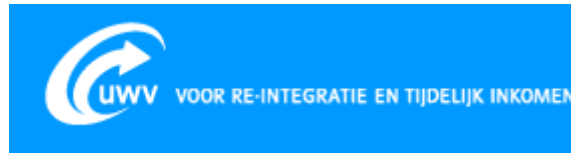


BEOORDELEN IS MENSENWERK

Een onderzoek naar de beoordelingscyclus bij UWV



Louise Dorst / studentnummer 297596
Roelien van Heukelum / studentnummer 042010



augustus 2007

Erasmus Universiteit Rotterdam
FSW / Bestuurskunde
Arbeid, Organisatie en Management
Scriptiebegeleider: Bram Steijn
Tweede lezer: Peter Marks

Woord vooraf

In deze scriptie treft u de weerslag aan van een onderzoek naar de beoordelingscyclus bij UWV, onze werkgever. We hebben gekozen voor dit onderzoeksobject omdat we als managers bij UWV zélf hebben ervaren dat beoordelen een belangrijk maar niet eenvoudig onderdeel is van het manager-zijn. We hopen met de uitkomsten van het onderzoek UWV en haar managers te helpen verbeteringen door te voeren in het gebruik van de beoordelingscyclus.

De scriptie is ons 'meesterwerk' bij het afronden van de studie Bestuurskunde. We zijn blij dat we (als laatste lichte schakelstudenten) de mogelijkheid hadden te kiezen voor het masterprogramma Arbeid, Organisatie en Management. Niet alleen omdat dat ons de gelegenheid bood om op een onderzoek als het onze af te studeren, maar vooral omdat het programma ons een bredere blik bood op de Bestuurskunde.

Bij het schrijven van de scriptie ontstond organisch een taakverdeling waarbij Louise zich met name heeft gestort op het verwerken en analyseren van de statistische gegevens en Roelien op het theoretisch kader. Al het overige is het resultaat van innige samenwerking.

De keuze voor een deels kwantitatief onderzoek is niet ingegeven door onze ervaring of affiniteit hiermee (en dat hebben we geweten!) maar vooral door onze wens om breed in de organisatie te onderzoeken hoe managers de beoordelingscyclus nu eigenlijk gebruiken. We zijn overigens van harte ge- en ondersteund in deze keuze door zowel onze opdrachtgever (die het mede mogelijk maakte dat het onderzoek zonder beperkingen kon worden uitgezet) en onze scriptiebegeleider (die duidelijk wél ervaring en affiniteit heeft met dit soort onderzoek).

En dat brengt ons op de constatering dat het schrijven van een scriptie een proces is, waarbij veel meer mensen zijn betrokken dan alleen de schrijvers. Of ze het willen of niet, partners en familieleden, leidinggevenden, collega's en collega-studenten, begeleiders en verder iedereen die maar in onze buurt kwam, kreeg ermee te maken! Al deze mensen willen we danken voor hun geduld, luisterend oor, hulp en bijstand. Een aantal namen mag niet onvermeld blijven: Bram, Peter, Kees, Wilbert, Annie, Riemke, Beatrijs, Felix, Connie, Rob en Claudia: BEDANKT.

Met het afronden van de studie vallen we ongetwijfeld in een diep gat, maar we kunnen altijd nog onder het genot van een goed glas onze scriptie lezen en mijmeren over de afgelopen twee jaar, waarin we door het leven gingen als student Bestuurskunde.

We hopen dat u onze scriptie lezenswaard vindt (maar ja, dat weet u pas aan het einde).

15 augustus 2007
Louise Burgmeijer - Dorst
Roelien van Stenis – van Heukelum

Inhoudsopgave

1	Achtergrond en onderzoeksvraag	7
1.1	<i>Nieuw publiek management</i>	7
1.2	<i>De beoordelingscyclus</i>	9
1.3	<i>Probleemanalyse</i>	10
1.4	<i>De onderzoeksvraag</i>	11
1.5	<i>Opbouw</i>	11
2	Ontwikkelingen in HRM	13
2.1	<i>Opkomst van HRM</i>	13
2.2	<i>Meerwaarde van HRM</i>	16
2.3	<i>Instrumenten van HRM</i>	18
2.3.1	<i>Beoordelen</i>	19
2.3.2	<i>Kritiek op beoordelen</i>	20
2.3.3	<i>Competentiemanagement</i>	21
2.4	<i>Slot</i>	22
3	Managers, managementstijlen en cultuur	23
3.1	<i>De rol van managers</i>	23
3.1.1	<i>De literatuur over de rol van managers in prestatie management</i>	23
3.1.2	<i>Het onderzoek van De Waal</i>	25
3.2	<i>Managementstijlen</i>	27
3.2.1	<i>De literatuur over managementstijlen</i>	27
3.2.2	<i>Situationeel leidinggeven</i>	27
3.3	<i>Cultuur</i>	30
3.3.1	<i>De literatuur over de rol van cultuur</i>	30
3.3.2	<i>Zes cultuurdimensies</i>	32
3.4	<i>Slot</i>	33
4	UWV: Uitvoering Werknemersverzekeringen	37
4.1	<i>Het verleden</i>	37
4.1.1	<i>Van Bedrijfsverenigingen via Lisv naar UWV</i>	37
4.1.2	<i>De eerste jaren van UWV</i>	38
4.2	<i>De toekomst</i>	38
4.3	<i>Het heden</i>	39
4.4	<i>De beoordelingscyclus bij UWV</i>	39
4.4.1	<i>Doel</i>	39
4.4.2	<i>Beoordelingsgesprek</i>	40
4.4.3	<i>Functionerings- ontwikkelingsgesprek</i>	42
4.4.4	<i>Rol naast hogere leidinggevende</i>	42
4.4.5	<i>Kwaliteitshandboek UWV</i>	42
4.4.6	<i>De rol van managers</i>	42
4.5	<i>Slot</i>	44
5	Hypothesen en onderzoeksvragen	45
5.1	<i>Het gebruik van de beoordelingscyclus bij UWV</i>	45
5.1.1	<i>Wordt het instrument gebruikt?</i>	45
5.1.2	<i>Hoe wordt het instrument gebruikt?</i>	45
5.2	<i>Rol van managers –gedragsfactoren-</i>	47
5.2.1	<i>Aandachtsgebied 1: begrip van managers.</i>	47
5.2.2	<i>Aandachtsgebied 2: houding van managers.</i>	47
5.2.3	<i>Aandachtsgebied 3: afstemming van het prestatie managementsysteem.</i>	47
5.2.4	<i>Aandachtsgebied 4: organisatiecultuur</i>	48
5.3	<i>Managementstijlen</i>	48
5.3.1	<i>Managementstijlen bij UWV</i>	48
5.3.2	<i>Managementstijlen en het gebruik van de beoordelingscyclus</i>	49

5.4	<i>Cultuur</i>	49
5.4.1	<i>Cultuur bij UWV</i>	49
5.4.2	<i>Cultuur en het gebruik van de beoordelingscyclus</i>	50
5.5	<i>Slot</i>	51
6	<i>Het onderzoek</i>	53
6.1	<i>Kwalitatief deel</i>	53
6.2	<i>Kwantitatief deel</i>	53
6.2.1	<i>Respons</i>	53
6.2.2	<i>Algemene vragen</i>	54
6.2.3	<i>Het gebruik van de beoordelingscyclus</i>	54
6.2.4	<i>Verschillend gebruik door de managers, indeling in vier groepen</i>	55
6.2.5	<i>De rol van managers –gedragsfactoren-</i>	56
6.2.6	<i>Managementstijlen</i>	57
6.2.7	<i>Cultuur</i>	57
6.3	<i>Slot</i>	58
7	<i>Onderzoeksresultaten</i>	59
7.1	<i>De manager bij UWV</i>	59
7.1.1	<i>Bij welk organisatieonderdeel werkt de manager?</i>	59
7.1.2	<i>Geeft de manager leiding aan leidinggevendenden of aan niet leidinggevendenden?</i>	59
7.1.3	<i>Wat is de span of control van de manager?</i>	59
7.1.4	<i>Wat weten we over het dienstverband en de werkervaring?</i>	60
7.2	<i>Het gebruik van de beoordelingscyclus</i>	60
7.2.1	<i>Wordt het instrument gebruikt?</i>	60
7.2.2	<i>Is het gebruik conform de richtlijnen?</i>	61
7.2.3	<i>De beoordelingscyclus als prestatie-managementinstrument</i>	63
7.2.4	<i>Keten van waardecreatie</i>	66
	<i>De schaalverdeling</i>	66
	<i>Beoordelingsfouten</i>	66
7.2.5	<i>Het investeringscontract als onderdeel van de beoordelingscyclus</i>	67
7.3	<i>De indeling in groepen</i>	68
7.3.1	<i>Welke managers zitten in de vier groepen?</i>	69
7.4	<i>Rol van managers –gedragsfactoren-</i>	69
7.4.1	<i>Aandachtsgebied 1</i>	70
7.4.2	<i>Aandachtsgebied 2</i>	71
7.4.3	<i>Aandachtsgebied 3</i>	73
7.4.4	<i>Aandachtsgebied 4</i>	75
Aantal		76
7.4.5	<i>De vier aandachtsgebieden samen</i>	78
7.5	<i>Managementstijlen</i>	79
7.6	<i>Cultuur</i>	81
7.6.1	<i>Cultuur bij UWV</i>	81
7.6.2	<i>Cultuur en het gebruik van de beoordelingscyclus</i>	83
7.7	<i>Slot</i>	88
8	<i>Conclusies en aanbevelingen</i>	89
8.1	<i>Gebruik van de beoordelingscyclus</i>	89
8.1.1	<i>De keten van waardecreatie</i>	90
8.1.2	<i>De beoordelingscyclus als integraal systeem</i>	91
8.1.3	<i>Focus op investering</i>	91
8.1.4	<i>De beoordelingscyclus als prestatie-managementinstrument</i>	92
8.2	<i>De rol van managers –gedragsfactoren-</i>	93
8.2.1	<i>Aandachtsgebied 1</i>	93
8.2.2	<i>Aandachtsgebied 2</i>	94

8.2.3	<i>Aandachtsgebied 3</i>	94
8.2.4	<i>Aandachtsgebied 4</i>	95
8.3	<i>Managementstijlen</i>	96
8.3.1	<i>De Vernieuwing</i>	96
8.3.2	<i>Rolconflict</i>	97
8.4	<i>Cultuur</i>	97
8.4.1	<i>Bureaucratisering</i>	98
8.4.2	<i>Vertrouwen</i>	98
8.5	<i>Slot</i>	99
Literatuur		101
BIJLAGE I		103
BIJLAGE II		104
BIJLAGE III		108
BIJLAGE IV		109
BIJLAGE V		117
BIJLAGE VI		141
BIJLAGE VII		142

1 Achtergrond en onderzoeksvraag

1.1 Nieuw publiek management

Een belangrijke trend in het publieke domein vanaf de jaren '80 van de vorige eeuw is de opkomst van New Public Management (NPM). Volgens Hood (1991: 3) hangt de opkomst van NPM samen met een aantal andere 'megatrends' in de publieke sector zoals pogingen om de groei van de publieke sector te vertragen of te keren, de toename van verzelfstandiging en privatisering van overheidsinstanties, de ontwikkelingen in ict en de internationalisering van de publieke agenda.

Kenmerken van NPM zijn het scheiden van beleid en uitvoering, het gebruikmaken van uit de private sector afkomstige managementtechnieken als prestatiemeting, het bevorderen van privatisering van overheidstaken en decentralisatie.

De belangrijkste verschillen tussen het traditionele overheidsmodel en NPM zijn samengevat in onderstaande tabel (Bodnár et al. 2002 in De Waal & Kerklaan 2003: 3)

Nadruk traditioneel model

Zetten van doelen

Processen

Belangen van de publieke dienstverlener zelf

Zelf uitvoeren van de dienstverlening

Verantwoordelijkheid strikt per gebied waar de publieke dienstverlener voor verantwoordelijk is

Nadruk NPM model

Behalen van prestaties

Output

Belangen van de klant (burger, bedrijf)

Uitbesteden van de dienstverlening

Verantwoordelijkheid voor de totale dienstverlening, zelfs als deze voorbij het werkgebied van de publieke dienstverlener gaat.

Ook in Nederland heeft NPM opgang gemaakt. De verzelfstandiging van (delen van) het overheidsapparaat, waardoor een bonte verzameling van Zelfstandige Bestuursorganen (ZBO's), private organisaties en Agentschappen in de loop van de jaren is ontstaan, kan in de NPM traditie worden geplaatst. En ook de toepassing van uit de private sector afkomstige managementtechnieken vinden we terug in de publieke sector in Nederland. Zo is het programma Van Beleidsbegroting tot Beleidsverantwoording (VBTB), dat in 1999 werd geïntroduceerd, te herkennen als een loot aan de NPM-stam. Doel van het programma is de overheidsorganisatie transparanter te maken en de prestaties te verbeteren door de toepassing van prestatie management.

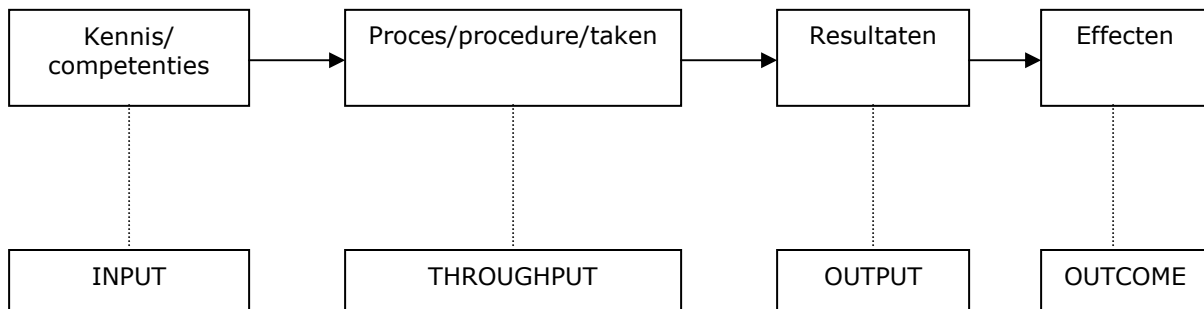
Prestatiemanagement is een managementtechniek die zijn oorsprong vindt in de private sector maar die inmiddels, onder meer door de hierboven genoemde initiatieven, is doorgedrongen tot de publieke sector en als belangrijk concept in het nieuwe publieke managen kan worden aangemerkt.

Prestatiemanagement kan worden gedefinieerd als "Het proces waarin sturing van de organisatie plaatsvindt door het systematisch vaststellen van beleid, strategie en doelstellingen van de organisatie, deze vervolgens te vertalen naar alle organisatieniveaus en meetbaar te maken door deze doelstellingen te concretiseren naar kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren, op basis hiervan een rapportage op te zetten om

daarmee acties te kunnen ondernemen voor bijsturing van de organisatie.” (De Waal & Kerklaan 2003: 2)

Prestatiemanagement zorgt voor een koppeling tussen beleid, strategie, middelen en processen. Prestatiemanagement vraagt volgens De Waal & Kerklaan (2003: 2) een combinatie van de juiste middelen – zoals rapportages waarin zowel informatie over de toekomst als het verleden is opgenomen – en de juiste cultuur van openheid en zelfverbetering. En hoewel prestatie management erg ‘hard’ klinkt, gaat het ook over ‘zachte’ factoren zoals niet-financiële doelen die te maken hebben met klanten en medewerkers.

Prestatiemanagement begint met een duidelijke visie op de relatie tussen de missie van de organisatie en de bijdrage daaraan van de medewerkers (Berenschot, 2005: 12). Ook publieke organisaties dienen zich af te vragen welke ‘outcome’ (maatschappelijk effect) ze willen of geacht worden te bereiken. Vervolgens moet worden vastgesteld welke ‘output’ (bijdrage) de organisatie aan het beoogde maatschappelijke effect levert. De output wordt vertaald in activiteiten die moeten worden verricht en procedures die nodig zijn (‘throughput’) en benodigde kennis en competenties (‘input’).



Figuur 1 (Bron: Berenschot 2005)

Deze keten van input naar outcome geldt niet alleen de organisatie als geheel maar ook de andere niveaus van divisies, afdelingen en teams tot aan de individuele medewerker. Op alle niveaus wordt immers een bijdrage geleverd aan het uiteindelijke resultaat van de organisatie als geheel.

Om de prestaties te beïnvloeden zijn, gezien het model hierboven, verschillende aanknopingspunten aan te wijzen. Sturen op outcome is in het publieke domein niet makkelijk omdat de organisatie of medewerker bijna nooit volledig zelfstandig het effect kan bereiken. Sturen op output is mogelijk als sprake is van objectief meetbare prestaties en de resultaten goed in te schatten zijn. Sturen op throughput en input gaan vaak samen en passen vooral bij organisaties met hoogopgeleide medewerkers waar de prestaties een sterk kwalitatief karakter hebben en daardoor subjectief beoordeeld worden of waar het realiseren van output lastig is maar wel afspraken kunnen worden gemaakt over intermediaire prestaties (Berenschot, 2005: 14-15).

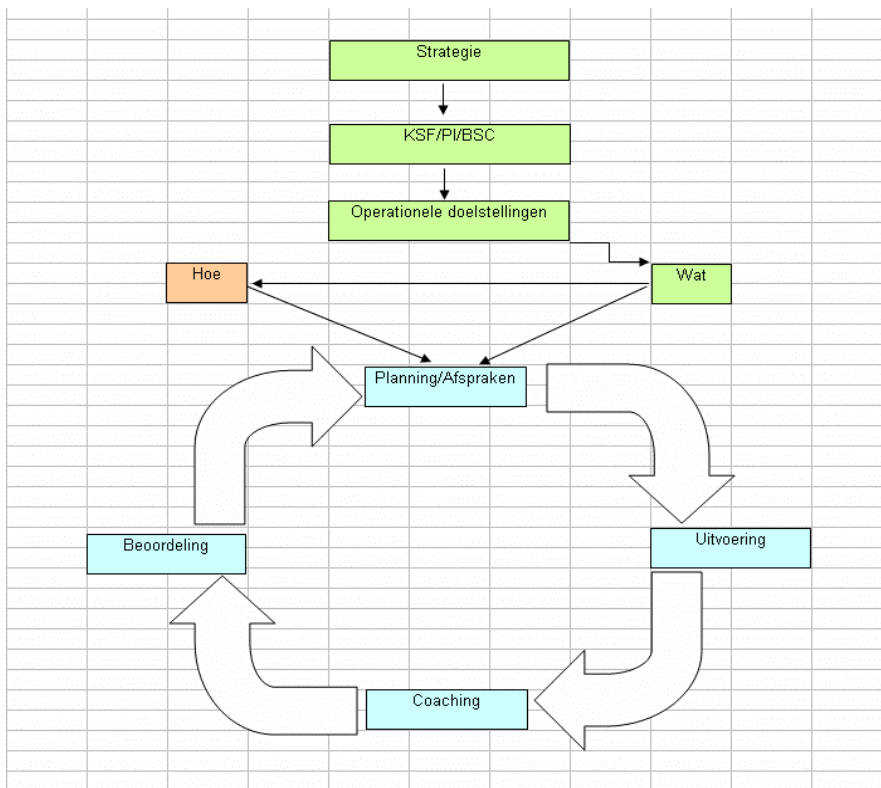
Er kan zo onderscheid worden gemaakt tussen het sturen op resultaten (output) en het sturen op gedrag en aanpak (input / throughput). Ook een integrale benadering, waarbij deze beide vormen worden gecombineerd, is mogelijk. Integrale sturing is volgens Berenschot (2005: 32) belangrijk voor organisaties die veranderingen willen realiseren. Naast duidelijkheid over de te behalen resultaten vraagt veranderen vaak ook het aanleren van nieuw gedrag en nieuwe kennis. Medewerkers moeten daarvoor inzicht krijgen in hun gedrag en ondersteund worden in het aanleren van ander gedrag. “Prestatiesturing kan op

basis van 'output', maar prestatieverbetering vereist vaak ook nog sturing op 'input/throughput'." (Berenschot, 2005: 32).

