat meer tot resultaatgerichtheid moet leiden zal het aannemen van prestatiegerichte medewerkers niet tot noemenswaardige problemen stuiten bij het huidige personeel. Een ander kenmerk van een open organisatie is hoe men zich verhoudt tot de relevante omgeving. De omgeving vormt dan ook geen bedreiging. Door klanten te vragen hoe men de organisatie vindt, kunnen er verbeteringen worden doorgevoerd. Hier staat men open voor, zodat men steeds beter zijn klanten kan bedienen.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat bij de dimensie “strakke versus losse controle” beide instellingen neigen naar een losse controle. Vooral bij een resultaatgerichte organisatie schuilt hierin een gevaar. De neiging bestaat om aanvragen van klanten snel af te wikkelen en daarbij niet te letten op de juistheid van de aanvraag. De leiding zal hierbij een cruciale rol moeten spelen, resultaatgerichtheid mag niet ten koste gaan van de juistheid van de aanvraag. Het moge duidelijk zijn dat kwaliteitsaspecten in de organisatie moeten worden geborgd en gecontroleerd.

Tenslotte ben ik van mening dat een cultuurverandering in een organisatie jaren het gesprek van de dag moet zijn binnen het management, tussen kader en medewerkers, tussen medewerkers onderling. Dan pas vindt het z'n plek tussen de oren van alle medewerkers. Het zijn met name de leidinggevenden die met ander gedrag veranderingen kunnen laten slagen.

7.2.4 Hoe kunnen verschillen en overeenkomsten in de organisatiecultuur tussen GAK en GUO worden verklaard?

Overeenkomsten kunnen worden verklaard doordat het GAK en het GUO bureaucratische uitvoeringsinstellingen zijn geweest en in mindere mate nog zijn. Bij beide instellingen is men niet gewend om resultaatgericht te werk te gaan. De uitkomst van het onderzoek is dan ook voor de meeste afdelingen dat ze nog steeds procesgericht werken.

Verschillen zijn er ook, bijvoorbeeld het gebouw waarin de medewerkers zijn gehuisvest. Zo is het GAK veel groter en meer ingericht om klanten te ontvangen. Echter omdat het GUO veel kleiner is, zijn de medewerkers van het GUO telefonisch weer makkelijker bereikbaar. Tussen de afdelingen onderling van GAK en GUO zijn ook niet veel verschillen uit het onderzoek naar voren gekomen. Zo is de organisatiecultuur tamelijk homogeen.

Concluderend kan men dan ook stellen dat er meer overeenkomsten dan verschillen zijn.

Gunstig is dat de medewerkers van het GAK en het GUO snel aan elkaar gewend zullen zijn, omdat ze dezelfde achtergrond hebben en destijds op dezelfde kwaliteiten zijn aangenomen. Om de gewenste organisatiecultuur na de fusie te kunnen bewerkstelligen, zullen een aantal zaken structureel moeten veranderen teneinde de doelstellingen te bereiken, te weten: bereikt, te weten:

Resultaatgerichtheid,

Op het vlak van resultaatgericht werken zal nog veel werk moeten worden verricht. Ik heb vastgesteld dat beide instellingen hun taak op een procesgerichte wijze uitvoeren. Bij een procesgerichte organisatie wordt weinig risico genomen, de werknemers voeren hun taak uit volgens vastgestelde richtlijnen en procedures. Dit is in strijd met de gewenste organisatiecultuur die binnen UWV moet worden nagestreefd.

Omgevingsbewust

Beide instellingen dienen zich veel meer bewust te zijn om de klant op een adequate manier te helpen. De klanten worden overspoeld met slecht nieuws. De klanten worden daardoor ook steeds agressiever. De gewenste cultuur moet zijn dat wij een tevreden klant hebben.

Kwaliteitsgericht

De gewenste cultuur is dat iedere afdeling ISO gecertificeerd is. Tot nu toe voldoen een aantal afdeling aan deze certificering. Het gaat hierom dat iedere medewerker volgens vastgestelde normen zijn werk uitvoert.

Type leiderschapsstijl

Het gewenste type leiderschapsstijl in de nieuwe vorm, na de reorganisatie, zou integratiemanager moeten zijn. De integratiemanager let zowel op de taak als de mens en sluit aan op de door UWV ingezette organisatorische wijzigingen.

7.3 Beantwoording van de vraagstelling

In deze scriptie is de volgende vraagstelling gehanteerd:

Wat zijn de overeenkomsten en verschillen van de organisatiecultuur van de voormalige uitvoeringsinstellingen GAK en GUO te Den Haag na de fusie tot UWV en op welke wijze kunnen deze overeenkomsten en verschillen worden verklaard?

7.3.1 Algemeen beeld overeenkomsten en verschillen GAK en GUO

Overeenkomsten kunnen worden verklaard doordat het GAK en het GUO bureaucratische uitvoeringsinstellingen zijn geweest en in mindere mate nog zijn. Bij beide instellingen is men niet gewend om resultaatgericht te werk te gaan. De uitkomst van het onderzoek is dan ook voor de meeste afdelingen dat ze nog steeds procesgericht werken.

Verschillen zijn er ook, bijvoorbeeld het gebouw waarin de medewerkers zijn gehuisvest. Zo is het GAK veel groter en meer ingericht om klanten te ontvangen. Echter omdat het GUO veel kleiner is, zijn de medewerkers van het GUO telefonisch weer makkelijker bereikbaar. Tussen de afdelingen onderling van GAK en GUO zijn ook niet veel verschillen uit het onderzoek naar voren gekomen. Zo is de organisatiecultuur tamelijk homogeen.

Concluderend kan men dan ook stellen dat er meer overeenkomsten dan verschillen zijn. Gunstig is dat de medewerkers van het GAK en het GUO snel aan elkaar gewend zullen zijn, omdat ze dezelfde achtergrond hebben en destijds op dezelfde kwaliteiten zijn aangenomen. Om de gewenste organisatiecultuur na de fusie te kunnen bewerkstelligen, zullen een aantal zaken structureel moeten veranderen teneinde de doelstellingen te bereiken, te weten: bereikt, te weten:

Resultaatgerichtheid

Op het vlak van resultaatgericht werken zal nog veel werk moeten worden verricht. Ik heb vastgesteld dat beide instellingen hun taak op een procesgerichte wijze uitvoeren. Bij een procesgerichte organisatie wordt weinig risico genomen, de werknemers voeren hun taak uit volgens vastgestelde richtlijnen en procedures. Dit is in strijd met de gewenste organisatiecultuur die binnen UWV moet worden nagestreefd.

Omgevingsbewust

Beide instellingen dienen zich veel meer bewust te zijn om de klant op een adequate manier te helpen. De klanten worden overspoeld met slecht nieuws. De klanten worden daardoor ook steeds agressiever. De gewenste cultuur moet zijn dat wij een tevreden klant hebben.

Kwaliteitsgericht

De gewenste cultuur is dat iedere afdeling ISO gecertificeerd is. Tot nu toe voldoen een aantal afdelingen aan deze certificering. Het gaat hierom dat iedere medewerker volgens vastgestelde normen zijn werk uitvoert.

Type leiderschapsstijl

Het gewenste type leiderschapsstijl in de nieuwe vorm, na de reorganisatie, zou integratiemanager moeten zijn. De integratiemanager let zowel op de taak als de mens en sluit aan op de door UWV ingezette organisatorische wijzigingen.

7.3.2 Specifieke overeenkomsten en verschillen afdelingen GAK en GUO, inclusief verklaring

In eerste instantie zal ik de overeenkomsten tussen GAK en GUO vermelden, daarna de verschillen tussen beide instellingen. Er zal ook een verklaring voor de overeenkomsten en verschillen worden gegeven.

Er wordt binnen alle afdelingen van zowel GAK als GUO merendeels nog procesgericht gewerkt. Een verklaring ligt in het feit dat men niet gewend is om resultaatgericht te werk te gaan. Medewerkers zijn nooit op de vingers getikt. Het gewenste beleid is dan ook nog niet van toepassing.

De afdelingen GUO AG en GAK AG werken meer werkgericht dan de andere afdelingen. Een verklaring kan zijn dat deze afdelingen in vergelijking met andere afdelingen qua reductie van personeel het meest getroffen worden. De WAO heeft aangrijpende veranderingen moeten doorstaan, waardoor de medewerkers zich gepasseerd voelen.

Bij alle afdelingen van zowel GAK als GUO heb ik vastgesteld dat zij hun afdeling organisatiegebonden vinden. Een verklaring is dat er voornamelijk laaggeschoolden medewerkers werken, die niet een specifiek vakgebied vereisen. Hooguit wat juridische kennis.

De afdelingen GAK WW, GUO AG en GUO WW zijn meer opengericht zijn dan de resterende afdelingen. Alle afdelingen zijn opengericht.

Een verklaring is dat er op het moment veel medewerkers van GAK en GUO worden ingezet bij verschillende uitvoeringsinstellingen.

Zo kan men wennen aan de uiteindelijke stap die moet worden ondernomen, namelijk het indelen van de medewerkers op verschillende locaties.

De afdeling GAK WW is de enige afdeling waarbij ik heb vastgesteld dat een strakke controle van toepassing is. Een verklaring is dat de afdeling GAK WW een grote personeelsbezetting heeft. Gezien de grootte van de afdeling is een strakke controle noodzakelijk teneinde de werkzaamheden in goede banen te leiden.

De afdeling GUO AG een normatieve afdeling. Een verklaring kan zijn, zoals al eerder genoemd, dat deze medewerkers op het punt staan hun baan te verliezen waardoor het moeilijk is zich met klantgerichtheid bezig te houden.

7.4 Aanbevelingen

Naar aanleiding van de cultuur analyse is het mogelijk om aanbevelingen te formuleren die ervoor moeten zorgen dat de cultuur binnen UWV beter tot zijn recht komt, zodat de werkprocessen en de communicatie minder stroef zullen verlopen.

7.4.1 Kenmerken UWV

Het UWV moet gekenmerkt worden door flexibiliteit, omgevingsgerichtheid, resultaatgerichtheid en samenwerkingsbereidheid. Uit mijn onderzoek blijkt dat het UWV bezig is om extern georiënteerd te raken (of omgevingsbewust). Toch is het UWV verkokerd (te weinig interne samenhang en samenwerking), te weinig resultaatgericht en te star (niet snel in kunnen spelen op nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen en problemen). Zo komen de beoogde veranderingen nu pas op gang, terwijl het beleid al veel eerder was opgesteld. Op dit moment wordt door het kabinet nog beraadslaagd wat er nog eventueel veranderd kan worden. Hierbij doel ik dan voornamelijk op de afdelingen WW en AG. Het UWV is er dan ook nog niet. Flexibiliteit kan worden bereikt door een coöperatief werkklimaat te bewerkstelligen. Feedback door zowel medewerkers als managers onderling zouden dit mogelijk maken. Een incrementele aanpak is hierbij essentieel, omdat de organisatiecultuur diep geworteld is in houding en gedrag van medewerkers en managers.

Omgevingsgerichtheid kan worden bewerkstelligd door het dienstbetoon aan de klant. Dit doet het UWV door middel van enquêtes gericht aan de klant. Doordat het UWV nog verkokerd is, kan dit sterk per afdeling verschillen. Doordat alle afdelingen bij elkaar komen, zal deze kwestie worden beslecht.