1.2 De beoordelingscyclus

De vraag die nog niet beantwoord is, is hoe dat managen/sturen/beïnvloeden in zijn werk gaat. In de definitie van De Waal en Kerklaan blijft het wat impliciet, maar het gaat naast *vertalen, meetbaar maken, prestatie-indicatoren* en *bijsturen* ook om het maken van afspraken. Het maken van afspraken over resultaten en/of gedrag en het bijsturen op basis hiervan, is een kenmerkend onderdeel van prestatie management. Voor het maken van deze afspraken en het monitoren van de resultaten wordt onder meer de beoordelingscyclus gebruikt.

In het voorgaande zagen we dat een belangrijk kenmerk van prestatie management is dat het een systeem betreft dat alle niveaus in de organisatie verbindt. De strategie wordt vertaald naar alle organisatieniveaus tot aan het laagste niveau, dat van de individuele medewerker. In onderstaande figuur wordt dit weergegeven.



Figuur 2

De groene zone is het prestatie management proces dat loopt van organisatieniveau naar individueel niveau. De blauwe zone is de beoordelingscyclus voor de individuele medewerker. Planning/afspraken staat voor het gesprek waarin manager en medewerker de afspraken voor de komende periode maken. Uitvoering staat voor het tussentijds bewaken van de voortgang door de medewerker zelf. Coachen staat voor het bijsturen vanuit het management als de gebleken prestaties achterblijven bij de afspraken. Beoordeling staat voor het beoordelingsgesprek waarin de manager een oordeel geeft over de resultaten die

de medewerker heeft bereikt. De oranje zone is de vertaling van de operationele individuele doelstellingen naar de competenties die nodig zijn om deze doelstellingen te kunnen halen.

In het model zijn zowel het 'wat' als het 'hoe' opgenomen. Het is dus een integraal model waar zowel het gedrag als de resultaten in zijn opgenomen. Beide zijn onderdeel van de beoordelingscyclus maar het is goed om op te merken dat wanneer we spreken over het 'hoe' dit in de theorie wordt aangeduid als 'competentiemanagement'. In hoofdstuk 2 gaan we dieper in op de theorie rondom beoordelen en competentie management.

Bij het beïnvloeden of managen van prestaties is een belangrijke rol weggelegd voor de manager. In de beoordelingscyclus speelt hij of zij een cruciale rol als degene die een oordeel uitspreekt over het functioneren van de medewerker en die daar mogelijk consequenties aan verbindt. Maar ook los van het beoordelingsmoment is de manager degene die verantwoordelijk zal zijn voor bepaalde resultaten en daarom zal hij of zij het beïnvloeden van (het gedrag van) medewerkers tot één van de belangrijkste taken rekenen. De stijl die hij/zij hanteert, doet er toe.

Naast de rol van de manager als belangrijke factor is cultuur een belangrijk element. In tegenstelling tot de nadruk die in het traditionele model ligt op het stellen van doelen, staat in het kader van de beoordelingscyclus (als instrument van prestatie management) het halen van prestaties centraal. En dit vraagt, zo zagen we, een cultuur die open is, waar zelfverbetering belangrijk is, die is gericht op prestaties in plaats van procedures en resultaten in plaats van doelen.

1.3 Probleemanalyse

De beoordelingscyclus wordt als instrument van Human Resource Management (HRM) ook bij UWV ingezet. UWV (Uitvoering Werknemersverzekeringen) is de uitvoerder van de sociale (werknemers-) verzekeringen in Nederland, een ZBO dat in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid de beoordeling van claims en betaling van uitkeringen van bijvoorbeeld de Werkloosheidswet en arbeidsongeschiktheidswetten als de Ziektewet en WAO en WIA verzorgt. UWV is ontstaan in 2002 uit een fusie van de vroegere uitvoeringsinstellingen en haar toezichthouder. Onderdeel van het fusieproces was het harmoniseren en uniformeren van de diverse HRM processen en producten zoals de beoordelingscyclus. In 2005 is een uniforme beoordelingscyclus ingevoerd.

Inmiddels weten we uit verschillende bronnen in de organisatie dat de toepassing van de beoordelingscyclus niet naar verwachting verloopt. De registratie in het personeelssysteem laat zien dat slechts in 37% van de gevallen de beoordelingscyclus wordt gehanteerd. Dit percentage wijkt in hoge mate af van het streefcijfer, dat 100% is. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat ook een tekort schietende registratie hier natuurlijk een aandeel in heeft. Een evaluatie van de beoordelingscyclus in 2005 laat zien dat de beoordelingscyclus in onvoldoende mate verankerd is in de organisatie. Bij deze evaluatie zijn vragenlijsten uitgezet bij managers, personeelsadviseurs en medewerkers. Als (mogelijke) oorzaken voor het gebrek aan verankering van de beoordelingscyclus worden in het rapport genoemd het gebrek aan tijd voor de beoordelingscyclus bij managers en het hanteren van een managementstijl waarin beoordelen niet als relevant instrument wordt gezien.

Het beeld dat het gebruik van de beoordelingscyclus voor verbetering vatbaar is, wordt bevestigd in een onderzoek naar de werking van de HRM cyclus binnen één van de divisies, ook in 2005. Ontbreken van een duidelijke doelstelling en bureaucratische last worden in dit onderzoek als oorzaken aangegeven. Dit laatste is een uit de theorie bekend risico waar we

in hoofdstuk 2 op terug zullen komen. Spontane reacties van managers van UWV gaan ook vaak over dit fenomeen: het kost teveel tijd, het invullen van het formulier wordt eerder gezien als corvee dan als ondersteunend aan de beoordeling.

Het onderzoek dat wij u hierna zullen presenteren, gaat over de beoordelingscyclus bij UWV. We onderzoeken een aantal belangrijke factoren die het gebruik van de beoordelingscyclus beïnvloeden met als doel inzicht te krijgen in de relatie tussen het gebruik van de beoordelingscyclus en deze factoren. Op basis van de resultaten van het onderzoek willen we aanbevelingen doen aan de opdrachtgever om het gebruik van de beoordelingscyclus te verbeteren. Hierboven werden de beïnvloedende factoren al kort geïntroduceerd en in de volgende hoofdstukken volgt hier meer over. Het onderzoek is voor UWV relevant omdat het de organisatie in staat stelt de beoordelingscyclus (en zo de resultaten) te verbeteren. Het onderzoek heeft daarnaast een meer algemene relevantie. Het is verricht onder 990 publieke managers werkzaam bij een ZBO en kent een relatief hoge respons van 32,4%. Daarmee geeft het onderzoek inzicht in het gebruik van een beoordelingscyclus en de factoren die daarop van invloed zijn bij een ZBO.

1.4 De onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag is:

Hoe wordt het gebruik van de beoordelingscyclus beïnvloed door (het gedrag van) managers, managementstijlen en cultuur?

Om deze vraag kunnen beantwoorden, zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

- Hoe wordt de beoordelingscyclus door managers bij UWV gebruikt en welke verschillen zijn daarbij te onderkennen?
- Welk gedrag vertonen managers in relatie tot het gebruik van de beoordelingscyclus?
- Welke managementstijl hanteren managers bij UWV?
- Binnen welke cultuur werken managers bij UWV?
- Is er een positieve dan wel negatieve afhankelijkheidsrelatie aan te wijzen tussen het gebruik van de beoordelingscyclus enerzijds en (het gedrag van) managers, managementstijlen en cultuur anderzijds?
- Zijn de gevonden relaties statistisch gezien significant?

1.5 Opbouw

Allereerst, in hoofdstuk 2 en 3, schetsen we het theoretisch kader van het onderzoek. Hierin komen de ontwikkelingen in HRM, het beoordelen als HRM-instrument, prestatie management, competentie management en de beoordelingscyclus en uiteraard de rol van managers daarin aan de orde. Ook wordt aandacht geschonken aan managementstijlen en cultuur.

In hoofdstuk 4 verleggen we de aandacht naar UWV. Het ontstaan van UWV, specifieke kenmerken en het gebruik van de beoordelingscyclus door managers staan in dit hoofdstuk centraal. In hoofdstuk 5 koppelen we theorie en praktijk aan elkaar en formuleren we hypothesen en nadere vragen.

Hoofdstuk 6 schetst het onderzoeksontwerp en laat zien op welke wijze de operationalisering plaats heeft gevonden. Daarna, in hoofdstuk 7, presenteren we de resultaten van het onderzoek en de analyses ervan. In het laatste hoofdstuk, 8, komen de conclusies en aanbevelingen aan bod.

2 Ontwikkelingen in HRM

Omdat het onderzoek naar het gebruik van de beoordelingscyclus bij UWV is ingekaderd in het HRM domein, volgt in dit hoofdstuk een korte theoretische verkenning. Eerst kijken we naar de opkomst van HRM en vervolgens naar de vraag of en hoe HRM meerwaarde betekent voor een organisatie. Het hoofdstuk wordt vervolgd met een uitstapje naar twee instrumenten die worden gebruikt om de (beoogde) meerwaarde te realiseren: competentie management en beoordeling en afgesloten met een korte samenvatting.

2.1 *Opkomst van HRM*

De organisatie van menselijke arbeid is van alle tijden en het nadenken daarover dus ook. Overall waar mensen samenwerken worden ze immers bepaald bij de vraag hoe ze hun samenwerking het beste kunnen organiseren. Het lijkt echter of deze gedachten over het organiseren van de arbeid vooral de laatste decennia een omslag hebben gemaakt. 'De mens centraal' is het motto geworden. Empowerment (gericht op het vergroten van de invloed van mensen en groepen op gebeurtenissen die voor hen belangrijk zijn), coachend leidinggeven, teambuilding en autonome taakgroepen bepalen het beeld. Meer dan voorheen lijkt er aandacht voor het menselijk kapitaal als belangrijk productiemiddel. Hoe nieuw is dit eigenlijk?

Bax (2006) schetst hoe hij tijdens een vakantie in Egypte werd getroffen door het vakmanschap dat nodig was voor het maken van de koningsgraven en de muurschilderingen daarin. Het fabriceren van de koningsgraven vroeg een productiesysteem waarin het belang werd onderkend van de menselijke arbeid. Zonder gemotiveerde en goed geschoolde grafschilders immers geen graf voor de farao. Ook in vroegere tijden waren er productiesystemen genoeg waarin de mens centraal stond. Toch ligt het volgens Bax wel iets genuanceerder. Want naast deze productiesystemen zijn er met even veel gemak systemen aan te wijzen waarin de mens helemaal niet centraal stond: slavernij kwam ook in Egypte voor. Er bestonden dus verschillende systemen naast elkaar; systemen die presteerden dankzij de investering in het personeel én systemen gebaseerd op dwang waarin de mens min of meer een noodzakelijke kostenpost was.

Ook vandaag de dag bestaan beide systemen naast elkaar. Ondanks de veronderstelde ontwikkeling in de richting van systemen waarin vooral in mensen wordt geïnvesteerd, is ook een andere trend zichtbaar, die van de zogenaamde McDonaldization (Bax 2006: 16). De essentie van McDonaldization is dat de mens ondergeschikt wordt gemaakt aan de standaardisatie van het proces. Zowel werknemers als consumenten worden hierdoor getroffen. Als voorbeelden noemt Bax de opkomst van bedrijven als Ikea, de standaardisering in de recreatiesector en het onderwijs en de bio-industrie.

Maar waar Bax concludeert dat er niet echt een logische, evolutionaire lijn in de ontwikkeling van organisaties is te zien, zijn er in de literatuur ook andersdenkenden aan te treffen.

Zo beschrijft Mastenbroek (2004) de evolutie van organisaties en gedrag. Een terugkerend patroon in zijn betoog is de balans sturing (interdependentie) – zelforganisatie (autonomie). Deze balans is in de loop van de tijd geëvolueerd. Van een hiërarchisch piramidemodel is een ontwikkeling zichtbaar naar meer platte netwerkachtige structuren. In samenhang

hiermee is sturing veranderd van dwang, commando's en geweld naar overleggen, onderhandelen en zelforganisatie. Mastenbroek noemt het een proces van voortgaande bestuurlijke en organisatorische civilisatie. In de volgende figuur is het samengevat (Mastenbroek 2004: 195):

Sturing	Zelforganisatie
Van dwang en willekeur	Van driftig, onbeheerst
Via strikte supervisie en reglementering	Via regelmaat, discipline en normering
Naar verantwoordelijk maken voor resultaten	Naar eigen initiatiefkracht
Externe dwang wordt zelfdwang Van commando's naar overleg en onderhandelen Van angstige volgzzaamheid naar assertieve deskundigheid	

Figuur 3

De ontwikkeling naar krachtiger sturing én betere zelforganisatie (meer interdependentie én meer autonomie) is er een die historisch te herkennen is en die ook in de toekomst voort zal zetten.

Het mag duidelijk zijn dat de manier waarop arbeid wordt georganiseerd gedurende dit proces verandert. Verantwoordelijkheden verschuiven en de manier waarop en de onderwerpen waarover afspraken worden gemaakt ook.

Ook Steijn (2004) wijst op het ontstaan van nieuwe productieconcepten met de teloorgang van het fordistische systeem. Laatstgenoemd systeem, genoemd naar de oprichter van de autofabrieken Henry Ford, was het grootste deel van de 20^e eeuw dominant en kent een nauwe samenhang met de ideeën van Taylor. Taylors scientific management dateert van het einde van de 19^e eeuw en kan worden gekarakteriseerd door het streven naar maximale productiviteit door maximale arbeidsdeling en het scheiden van 'denken' en 'doen'. Toepassing van deze karakteristieken leidde tot een groot aantal verschillende functies en afdelingen waarbij een centrale coördinatie noodzakelijk is. De fordistische/tayloristische organisatie is, kortom, een complexe organisatie waarbinnen een groot aantal simpele functies bestaat (Steijn 2004: 22). In de lopende band in de industrie en de bureaucratie in administratieve organisaties herkennen we de hier beschreven principes.

Door de veranderende omgeving (mondialisering, veranderende eisen van klanten en werknemers) verkeert de fordistische organisatie in een crisis. De turbulente omgeving vraagt van bedrijven een toenemende flexibiliteit, maar de fordistische organisatie is hiervoor onvoldoende toegerust. In plaats van complexe organisaties met simpele taken vraagt de omgeving om simpele organisaties met complexe taken volgens Steijn in navolging van De Sitter (Steijn 2004: 27).

Organisaties moeten dus op zoek om manieren om de interne complexiteit te verminderen. Dat kan door uitbesteding van werk. De organisatie richt zich dan uitsluitend op de kernactiviteiten. Door de uitbesteding (ook wel externe arbeidsdeling) ontstaat een toename in de relaties met andere organisaties. De zogenaamde netwerkorganisatie ontstaat.

Naast externe arbeidsdeling is het veranderen van de interne arbeidsdeling een manier om organisaties eenvoudiger te maken. Er ontstaan nieuwe productieconcepten waarin gezocht wordt naar minimale arbeidsdeling door het integreren van bedrijfsprocessen of het invoeren van zelfstandige teams. Deze productieconcepten hebben een aantal overeenkomsten (Steijn 2004: 38), zoals bijvoorbeeld:

- Bevoegdheden worden zoveel mogelijk bij de werknemers zelf gelegd, bij voorkeur in teams. Hierdoor neemt de flexibiliteit toe.
- Van werknemers wordt multifunctionaliteit verwacht, dit betekent een noodzaak tot verdere ontwikkeling van competenties.
- De stijl van leidinggeven verandert van taakgericht naar relatiegericht.

Net als Mastenbroek koppelt Steijn de veranderingen in organisaties / productieconcepten aan veranderingen in de omgang tussen mensen in organisaties. Hij illustreert deze veranderingen in arbeidsrelaties met twee trends, de veranderende arbeidsrelatie en de veranderingen in het personeelsbeleid.

De arbeidsrelatie wordt in toenemende mate flexibel. Hierbij kunnen we denken aan prestatiebeloning, deeltijdarbeid, taakverbreding, verschillende contracttypen, thuiswerken en de inzet van tijdelijke arbeidskrachten. De veranderingen in het personeelsbeleid krijgen vooral vorm in de opkomst van Human Resource Management als opvolger van het 'klassieke' personeelsbeleid. De verschillen tussen de beide benaderingen worden duidelijk in het volgende overzicht (Steijn 2004: 47):

	Traditioneel personeelsbeleid	HRM
tijdsperspectief	korte termijn, ad hoc, reactief	lange termijn, strategisch, pro-actief
psychologisch contract	gericht op gehoorzaamheid	betrokkenheid
beheerssysteem	externe controle	zelf-controle
arbeidsverhoudingen	collectief, veel wantrouwen	individueel, vertrouwen
organisatiestructuur	bureaucratisch	organisch
rol van de P-manager	specialistisch	geïntegreerd in de lijn
beoordelingscriteria	kosten-minimalistisch	optimale benutting

Figuur 4

In deze tabel zien we de ontwikkeling zoals Mastenbroek die schetst, terug. In het HRM-tijdperk gaat het over eigen initiatief van de werknemers (betrokkenheid, zelfcontrole) en overleg en onderhandelen (arbeidsverhoudingen gebaseerd op vertrouwen, de organisatiestructuur is organisch).

De opkomst van HRM hangt samen met de crisis waarin de fordistische organisatie verkeert door de turbulentie in de omgeving. In de nieuwe productieconcepten speelt de werknemer een veel belangrijker rol. Als bevoegdheden lager in de organisatie komen liggen om zo meer flexibiliteit te creëren, doet het ertoe wát werknemers beslissen. De HRM-literatuur stelt daarom dat de menselijke factor van groot belang is voor de onderneming, de succesfactor waar het om draait. Dit proces wordt nog eens versterkt door de opkomst van de dienstensector als groeimarkt voor werkgelegenheid in de ontwikkelde industrielanden. Menselijke contacten spelen een doorslaggevende rol in de kwaliteit van de geleverde diensten (Steijn 2004: 46).

In de visie van Mastenbroek en Steijn wordt dus, anders dan Bax lijkt te doen, een verband gelegd tussen dat wat er in de omgeving gebeurt en wat dat betekent voor organisaties en de mensen in die organisaties. Deze visie is een meer integrale en spreekt daardoor (in ieder geval de schrijvers dezes) meer aan.