Resultaatgerichtheid kan worden bewerkstelligd door de medewerkers zich meer bewust te laten worden dat resultaten er wel degelijk toedoen. Deze omslag zal door het management meer moeten worden uitgedragen. De beoordelingsgesprekken kunnen daarvoor gebruikt worden. Iedereen moet worden medegedeeld hoe ze hun resultaat kunnen verbeteren en dat ze worden aangesproken indien dit niet heeft plaatsgevonden.. Maatwerk leidt namelijk tot betere resultaten, zegt o.a. Dusschooten (Financieel Dagblad 25-11-2004) Op deze manier wordt het duidelijk dat er wel degelijk naar resultaten wordt gekeken.

Samenwerkingsbereidheid kan worden bewerkstelligd door betere communicatie.

Medewerkers en managers moeten het gevoel hebben dat er sprake is van integriteit en terugkoppeling.

7.4.2 Algemene organisatiecultuur

Het is nodig om de algemene organisatiecultuur standvastiger te maken, zodat het stabiliteit en zekerheid biedt aan de werknemers.

Het UWV moet de pas opgestelde missie zo snel mogelijk op gepaste wijze communiceren naar de werknemers. Daarnaast is het belangrijk dat het UWV met zijn instellingen een geheel vormt.

Mijn inziens is directe communicatie hier het meest geschikte middel voor. Het gaat immers over de manier waarop UWV zich intern en extern wil profileren. Intern, omdat UWV de waarden aan hun medewerkers wil overdragen die binnen de organisatie gehanteerd worden en extern, zodat de medewerkers weten wat UWV precies wil uitstralen naar haar omgeving toe.

Een middel hiervoor zou kunnen zijn, een bijeenkomst organiseren in fasen waarbij alle medewerkers een keer aan bod zijn gekomen. In deze bijeenkomst moet de missie worden gepresenteerd. Vervolgens dient voornoemde punt in werkoverleg herhaald te worden teneinde de missie tot een succes te brengen.

7.4.3 Strategie ontwikkeling

Een ander middel om een sterke organisatiecultuur te verwezenlijken is door een goede strategie op te stellen binnen UWV. Als er een goede strategie wordt uitgestippeld, moet deze wel in de gewenste cultuur worden meegenomen. Een goede strategie is noodzakelijk, omdat het aan de werknemers duidelijk een richting geeft. Het geeft dan ook de koers voor de lange termijn weer. Omdat de medewerkers op de hoogte zijn van de toekomstperspectieven van het UWV kunnen zij nagaan in hoeverre zij in de toekomst in het plaatje van UWV passen. Zodoende zijn zij zeker van hun bestaan, waardoor zij meer voldoening zullen vinden in hun werk. Het is namelijk vervelend om in onzekerheid te leven. Meer arbeidssatisfactie zorgt voor een grotere motivatie bij de medewerkers, waardoor zij weer meer bereid zijn om zich in te spannen en ervoor te zorgen dat de normen en waarden die UWV uitdraagt worden nageleefd. Het is dan hierbij noodzakelijk om schriftelijk als mondeling aan de medewerkers door te geven wat de strategie is. Meestal staat dit op internet, maar er wordt door het management niet geadviseerd om bijvoorbeeld de jaarverslagen door te lezen. Dit wordt in de praktijk niet altijd gedaan.

7.4.4 Leiderschapsstijlen

Momenteel hebben de separatiemanagers de meerderheid. Eigenlijk zouden de dedicatiemanagers de overhand moeten hebben, zij zijn het meest succesvol als ingrijpende reorganisaties moeten worden doorgevoerd. Eerder is al naar voren gekomen dat er zowel op taak als op de mens gelet moet worden. Dan is de integratiemanager de meest geëigende leiderschapsstijl.

De manager moet dus eigenlijk de dedicatiestijl met de integratiestijl omarmen. Men mag de situatie niet uit het oog verliezen, maar mag hun ondergeschikten daar niet de dupe van laten worden. Het management moet visie hebben, inspirerend zijn en altijd het goede voorbeeld geven. Een manager dient integer te zijn, vertrouwen kunnen geven en kunnen delegeren. De manager is voor de medewerker de verpersoonlijking van de organisatie. Dit kan gerealiseerd worden door het volgen van maatgerichte cursussen, af en toe gesprekken met de medewerker te houden over hun toekomstplannen en eventueel, mocht dat nodig zijn, andere mensen in te schakelen en door middel van meer draagvlakcreatie. Draagvlakcreatie betekent, dat de leiders van een verandering bewust bezig zijn de bereidheid onder het personeel te vergroten om mee te gaan in een van bovenaf opgelegde verandering. Draagvlakcreatie richt zich op het vergroten van het willen en kunnen en het doen van mensen, in tegenstelling tot een machtsstrategie die uitgaat van het eenzijdige moeten (Kooten, 2001:7)

Literatuurlijst

- Baarda D.B. & M.P.M de Goede (1996), *Methoden en Technieken*, Stenfert Kroese
- Bean S.(2001), *Werken aan kwaliteit: een onderzoek naar de invloed van organisatiecultuur op de implementatie van een kwaliteitsbeleid*
- Berkhot.B (2003), *Markt als middel, Over privatisering in de sociale zekerheid*, Amsterdam
- Boomsma S. en A. van Borrendam (2000), *Kwaliteit van dienstverlening*, Samsom
- Boorsma P.B. en N.P. Mol (1983), *privatisering*, SMO-informatief 83/4, Scheveningen
- Frissen P.H.A. (1986), *Literatuurbeschouwing: Organisationscultuur, een overzicht van de benaderingen*, In: M & O
- Frissen P.H.A. & J.M. Westerlaak (1990), *organisationscultuur*
- Gronroos C. (1990), *Service Management and Marketing, Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington
- Hakvoort J.L.M. (1996), *methoden en technieken van bestuurskundig onderzoek*, Eburon
- Hakvoort J.L.M en M. Veenswijk (1998), *Cultuurverandering bij verzelfstandigde organisaties*, Eburon
- Harteloh P.P.M en A.F. Casparie (1998), *Kwaliteit van zorg; van een zorginhoudelijke benadering naar een bedrijfskundige aanpak*, Maarssen, Elsevier/ De Tijdstroom
- Hofstede G. (1993), *Allemaal andersdenkenden*, Contact
- Keuning D. en D.J. Eppink (1993), *Management en organisatie*
- Kickert W.J.M. (1993), *Veranderingen in management en organisatie bij de rijksoverheid*, Samson Tjeenk Willink
- Koning P., A. Deelen (juni 2003), CPB Document, *Prikkels voor UWV*, no.32
- Lansu I. (2002), *Het ziekteverzuim in de collectieve sector, Hoe hoog en hoe naar beneden?*
- Mooij J. (1992), *Bedrijfscultuur en bedrijfsgeschiedenis*, DNB
- Noordegraaf M., M. Veenswijk, J. Vermeulen (2004), *Culturen identificeren, een nieuwe agenda oor cultuuranalyses in de publieke sector*, in: *Bestuurskunde*, Nr.3
- Pollitt C.P. en G. Bouckaert (1995), *Defining Quality*. In: C.P. Pollitt, G. Bouckaert. *Quality Improvement in European Public Services. Concepts, Cases and Commentary*. London: Sage, pp.3-19
- Ringeling A. (1993), *Het imago van de overheid*, VUGA

Sociale Onzekerheid

Sanders G. & B. Neuijen (1992), *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*, van Gorcum

Schein E.H. (2000), *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming, zin en onzin over cultuurverandering*

Sonnenberg M.(1999), *Diagnosticum, innovatie bevorderende organisatiecultuur*

Tennekes J. & H. Wels (1990), *Organisatiecultuur: een antropologische benadering*, Mens en Organisatie

Vries K.G. de (1999), *Sociale Nota 1999*

Wentink T. (1994), *Kwaliteitsmanagement en organisatieontwikkeling*, Lemma

Internet:

www.awvn.nl

www.regionaalplatform.nl

www.rekenschap.nl

www.dealerinfo.nl

www.karinm.demon.nl (scriptie organisatiecultuur)

www.bezorgdeomroepmedewerkers.nl/scriptie.pdf

www.uwv.nl

www.cpb.nl

Bijlagen

Bijlage 1 Observaties

Algemeen

1. Soort gebouw
2. Soort ruimte waarin de werkzaamheden plaatsvinden

Leidinggevenden

1. Kleding
2. Fysieke kenmerken, lengte e.d.
3. persoonlijkheidskenmerken
4. intellectuele eigenschappen

Medewerkers

1. Kleding
2. koffie drinken
3. wijze van vergaderen
4. aantal medewerkers op een afdeling
5. aantal mensen aan een blok
6. aan- of afwezigheid radio's
7. of er persoonlijke zaken bij een blok aanwezig zijn, denk dan aan foto's, plaatjes e.d.

Bijlage 2 Vragen manager

Algemene vragen

Naam :
Naam van de uitvoeringsinstelling (GAK of GUO) :
Leeftijd :
Functie binnen de organisatie :
Aantal dienstjaren bij huidige organisatie :
Aantal dienstjaren in huidige functie :
Opleidingsniveau :

Organisatiecultuur

1. Wat is de missie van uw organisatie? Waarom bestaat ze feitelijk?
2. Welke waarden, overtuigingen en veronderstellingen van de oprichters en belangrijke leiders hebben de onderneming gedurende haar hele bestaan succes gebracht?

De volgende antwoorden kunnen worden gegeven: oneens, grotendeels mee oneens, beetje mee oneens, noch eens, noch oneens, beetje mee eens, grotendeels mee eens, mee eens, n.v.t., geen mening

Dimensie 1: Procesgericht versus Resultaatgericht

- 1) Naar mijn idee doen collega's hun werkzaamheden volgens de procedure die is vastgelegd.
- 2) Naar mijn idee proberen collega's risico's te vermijden.
- 3) Naar mijn idee zien collega's de organisatie waarvoor ik werk als een formele organisatie.
- 4) Naar mijn idee vinden mijn collega's het vervelend om met onbekende situaties te worden geconfronteerd.
- 5) Naar mijn idee doen mijn collega's tijdens hun werk alleen wat hen gevraagd wordt en niet meer dan dat.
- 6) Elke dag is zo'n beetje hetzelfde.

Dimensie 2: Mensgericht versus Werkgericht

- 1) De organisatie houdt geen rekening met persoonlijke problemen en het welzijn van werknemers.
- 2) De organisatie houdt geen rekening met de werknemer als individu.
- 3) De druk binnen de organisatie om je werk af te krijgen is hoog.
- 4) De organisatie is alleen geïnteresseerd wat werknemers aan werk verrichten.

Dimensie 3: Organisatiegebonden versus Professioneel

- 1) Taakbekwaamheid is het enige criterium waarop iemand wordt aangenomen.
- 2) Het privé leven van een medewerker is ieders eigen zaak.
- 3) Medewerkers identificeren zich met hun beroep en niet de organisatie waar zij voor werken.
- 4) Mijn collega's denken een aantal jaren vooruit in hun loopbaan en werkzaamheden.

5) Alleen vakbekwame (hiervoor opgeleide) personen passen in deze organisatie.

Dimensie 4: Open versus Gesloten

- 1) Binnen de organisatie is men open t.a.v. wat er in de organisatie gebeurt.
- 2) Nieuwe medewerkers voelen zich snel thuis in de organisatie.
- 3) Medewerkers staan open voor nieuwe dingen.
- 4) Het uitbesteden van werkzaamheden aan buitenstaanders is geen probleem.
- 5) Naar mijn idee zijn collega's geïnteresseerd hoe anderen een bepaalde situatie aanpakken.