Samenvattend kan worden geconcludeerd dat werkgevers op een andere manier met hun werknemers moeten omgaan om succesvol te zijn. Niet langer op de traditionele manier in de vorm van personeelsbeleid, maar in de vorm van HRM.

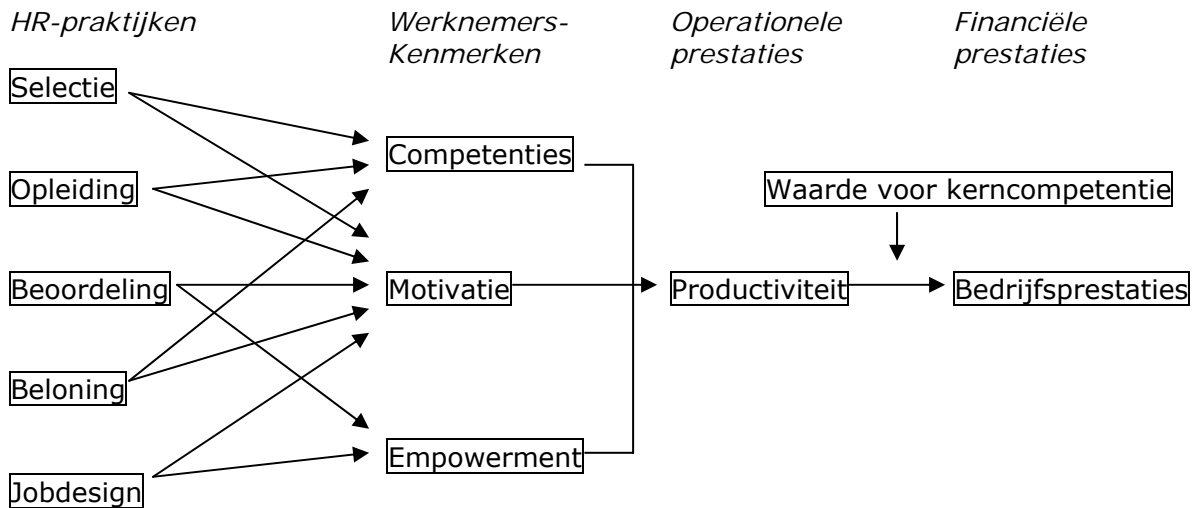
2.2 Meerwaarde van HRM

In het voorgaande is de opkomst van HRM geschetst. De definitie van HRM die wij gebruiken is de definitie die ook door Steijn en De Nijs wordt gebruikt (Steijn 2004: 48):

“HRM is een onderscheiden benadering van personeelsmanagement welke competitief voordeel tracht te behalen door de strategische benutting van sterk geëngageerde en capabele arbeidskrachten door gebruik te maken van een geïntegreerd scala van culturele, structurele en personele technieken.” De toepassing van HRM zou, gezien de definitie, meerwaarde moeten betekenen voor de organisatie die HRM toepast. In deze paragraaf gaan we na of deze conclusie gerechtvaardigd is.

Als gesproken wordt over meerwaarde, komen in de private sector de bedrijfsprestaties en dan met name de financiële prestaties om de hoek kijken. Terecht merken Sels & De Winne (2006:183) op dat de relatie tussen HRM en bedrijfsprestaties lastig te duiden is. Dit omdat HRM-praktijken geen directe impact hebben op de financiële prestaties. Het is dus moeilijk te meten of en welk effect de toepassing van HRM heeft.

De vraag die daaraan vooraf gaat is de vraag hoe HRM-praktijken eigenlijk bijdragen aan de resultaten van het bedrijf. In de volgende figuur van Delery & Shaw is de relatie tussen HRM-praktijken, werknemerskenmerken en prestaties weergegeven (Sels & De Winne 2006: 20):



De figuur gaat uit van de aanname dat HRM-praktijken inwerken op de competenties, motivatie en empowerment van medewerkers. Het gaat dus om het beïnvloeden van het gedrag van medewerkers. Hierdoor kan HRM bijdragen aan meer competente en gemotiveerde medewerkers die hun talent aanwenden voor de realisatie van de doelen die voor de organisatie van belang zijn door invloed en inspraak.

Huselid (1995: 637) schetst op een vergelijkbare manier de invloed van HRM. HRM praktijken beïnvloeden de vaardigheden van werknemers via verwerving en ontwikkeling van het menselijk kapitaal van een organisatie. Werving en selectie hebben een belangrijke invloed op de kwaliteit van nieuwe medewerkers en training zorgt voor verdere ontwikkeling. Motivatie maakt dat de medewerkers bovendien effectief zijn. Beoordeling, prestatiebeloning en promotiebeleid zijn HRM-praktijken die de motivatie beïnvloeden. Tot slot moet de structuur binnen de organisatie zo zijn dat werknemers invloed kunnen

uitoefenen op de uitoefening van hun werk. Multifunctionele teams, job rotatie en kwaliteitscirkels zijn voorbeelden van structuren die participatie bevorderen.

In Vlaanderen is uitgebreid onderzoek gedaan naar de relatie tussen HRM en bedrijfsprestaties. Uit een studie, gedaan onder 450 kleine en middelgrote ondernemingen, blijkt dat een intensief HRM meerwaarde kan genereren voor deze ondernemingen. Allereerst heeft een intensief HRM een positief effect op de productiviteit. Dit effect is voldoende sterk om de toename in kosten die een intensief HRM met zich meebrengt, te compenseren. Daarnaast vinden de onderzoekers een sterk positief effect van de HRM-intensiteit op de rentabiliteit van de onderneming. Dit maakt dat de baten van HRM uiteindelijk opwegen tegen de kosten. (Sels & De Winne 2006)

Eenzelfde positieve resultaat vindt Huselid (1995) op basis van een studie onder Amerikaanse bedrijven. Het onderzoek steunt zijn hypothese dat investeren in HRM leidt tot lager verloop, hogere productiviteit en betere financiële resultaten.

Overigens is het optimisme over de relatie tussen HRM en bedrijfsresultaten niet onomstreden. Zo is Wood (1999) van mening dat in de verschillende studies te weinig aandacht is voor de mechanismen die deze relatie verklaren. Een tweede kritiekpunt is dat te weinig aandacht wordt geschonken aan de meer kritische HRM literatuur waarin aandacht wordt gevraagd voor het voortbestaan van het Tayloristische jobdesign. Als dit niet wordt meegewogen kan de resultaatsverbetering ook een gevolg zijn van intensivering van het werk. Wood concludeert dan ook dat "*..it works as long as there are no Taylorist jobs.*" (1999: 408).

Er is dus wellicht reden om het optimisme over de positieve bijdrage van HRM aan de bedrijfsresultaten iets te matigen. Maar, zo zegt ook Steijn (2004: 82), het is onjuist om te veronderstellen dat er niets is veranderd. Uit de literatuur (Sels & De Winne 2006 en Steijn 2004) blijkt dat er veranderingen plaatsvinden op het gebied van arbeid en organisatie die gevolgen hebben voor de betrokken werknemers. Netwerkvorming, teamarbeid, flexibeler arbeidsrelaties en HRM komen in toenemende mate voor. En ondanks de kritiek van Wood mag op basis van de empirische studies aangenomen worden dat HRM positief van invloed is op de resultaten van organisaties.

Voor het onderzoek dat hierna wordt beschreven, is de vraag van belang of deze relatie tussen HRM en resultaten ook geldt voor de publieke sector. De resultaten van de publieke sector zijn, anders dan in de private sector, immers niet hoofdzakelijk te duiden in financiële termen. Voor de publieke sector is het nodig om andere manieren van prestatiemeting te identificeren voordat beoordeeld kan worden hoe HRM kan bijdragen aan de resultaten (Horton et al. 2002: 17). Morin et al. (in Horton et al. 2002: 21) onderscheiden vier aspecten van presteren van organisaties die geschikt zijn voor de publieke sector:

- HR waarde
Hieronder vallen inzet en moreel van de medewerkers, productie en ontwikkeling van competenties van de medewerkers. Deze zaken zorgen voor sociale cohesie.
- Efficiency
Besparing op middelen met gelijkblijvende output en productiviteit (kwaliteit en kwantiteit met inachtneming van de kosten) zorgen voor economische waardedoetoevoeging.
- Legitimiteit in de ogen van externe partijen.
Zaken als tevredenheid van geldverschaffers, de wetgever, klanten en maatschappij leveren 'politieke acceptatie' op.
- Voortbestaan van de organisatie.

Als de producten aansluiten bij de wensen van klanten, het financieel nut (afhankelijk van te bereiken doelen) niet ter discussie staat en de organisatie de concurrentie aankan, kan de organisatie overleven.

Op basis van deze vier aspecten kan het presteren van publieke organisaties worden beoordeeld. Via een keten van waardecreatie kunnen HRM-praktijken hieraan bijdragen en zorgen voor meerwaarde (Horton et al. 2002: 19). De keten ziet er als volgt uit.

HR-activiteiten en -processen	Intermediaire resultaten	Invloed op resultaten van de organisatie
HR operationele resultaten	HR toegevoegde waarde	Externe toegevoegde waarde
Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Efficiency en kwaliteit van de HR-activiteiten (processen en diensten van het HR 'service center').	<ul style="list-style-type: none"> • Prestaties, tevredenheid en employability van de medewerkers. • Macro-competenties, bekwaamheden op organisatieniveau. 	Efficiency en effectiviteit van de organisatie (producten en effecten van het handelen in het publieke domein).

Figuur 6

Niveau 1 ziet op de technische kwaliteit van de producten die HRM levert. Als de HRM-afdeling naast deze kwaliteit ook als servicecenter opereert, dat wil zeggen dat ze afnemers als klanten beschouwt, kan doorgroei plaatsvinden naar de volgende niveaus. Niveau 2 betreft de interne impact van de HRM-praktijken. Het doel van deze praktijken zal zijn om personeel aan te trekken, te behouden en te ontwikkelen en hen tot productieve en tevreden partij in het psychologisch contract te maken. Een andere benadering beschouwt niveau 2 als het niveau waarin de inzet van HRM-praktijken leidt tot het ontstaan van een collectieve competentie. Niveau 3, tot slot, is het niveau waarop het presteren van de organisatie zelf in beeld is. Op dit niveau kan de HRM-toegevoegde waarde leiden tot externe toegevoegde waarde zoals hierboven omschreven.

Ook voor de publieke sector betekent de toepassing van HRM dus meerwaarde. Dat is ook niet zo verwonderlijk nu we (opnieuw) zien dat HRM-praktijken gericht zijn op de medewerkers, zowel individueel als samen op organisatieniveau. Al eerder zagen we dat de toegenomen turbulentie in de omgeving van organisaties maakt dat organisaties flexibeler moeten opereren, bijvoorbeeld door bevoegdheden lager in de organisatie te beleggen. Ook is al eerder de opkomst van de dienstensector genoemd als aanjager voor HRM. En voor beide zaken geldt dat de publieke sector hier, net zoals de private sector, 'slachtoffer' van is.

2.3 Instrumenten van HRM

De meerwaarde van HRM wordt mede door het inzetten van verschillende HRM-instrumenten gerealiseerd. Beoordelen en competentie management zijn hier voorbeelden van. In hoofdstuk 1 zagen we al dat beide instrumenten niet alleen als HRM-instrument in brede zin zijn aan te merken, maar ook meer specifiek als instrument om prestaties te managen. Omdat beide zaken in het onderzoek een belangrijke rol spelen, kijken we kort naar de theorie.

2.3.1 Beoordelen

Beoordelen kan worden gedefinieerd als "...een geheel van handelingen, dat erop gericht is via een menselijk oordeel tot waarderende uitspraken te komen over kenmerken, gedrag of resultaten van gedrag van werknemers in een arbeidsorganisatie, met het oog op ten aanzien van (die) werknemers te treffen maatregelen." (Roe & Daniels 1990: 2)

Gezien deze definitie gaat het dus altijd om de volgende aspecten:

- Waardering of meting;
- Gerichtheid op maatregelen;
- Aanwezigheid van terugkoppeling.

Het beoordelen verloopt gewoonlijk volgens bepaalde tevoren gekozen regels: het beoordelingssysteem. Onder beoordelingssysteem verstaan Roe & Daniels "... al hetgeen met betrekking tot de beoordeling van een gegeven categorie personeelsleden is vastgelegd; enerzijds de procedure voor het beoordelen en rapporteren van de resultaten, anderzijds de formulieren en andere hulpmiddelen waarvan gebruik wordt gemaakt." (Roe & Daniels 1990: 2)

Beoordelen wordt om verschillende redenen gedaan. Van den Broek (1993) noemt onder andere het verbeteren van de prestatie en motivatie van de beoordeelde (het bewerken van gedragsverandering) en het optimaal benutten van de capaciteiten van de beoordeelde. Ook het beheer en de ontwikkeling van het personeel (beheersdoeleinden) worden genoemd. Roe en Daniels (1990) onderscheiden vier verschillende doelen voor personeelsbeoordeling:

- Beheersen van het arbeidsgedrag van werknemers (het vaststellen of aan verwachtingen en normen wordt voldaan met het oog op eventuele correcties);
- Maatregelen in het kader van personeelsvoorziening (het verzamelen van gegevens waarvan gebruik wordt gemaakt bij de opbouw en het onderhoud van het personeelsbestand);
- Funderen en rechtvaardigen van beloning;
- Beleidsevaluatie (resultaten van beoordelingen worden gebruikt om bijv. selectie en opleiding te evalueren).

Om te beoordelen worden verschillende systemen gebruikt. De 6 hoofdsystemen die Van den Broek (1993) noemt:

1. Schalen met gedwongen keuzesystemen

De te beoordelen aspecten (bijv. kennis, kwaliteit van het werk, werktempo enzovoort) worden gescoord op laag/midden/hoog of onder gemiddeld / gemiddeld / boven gemiddeld et cetera. Hierbij kan de gemiddelde prestatie of de functie als uitgangspunt dienen.

Van den Broek is van mening dat met niet te veel schalen moet worden gewerkt, omdat dan de discussie niet meer gaat over de verbetering waar het om draait, maar om het niveau waarop gescoord is. Ook wijst hij erop dat het van belang is de schalen goed te omschrijven. Omschrijvingen waarbij de functie als uitgangspunt dient, zijn in het algemeen beter dan die gebaseerd op een gemiddelde prestatie. Omschrijvingen moeten verder niet 'de man spelen' maar 'de bal' (het gedrag). Een schaalverdeling zeer slecht/slecht/voldoende/goed/zeer goed of zwak/voldoende/sterk speelt de man en zal de beoordeelde in een verdedigende rol dringen. Liever ziet Van den Broek 'behoeft verbetering' of 'nog onvoldoende'.

2. Vergelijkingschalen

Bij vergelijkingsschalen worden de prestaties van collega's met elkaar vergeleken. De vergelijking leidt tot het oordeel.

3. Schalen waarbij de gedragsvereisten per functie als basis dienen
Per functie moet dan wel duidelijk zijn wat als gewenst gedrag wordt beschouwd.

4. De 'critical incident'-techniek
Op basis van gedrag dan de oorzaak is van fouten in de functie wordt beoordeeld.

5. De 'assessment center'- methode
Is vooral hulpmiddel bij selectie (bij het beoordelen of kandidaten geschikt zijn voor een bepaalde functie).

6. De 'omschrijvingsmethode'
Bij deze methode omschrijft de leidinggevende het gedrag van medewerkers en bespreekt dit met hen.

Van den Broek is van mening dat de gedwongen keuzesystemen en de gedragsvereisten per functie als methodiek het best (meest bruikbaar) zijn.

2.3.2 Kritiek op beoordelen

Hoewel beoordelen inmiddels een breed geaccepteerd instrument is, zijn er een aantal kritiekpunten te melden. Allereerst de 'klassieke' kritiek. Deze stelt niet het beoordelen zelf ter discussie, maar noemt een aantal fouten die voor kunnen komen in het beoordelingsproces.

Naast waarnemingsfouten (we zien/horen wat we willen zien/horen én wat we gewend zijn te zien/horen) worden diverse andere fouten genoemd. Een bloemlezing:

- Er wordt niet in uitersten beoordeeld (dus in het midden);
- Hierdoor (centrale tendentie) verandert er vaak weinig na het beoordelingsgesprek;
- Bovendien bestaat de neiging eerder hoger dan lager te oordelen (toegeeflijkheidsfout), deze wordt veroorzaakt doordat partijen van elkaar afhankelijk zijn;
- Horn-effect (uitstraling van één negatief aspect over andere te beoordelen criteria);
- Halo-effect (het tegenovergestelde van het Horn-effect);
- Nabijheid is van belang, hierdoor beoordelen managers die aan één of twee medewerkers leiding geven in het algemeen hoger dan managers die aan grotere groepen leiding geven;
- Doorwerken van vroegere oordelen (vorig jaar was hij hier slecht in, dus dat zal nu ook wel zo zijn).

Het meest fundamentele probleem waar deze kritiek de vinger op legt, is dat beoordelen wordt gebruikt voor heel verschillende doelen. Beoordelen kan gericht zijn op de toekomst door het formuleren van doelen. Maar beoordelen kan ook gericht zijn op het verleden als op basis van verrichte prestaties beloning wordt vastgesteld. Tot slot wordt beoordelen gebruikt als middel om ontwikkelingsbehoefte vast te stellen. Deze heel verschillende doelen plaatsen de beoordelaar/manager in een rolconflict. De manager moet monitoren en oordelen maar ook als mentor optreden. Het is logisch dat medewerkers hun angsten en onzekerheden over het werk niet aan deze manager willen toevertrouwen. Het kan immers direct van invloed zijn op hun promotiekansen of beloning.

Naast de 'klassieke' kritiek onderscheidt Bach (2000) de 'radicale' kritiek. Deze vorm van kritiek vraagt vooral aandacht voor de aard van het beoordelen zelf, de context waarin de beoordeling plaatsvindt en de doelen die het management ermee nastreeft. De radicale kritiek wijst erop dat het effect van het beoordelingsproces in sterke mate afhankelijk is van

deze factoren en dat het daarom niet voldoende is om duidelijke doelen te stellen en de beoordelaars te trainen om bevredigende resultaten te verkrijgen.

Als gevolg van de kritiek, maar nog meer als gevolg van de noodzaak voor organisaties om zich in een meer concurrerende omgeving staande te houden, ziet Bach (2000) ontwikkelingen in het beoordelingsproces waarbij beoordelen beter kan bijdragen aan een effectief HRM-beleid. De meest genoemde ontwikkeling is die van de verschuiving van prestatiebeoordeling naar prestatie management. Overigens is ook in prestatie management een verschuiving te zien. Steeds meer wordt ontwikkeling een belangrijk onderdeel van prestatie management. De focus verschuift van de output (de vraag of de doelen zijn gehaald) naar de input (de vraag hoe de doelen zijn gehaald). Deze verschuiving uit zich in het toegenomen gebruik van competenties als onderdeel van het prestatie managementsysteem.

2.3.3 Competentiemanagement

In het denken rond prestatie management en competentie management staat het belang van de zogenaamde 'horizontale en verticale fit' vrij centraal. Onder horizontale of interne fit wordt verstaan dat HRM-activiteiten op elkaar zijn afgestemd. De verticale of externe fit ziet op de noodzakelijke afstemming van het geheel aan HRM-activiteiten, het HRM-beleid of de HRM-strategie, op de organisatiestrategie (Nagelkerke & de Nijs 2003: 149). Twee definities van competentie management laten dit zien.