Dimensie 5: Strakke tegenover Losse controle

- 1) Iedereen binnen de organisatie is zich bewust van de kosten die worden gemaakt.
- 2) Vergaderingen beginnen en eindigen vrijwel altijd op vastgestelde tijdstippen.
- 3) Collega's praten over het algemeen serieus over de organisatie en de werkzaamheden binnen de organisatie en maken daar geen grappen over.
- 4) Er is sprake van een sterke mate van discipline binnen de organisatie.

Dimensie 6: Pragmatisch tegenover Normatief

- 1) De organisatie vraagt om precisie binnen de organisatie.
- 2) Het is nooit chaotisch binnen de organisatie.
- 3) De organisatie is autoritair ingesteld.
- 4) De procedures zijn belangrijker dan het resultaat.

Omgeving

1. Met welke organisaties had u in uw functie voor het UWV allemaal te maken?
2. Met wie had u een hechte relatie en met wie wat minder?
3. Is na de fusie het aantal relaties met organisaties veranderd?
 - Ja, met welke organisaties heeft u dan nu te maken
 - Nee
4. Heeft u na de fusie betere contacten gekregen met de andere uitvoeringsinstellingen?
5. Luisteren uw ondergeschikten naar veranderende wensen/eisen van externe klanten?
6. Spreken uw ondergeschikten in begrijpelijke taal met de interne en/ of externe klanten?
7. Ervaren de externe klanten dat er sprake is van een goede sfeer?

Prestatiemeting

1. Welke foutenopsporingssystemen kent uw organisatie?
2. Hoe ontdekt u dat uw doelen en taakstellingen niet worden gehaald?
3. Wat doet u eraan wanneer u merkt dat bepaalde belangrijke doelstellingen niet worden gehaald?

Leiderschap

Hoe kunt u het beste uw leiderschapsstijl omschrijven?

- a) voorzichtig, bedaard, accuraat
- b) vastberaden, zelfvertrouwen
- c) informeel, goedkeurend
- d) participatie, verdeelde verantwoordelijkheden

Als u actie moet ondernemen, om bijvoorbeeld een ondergeschikte met problemen te helpen, hoe reageert u dan?

- a) Kalm, bescheiden, geduldig
- b) agressief, de taak komt op de eerste plaats
- c) informeel, rustig, lange gesprekken
- d) gemeenschappelijke doelstellingen, geringe machtafstand

Op welke manier voert u uw taken uit?

- a) precies, perfectionistisch
- b) onafhankelijk, ambitieus
- c) aanvaardend, onopvallend
- d) met hulp van andere collega's c.q. ondergeschikten

Bijlage 3 Vragen medewerkers

Algemene vragen

Naam :
Naam van de uitvoeringsinstelling (GAK of GUO) :
Leeftijd :
Functie binnen de organisatie :
Aantal dienstjaren bij huidige organisatie :
Aantal dienstjaren in huidige functie :
Opleidingsniveau :

Organisatiecultuur

1. Kent uw organisatie een speciaal jargon of bepaalde afkortingen die voor u vanzelfsprekend zijn, maar voor een buitenstaander vreemd en onbegrijpelijk zijn? Welke voorbeelden kent u daarvan?
2. Wat merken uw vrienden op over uw taal en wijze van denken die zij in verband brengen met uw organisatie?
3. Als u bij meer dan een organisatie heeft gewerkt, welke verschillen bestaan er tussen het UWV en deze vorige organisaties?

De volgende antwoorden kunnen worden gegeven: oneens, grotendeels mee oneens, beetje mee oneens, noch eens, noch oneens, beetje mee eens, grotendeels mee eens, mee eens, n.v.t., geen mening

Dimensie 1: Procesgericht versus Resultaatgericht

- 1) Naar mijn idee doen collega's hun werkzaamheden volgens de procedure die is vastgelegd.
- 2) Naar mijn idee proberen collega's risico's te vermijden.
- 3) Naar mijn idee zien collega's de organisatie waarvoor ik werk als een formele organisatie.
- 4) Naar mijn idee vinden mijn collega's het vervelend om met onbekende situaties te worden geconfronteerd.
- 5) Naar mijn idee doen mijn collega's tijdens hun werk alleen wat hen gevraagd wordt en niet meer dan dat
- 6) Elke dag is zo'n beetje hetzelfde

Dimensie 2: Mensgericht versus Werkgericht

- 1) De organisatie houdt geen rekening met persoonlijke problemen en het welzijn van werknemers.
- 2) De organisatie houdt geen rekening met de werknemer als individu.
- 3) De druk binnen de organisatie om je werk af te krijgen is hoog.
- 4) De organisatie is alleen geïnteresseerd wat werknemers aan werk verrichten.

Dimensie 3: Organisatiegebonden versus Professioneel

- 1) Taakbekwaamheid is het enige criterium waarop iemand wordt aangenomen.
- 2) Het privé leven van een medewerker is ieders eigen zaak.
- 3) Medewerkers identificeren zich met hun beroep en niet de organisatie waar zij voor werken.
- 4) Mijn collega's denken een aantal jaren vooruit in hun loopbaan en werkzaamheden.
- 5) Alleen vakbekwame (hiervoor opgeleide) personen passen in deze organisatie.

Dimensie 4: Open versus Gesloten

- 1) Binnen de organisatie is men open t.a.v. wat er in de organisatie gebeurt.
- 2) Nieuwe medewerkers voelen zich snel thuis in de organisatie.
- 3) Medewerkers staan open voor nieuwe dingen.
- 4) Het uitbesteden van werkzaamheden aan buitenstaanders is geen probleem.
- 5) Naar mijn idee zijn collega's geïnteresseerd hoe anderen een bepaalde situatie aanpakken.

Dimensie 5: Strakke tegenover Losse controle

- 1) Iedereen binnen de organisatie is zich bewust van de kosten die worden gemaakt.
- 2) Vergaderingen beginnen en eindigen vrijwel altijd op vastgestelde tijdstippen.
- 3) Collega's praten over het algemeen serieus over de organisatie en de werkzaamheden binnen de organisatie en maken daar geen grappen over.
- 4) Er is sprake van een sterke mate van discipline binnen de organisatie.

Dimensie 6: Pragmatisch tegenover Normatief

- 1) De organisatie vraagt om precisie binnen de organisatie.
- 2) Het is nooit chaotisch binnen de organisatie.
- 3) De organisatie is autoritair ingesteld.
- 4) De procedures zijn belangrijker dan het resultaat.

Omgeving

1. Met welke organisaties had u in uw functie voor het UWV allemaal te maken?
2. Met wie had u een hechte relatie en met wie wat minder?
3. Is na de fusie het aantal relaties met organisaties veranderd?
 - Ja, met welke organisaties heeft u dan nu te maken
 - Nee
4. Heeft u na de fusie betere contacten gekregen met de andere uitvoeringsinstellingen?

Prestatiemeting

1. Hoe werd u voor het UWV op uw resultaten beoordeeld?
2. Wordt u nu anders op uw resultaten beoordeeld?
 - Ja, hoe dan?
 - Nee
3. Wordt er gezegd aan welke maatstaven u moet voldoen?
4. Wordt u erop afgerekend?
 - Ja, hoe dan?
 - Nee
5. Hoe weet u wat uw bijdrage aan de doelstellingen is?
6. Wat doet u eraan wanneer u merkt dat bepaalde belangrijke doelstellingen niet worden gehaald?

Leiderschap

Bij de navolgende 12 vragen dient u steeds een keuze te maken tussen vier mogelijkheden om de zin af te maken. U kiest steeds het punt waarmee de zin zodanig wordt afgemaakt dat deze past bij uw organisatie.

1 Als iemand in uw organisatie een verschil van mening heeft met een collega dan:

- a) ontstaat er een debat, waarin de beste wint.
- b) leggen zij het conflict voor aan hun chef, die dan een beslissing neemt
- c) gaan ze samen na wat het beste voor de organisatie is en doen dat.
- d) discussiëren zij erover, waarna ieder doet wat hem het beste lijkt

2 Als er voor uw organisatie een voordeel met risico's te halen valt, maar er moeten daarvoor een paar regels en procedures tijdelijk buiten werking gesteld worden, dan:

- a) beslist de directeur en zegt vervolgens wat een ieder moet doen en laten
- b) doen we het alleen als het redelijkerwijs kan zonder de regels overboord te zetten
- c) gaat ieder die ermee te maken heeft snel informatie verzamelen om de haalbaarheid te toetsen; als alles positief lijkt (en de kans is nog niet verkeken) doen we het
- d) is er meestal alleen belangstelling van de hele groep als men het een interessante job vindt-overigens heeft natuurlijk niemand er bezwaar tegen als een of enkele mensen het aanpakken

3 Onderlinge concurrentie is gericht op:

- a) het verkrijgen van zoveel mogelijk macht
- b) het verkrijgen van een zo hoog mogelijke formele status
- c) het uitblinken in het werk
- d) het zo goed mogelijk bevredigen van de eigen behoeften

4 De redenen, waarom mensen in uw organisatie zich inspannen, zijn voornamelijk:

- a) omdat je in de organisatie alleen wat bereikt als je er hard tegenaan gaat, bovendien krijg je je baas op je nek als je er niet aan trekt.
- b) omdat er van je verwacht wordt dat je regelmatig doorwerkt en een faire prestatie levert
- c) omdat de klus klaar moet en je daar met zijn allen voor staat
- d) omdat het werkje belangstelling heeft en het een deel van jezelf is geworden

5 Als iemand in uw organisatie ruzie heeft met de chef, dan:

- a) zal deze misschien proberen de chef er onder te krijgen, maar meestal geeft hij/zij toe.
- b) is er een beroepsprocedure die hij/ zij kan volgen om een bindende uitspraak te krijgen
- c) is het de vraag of dat voor het werk belangrijk is-zo nee, dan is het niet zo interessant-zo ja, dan zorgen we ervoor dat de ruzie wordt bijgelegd.
- d) zullen we met hen praten en hen helpen de zaak op te lossen-maar als dat niet lukt zullen ze wel ruzie houden en elkaar voortaan ontlopen (of de persoon zoekt een andere baan).

6 Als iemand niet tevreden is met zijn of haar job zal deze gewoonlijk:

- a)voor een promotie vechten
- b)een verzoek om verandering of overplaatsing doen aan de chef of personeelszaken.
- c)Een andere bijdrage gaan leveren binnen het totale te verrichten werk
- d)Ander werk gaan doen of een andere baan zoeken

7 Als er vrij plotseling een leidende functionaris uitvalt en die moet worden vervangen, dan:

- a)wijst de directie iemand aan die zij geschikt en competent acht
- b)wordt gewoonlijk de adjunct-chef benoemd, die er het langste is-die moet dan natuurlijk wel de juiste papieren hebben en goede beoordelingen
- c)zoeken we iemand die deze job goed aankan en die de zaak goed bij elkaar kan houden
- d)moeten we iemand kiezen, die zowel leider qua kunde en als persoon het vertrouwen van de mensen heeft.