De definitie van Van Beirendonck in Sels & De Winne (2006: 193):

"Een geïntegreerde set van activiteiten die erop gericht zijn de aanwezige of de te recruterende competenties optimaal te gebruiken en te ontwikkelen, met het oog op het realiseren van de missie en de doelstellingen van een onderneming en het performanter maken van de mensen die er werken."

De definitie van Horton et al. (2002: 3):

"Competency management involves identifying the competencies that people need to perform a job well in all areas of organisational activity, constructing a framework and using it as the foundation for recruitment, selection, training and development, rewards and other aspects of people management."

De eerste definitie legt duidelijk de link tussen de individuele prestaties en de missie en doelstellingen van de organisatie. Beide definities spreken van een afstemming van HRM-activiteiten ('geïntegreerde set' / 'framework').

Het toepassen van competentie management is niet beperkt gebleven tot de private sector. Zowel Bach (2000) als Horton et al. (2002) wijzen erop dat ook in de publieke sector competentie management opgang heeft gevonden. De druk die de toegenomen concurrentie heeft veroorzaakt, treft ook de publieke sector. Daar wordt deze druk gevoeld in de vorm van het leveren van 'value for money' en het afleggen van verantwoordelijkheid.

Ook Horton et al. beschrijven hoe competentie management een reactie is op de toegenomen internationale concurrentie in geïndustrialiseerde landen. Dit zorgde voor een stijgende belangstelling voor human resources als element in het succes van organisaties. De publieke sector komt in aanraking met competentie management met de opkomst van New Public Management in de jaren '80 en '90. De opkomst van New Public Management, HRM en bijvoorbeeld privatisering zijn te verklaren als reactie op de veranderende omgeving (economisch, technisch, sociaal en politiek). Deze relatie tussen omgeving, organisaties en de mensen in die organisaties hebben we al eerder gezien. Dit sterkt ons in de overtuiging dat HRM een ingang biedt voor organisaties om verbeteringen te bewerkstelligen.

Specifiek aan competentie management (in vergelijking met personeelsmanagement 'oude stijl') noemen Horten et al.:

- nadruk op kennis, kunde en gedrag in plaats van op kwalificaties en ervaring
- integrale benadering; competentie management beschouwt alle elementen van personeelsmanagement als geïntegreerde elementen van een prestatie managementsysteem
- aandacht voor de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer en excellente prestaties in plaats van standaard prestaties

Competentie management pretendeert zo een consistente aanpak in het vaststellen en meten van de kwaliteiten van werknemers in alle stadia van de P&O cyclus. Competentie management ziet hierbij mensen als de belangrijkste bron voor succes van de organisatie.

Uit een onderzoek naar het gebruik van competentie management in de publieke sector in verschillende Europese landen blijkt dan van horizontale en verticale integratie niet in alle bestudeerde landen sprake is. In het toepassen van competentie management is niet een duidelijk verschil gevonden tussen privaat en publiek. Instrumenten als de 360 graden feedback (waarbij niet alleen de leidinggevende feedback geeft maar ook collega's, ondergeschikten, klanten en de medewerker zelf) en assessment worden in toenemende mate ook in de publieke sector gebruikt. (Horton et al. 2002)

Er zijn een aantal (praktische) problemen aan te wijzen waar competentie management mee te maken heeft. Zo wordt genoemd dat competentie management nog niet altijd een onderdeel is van dagelijks operationeel management en dat managers niet altijd het eigenaarschap van competentie management accepteren. Een ander probleem is het risico dat er een nieuwe bureaucratie ontstaat. Het ontwikkelen van instrumenten om competentie management te ondersteunen heeft het risico in zich dat de instrumenten het doel worden in plaats van het middel.

"Like all bureaucracies competency based management holds the danger of becoming rule bound, time consuming and over proceduralised." (Horton et al. 2002: 179)

2.4 Slot

In dit hoofdstuk zagen we hoe veranderingen in organisaties ook veranderingen betekenen in de verhouding tussen mensen in organisaties. Deze veranderingen zien we terug in de ontwikkeling van HRM dat de plaats inneemt van het klassieke personeelsbeleid. Ook de instrumenten die worden ingezet voor HRM veranderen. Het oude beoordelen maakt plaats voor prestatie management en competentie management. Het doel van de inzet van deze HRM-instrumenten is het realiseren van meerwaarde voor de organisatie, privaat én publiek. In verschillende onderzoeken wordt geconcludeerd dat HRM dit doel ook bereikt.

3 Managers, managementstijlen en cultuur

In het vorige hoofdstuk is een korte schets gepresenteerd van de ontwikkeling van HRM en de plaats van beoordelen en competentie management hierin. Het is duidelijk geworden dat er een verschuiving heeft plaatsgevonden naar een meer geïntegreerd HRM waarin het beïnvloeden van de prestaties van het menselijk kapitaal een belangrijke rol speelt. Prestatiemanagement, waar beoordelen en competentie management onderdeelen van zijn, heeft een grote vlucht genomen, ook in de publieke sector. Voor het onderzoek is het van belang om te onderkennen welke de belangrijke variabelen zijn die van invloed zijn op prestatie management of onderdeelen daarvan zoals de beoordeling.

In de literatuur hebben we drie belangrijke variabelen aangetroffen: de rol van managers, managementstijlen en cultuur. In dit hoofdstuk wordt de literatuur hierover besproken.

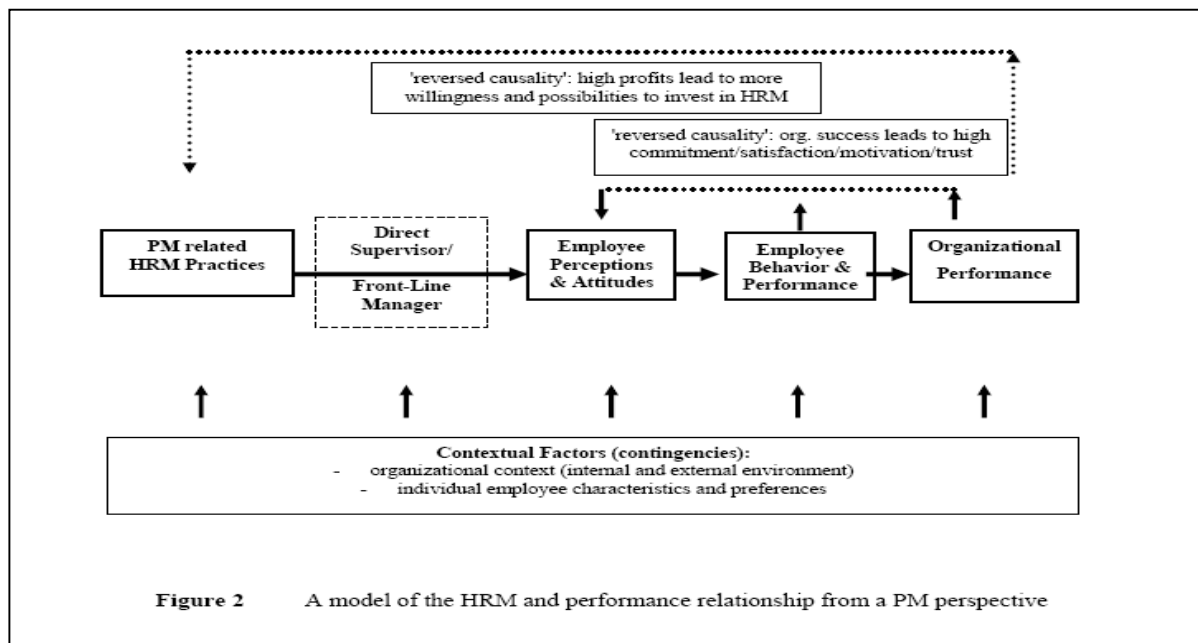
3.1 De rol van managers

3.1.1 De literatuur over de rol van managers in prestatie management

In het vorige hoofdstuk zagen we al dat de rol van de manager in het beoordelingsproces een centrale is. In de literatuur zijn hiervoor meer aanknopingspunten te vinden.

Zo zien we dat managers degenen zijn die prestatie management in praktijk brengen. Pas als instrumenten van prestatie management, hoe geavanceerd ook, worden toegepast door lijnmanagers kunnen ze effect sorteren. Prestatie management doet ook een expliciet beroep op managers. Zij moeten uitdagende maar haalbare doelen stellen, prestaties beoordelen en feedback geven. Ze zorgen dat medewerkers zich kunnen ontwikkelen en stimuleren een klimaat waarin prestatiegericht wordt gewerkt. De vaardigheid en eerlijkheid van managers in het toepassen van de instrumenten van prestatie management evenals hun relatie met hun verschillende medewerkers, spelen derhalve een cruciale rol in het succes van prestatie management (Den Hartog, Boselie & Paauwe 2004). De schrijvers presenteren een model dat de relatie laat zien tussen prestatie management, de prestaties van de organisatie én de rol van managers hierin. Het model volgt op de volgende bladzijde.

De samenhang die we al eerder tegenkwamen tussen de prestaties van de organisatie en HRM wordt in dit model uitgebreid met de rol van de manager. Dit is een goede aanvulling omdat we, ook uit de dagelijkse praktijk, weten dat managers zowel in positieve als in negatieve zin invloed hebben op hetgeen in een organisatie gebeurt.



Figuur 7

Onderzoek naar de relatie tussen management en prestaties van de organisatie werd gedaan door Burgoyne, Hirsh & Williams (2004). Hoewel het bewijs niet zo sterk is als zij hoopten, concluderen de onderzoekers met redelijk vertrouwen dat het ontwikkelen van management en leiderschap kan leiden tot een toename van management en leiderschapsbekwaamheid welke kwaliteiten op hun beurt de prestaties van de organisatie versterken.

Aansprekende en herkenbare inzichten verschaft het onderzoek van Harris (2001). Bij het toepassen van een instrument van prestatiebeloning, de individuele prestatiebeloning, kenmerkt ze managers als de kritische succesfactor. Harris' onderzoek wijst uit dat de managers die deelnamen aan het onderzoek zich onvoldoende verantwoordelijk voelden voor het proces van de individuele prestatiebeloning. Dit gebrek aan 'ownership' gaat gepaard met de aanzienlijke beperkingen in het systeem die de managers ervaren en serieuze zorgen die ze hebben over de eerlijkheid en effectiviteit van het systeem van prestatiebeloning als motivator.

Als belangrijke verklaring voor de gevonden resultaten, meldt Harris dat bij de betrokken managers de indruk bestaat dat sprake is van een verborgen agenda. De voor de invoering van het systeem gecommuniceerde doelen zouden afwijken van de werkelijke doelen. Op de officiële agenda staan het bevorderen van betrokkenheid van werknemers en het verbeteren van individuele motivatie door een eerlijker beloningssysteem. Maar de verborgen agenda bevat veel meer controlerende aspecten, cultuurverandering, het dwingen van managers hun taken op te pakken, het aanpakken van slecht functioneren, reductie van personeel en kosten en verhogen van de werklust. Volgens de respondenten neigt de invoering van prestatiebeloning te resulteren in sterke gevoelens van oneerlijkheid, een vermindering van betrokkenheid en een groei in onzekerheid en angst in ieder geval voor een belangrijk deel van de medewerkers.

Deze negatieve gevoelens ten opzichte van het prestatiebeloning systeem werden door Harris ook onderzocht. Als verklaring voor de negativiteit vindt Harris dat managers last hebben van de organisatorische beperkingen van het systeem. Managers vinden dat het

systeem te beperkt is in de mogelijkheden, hun eigen mogelijkheden beperkt, te veel tijd kost en gepaard gaat met bureaucratische procedures. Ook spoort het systeem vaak niet met hun eigen opvattingen op eerlijkheid en billijkheid. Vaak kiezen managers voor collectieve vormen van prestatiebeloning om de individuele mogelijkheden die het systeem bood, onvoldoende aansloot bij wat managers wilden doen. Managers hechten, tot slot, veel meer waarde aan de relationele aspecten om vertrouwen en medewerking te bewerkstelligen bij hun werknemers dan aan het gebruiken van beloning als incentive om dit te realiseren.

De vraag die dit onderzoek van Harris oproept, is of de respondenten niet (ook) last hebben van 'vluchtgedrag'. Het is immers niet eenvoudig om onderscheid te maken tussen medewerkers door de één wel en de ander niet extra te belonen. Prestatiebeloning (en ook beoordelen) vraagt van een manager dat hij distantie kent, een rechte rug en dat hij stevig in de schoenen staat. Wellicht dat ons onderzoek hierover meer licht kan laten schijnen.

3.1.2 Het onderzoek van De Waal

Ook in Nederland is onderzoek gedaan naar de relatie tussen managers het prestatie-managementsystemen. De Waal beschrijft in zijn *Quest for balance, the human element in performance management systems* (2002) en *Prestatiegericht gedrag* (2003) een onderzoek naar gedragsfactoren die een rol spelen bij succesvolle invoering en een succesvol gebruik van prestatie-managementsystemen. Hij heeft zijn onderzoek verricht bij een profit bedrijf, een non-profit bedrijf en een organisatie die zich in de transitie van non-profit naar profit bevindt. De Waal gebruikt de term 'gedragsfactor' tweeledig. Hij bedoelt hiermee zowel waarneembare handelingen van managers als voorwaarden die een organisatie schept zodat de managers prestatiegericht gedrag kunnen vertonen (De Waal 2003: 12).

Het succes van een prestatie-managementsysteem wordt volgens De Waal in belangrijke mate bepaald door het regelmatig gebruik ervan (De Waal 2003: 17). Voor een prestatie-managementsysteem positief gedrag is dus gedrag dat het regelmatig gebruik bevordert.

De conclusie van de Waal is dat er 20 gedragsfactoren zijn die belangrijk zijn voor het succes van prestatie-management (De Waal 2003: 61 e.v.). Hij destilleerde deze gedragsfactoren uit 46 gedragsfactoren die hij in de literatuur vond. De door De Waal gedefinieerde gedragsfactoren zijn onder te brengen in vijf aandachtsgebieden (De Waal 2003: 65 e.v.):

1. Begrip van managers
2. Houding van managers
3. Afstemming van het prestatie-managementsysteem
4. Organisatiecultuur
5. Focus van het prestatie-managementsysteem

Aandachtsgebied 1: begrip van managers

De Waal heeft gezien dat het van belang is dat managers de betekenis van de prestatie-indicatoren begrijpen, waardoor ze inzicht hebben in het effect dat hun acties hebben op de resultaten van die prestatie-indicatoren. Vervolgens is belangrijk dat managers de relatie zien tussen de bedrijfsprocessen en de prestatie-indicatoren waardoor ze zien dat hun resultaten van belang zijn voor de continuïteit van de organisatie. Het is belangrijk dat managers hetzelfde referentiekader hebben met betrekking tot de prestatie-indicatoren zodat een onderlinge vergelijking mogelijk is. Het is ook van belang dat managers het eens zijn met veranderingen in kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren zodat zij deze (blijven) accepteren en verantwoordelijkheid blijven voelen voor de resultaten.

Bij dit aandachtsgebied horen de volgende vier gedragsfactoren:

1. Managers begrijpen de betekenis van de prestatieindicatoren.
2. Managers onderkennen de relatie tussen de strategie en de kritische succesfactoren en prestatieindicatoren.
3. Managers hebben hetzelfde referentiekader m.b.t. de prestatieindicatoren (waardoor ze onderling hun prestaties kunnen vergelijken).
4. Managers zijn het eens met veranderingen in de kritische succesfactoren en prestatieindicatoren.

Aandachtsgebied 2: houding van managers

Het is belangrijk dat managers een positieve houding hebben ten opzichte van het prestatie-managementsysteem. Als ze de noodzaak accepteren en het eens zijn met het moment van invoering of als ze eerdere positieve ervaringen hebben met prestatie-management zal dit het geval zijn. Ook het onderkennen van het belang van kritische succesfactoren en prestatieindicatoren voor het eigen functioneren en het ontbreken van het gevoel hierdoor bedreigd te worden, dragen bij aan een positieve houding.

Vijf gedragsfactoren rekent De Waal tot dit aandachtsgebied:

5. Managers accepteren de noodzaak van prestatie-management.
6. Managers zijn het eens over het moment van invoering van prestatie-management.
7. Managers hebben eerdere (positieve) ervaringen met prestatie-management.
8. Managers onderkennen het belang van de kritische succesfactoren, prestatie-indicatoren en de balanced score card voor hun eigen functioneren.
9. Managers ervaren kritische succesfactoren, prestatieindicatoren en de balanced score card niet als bedreigend.

Aandachtsgebied 3: afstemming van het prestatie-managementsysteem

De Waal concludeert dat het van belang is dat het systeem is afgestemd op de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de manager. De manager wordt alleen daar verantwoordelijk voor gehouden waar hij invloed op kan uitoefenen en het systeem is hierop afgestemd.

Ook bij dit aandachtsgebied horen vijf gedragsfactoren:

10. De prestatieindicatoren van managers zijn afgestemd op hun verantwoordelijkheidsgebied.
11. Managers kunnen de resultaten op hun prestatieindicatoren beïnvloeden.
12. Managers maken hun eigen analyses van de resultaten op de prestatieindicatoren.
13. Managers vinden de analyses van goede kwaliteit.
14. Managers kunnen de kritische succesfactoren, prestatieindicatoren en de balanced score card daadwerkelijk gebruiken voor de aansturing van hun medewerkers.

Aandachtsgebied 4: organisatiecultuur

De cultuur is ondersteunend aan het succes van een prestatie-managementsysteem. Als sprake is van een openlijke communicatie over resultaten en een cultuur die gericht is op verbeteren in plaats van 'afrekenen' is dit van positieve invloed op het succes. Ook de betrouwbaarheid van de informatie die het systeem verschaft én duidelijk voorbeeldgedrag door hoger management versterkt het succes.

Dit aandachtsgebied kent vier gedragsfactoren:

15. Resultaten op prestatieindicatoren van managers worden openlijk gecommuniceerd.
16. Managers worden gestimuleerd om hun resultaten te verbeteren met behulp van het prestatie-managementsysteem.

17. Managers vertrouwen de prestatieinformatie uit het systeem.
18. Managers zien dat topmanagement het prestatie-managementsysteem zichtbaar gebruikt.

Aandachtsgebied 5: focus van het prestatie-managementsysteem

Uit het onderzoek concludeert De Waal dat het van belang is dat het systeem een duidelijk intern beheers- en controledoel heeft.

De laatste twee gedragsfactoren horen bij dit aandachtsgebied:

19. Managers vinden het prestatie-managementsysteem relevant omdat het duidelijk is bedoeld voor interne controle.
20. Managers vinden het prestatie-managementsysteem relevant omdat alleen de invloeden van relevante stakeholders zijn meegenomen.

Ten aanzien van de verschillende fases die De Waal onderscheidt (de startfase, de ontwikkelingsfase en de gebruiksfase) concludeert hij dat de gebruiksfase het meest bepalend is voor het succes van een prestatie-managementsysteem. Omdat de start- en ontwikkelingsfase hieraan vooraf gaan, zijn ze vooral belangrijk in die zin dat ze zo goed mogelijk moeten worden doorlopen om zo met de laatste fase begonnen wordt.

De resultaten van het onderzoek van De Waal vormen belangrijke input voor het onderzoek dat later wordt beschreven. We hopen dat dit praktische handvatten biedt in het kijken naar het gebruik van de beoordelingscyclus van UWV. Want hoewel De Waal 'gedrag' vrij breed definieert, beschrijft hij wel op een niveau dat herkenbaar zou moeten zijn.

3.2 Managementstijlen

3.2.1 De literatuur over managementstijlen

Tijdens zijn onderzoek naar gedragsfactoren die positief van invloed zijn op de invoering en het gebruik van een prestatie-managementsysteem, stuitte De Waal op een opvallend resultaat. In één van de onderzochte organisaties werden twee vergelijkbare afdelingen bestudeerd. En hoewel de resultaten voor de start- en ontwikkelingsfase voor deze afdelingen gelijk waren, bestond er verschil in resultaat waar het de gebruiksfase betrof. De Waal vermoedde dat de houding van het afdelingshoofd hiervoor de verklaring was. Daarom startte hij een vervolgonderzoek naar de relatie tussen het gebruik van een prestatie-managementsysteem en verschillende managementstijlen.

De resultaten van dit onderzoek zijn als volgt samen te vatten. De Waal concludeert dat de managementstijl van invloed is op het gebruik van een prestatie-managementsysteem, maar dat deze invloed niet bijzonder sterk is (De Waal 2003: 78). De managementstijl **communicatie** vertoont een significantie correlatie met besluitvorming als factor voor het gebruik van een prestatie-managementsysteem. Dit betekent dat managers met deze stijl het systeem vaker zullen gebruiken bij hun besluitvorming. Een tweede positieve correlatie ontdekt De Waal tussen de managementstijl **analytisch denken** en communicatie als factor voor het gebruik van prestatie-managementsystemen. Analytische managers zullen dus het systeem vaker gebruiken om informatie te communiceren.

3.2.2 Situationeel leidinggeven

In de literatuur worden diverse indelingen in managementstijlen onderscheiden. Een bekende en voor ons onderzoek goed bruikbare, zo denken we, is de indeling van Hersey en Blanchard (o.a. 2001) die we kennen van hun pleidooi voor situationeel leidinggeven (zie hiervoor ook de Nederlandse vertaling van Hersey door Grasman uit 2000). Er worden vier

stijlen onderscheiden die in verschillende situaties effectief zijn. Het begrippenkader dat door Hersey en Blanchard wordt gebruikt, is voor managers binnen UWV herkenbaar. We veronderstellen daarom dat onze keuze voor deze indeling de herkenbaarheid van (de resultaten van) het onderzoek vergroot.

Definitie van stijl van leidinggeven (Hersey 2000: 35):

“Het gedragspatroon (de woorden en daden) van degene die leiding geeft, zoals dat door andere mensen wordt ervaren.”

De stijl van leiding geven wordt dus gedefinieerd in termen van de ander. Het gaat er niet om hoe de leidinggevende zichzelf ziet, het gaat om hoe anderen hem zien. Daarop zullen die anderen hun gedrag afstemmen.

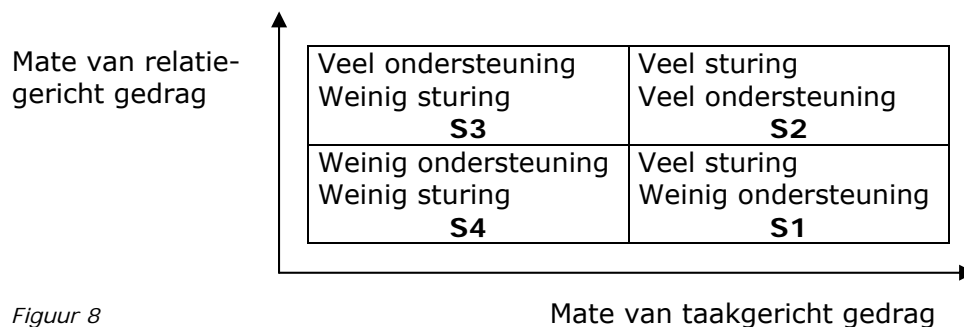
Om verschillende stijlen van leidinggeven te kunnen onderscheiden, gebruikt Hersey de schaal **taakgericht gedrag (sturing)** versus **relatiegericht gedrag (ondersteuning)**.

Sturing wordt gedefinieerd als “De mate waarin de leider zich bezighoudt met het specificeren van de plichten en verantwoordelijkheden van een individu of groep. Tot deze gedragingen behoren handelingen als mensen instrueren wat het te doen staat, hoe zij iets moeten doen, wanneer zij iets moeten doen, waar zij iets moeten doen en wie het moet doen.” (Hersey 2000: 38)

En ondersteuning is “De mate waarin een leider de tweerichtingscommunicatie (of verschillende richtingen als er meer mensen bij betrokken zijn) onderhoudt. Dit gedrag omvat luisteren, aanmoedigen, voorwaarden scheppen, toelichten, begrip tonen en op de ander ingaan.” (Hersey 2000: 39)

Het onderscheid tussen ondersteuning en sturing leidt tot stap 1 van het model dat Hersey gebruikt om zijn inzichten te verduidelijken.

Stap 1 van het model:



Figuur 8

In figuur 8 zijn de verschillende stijlen van leidinggeven opgenomen. De verschillende stijlen kennen ieder hun eigen combinatie van ondersteuning en sturing.

Met alleen het gedrag van de leidinggevende zijn we er niet. De effectiviteit van de leider is afhankelijk van de wisselwerking tussen de leidinggevende en zijn omgeving: zijn ondergeschikten, superieuren, collega’s, de organisatie als geheel, de eisen die het werk stelt en de beperkingen die de beschikbare tijd oplegt. De wisselwerking met de medewerker is hierin cruciaal. Want als de medewerker besluit niet mee te werken, zijn alle andere factoren onbelangrijk. In de relatie tussen leidinggevende en medewerker is het (volgens Hersey) essentieel dat de leidinggevende de **competentie** van zijn medewerker juist

inschat. Competentie wordt hierbij opgevat als een combinatie van bekwaamheid en commitment (bereidheid) om een taak/functie uit te voeren.

Hersey onderscheidt 4 niveaus van competentie:

C1 lage bekwaamheid, hoog commitment

C2 enige bekwaamheid, weinig commitment

C3 hoge bekwaamheid, variabel commitment

C4 hoge bekwaamheid, hoog commitment

opper denkbeelden en help om besluiten te nemen (OVERLEGGEN) S3 / C3	licht besluiten toe en geef gelegenheid tot het stellen van vragen (OVERTUIGEN) S2 / C2
draag verantwoordelijkheid voor beslissingen en hun uitvoering over (DELEGEREN) S4 / C4	geef specifieke instructies en houd streng toezicht op de geleverde prestaties (INSTRUEREN) S1 / C1

Figuur 9

Als we de verschillende competentieniveaus van medewerkers toevoegen aan figuur 8, waarin de verschillende stijlen van leidinggeven zijn opgenomen, ontstaat figuur 9. De stijlen van leidinggeven (S1 – S4) passen ieder bij één van de competentieniveaus (C1 – C4). Het hanteren van de juiste stijl heeft een positieve invloed op zowel de taak als de relatie. De medewerker zal zich hierdoor ontwikkelen tot het competentieniveau C4 en dat is in het voordeel voor de organisatie (die zal streven naar hoog gemotiveerde en bekwame medewerkers) en de medewerker zelf (die zo veel voldoening uit het werk haalt). Die ontwikkeling van de medewerker verloopt overigens in verschillende stappen. De curve die de leerontwikkeling weergeeft, bespreken we in § 8.3.1.

Het idee is dus dat de leidinggevende zijn stijl afstemt op het competentieniveau van zijn medewerker. "Situationeel leiding geven stoelt op de wisselwerking tussen (1) de mate van sturing die de leider uitoefent, (2) de mate van ondersteuning die hij biedt en (3) het competentieniveau dat de medewerker toont bij het uitvoeren van een specifieke taak of activiteit." (Hersey 2000: 66)

In § 2.1 hebben we al gezien dat de veranderingen in organisaties leiden tot veranderingen in de omgang tussen mensen in organisaties. Nieuwe productieconcepten leiden tot nieuwe opvattingen over arbeidsrelaties en ook tot nieuwe opvattingen over leidinggeven. De stijl van leidinggeven verandert van taakgericht naar relatiegericht. Dat past bij een productieconcept waarin de bevoegdheden laag in de organisatie worden gelegd om flexibeler te kunnen opereren. Het past ook bij een organisatiestructuur die niet langer bureaucratisch maar organisch is, een psychologisch contract dat is gericht op betrokkenheid in plaats van gehoorzaamheid en arbeidsverhoudingen die zijn gebaseerd op

vertrouwen. Een verschuiving naar een stijl die meer gericht is op overleggen en delegeren (S3 / S4) zou in dit tijdsbeeld passen.

In ons onderzoek zullen we kijken welke stijlen van leidinggeven te ontdekken zijn en of en hoe deze van invloed zijn op het gebruik van een prestatimanagementsysteem. In hoofdstuk 5 zullen we hierover een aantal te toetsen hypothesen formuleren.

3.3 Cultuur

3.3.1 De literatuur over de rol van cultuur

In de literatuur zijn verschillende publicaties te vinden die de relatie tussen cultuur en (het gebruik van) prestatie(managementsystemen) onderzoeken. We noemden hiervoor al De Waal, die in zijn onderzoek naar gedragsfactoren die positief van invloed zijn op de invoering en het gebruik van prestatimanagementsystemen een aantal gedragsfactoren aantreft die onder de noemer cultuur te vangen zijn. De cultuur is ondersteunend aan het succes van een prestatimanagementsysteem. Als sprake is van een openlijke communicatie over resultaten en een cultuur die gericht is op verbeteren in plaats van 'afrekenen' is dit van positieve invloed op het succes. Ook de betrouwbaarheid van de informatie die het systeem verschaft én duidelijk voorbeeldgedrag door hoger management versterkt het succes. Cultuuraspecten kunnen dus een positieve invloed hebben op prestatiegerichtheid.

Cultuur gaat over groepsgedrag, patroonmatig gedrag van groepen in organisaties, zo stellen Straathof en Van Dijk (2003). Dat is zichtbaar en beïnvloedbaar. Cultuurverandering begint en eindigt bij het gedrag. Groepsgedrag is niet willekeurig, betekenissen maken groepen. Formele en informele leiders spelen een rol in het ontstaan van betekenissen. Cruciaal voor de ondergrond van groepsgedrag is sociale interactie: de groepsarena en de onderliggende denkbeelden. Cultuurverandering lukt door te interveniëren in de interacties, in de patronen die tussen mensen bestaan.

Cultuur kent 3 kenmerkende elementen: mensen, hun gedrag en interacties. Alleen sturen op gedrag werkt daarom niet. Het gedrag is verankerd in gemeenschappelijke ideeën (mindsets). Verder bestaat cultuur uit verbanden, een sociale gemeenschap waarbinnen gedrag betekenis krijgt. Het gaat dus om meer dan alleen gedrag. Grip krijgen op cultuur betekent zicht krijgen op de onderliggende niveaus (door het stellen van de waarom-vraag). Staathof en Van Dijk onderscheiden zo in hun cultuur-arena-model drie niveaus. Het diepste niveau, de kern van cultuur, wordt gevormd door de mindset (denkbeelden en waarden). Daarboven ligt de groepsarena (onderlinge verhoudingen, cultuurdragers, ongeschreven regels, oplossingsrepertoire) en het meest aan de oppervlakte liggen de gedragspatronen (herhaald gedrag, hetzelfde gedrag bij meerdere personen, samenhangend gedrag).

De mindset van een persoon bestaat uit opvattingen over hoe de wereld in elkaar zit (wereldbeeld), over hoe mensen zijn (mensbeeld) en hoe iemand zichzelf beziet (zelfbeeld). De diepste laag van de organisatiecultuur (mindset van de organisatie) bestaat uit vanzelfsprekendheden, diepgewortelde overtuigingen die binnen een organisatie leven, ook wel mentale modellen of paradigma's. De mindset is (voor personen en organisaties) bepalend voor de manier waarop gedrag gestalte krijgt, het is de bril waardoor de werkelijkheid wordt bekeken / gefilterd.

Effectieve cultuurverandering ontstaat door het gebruik van interventies op de drie genoemde niveaus (mindset, groepsarena en gedrag). De sleutel tot succes is het verbinden (of lussen zoals de schrijvers het noemen) van de cultuurniveaus.

Tot de conclusie dat cultuuraspecten een positieve invloed kunnen hebben op prestatiegerichtheid, komen ook Sanders & Neuijen (1999). Sanders & Neuijen deden onderzoek naar bedrijfscultuur bij 20 Deense en Nederlandse organisaties of onderdelen daarvan. Op basis van het onderzoek hebben ze een methode ontwikkeld die leidt tot een cultuurdiagnose. De kern ervan wordt gevormd door zes van elkaar onafhankelijke dimensies. Het gaat hier om gedragspraktijken die mensen op hun werk waarnemen.

De definitie van bedrijfscultuur die de onderzoekers hanteren is de volgende (Sanders & Neuijen 1999: 12):

“Bedrijfscultuur kan worden gedefinieerd als de gemeenschappelijke verstandhouding van de leden van – en de belanghebbenden bij het bedrijf. Deze gemeenschappelijke verstandhouding heeft betrekking op hoe het dagelijks in de onderneming toegaat.”

De definitie bevat twee kernelementen: verstandhouding en gemeenschappelijk.

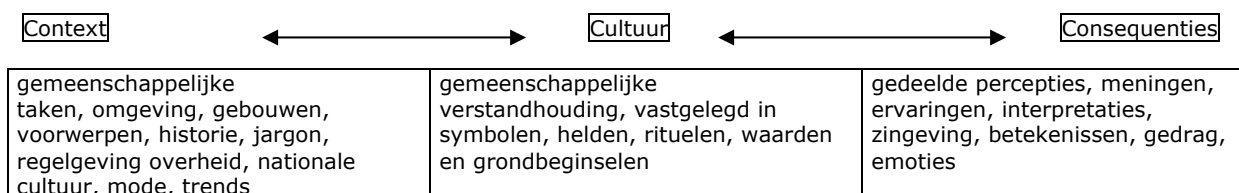
Verstandhouding betekent dat (bedrijfs)cultuur in de hoofden zit van de mensen, ze is niet direct zichtbaar maar kan wél direct worden afgeleid uit de manier waarop mensen zich gedragen en uit wat er gebeurt. Gemeenschappelijk is het omdat we pas spreken over cultuur wanneer deze wordt gedeeld door mensen (of een belangrijke groep ervan).

Volgens de schrijvers komt een dergelijk gemeenschappelijke verhouding tot stand onder invloed van twee factoren: interne gemeenschappelijke leerervaringen en externe invloeden. Bij interne leerervaringen valt te denken aan een gemeenschappelijke taal die ontstaat, aan wie er wel en niet ‘bijhoren’ en aan gedrag dat wel of juist niet op prijs wordt gesteld. In de loop van de jaren ontstaat een patroon van beginselen dat als ‘waar’ wordt beschouwd en niet (meer) ter discussie staat. Bij omgeving kan gedacht worden aan (veranderende) wensen van klanten of het politieke klimaat. Deze zullen invloed hebben op hoe het er toegaat in de onderneming.

“Samenvattend: bedrijfscultuur wordt opgevat als de gemeenschappelijke verstandhouding van de leden van een bedrijf met betrekking tot hoe het in hun onderneming dagelijks toegaat. Het betreft hier het geheel van geschreven en ongeschreven regels dat het sociale verkeer tussen de medewerkers van de onderneming onderling, als ook het verkeer met derden, kanaliseert en vorm geeft.” (Sanders & Neuijen 1999: 14)

Uitingsvormen van cultuur zijn symbolen, helden en rituelen. De uitingsvormen verwijzen naar de dieper liggende waarden en grondbeginselen. Sanders en Neuijen schetsen het ui-model waar de kern wordt gevormd door waarden en grondbeginselen met daarom heen de schillen (achtereenvolgens) van rituelen, helden en symbolen als de buitenste schil. De buitenste schil is het meest zichtbaar en het makkelijkst te veranderen. De andere schillen én de waarden en grondbeginselen kunnen niet veranderen zonder dat rekening wordt gehouden met de bovenliggende schillen.

Bedrijfsculturen houden zich in stand via een zelfregulerend (homeostatisch) proces dat in het volgende model is geschetst (Sanders & Neuijen 1999: 23).



Figuur 10

In het midden staat de bedrijfscultuur. Deze leidt tot gedeelde percepties (= eenzelfde subjectieve beleving van de werkelijkheid). De gemeenschappelijke verstandhouding blijkt uit gedeelde gedragingen.

De schrijvers noemen twee functies van bedrijfscultuur (Sanders & Neuijen 1999: 26): standaardisering van probleemoplossingen en onzekerheidsreductie.

Een belangrijke conclusie uit het onderzoek is, dat naarmate de cultuur sterker (homogener) is, ook sprake is van meer resultaatgerichtheid. Een zwakkere (heterogene of meerdere subculturen) cultuur hangt samen met een meer procesgerichte (formalistische) benadering.

3.3.2 Zes cultuurdimensies

Uit het onderzoek van Sanders & Neuijen komen 6 dimensies van bedrijfscultuur voort die zijn te onderscheiden. Het zijn met name deze dimensies die naar onze mening maken dat de manier van het kijken naar cultuur zoals Sanders & Neuijen dat doen, een heldere en in ons onderzoek goed bruikbare is. De verschillende dimensies riepen in ieder geval bij ons direct beelden op van herkenning.

1. Procesgericht - Resultaatgericht

Een procesgerichte cultuur is een cultuur waarin risico's worden gemeden en waarin medewerkers zich zo weinig mogelijk inspannen. Elke dag is zo'n beetje hetzelfde. In een resultaatgerichte cultuur zijn mensen op hun gemak in risicovolle situaties. Ze doen hun uiterste best en elke dag is een nieuwe uitdaging.

2. Mensgericht - Werkgericht

In een mensgerichte cultuur wordt rekening gehouden met persoonlijke problemen. Het welzijn van werknemers is de verantwoordelijkheid van de organisatie en de beslissingen worden door de groep genomen. Een werkgerichte cultuur is meer gericht op het afkrijgen van het werk. Het werk dat wordt afgeleverd staat centraal en beslissingen worden door individuen genomen.

3. Organisatiegebonden – Professioneel

Als werknemers zich identificeren met de organisatie en de werving en selectie vooral is gericht op het aantrekken van mensen uit de juiste familie, sociale klasse of schoolachtergrond is sprake van een organisatiegebonden cultuur. Andere kenmerken hiervan zijn dat de normen van het werk ook thuis gelden en dat de focus op de korte termijn is gericht. In een professionele cultuur identificeren werknemers zich met hun beroep en is werving en selectie vooral gericht op geschiktheid voor het werk, het privéleven is ieders eigen zaak en de focus ligt sterk op de lange termijn.