8 Als er sprake is van het invoeren vaqn een verandering in de werko9mstandigheden, dan:

- a)hangt het er vanaf wat de directie vindt: als zij het schadelijk acht, probeert ze de invoering tegen te houden of te beperken, als zij het niet schadelijk acht staat zij het binnen redelijke grenzen toe.
- b)Wordt er overlegd-waarschijnlijk wordt er een commissie ingesteld die een voorstel doet
- c)Gaan we na wat het inhoudt en wat de gevolgen ervan voor het werk zijn-als het werk het toestaat doen we het, terwijl we onderling een regeling maken voor het opvangen van problemen
- d)Is de vraag of mensen daardoor beter uit de voeten kunnen-zij die dat kunnen zullen er gebruik van maken, anderen hoeven niet

9 Mensen die het goed doen binnen de organisatie:

- a)zijn slimme, op wedijver ingestelde mensen met een sterke drang naar macht
- b)zijn plichtgetrouw, hebben verantwoordelijkheidsbesef en hebben een loyale instelling ten opzichte van de organisatie
- c)zijn vakbekwaam, efficiënt en wijden zich met vollediger inzet aan hun taak
- d)zijn effectief in hun contacten met anderen en zetten zich ten volle in voor de ontplooiingen en persoonlijke groei van de anderen

10 Als er om een bepaald doel te bereiken iemand in uw organisatie een ver moet laten”of schade lijdt of tekort moet worden gedaan, dan:

- a)hangt het er vanaf of het een hoge of een lage functionaris betreft. Bij een hoge en machtige persoon gebeurt dat niet zo gauw, bij een lage (met weinig invloed) gebeurt het eerder
- b)wordt er nagegaan wat er in vorige gevallen is geschied, hoe dat is aangepakt en of er tegemoetkomingen zijn gegeven; afhankelijk daarvan wordt al of niet iets gedaan
- c)moet de persoon in kwestie door de zure appel heen bijten
- d)helpen we de persoon dat te accepteren-als hij/zij dat niet kan is dat jammer voor hem/haar of anders zal deze wel weggaan

Sociale *Onzekerheid*

11 Als iemand niet zo goed meer mee kan, dan:

- a) zal hij/zij zich verschansen, een sterke positie proberen te vinden en terugvechten
- b) zal hij/zij gewoonlijk worden overgeplaatst of worden weggepromoveerd
- c) krijgt iemand anders zijn of haar job en gaat hij/zij ander werk doen als dat er is
- d) accepteren we dat en helpen hem/haar dat te aanvaarden

12 De taakverdeling binnen de organisatie is gebaseerd op:

- a) De persoonlijke behoeften en inzichten van de gezagdragende functionarissen
- b) De formele splitsing van functies en verantwoordelijkheden in de organisatie
- c) De middelen en de deskundigheid die nodig zijn voor het verrichten van de taak
- d) De persoonlijke wensen en behoeften van de afzonderlijke leden van de organisatie ten aanzien van verdere ontplooiing

Samenvatting

De nieuwe organisatiecultuur van het UWV is het onderwerp van deze scriptie. De afdelingen die in het onderzoek zullen worden betrokken zijn achtereenvolgens:

- WW (afdeling Werkloosheidswet);
- AG (afdeling Arbeidsgeschiktheid);
- B & B (afdeling Bezwaar en Beroep).

In hoofdstuk twee wordt het theoretisch kader gevormd. Hierin worden de dimensies van organisatiecultuur uiteengezet en die worden als stellingen meegenomen in de vragenlijst. De determinanten van deze scriptie zijn:

- Omgeving;
- Kwaliteitsmanagement;
- Leiderschap.

Hoofdstuk drie betreft de omgeving gezien in samenstellende componenten en daarna wordt een uiteenzetting gegeven van de factoren van belang voor de organisatiecultuur van het UWV.

In hoofdstuk vier komt kwaliteitsmanagement aan de orde. Daarin wordt onder andere uitgelegd wat ISO en het kwaliteitsmanagementsysteem betekenen voor het UWV.

Hoofdstuk vijf gaat in op de determinant leiderschap. Keuning en Eppink hebben een indeling gemaakt naar theorieën van leiderschapsstijlen en die worden dan nader toegelicht.

Hoofdstuk 6 gaat over de empirie. Uit het onderzoek tussen de afdelingen GAK en GUO kan de conclusie getrokken worden dat de instellingen relatief homogeen van aard zijn voor een fusie organisatie, maar niet helemaal overeenkomstig de cultuur die de nieuwe organisatie zou moeten hebben.

Zo zal op het vlak van resultaatgericht werken nog veel werk moeten worden verricht. Ik heb vastgesteld dat beide instellingen hun taak op een procesgerichte wijze uitvoeren. Bij een procesgerichte organisatie wordt weinig risico genomen, de werknemers voeren hun taak uit volgens vastgestelde richtlijnen en procedures. Dit is in strijd met de gewenste organisatiecultuur die binnen UWV moet worden nagestreefd. De organisatiecultuur die moet worden nagestreefd is gebaseerd op resultaatgerichtheid. De reden dat nog niet prestatiegericht wordt gewerkt ligt aan het feit dat de medewerkers in het verleden voor een niet resultaatgerichte organisatie hebben gekozen, de oude cultuur is diepgeworteld in de medewerkers en daardoor moeilijk te veranderen. Wil UWV deze cultuur toch veranderen, in dit geval resultaatgericht maken, dan heeft het weinig nut dat via massale meetings de attitude van de werknemers te veranderen. Meetings zijn goed voor de korte termijn.

De medewerkers worden met de neus op de feiten gedrukt en zullen daar wel even van schrikken, maar op de lange termijn zal het effect van het houden van meetings beperkt zijn om de attitude "resultaatgerichtheid" tussen de oren te krijgen. Als men de medewerkers persoonlijk, op een structurele wijze gaat aanspreken zal de dimensie resultaatgerichtheid beter tot uiting komen. Volgens Dusschooten (Financieel Dagblad 25-11-2004) kan o.a. "maatwerk" dan ook tot betere resultaten leiden. Een andere oplossing is het aannamebeleid. Personeelszaken zou in overleg met de directie beleid moeten ontwikkelen dat het mogelijk maakt om in de toekomst resultaatgericht te kunnen werken.