4. Open – Gesloten

In een open cultuur bestaat er openheid tegenover nieuwkomers en buitenstaanders. Haast iedereen past in de organisatie en nieuwe medewerkers voelen zich snel thuis. In een gesloten cultuur is sprake van geslotenheid en geheimzinnigheid, zelfs voor eigen medewerkers. Alleen bijzondere mensen passen in de organisatie en nieuwe medewerkers voelen zich niet snel thuis.

5. Strak georganiseerd - Los georganiseerd

Kenmerkend voor een cultuur die strak georganiseerd wordt genoemd, is dat men zich bewust is van kosten. Men houdt zich strikt aan vergadertijden en er wordt serieus gepraat over bedrijf en werk. In een los georganiseerde cultuur bestaat veel minder bewustheid ten aanzien van kosten, vergadertijden worden bij benadering gehanteerd en er worden grappen gemaakt over bedrijf en werk.

6. Pragmatisch - Normatief

In een pragmatische cultuur staan de wensen van de klant centraal. Het is belangrijk tegemoet te komen aan de wensen van de klant, resultaten zijn belangrijker dan procedures en er bestaat een pragmatische houding tegenover ethiek. De focus is niet gericht op het leveren van een nuttige bijdrage aan de samenleving. Een normatieve cultuur wordt gekenmerkt door het correct toepassen van procedures. Deze zijn belangrijker dan de resultaten. Er bestaan hoge normen inzake ethiek en de focus is gericht op het leveren van een nuttige bijdrage aan de samenleving.

Straathof en Van Dijk presenteren in hun boek een instrument om een snelle analyse te maken van de cultuur van een organisatie, gebaseerd op de 6 dimensies die Sanders & Neuijen. Dit instrument zullen we in het onderzoek gebruiken in de verwachting dat bij UWV een relatie bestaat tussen de cultuur en het gebruik van de beoordelingscyclus. In hoofdstuk 6 wordt beschreven hoe het instrument is ingezet.

3.4 Slot

In de eerste 3 hoofdstukken hebben we gezien hoe ontwikkelingen in de omgeving hebben geleid tot veranderingen in organisaties en het gedrag van mensen in die organisaties. Uit alle theorie die voorbij is gekomen destilleren we de volgende hoofdlijn:

- onder invloed van de veranderende omgeving veranderen ook organisaties en het gedrag van mensen in die organisaties
- meer en meer wordt, zowel in de private als de publieke sector, het presteren en neerzetten van resultaten een leidend thema
- de menselijke factor, de medewerker, is in het bereiken van resultaten een belangrijke factor
- organisaties hebben gecommiteerde en capabele medewerkers nodig om de gevraagde resultaten te boeken
- organisaties gaan, om dit te bereiken, op een andere manier om met hun medewerkers
- prestatie management en beoordelen als instrument daarvan zijn voorbeelden van deze nieuwe manier van omgaan met medewerkers

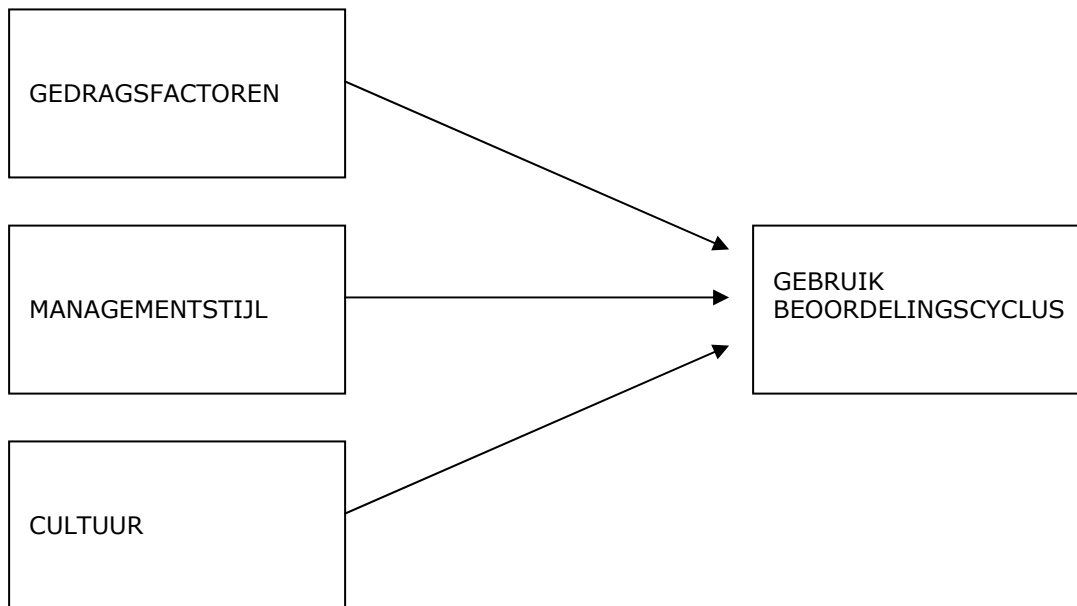
Als we deze hoofdlijn nader bezien, vinden we de drie factoren terug die we hebben geïntroduceerd als de factoren die het gebruik van de beoordelingscyclus beïnvloeden. Allereerst het gedrag van de manager bij het gebruik van instrumenten van prestatie management. De manager is immers een leidende factor bij het inzetten van dit soort instrumenten. De manager is vervolgens, als direct leidinggevende, de vertegenwoordiger van de organisatie in het omgaan met de medewerker. Hij zal dus ook een rol spelen in de ontwikkeling van medewerkers tot gecommiteerde en capabele medewerkers, hij heeft invloed op de menselijke factor die zo belangrijk is. Zijn stijl van leidinggeven doet er dus toe. Logischerwijs is die stijl ook van invloed op de instrumenten die worden ingezet, zoals beoordelen. De bovenste twee aandachtsstreepjes zien op de omgeving waar die manager deel van uitmaakt. Het gedrag van mensen in een organisatie en de gerichtheid van de organisatie op een bepaald doel zijn elementen die als cultuurelementen te duiden zijn. Als we de redenering doortrekken betekent dit dat ook cultuur dus een element is dat invloed heeft op het gebruik van de instrumenten die worden ingezet (en dus ook op beoordelen).

We zien dus eigenlijk dat er op verschillende niveaus invloed wordt uitgeoefend op het gebruik van een instrument als beoordelen. Cultuur is het hoogste, meest abstracte en meest omvattende niveau. Als tweede niveau hebben we de managementstijl gedefinieerd.

Nog steeds abstract maar minder omvattend dan cultuur. Het laagste, meest concrete niveau is het gedrag van managers.

De niveaus kennen natuurlijk een samenhang. Hierboven hebben we geprobeerd die in vogelvlucht samen te vatten. Tegelijkertijd zijn het ook verschillende concepten en daarom gebruiken we alle drie de niveaus als onderscheiden elementen in het onderzoek naar het gebruik van de beoordelingscyclus bij UWV. Daarbij hanteren we theoretische uitgangspunten uit de vorige hoofdstukken. Zo definiëren we 'gedrag' op de wijze zoals ook De Waal dat in zijn onderzoek heeft gedaan, dus in de vorm van gedragsfactoren. Managementstijlen gebruiken we op de manier zoals Hersey & Blanchard dat doen in het onderscheid tussen stijlen S1, S2, S3 en S4. Cultuur, tot slot, beschrijven we in de termen van Sanders & Neuijen (zoals ook gebruikt door Straathof & Van Dijk), dus in de zes cultuurdimensies (met ieder twee cultuurtyperingen) die zij onderscheiden.

Als we deze bevindingen in een conceptueel model gieten, ziet dat er als volgt uit:



Figuur 11

Vooruitlopend op hoofdstuk 5, waarin meer concrete hypothesen worden geformuleerd, kunnen we nu al de volgende verwachtingen formuleren over de afhankelijkheidsrelaties die we denken aan te gaan treffen.

De invloed van gedrag van managers, of gedragsfactoren zoals we het in het vervolg zullen noemen in navolging van De Waal, zal naar onze verwachting dezelfde zijn als de invloed die De Waal heeft geconstateerd. De Waal heeft 20 gedragsfactoren benoemd die positief van invloed zijn op de implementatie en het gebruik van een prestatimanagementsysteem. Deze factoren zijn in § 3.1.2 behandeld en kunnen worden geclusterd in vijf aandachtsgebieden. Omdat de beoordeling een instrument van prestatimanagement is, verwachten we eenzelfde positieve relatie aan te treffen als De Waal als we gaan kijken naar de invloed die de verschillende aandachtsgebieden hebben op het gebruik van de beoordelingscyclus bij UWV.

Als we kijken naar de theorie over managementstijlen in combinatie met de ontwikkelingen in HRM zoals die in hoofdstuk 2 zijn geschetst, is er een opvallende gelijkensis te zien. De ontwikkeling naar een stijl van managen die gekenmerkt wordt door een geringe mate van sturing (de stijlen S3 en S4 uit figuur 8) wordt als ideaal geschetst omdat deze passen bij medewerkers die bekwaam zijn en (zij het in verschillende mate) gecommitteerd. Dit vertoont een opvallende gelijkensis met de ontwikkeling die Mastenbroek schetst (samengevat in figuur 3) naar zelfdwang, overleg en onderhandelen en deskundigheid en past in de definitie van HRM zoals op pagina 12 weergegeven, waar gesproken wordt over 'sterk gecommitteerde en capabele arbeidskrachten'. Genoemde stijlen passen dus in de ontwikkelingen van organisaties en het gedrag in die organisaties die zo kenmerkend zijn voor de huidige tijd. Hierop baseren wij onze verwachting dat het ook met name deze stijlen zullen zijn die een positieve invloed zullen hebben op het gebruik van de beoordelingscyclus.

Op het niveau van cultuur verwachten we dat bepaalde cultuurtypes een gunstige invloed hebben op het gebruik van de beoordelingscyclus. In § 1.1 werden De Waal & Kerklaan al genoemd. Zij wijzen op het belang van de juiste cultuur van openheid en zelfverbetering voor het succes van prestatimanagement. En de kenmerken van HRM zoals Steijn die noemt (weergegeven in figuur 4) zijn onder andere dat de arbeidsverhoudingen worden gekenmerkt door vertrouwen en dat de beoordeling is gebaseerd op optimale benutting. Van de 12 cultuurtyperingen van Sanders & Neuijen zijn er 2 die hier direct op aansluiten: Openheid en prestatiegerichtheid. Van deze cultuurtypes verwachten we daarom dat ze het gebruik van de beoordelingscyclus positief beïnvloeden.

Voordat we in hoofdstuk 5 meer concrete hypothesen zullen formuleren over deze onderwerpen, verleggen we in hoofdstuk 4 eerst de aandacht naar UWV, de organisatie waar we ons onderzoek verrichtten.

4 UWV: Uitvoering Werknemersverzekeringen

In dit hoofdstuk staat UWV centraal, de organisatie waar we ons onderzoek naar het gebruik van de beoordelingscyclus uitvoerden.

De uitvoering van de sociale zekerheid in Nederland is in de loop der jaren aan de nodige verandering onderhevig geweest. En om het nu en straks beter te begrijpen kijken we eerst even kort terug op de periode van 1952 tot 1997. In deze periode werden de werknemersverzekeringen uitgevoerd door de bedrijfsverenigingen (bv'n). Daarna, in de periode van 1997 tot 2002 volgden het Landelijk instituut sociale verzekeringen (Lisv) en de uitvoeringsinstellingen.

In 2002 ontstaat UWV. We schetsen het ontstaan van UWV, de eerste jaren na het ontstaan en de huidige ontwikkelingen binnen UWV.

4.1 *Het verleden*

4.1.1 *Van Bedrijfsverenigingen via Lisv naar UWV*

Tot 1997 werden de werknemersverzekeringen uitgevoerd door de bedrijfsverenigingen, waarin vertegenwoordigers van werknemers en werkgevers het bestuur vormden. Iedere zichzelf respecterende branche kende zijn eigen bedrijfsvereniging. De administratie van de uitvoering werd door een groot deel van de bedrijfsverenigingen uitbesteed aan het Gemeenschappelijk Administratiekantoor (GAK). Andere bedrijfsverenigingen hadden hun eigen administratiekantoor.

Op 1 maart 1997 trad de Organisatiewet sociale verzekeringen (Osv) 1997 in werking en werd het Landelijk instituut sociale verzekeringen (Lisv) verantwoordelijk voor de uitvoering van de werknemersverzekeringen. De uitvoerende taken werden opgedragen aan de voormalig administratiekantoren, die uitvoeringsinstellingen werden, en het Lisv zelf functioneerde als beleidsmaker en toezichthouder.

Op 1 januari 2002 is de wet Structuur Uitvoering Werk en Inkomen (SUWI) ingevoerd; hierbij zijn de voormalige uitvoeringsinstellingen en de voormalige opdrachtgever Lisv samen gegaan in Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV). Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) is vanaf 1 januari 2002 geheel verantwoordelijk voor het uitvoeringsbeleid en voor de aansturing van UWV. UWV heeft de volgende wettelijke taken (MvT wet SUWI: 36):

- a. heffen en innen van premies werknemersverzekeringen
- b. claimbeoordeling en uitkeringsverzorging
- c. reïntegratie
- d. beheren en administreren van sociale fondsen werknemersverzekeringen
- e. informatievoorziening
- f. second opinions
- g. uitvoeringstoets met betrekking tot voorgenomen wet- en regelgeving
- h. uitvoering indelingsregeling sectoren
- i. bijzondere taken op verzoek van de minister

UWV voert werknemersverzekeringen (die vooral zien op ziekte, arbeidsongeschiktheid of werkloosheid) uit. Uitvoering van deze wetten betekent enerzijds dat geprobeerd wordt om cliënten aan het werk te houden of te helpen en anderzijds het snel en correct vaststellen van het recht op uitkering als dat nodig is. De missie van UWV is: 'Wij stimuleren werken. Als werken onmogelijk is, zorgen wij snel voor tijdelijk inkomen' (bron: www.uwv.nl). Deze missie vloeit voort uit de wet SUWI. UWV heeft daarbij ook een handhavingstaak: misbruik voorkomen en bevorderen dat de regels nageleefd worden. UWV ondersteunt zijn klanten bij reïntegratie: terugkeer naar het arbeidsproces. Hiertoe koopt UWV reïntegratiediensten in bij commerciële bedrijven.

Naast UWV vinden we in de uitvoering van de sociale zekerheid in Nederland de gemeenten en de Sociale Verzekeringsbank die de volksverzekeringen uitvoeren en het Centrum voor Werk en Inkomen, dat verantwoordelijk is voor de bemiddeling naar werk. Zie voor een organogram bijlage I.

4.1.2 De eerste jaren van UWV

De eerste jaren van het bestaan van UWV staan in het teken van de fusie en de daarbij behorende besparingstaakstelling. Tijdens de verbouwing gaat de verkoop overigens wel gewoon door, dus de aandacht moet verdeeld worden tussen de fusie en het op orde brengen of houden van het going concern. De fusie is een ingrijpend proces dat alle medewerkers op allerlei manieren raakt. Nieuwe collega's, een andere werkplek, een nieuwe CAO, wijzigingen in werkprocessen zijn hier onderdelen van, maar ook personeelsreductie is een belangrijk element.

De reductie is niet alleen het gevolg van de fusie. Ook wijzigingen in wet- en regelgeving (meer nadruk op reïntegratie, verscherpte toegangseisen, verkorte uitkeringsduur) en conjuncturele ontwikkelingen (een aantrekkende economie) zorgen voor een daling in het werkaanbod en dus voor een reductie in de personele sterkte. Op 1 januari 2003 werkten bij UWV 23.850 medewerkers. Van 1 januari 2003 tot 1 oktober 2006 is het aantal medewerkers gedaald met 5.401 tot 18.449.

De Raad van Bestuur zet met 'Kompas' de koers uit voor de eerste vijf jaren van UWV.:

- de focus ligt eerst op werk en dan pas op uitkering (UWV: voor reïntegratie en tijdelijk inkomen);
- de klant staat in alle opzichten centraal;
- de organisatie wordt efficiënter en dus goedkoper.

4.2 De toekomst

UWV ervaart, net als veel organisaties in de huidige tijd, de noodzaak om een meer flexibele en klantgerichte organisatie te zijn. De noodzaak van deze omslag wordt ingegeven door de maatschappelijke en politieke context waarin UWV opereert. Burgers en vertegenwoordigers van deze burgers in de politiek vragen van UWV meer klantgerichtheid en een groter maatschappelijk bewustzijn. UWV heeft op deze veranderingen in de politiek-maatschappelijke context gereageerd door een heroriëntatie te doen op structuur en cultuur van de organisatie ('de Vernieuwing').

Als uitkomst van genoemde heroriëntatie wordt de komende jaren gewerkt aan een heel nieuwe organisatiestructuur. Door een fundamentele aanpassing van processen en systemen wordt gestreefd naar een verhoging van klantgerichtheid, effectiviteit en efficiency. Hiertoe worden, los van de bestaande divisies, processen en systemen vanuit het perspectief van de klant opnieuw vormgegeven in de vier kernfuncties van de sociale zekerheid: werk, sociaal-

medische zaken, uitkeren en gegevensdiensten. De kernfunctie werk houdt zich vooral bezig met participatie en reïntegratie, in de kernfunctie sociaal-medische zaken zijn de professionals op dit gebied (artsen en arbeidsdeskundigen) actief, uitkeren is de functie die zorgt voor goede en tijdige betaling van uitkeringen en gegevensdiensten beheert de polisadministratie, een database met gegevens die als bron gebruikt kan worden door UWV én andere partijen.

Naast de structuurwijzigingen is een cultuurprogramma ingezet. Eén van de belangrijkste onderdelen van dit programma is een dagvullend bezoek aan 'De Buitenwereld'. Medewerkers van UWV ontmoeten hier klanten van UWV (leden van de cliëntenraad en acteurs) die hen confronteren met gedrag van UWV'ers en de discussie aangaan. Voor veel medewerkers is dit een confronterende dag, die hen aan het denken zet over het eigen gedrag. Instrumenten die de cultuuromslag verder vorm moeten geven zijn o.a. de invoering van competentie management (waarmee gedrag expliciet een gespreksonderwerp is geworden) en het employabilitypaspoort (dat medewerkers helpt na te denken over hun eigen toekomst).

4.3 Het heden

UWV kent een Raad van Bestuur met drie leden. Elk lid van de RvB heeft zijn of haar eigen portefeuille met daarin aandachtsgebieden en organisatieonderdelen.

Naast de staf- en ondersteunende afdelingen (ICT, F&I, HRM) is de organisatie in de huidige structuur vormgegeven in divisies naar wet (Werkloosheidswet, Arbeidsgeschiktheidwetten) of taak (Inkoop en Reïntegratie, Bezwaar en Beroep, Fraude Preventie en Opsporing). In de bijlage is een organogram opgenomen (bijlage II).

UWV kent een grote verscheidenheid aan organisatieonderdelen, dat is niet verwonderlijk gegeven de omvang van de organisatie. Tot op zekere hoogte lijkt UWV op het oude Egypte. Uiteraard niet als we het hebben over slavernij, maar wel als we het hebben over het naast elkaar bestaan van verschillende productiesystemen. Een uitvoeringsafdeling heeft andere taken dan een stafafdeling, vaak een ander productiesysteem en wellicht een andere cultuur.

4.4 De beoordelingscyclus bij UWV

In het personeelsbeleid van UWV zijn capaciteitsmanagement en competentie management belangrijke instrumenten om te zorgen voor een kwantitatief en kwalitatief passend personeelsbestand. In het UWV functiehuis zijn hiertoe prestatie- en gedragskenmerken voor succesvol functioneren vastgelegd in competentieprofielen. Werving en selectie, ontwikkelen en investeren en beoordelen en belonen moeten vervolgens worden gericht op de gewenste prestaties en competenties. In het najaar van 2004 is daarom besloten tot de invoering van een uniforme beoordelingscyclus voor UWV. In deze paragraaf staat wat UWV als doel voor ogen heeft bij de beoordelingscyclus en welke voorschriften en richtlijnen zij heeft gemaakt om een goede uitvoering van de cyclus te borgen.

4.4.1 Doel

De beoordelingscyclus is onderdeel van het personeelsmanagement. Het doel is "om medewerkers op een zo effectief en efficiënt mogelijke manier in te zetten en ze te stimuleren in hun persoonlijke ontwikkeling" (UWV, 2006 nr. 4: 4). Anders geformuleerd is het doel om te "bereiken dat medewerkers de verwachte prestaties leveren en worden

ingezet op de plek die het beste past bij hun talenten/kwaliteiten en door verdere ontwikkeling breed inzetbaar zijn/blijven" (UWV, 2006 nr. 4: 4).

De kernwoorden hierin zijn:

- het leveren van de verwachte prestaties
- de juiste man op de juiste plaats
- brede inzetbaarheid

In de beoordelingscyclus UWV zijn het beoordelingsgesprek en het functionerings- en ontwikkelingsgesprek twee bewust gescheiden gesprekken met als motivatie dat het gesprekken zijn die verschillend van aard en inhoud zijn, die een verschillend doel dienen en die in een andere sfeer plaatsvinden. In het licht van het in § 2.3.2 behandelde rolconflict lijkt ons dit een juiste keuze van UWV. Bij het scheiden van de verschillende gesprekken zal het rolconflict wellicht minder prominent zijn.

4.4.2 Beoordelingsgesprek

Het doel van het beoordelingsgesprek is om de door de medewerker behaalde resultaten en het door de medewerker vertoonde gedrag te beoordelen. De aard van het gesprek is éénzijdig, waarbij de manager beoordeelt. De focus van het gesprek is gericht op het verleden, namelijk op de resultaten die al bereikt zijn en het gedrag dat is vertoont. Door de afspraken voor het volgende jaar op te nemen in het beoordelingsgesprek komt er echter toch een stukje toekomst om de hoek kijken als het gaat om verwachtingen van resultaten en gedrag. Hier is UWV dus niet helemaal consistent in de bedoeling van het beoordelingsgesprek. UWV heeft bepaald dat dit gesprek één keer per jaar vóór 15 november plaatsvindt.

De manager beoordeelt dus op twee aspecten namelijk de prestaties (taken en resultaten) en het gedrag in de vorm van competenties.

Prestaties

De afspraken met de medewerker zijn een afgeleide van de doelstellingen van de afdeling, die op hun beurt weer een afgeleide zijn van de organisatiedoelstellingen. Resultaten moeten worden benoemd én beoordeeld. Hier zien we dat de beoordelingscyclus zoals deze bij UWV wordt gehanteerd, een duidelijk instrument is van een prestatie management-systeem.

Gedrag

Door te kijken naar waarneembaar gedrag kan de manager beoordelen hoe de taak door de medewerker wordt uitgeoefend. UWV gebruikt de competentiesystematiek van PiMedia, die bestaat uit 43 competenties op 4 niveaus (PiMedia, 2003). UWV heeft 3 bedrijfscompetenties vastgesteld: samenwerken, resultaatgerichtheid en klantgerichtheid. Deze 3 competenties staan in iedere functiebeschrijving en zijn daarmee van toepassing op iedere medewerker in dienst van UWV.

Verder kent iedere functie nog 3 generieke en 2 specifieke competenties. De generieke competenties gelden voor iedere medewerker die een functie heeft die valt onder een zogenaamde 'sleutelfunctie'. In een sleutelfunctie wordt een verzameling functies, die een bepaalde taak gemeenschappelijk hebben, samengebracht. De specifieke gedragscompetenties zijn gekozen op het specifieke functieniveau. Managers kunnen dus beschikken over uitgewerkte functieprofielen met daarin op functieniveau opgenomen competenties.

We herkennen hierin het beoordelingssysteem waarbij de gedragsvereisten per functie als basis dienen. Zoals we al zagen, is het hierbij van belang dat de functies goed omschreven zijn. Naar onze mening is dit bij UWV het geval.

Beoordeling

De manager beoordeelt of de medewerker de eerder gemaakte afspraken is nagekomen en daarmee de gewenste resultaten heeft behaald. Deze beoordeling kan consequenties hebben voor de beloning van de medewerker.

In de CAO (CAO UWV, 2005) is het volgende opgenomen:

- Bij *goed* functioneren ontvangt de medewerker een periodieke salarisverhoging (tot een bepaald maximum);
- Bij *matig* functioneren ontvangt de medewerker een periodieke salarisverhoging en wordt een begeleidingstraject gestart;
- Bij *onvoldoende* functioneren wordt geen periodiek toegekend en wordt een verbeterplan opgesteld;
- Bij *uitstekend* functioneren kan de werkgever besluiten een extra periodiek of een uitlooperperiodiek toe te kennen. Deze is gekoppeld aan volgende beoordelingen doordat ieder jaar opnieuw het functioneren als uitstekend moet worden beoordeeld om de periodiek te houden.

De beoordeling vindt plaats aan de hand van een vier-puntschaal:

Onvoldoende:	medewerker heeft de meeste afspraken niet gehaald
Matig:	medewerker heeft een aantal afspraken niet gehaald
Goed:	medewerker heeft vrijwel alle afspraken gehaald
Uitstekend:	medewerker heeft alle afspraken in ruime mate overtroffen

Belangrijke aandachtspunten die in de richtlijnen staan over het beoordelen zelf zijn dat de beoordeling representatief moet zijn voor de gehele beoordelingsperiode, op basis van meetbare (smart¹) afspraken en transparant voor de medewerker. De beoordelingen worden duidelijk onderbouwd en beargumenteerd. De beoordeling mag geen verassing zijn voor de medewerker en moet dus volgen op een functioneringsgesprek waardoor bijsturen mogelijk is geweest.

Er is dus sprake van een gedwongen keuzesysteem met vaste schalen. Overigens kan worden opgemerkt dat het systeem dat UWV gebruikt, in de theorie als het best (meest bruikbaar) wordt gekwalificeerd: een gedwongen keuzesysteem met gedragsvereisten per functie.

Proces

De manager nodigt de medewerker uiterlijk 1 week voor het gesprek uit. Ter voorbereiding spreekt de manager samen met de medewerker af welke bronnen worden geraadpleegd, welke informatie in de voorbereiding nodig is. Het gesprek wordt gevoerd aan de hand van het beoordelingsformulier. De deelbeoordelingen, de eindbeoordeling, de nieuwe werkafspraken en de te ontwikkelen competenties worden vastgelegd in het beoordelingsformulier dat wordt opgeslagen in het personeelsdossier. We hebben geprobeerd deze formulieren op te nemen in de bijlagen maar dat is wegens de strikte

¹S = Specifiek, wat verwacht u, van wie, waar, in welke situatie

M = Meetbaar, waaraan en hoe kunt u het resultaat zien

A = Aanvaardbaar, kunnen beide gesprekspartners zich vinden in de afspraak

R = Realistisch, is de afspraak haalbaar, welke voorwaarden en grenzen zijn er

T = Tijdgebonden, wanneer is het resultaat bereikt

beveiliging van deze formulier onmogelijk gebleken. Dit is illustratief voor de problemen die managers ervaren als zij de formulieren gebruiken. De bewaking van uniformiteit wint het hier van het gebruiksgemak en de praktische toepasbaarheid van het formulier.

4.4.3 Functionerings- ontwikkelingsgesprek

Het functioneringsgesprek heeft tot doel om tussentijds de voortgang in de huidige functie te evalueren en de medewerker zicht te geven op zijn/haar persoonlijk loopbaanperspectief. De aard van het gesprek is tweezijdig, ook de medewerker kan agendapunten inbrengen en bespreken. De rol van de manager is vooral die van coach. De focus van het gesprek is gericht op het hier en nu, de toekomst op korte termijn en de toekomst op langere termijn. Het gesprek vindt plaats minimaal 1 keer per jaar, halverwege de beoordelingsperiode. De medewerker kan ter voorbereiding op het functionerings- ontwikkelingsgesprek een Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP) inbrengen. De manager maakt een gespreksverslag dat wordt opgeslagen in het personeelsdossier.

Functioneren

De te bespreken onderwerpen in relatie tot het functioneren van de medewerker zijn:

- ❖ een tussentijdse evaluatie van de gemaakte werkafspraken
- ❖ het gedrag en de prestaties van de medewerker binnen de huidige functie en de condities waarbinnen die plaatsvinden
- ❖ onderwerpen en suggesties die door de manager of de medewerker zijn ingebracht om het functioneren van beiden te verbeteren

Ontwikkeling

De te bespreken onderwerpen in relatie tot het ontwikkelen van de medewerker zijn:

- ❖ te ontwikkelen competenties naar aanleiding van het laatste beoordelingsgesprek
- ❖ te ontwikkelen competenties passend bij de ambitie van de medewerker op langere termijn

In de beoordelingscyclus wordt dus expliciet onderscheid gemaakt tussen beoordelen en evalueren. Het vindt op verschillende momenten plaats en de onderwerpen die centraal staan, zijn verschillend van aard. Ook het tijdsperspectief is duidelijk verschillend.

Investeringscontract

Afspraken over de ontwikkeling van de medewerker die gemaakt worden tijdens het beoordelingsgesprek of tijdens het functionerings- ontwikkelingsgesprek worden vastgelegd in een investeringscontract. Ook hier gaat het om concrete, resultaatgerichte afspraken.

4.4.4 Rol naast hogere leidinggevende

De rol van de naast hogere leidinggevende is, naast het geven van het goede voorbeeld, met de manager in het managementcontract afspraken te maken over de uitvoering van de beoordelingscyclus. De naast hogere leidinggevende stimuleert en bewaakt niet alleen de formele maar ook de inhoudelijke eisen. De naast hogere leidinggevende tekent het beoordelingsformulier voor gezien.

4.4.5 Kwaliteitshandboek UWV

De beoordelingscyclus is opgenomen in het kwaliteitshandboek UWV. Het doel van dit handboek is door het beschrijven van processen, proceseigenaren, succesbepalende factoren, risico's en beheersmaatregelen en prestatie-indicatoren (PI'n) de uitvoering van de beoordelingscyclus te borgen. In bijlage III vindt u het betreffende deel.

4.4.6 De rol van managers

Bij UWV hebben managers een belangrijke rol toebedeeld gekregen in de beoordelingscyclus. Als het over ontwikkeling gaat, schrijft UWV dat medewerkers hier zelf

verantwoordelijk voor zijn maar dat ook de manager een flink aandeel heeft in het werken aan perspectief. In de handleiding voor managers bij de beoordelingscyclus staat: "Ú maakt samen met uw medewerkers afspraken over hun ontwikkeling en ú houdt de vinger aan de pols." (blz. 3) en even verder lezen we over het proces van ontwikkelen en investeren: "Als manager houdt u dit voortdurende proces gaande. Dit gebeurt mede aan de hand van de beoordelingscyclus." (blz. 4)

Naast afspraken over ontwikkeling en bewaking van het proces, staan in de beoordelingscyclus het maken van afspraken over prestaties (taken en resultaten) en competenties (gedrag) centraal. Voor dit laatste vormen de functieprofielen het uitgangspunt en wordt de beoordeling gebaseerd op waarneembaar gedrag (UWV, 2006 nr. 3: 7). De manager moet dus het gedrag van zijn medewerkers observeren.

Het maken van afspraken over prestaties wordt gedaan op basis van de taakonderdelen van een functie. De concrete invulling van de afspraken kan per jaar verschillend zijn omdat ze mede afhankelijk zijn van de afspraken en doelstellingen van de afdeling die weer een afgeleide zijn van de organisatiedoelstellingen. De manager moet de afdelingsstrategie vertalen naar de individuele taakstelling (UWV, 2006 nr. 3: 6). Ook hier ligt dus een belangrijke taak voor de manager.

In het kader van de Vernieuwing wordt van managers in de toekomst een andere rol gevraagd. Waar de huidige organisatie is ingericht op principes van controle en beheersing, wordt in de Vernieuwing gestreefd naar een organisatie met de potentie om een lerende organisatie te zijn die zich continue verbetert en waarin het behalen van resultaten het sturingsprincipe is. Onder meer de volgende organisatieprincipes horen bij deze ambities (UWV, 2007):

- competente medewerkers met regelruimte
- zelfsturing van medewerkers
- medewerkers die zichzelf accountable stellen op gemaakte afspraken
- vertrouwen in plaats van controle
- sturing op output en resultaatgerichtheid
- een platte organisatie met een beperkt aantal managementlagen
- een span of control van minimaal 10 en maximaal 30 mensen

Waar medewerkers werken op basis van zelfstandigheid en een grote mate van eigen verantwoordelijkheid heeft dit gevolgen voor de managementstijl. De vaardigheden en houding die van managers in vernieuwd UWV worden verwacht zijn gedrevenheid, de wil om te leiden en expertise en intelligentie (UWV, 2007: 2). Hun gedrag richt zich op (UWV, 2007: 2-3):

- stimuleren van betrokkenheid en verantwoordelijkheid van medewerkers
- aanzetten tot kritisch nadenken en zoeken naar nieuwe oplossingen voor problemen
- opbouwen van vertrouwen bij de medewerkers in elkaar
- geven van invloed op hoe de doelen bereikt worden
- het accountable stellen van medewerkers en daarop aanspreken.

Niet alleen medewerkers, maar ook managers staat dus het nodige aan verandering te wachten.

4.5 Slot

In dit hoofdstuk zijn verleden, heden en toekomst van UWV de revue gepasseerd. We hebben gezien dat UWV met de beoordelingscyclus heeft gekozen voor een instrument van prestatimanagement. Toch zegt UWV van zichzelf een organisatie te zijn die gericht is op sturen en beheersen. In de toekomst wordt een verschuiving voorzien naar een meer op leren en prestaties gerichte organisatie.

5 Hypotheses en onderzoeksvragen

In § 1.4 formuleerden we de centrale onderzoeksvraag en een aantal deelvragen. Deze staan in dit hoofdstuk centraal bij het formuleren van hypothesen en aanvullende onderzoeksvragen.

De centrale onderzoeksvraag is:

Hoe wordt het gebruik van de beoordelingscyclus beïnvloed door (het gedrag van) managers, managementstijlen en cultuur?

Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, koppelen we in dit hoofdstuk de theorie uit de hoofdstukken 1-3 aan de praktijk van hoofdstuk 4 aan de hand van de eerder geformuleerde deelvragen.

De deelvragen:

- Hoe wordt de beoordelingscyclus door managers bij UWV gebruikt en welke verschillen zijn daarbij te onderkennen?
- Welk gedrag vertonen managers in relatie tot het gebruik van de beoordelingscyclus?
- Welke managementstijl hanteren managers bij UWV?
- Binnen welke cultuur werken managers bij UWV?
- Is er een positieve dan wel negatieve afhankelijkheidsrelatie aan te wijzen tussen het gebruik van de beoordelingscyclus enerzijds en (het gedrag van) managers, managementstijlen en cultuur anderzijds?
- Zijn de gevonden relaties statistisch gezien significant?

We formuleren aanvullende onderzoeksvragen en hypothesen. De aanvullende vragen zien vooral op het gebruik van de beoordelingscyclus bij UWV. Hoe wordt dit instrument gebruikt? De hypothesen zijn gericht op het verklaren van de manier waarop de beoordelingscyclus wordt gebruikt. Kunnen we het gebruik verklaren aan de hand van de invloed van (het gedrag van) managers, managementstijlen en cultuur?

5.1 *Het gebruik van de beoordelingscyclus bij UWV*

5.1.1 *Wordt het instrument gebruikt?*

De beoordelingscyclus wordt bij UWV ingezet als HRM-instrument. Of het instrument ook zijn doel bereikt, hangt in hoge mate af van de vraag of het ook gebruikt wordt. In § 3.1.1 zagen we dat diverse schrijvers wijzen op de cruciale rol van managers. Den Hartog, Boselie & Paauwe (2004), Harris (2001) en ook De Waal (2002 en 2003) gaan expliciet in op het gebruik door managers van prestatie-managementinstrumenten. De eerste aanvullende onderzoeksvraag die we stellen is daarom de volgende:

- a. In welke mate gebruiken managers binnen UWV de beoordelingscyclus?*

5.1.2 *Hoe wordt het instrument gebruikt?*

In de beoordelingscyclus bij UWV wordt duidelijk en heel expliciet onderscheid gemaakt tussen beoordelings- en functionerings- en ontwikkelingsgesprekken en tussen afspraken over gedrag en werk. Het systeem dat UWV hanteert past derhalve in een integraal systeem van prestatie-management zoals we dat in § 1.1 en § 2.3.1 bespraken. Om de

beoordelingscyclus als integraal systeem tot zijn recht te laten komen, is het van belang dat het onderscheid tussen de verschillende soorten gesprekken en tussen afspraken over gedrag en werk ook door managers wordt gehanteerd. Naast deze inhoudelijke wensen die UWV heeft, zijn er ook een aantal procedurele (zoals de termijn waarop de medewerker wordt uitgenodigd en de informatie die vooraf wordt verstrekt). Om zicht te krijgen op het gebruik van de beoordelingscyclus bij UWV stellen we daarom de volgende vraag:

b. Gebruiken managers de beoordelingscyclus conform de voorschriften die UWV hiervoor heeft gegeven?

Nu de beoordelingscyclus binnen UWV wordt ingezet als een instrument voor prestatie management, is het bovendien van belang dat de afspraken die worden gemaakt, concreet zijn én herleidbaar zijn tot hogere doelen (afdelings- of organisatiedoelen). Prestatie management begint immers met een duidelijke visie op de relatie tussen de missie van de organisatie en de bijdrage van de medewerkers daaraan, zo zagen we in § 1.1. UWV hecht hier ook aan. Zo wordt de manager geacht om SMART afspraken te maken (§ 4.4.2) en om de afdelingsstrategie te vertalen naar een individuele taakstelling voor de medewerker (§ 4.4.6). Voor een duidelijk beeld van het gebruik van de beoordelingscyclus bij UWV stellen we daarom de volgende vragen:

c. Is er een relatie tussen de afdelingsdoelen en de individuele afspraken die worden gemaakt met medewerkers?

d. Maken managers concrete afspraken met hun medewerkers?

De beoordeling gebeurt op basis van een 4-punt schaal. Twee aspecten zijn hier risicovol. Allereerst het aantal schalen. In hoofdstuk 2 zagen we dat als met te veel schalen wordt gewerkt, de discussie niet meer gaat over de verbetering waar het om draait, maar om het niveau waarop gescoord is.