Uit het onderzoek komt naar voren dat de medewerkers vinden dat de organisatie mensgericht is ingericht. Een kenmerk van een mensgerichte organisatie is dat medewerkers het gevoel hebben dat met hun persoonlijke problemen rekening wordt gehouden.

Bij dit type organisatie speelt werkdruk geen grote rol. Het moge duidelijk zijn mede gezien de veranderde cultuur binnen UVW nog verbeteringen ten aanzien van dit punt te behalen zijn.

In relatie met resultaatgerichtheid, waarbij werkdruk een grotere rol kan spelen, komt dan ook minder mensgerichtheid naar voren omdat men meer oog heeft voor het werk dan voor overige zaken. Door zoals eerder gezegd maatwerk te leveren kan de visie van de medewerkers worden veranderd. Hierbij doel ik dan door de medewerkers een hogere werkdruk te laten ervaren, en toch mens gerichtheid niet uit het oog te verliezen. Werkdruk wordt gezien als een negatieve zaak, maar is noodzakelijk om efficiency en effectiviteit in een organisatie te bereiken. Als dit door de medewerkers wordt gezien, zal dit na een tijdje gemeengoed worden en kan er beter worden gestreefd naar een resultaatgerichte organisatie. Mocht het zo zijn dat door uiteenlopende redenen een medewerker de beoogde resultaten niet heeft gerealiseerd, dan mag dit niet worden genegeerd. Zo is er een balans tussen mensgericht versus werkgericht werken.

Positief volgens de medewerkers is het feit dat uit het onderzoek naar voren is gekomen dat bij beide instellingen sprake is van een open organisatie. Kenmerk van een open organisatie is dat medewerkers openstaan voor nieuwkomers en buitenstaanders. Met het al eerder genoemde beleid dat meer tot resultaatgerichtheid moet leiden zal het aannemen van prestatiegerichte medewerkers niet tot noemenswaardige problemen stuiten bij het huidige personeel. Een ander kenmerk van een open organisatie is hoe men zich verhoudt tot de relevante omgeving. De omgeving vormt dan ook geen bedreiging. Door klanten te vragen hoe men de organisatie vindt, kunnen er verbeteringen worden doorgevoerd. Hier staat men open voor, zodat men steeds beter zijn klanten kan bedienen.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat bij de dimensie “strakke versus losse controle” beide instellingen neigen naar een losse controle. Vooral bij een resultaatgerichte organisatie schuilt hierin een gevaar. De neiging bestaat om aanvragen van klanten snel af te wikkelen en daarbij niet te letten op de juistheid van de aanvraag. De leiding zal hierbij een cruciale rol moeten spelen, resultaatgerichtheid mag niet ten koste gaan van de juistheid van de aanvraag. Het moge duidelijk zijn dat kwaliteitsaspecten in de organisatie moeten worden geborgd en gecontroleerd.

Tenslotte ben ik van mening dat een cultuurverandering in een organisatie jaren het gesprek van de dag moet zijn binnen het management, tussen kader en medewerkers, tussen medewerkers onderling. Dan pas vindt het z'n plek tussen de oren van alle medewerkers. Het zijn met name de leidinggevenden die met ander gedrag veranderingen kunnen laten slagen. In hoofdstuk 7 worden de conclusies en aanbevelingen gegeven. Het UWV moet gekenmerkt worden door flexibiliteit, omgevingsgerichtheid, resultaatgerichtheid en samenwerkingsbereidheid. Uit mijn onderzoek blijkt dat het UWV bezig is om extern georiënteerd te raken (of omgevingsbewust). Toch is het UWV verkokerd (te weinig interne samenhang en samenwerking), te weinig resultaatgericht en te star (niet snel in kunnen spelen op nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen en problemen). Zo komen de beoogde veranderingen nu pas op gang, terwijl het beleid al veel eerder was opgesteld. Op dit moment wordt door het kabinet nog beraadslaagd wat er nog eventueel veranderd kan worden. Hierbij doel ik dan voornamelijk op de afdelingen WW en AG. Het UWV is er dan ook nog niet. Flexibiliteit kan worden bereikt door een coöperatief werkklimaat te bewerkstelligen. Feedback door zowel medewerkers als managers onderling zouden dit mogelijk maken. Een incrementele aanpak is hierbij essentieel, omdat de organisatiecultuur diep geworteld is in houding en gedrag van medewerkers en managers.

Sociale *Onzekerheid*

Omgevingsgerichtheid kan worden bewerkstelligd door het dienstbetoon aan de klant. Dit doet het UWV door middel van enquêtes gericht aan de klant. Doordat het UWV nog verkokerd is, kan dit sterk per afdeling verschillen. Doordat alle afdelingen bij elkaar komen, zal deze kwestie worden beslecht.

Resultaatgerichtheid kan worden bewerkstelligd door de medewerkers zich meer bewust te laten worden dat resultaten er wel degelijk toedoen. Deze omslag zal door het management meer moeten worden uitgedragen. De beoordelingsgesprekken kunnen daarvoor gebruikt worden. Iedereen moet worden medegedeeld hoe ze hun resultaat kunnen verbeteren en dat ze worden aangesproken indien dit niet heeft plaatsgevonden.. Maatwerk leidt namelijk tot betere resultaten, zegt o.a. Dusschooten (Financieel Dagblad 25-11-2004) Op deze manier wordt het duidelijk dat er wel degelijk naar resultaten wordt gekeken.

Samenwerkingsbereidheid kan worden bewerkstelligd door betere communicatie.

Medewerkers en managers moeten het gevoel hebben dat er sprake is van integriteit en terugkoppeling.