Ook het belang van een goede omschrijving van de schalen is genoemd. Omschrijvingen waarbij de functie als uitgangspunt dient, zijn in het algemeen beter dan die gebaseerd op een gemiddelde prestatie. Omschrijvingen moeten verder niet 'de man spelen' maar 'de bal' (het gedrag). Een schaalverdeling zeer slecht / slecht / voldoende / goed / zeer goed of zwak/voldoende/sterk speelt de man en zal de beoordeelde in een verdedigende rol dringen.

UWV hanteert 4 schalen die volgens de theorie toch wel 'de man spelen'. Of dit ook resulteert in een verdedigende houding van beoordeelden, valt niet onder de scope van ons onderzoek, maar het valt wél op. De vraag of sprake is van 'te veel' schalen valt moeilijk te beantwoorden. Als managers te veel schalen ervaren, zou dit moeten leiden tot discussies over het niveau in plaats van over de verbetering. Om eventuele verbetermaatregelen te kunnen voorstellen, formuleren we de volgende vraag:

e. Ervaren managers bij UWV de 4-punt schaal als een systeem met te veel schalen?

In het theoretisch kader is ruim aandacht besteed aan de beoordelingsfouten die kunnen voorkomen. Om, waar nodig, aanbevelingen te kunnen doen is de volgende vraag van belang:

f. Zijn er in het gebruik van de beoordelingscyclus aanwijzingen te vinden die wijzen op het voorkomen van bepaalde beoordelingsfouten?

In hoofdstuk 4 beschreven we dat ontwikkeling van de medewerker een belangrijk onderdeel is van de beoordelingscyclus bij UWV. Gezien het transitieproces waarin UWV zich bevindt en

de wens van UWV om zich te ontwikkelen tot een lerende organisatie is het interessant te weten in welke mate de beoordelingscyclus wordt gebruikt voor het maken van afspraken over ontwikkeling. Daarom is de volgende vraag geformuleerd:

- g. In welk percentage van de in het kader van de beoordelingscyclus gevoerde gesprekken wordt een investeringscontract afgesloten?*

5.2 Rol van managers –gedragsfactoren-

De cruciale rol van de manager in het proces van prestatie management en beoordelen is al een aantal malen over het voetlicht gebracht. De Waal heeft in zijn onderzoek, dat in hoofdstuk 3 uitgebreid is besproken, een aantal gedragscriteria benoemd die positief van invloed zijn op het gebruik van een prestatie managementsysteem. Te verwachten is dat de resultaten van zijn onderzoek van overeenkomstige toepassing zijn op UWV. De Waal betrok in zijn onderzoek namelijk ook een publieke organisatie (het Kadaster). De Waal brengt de door hem gedefinieerde gedragsfactoren onder in vijf aandachtsgebieden (zie § 3.1.2). Op basis van 4 van de 5 aandachtsgebieden van De Waal hebben we een aantal hypothesen geformuleerd. Aandachtsgebied 5: focus van het prestatie managementsysteem laten we in ons onderzoek buiten beschouwing. Bij dit aandachtsgebied gaat het De Waal namelijk om de inbedding van een prestatie managementsysteem in de planning en controlcyclus. De beoordelingscyclus bij UWV is geen expliciet onderdeel van de planning en controlcyclus en daarmee vervalt de relevantie van dit aandachtsgebied.

5.2.1 Aandachtsgebied 1: begrip van managers.

Bij dit aandachtsgebied staat centraal dat managers de essentie van prestatie management begrijpen. Ze zien de relatie tussen de bedrijfsprocessen en prestatie-indicatoren en snappen dat hun resultaten van belang zijn voor de continuïteit van organisatie. We nemen aan dat dit ook geldt voor de beoordelingscyclus. Als managers de relatie tussen hun resultaten en de resultaten van de organisatie zien en begrijpen hoe de beoordelingscyclus daar een rol in speelt, zullen ze eerder geneigd zijn het instrument te gebruiken. De volgende hypothese is geformuleerd:

- 1. Naarmate managers meer het karakter en het doel van de beoordelingscyclus begrijpen, maken ze beter gebruik van de beoordelingscyclus.*

5.2.2 Aandachtsgebied 2: houding van managers.

Als managers een positieve houding hebben ten opzichte van het prestatie management-systeem (of naar analogie hieraan de beoordelingscyclus) heeft dit tot gevolg dat ze het beter zullen gebruiken. Deze vaststelling van De Waal willen we aan de hand van de volgende hypothese toetsen in het onderzoek:

- 2. Naarmate managers een meer positieve houding hebben ten opzichte van de beoordelingscyclus, maken ze beter gebruik van de beoordelingscyclus.*

5.2.3 Aandachtsgebied 3: afstemming van het prestatie managementsysteem.

De Waal concludeert dat het van belang is dat het systeem is afgestemd op de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de manager. We veronderstellen dat dit ook geldt voor het gebruik van de beoordelingscyclus bij UWV en formuleren daarom de volgende hypothese:

3. *Naarmate de inhoud van de beoordelingscyclus beter is afgestemd op de verantwoordelijkheden van de managers, maken ze beter gebruik van de beoordelingscyclus.*

De beschikbaarheid van managementinformatie is een belangrijke randvoorwaarde voor het toepassen van prestatie management en beoordelen. Naarmate de informatie op een lager niveau (meer gedetailleerd) beschikbaar is, is het voor de manager eenvoudiger om deze informatie te gebruiken bij het maken van individuele afspraken en de beoordeling hiervan. Hoe gedetailleerder de beschikbare managementinformatie, hoe beter de afstemming van het prestatie managementsysteem op de verantwoordelijkheden van de manager (die immers individuele afspraken moet maken met zijn medewerkers). Om dit onderdeel van aandachtsgebied wat extra aandacht te geven, is de volgende hypothese geformuleerd:

4. *De manager zal de beoordelingscyclus beter gebruiken naarmate hij beschikt over meer gedetailleerde management informatie.*

5.2.4 Aandachtsgebied 4: organisatiecultuur

De Waal concludeert dat de organisatiecultuur ondersteunend is aan het succes van een prestatie managementsysteem. Aspecten als open communicatie over resultaten en gerichtheid op verbetering worden hierbij door De Waal genoemd. We verwachten een dergelijke positieve relatie ook te vinden bij in het onderzoek naar het gebruik van de beoordelingscyclus en daarom is de volgende hypothese geformuleerd:

5. *Naarmate de organisatiecultuur meer gericht is op het gebruik van de beoordelingscyclus voor continue verbetering, maken managers beter gebruik van de beoordelingscyclus.*

Bij dit aandachtsgebied wordt door De Waal ook voorbeeldgedrag door het hogere management genoemd als positief beïnvloedende factor. Omdat UWV de rol van de naast hogere leidinggevende expliciet in het gebruik van de beoordelingscyclus heeft benoemd (zie § 4.4.4) besteden we hier extra aandacht aan in de vorm van de volgende hypothese:

6. *De manager zal de beoordelingscyclus beter toepassen als zijn direct leidinggevende op dit terrein voorbeeldgedrag vertoont.*

Meer over cultuur volgt in § 5.4, waar de cultuurdimensies zoals besproken in § 3.3.2 aan de orde komen.

5.3 Managementstijlen

Dat de managementstijl van invloed is op het gebruik van een prestatie management-systeem is één van de conclusies van De Waal. We hebben in deze conclusie, gevoegd bij de verdere literatuur over dit onderwerp, aanleiding gezien om ook in ons onderzoek aandacht te besteden aan managementstijlen. De theorie rondom situationeel leidinggeven vormt hierbij het uitgangspunt.

5.3.1 Managementstijlen bij UWV

In hoofdstuk 2 is beschreven dat in organisaties van vandaag een grote(re) mate van flexibiliteit is vereist. De wens om als organisatie flexibeler te opereren gaat veelal samen met het beleggen van verantwoordelijkheden laag in de organisatie. Dit wordt overigens wel meestal gecombineerd met de wens of eis om ook regie en focus te behouden (door het

management). In termen van situationeel leidinggeven, zo concludeerden we in § 3.2.2, past een stijl die gericht is op overleggen en delegeren (S3/S4) in dit tijdsbeeld.

Als we dit beeld leggen naast de praktijk van UWV van vandaag (waarbij de schrijvers kunnen worden aangemerkt als ervaringsdeskundigen) en de wensen die UWV heeft geformuleerd voor de toekomst (weergegeven in hoofdstuk 4) kunnen we verwachten dat de overheersende managementstijl bij UWV nu (nog) gericht is op sturing. UWV is immers een organisatie die is ingericht op principes van controle en beheersing (zie § 4.4.4). De stijlen S1 (instrueren) en S2 (overtuigen) zijn stijlen die gericht zijn op veel sturing. De volgende hypothese verwoordt deze verwachting:

- 7. De overheersende managementstijlen binnen UWV zijn stijlen die gericht zijn op veel sturing (S1/instrueren en S2/overtuigen).*

5.3.2 Managementstijlen en het gebruik van de beoordelingscyclus

De opkomst van HRM zoals die in hoofdstuk 2 werd beschreven, gaat gepaard met een veranderende stijl van leidinggeven. Niet langer taakgericht, maar veeleer relatiegericht. Een stijl van leidinggeven die relatiegericht is past ook bij organisatieconcepten waarbij verantwoordelijkheden laag in de organisatie liggen. Met deze verschuiving van verantwoordelijkheden komt de individuele werknemer volop in de belangstelling. Het doet er immers toe hoe wát hij beslist. Instrumenten van HRM zijn gericht op het creëren van meerwaarde voor de organisatie door het optimaal, strategisch benutten van de mogelijkheden van werknemers. Daarbij wordt o.a. de beoordeling ingezet als instrument.

Als we deze theoretische uitgangspunten hanteren in combinatie met de managementstijlen van Hersey & Blanchard, leidt dit tot de verwachting dat met name de stijlen S3 (overleggen) en S4 (delegeren) een positieve invloed zullen hebben op het gebruik van de beoordelingscyclus, zo concludeerden we al aan het einde van § 3.2.2. De volgende hypothese vloeit hier uit voort:

- 8. De managementstijlen S3/overleggen en S4/delegeren zijn positief van invloed op het gebruik van de beoordelingscyclus.*

5.4 Cultuur

In § 5.2.4 kwam cultuur aan bod als een van de aandachtsgebieden die De Waal definieert. Omdat we in het conceptueel model cultuur als aparte verklarende variabele hebben opgenomen (op basis van wat we in de literatuur aantreffen maar ook op basis van onze eigen ervaringen), besteden we hier uitgebreider aandacht aan, o.a. op basis van de cultuurdimensies van Sanders & Neuijen (besproken in § 3.3.2).

5.4.1 Cultuur bij UWV

Over UWV is, met name in hoofdstuk 4, het nodige geschreven. Verschillende organisatieonderdelen werden genoemd. Deze onderdelen kennen elk hun eigen ontwikkeling en opereren vrij zelfstandig. In hoofdstuk 3 (§ 3.3.1) zagen we dat cultuur ontstaat onder invloed van twee factoren: interne gemeenschappelijke leerervaringen en externe invloeden. De organisatieonderdelen van UWV kennen als gevolg van het feit dat ze zelfstandig opereren ieder hun eigen interne gemeenschappelijke leerervaringen en externe invloeden. Het valt dus te verwachten dat er verschillen in cultuur zullen bestaan tussen de verschillende organisatieonderdelen. Daarom is de volgende hypothese geformuleerd:

- 9. De verschillende organisatieonderdelen van UWV hebben een verschillende cultuur.*

Meer in het algemeen zeggen Sanders & Neuijen dat naarmate de cultuur sterker (meer homogeen) is, er sprake is van meer resultaatgerichtheid. Als bovenstaande hypothese 9. in het onderzoek wordt bevestigd, betekent dit overigens wel dat van een homogene cultuur dus niet gesproken kan worden.

5.4.2 Cultuur en het gebruik van de beoordelingscyclus

Naast het verschil dat we verwachten bij de verschillende organisatieonderdelen, hebben we in de theorie ook gezien dat cultuur een positieve bijdrage kan leveren aan het gebruik van een prestatimanagementsysteem als de beoordelingscyclus. Zo schrijft De Waal dat openlijke communicatie over resultaten en een cultuur die gericht is op verbeteren in plaats van afrekenen positief van invloed zijn. Deze elementen, openheid en gerichtheid op verbeteren, vinden we terug in de 6 cultuurdimensies van Sanders & Neuijen.

De cultuurdimensie procesgericht – resultaatgericht gaat onder meer over het (al dan niet) gericht zijn op verbetering. In een resultaatgerichte cultuur doen medewerkers hun uiterste best en zien ze iedere dag als een nieuwe uitdaging. In een resultaatgerichte cultuur past zonder meer de gerichtheid op verbeteren. De verwachting is daarom dat in een resultaatgerichte cultuur de beoordelingscyclus beter zal worden gebruikt dan in een procesgerichte cultuur.

10. Naarmate de cultuur meer resultaatgericht is, wordt beter gebruik gemaakt van de beoordelingscyclus.

De cultuurdimensie open - gesloten gaat onder andere over (het al dan niet aanwezig zijn van) geslotenheid en geheimzinnigheid. Een open communicatie over resultaten, volgens De Waal positief voor het gebruik van een prestatimanagementsysteem, valt vooral in een open cultuur te verwachten. En van een (vermeende) verborgen agenda, volgens Harris een oorzaak van gebrek aan 'ownership' van managers van instrumenten van prestatimanagement (zie § 3.1.1) zal in een open cultuur niet snel sprake zijn. Dit cultuurtype zal naar verwachting dan ook een beter gebruik van de beoordelingscyclus bewerken dan een gesloten cultuur. Op basis van deze verwachting is de volgende hypothese geformuleerd:

11. Naarmate de cultuur meer open is, wordt beter gebruik gemaakt van de beoordelingscyclus.

In het kader van cultuur en het gebruik van de beoordelingscyclus vragen we verder aandacht voor een fenomeen dat we 'bureaucratisering' hebben genoemd. Zowel de theorie als de praktijk laten zien dat processen als beoordelen en competentie management het gevaar lopen vast te lopen in bureaucratie. Zo noemen Horton et al. het risico dat een nieuwe bureaucratie ontstaat waarbij de instrumenten het doel worden in plaats van het middel (§ 2.3.3). En in het onderzoek naar de werking van de HRM cyclus binnen de divisie AG in 2005 worden het ontbreken van een duidelijke doelstelling en bureaucratische last als oorzaken aangegeven voor het niet optimale gebruik van de beoordelingscyclus.

Spontane reacties van managers van UWV gaan ook vaak over dit fenomeen: het kost teveel tijd, het formulier is eerder een verplicht nummer dan een ondersteuning aan de beoordelingscyclus. Het onderzoek van Harris, vermeld § 3.1.1, wijst op bureaucratisering als verklaring voor negatieve gevoelens van managers ten opzichte van prestatiebeloning. Managers klagen dat ze te veel tijd kwijt zijn met de administratie.

Gezien het bovenstaande verwachten we dat managers bij UWV de beoordelingscyclus (ook) als last ervaren en daarom hebben we de volgende hypothese geformuleerd:

12. Managers ervaren de beoordelingscyclus als bureaucratisch/bureaucratische last.

En omdat managers expliciet aangeven dat er veel tijd geïnvesteerd moet worden in het voeren van de beoordelingscyclus, ligt het voor de hand dat de span of control van de manager een relatie zal hebben met het gebruik van de beoordelingscyclus.

13. Naarmate de manager een grotere span of control heeft, zal dit negatief van invloed zijn op het gebruik van de beoordelingscyclus.

5.5 Slot

De 7 vragen (*a. tot en met g.*) en 13 hypothesen (*1. tot en met 13.*) die we in dit hoofdstuk hebben geformuleerd, komen met name in hoofdstuk 7, waar we de onderzoeksresultaten zullen bespreken, terug. Eerst beschrijven we in hoofdstuk 6 de manier waarop het onderzoek is vormgegeven.

6 Het onderzoek

Het onderzoek is een deels beschrijvend en deels toetsend onderzoek. Als onderzoeksontwerp hebben we gekozen voor een kwantitatief onderzoek door middel van een vragenlijst gericht aan alle managers van UWV, aangevuld met semi-gestructureerde interviews. Het onderzoek bestaat dus uit een kwantitatief deel en een kwalitatief deel. Het onderzoek kent daarmee een combinatie van breedte en diepgang. Het kwantitatieve deel betekent een grootschalige aanpak die generalisering van de resultaten mogelijk maakt (Verschuren & Doorewaard 2005: 148). De interviews zorgen voor diepgang.

6.1 *Kwalitatief deel*

We hebben interviews gehouden met 4 managers van het eerste en tweede echelon bij UWV. We hebben een regiodirecteur AG, een regiodirecteur WW, de directeur Bezwaar & Beroep en het hoofd Organisatie en Ontwikkeling (tevens de opdrachtgever van dit onderzoek) gesproken. Hiermee hebben we de drie grootste uitvoerende organisatieonderdelen aan het woord gelaten over de beoordelingscyclus.

De gegevens uit een interview zijn minder betrouwbaar omdat (Baarda & Goede 2006: 218-222):

- Mensen zich soms niet bewust zijn van hun gedrag/opinies/kennis/attitudes;
- Mensen een selectief geheugen hebben over het verleden;
- Je snel naar indrukken vraagt in plaats van feiten;
- Mensen sociaal wenselijke antwoorden geven.

We hebben gekozen voor een semi-gestructureerde interview methode. We hebben een aantal vragen opgesteld die we in ieder geval aan bod wilden laten komen. De gebruikte vragen zijn opgenomen in bijlage IV.

Het interview met het hoofd organisatie en ontwikkeling kende een afwijkend karakter. Als vertegenwoordiger van HRM hebben we deze manager vragen gesteld over de rol van het organisatieonderdeel HRM in de beoordelingscyclus. Voor de gebruikte vragen zie bijlage IV.

Van de interviews is een verslag gemaakt dat ter lezing aan de geïnterviewden is aangeboden alvorens deze te verwerken in de onderzoeksresultaten. Alle geïnterviewden hebben geen bezwaar tegen het feit dat uitspraken die worden aangehaald mogelijk zijn terug te voeren op hun persoon.

6.2 *Kwantitatief deel*

6.2.1 *Respons*

Onder 1074 Leidinggevenden van UWV is via de mail een vragenlijst verspreid. Deze medewerkers hebben we geselecteerd op basis van het interne adresboek van UWV. Naast de naam en e-mailadres staat ook de functie van betreffende medewerker in het adresboek vermeld. We hebben de volgende functies geselecteerd: (team/project/lijn)manager, (team/groeps)chef, (team/groeps)-leider, (adjunct)hoofd en (adjunct)directeur. Na de verzending van de vragenlijsten bleek dat het interne adresboek

van UWV is vervuild. Een aantal mails konden niet worden bezorgd omdat het betreffende adres niet meer bestond, andere adressen hoorden bij medewerkers die al uit dienst zijn. Een aantal medewerkers beantwoordde de mail met de mededeling dat zij een andere functie hadden of uit dienst gingen. Uiteindelijk resteerden 990 potentiële respondenten, waarvan 97 met de functie hoofd of directeur.

We hebben ervoor gekozen om uitsluitend met volledig ingevulde vragenlijsten te werken om zo op basis van zo zuiver mogelijke gegevens te kunnen werken. 321 managers hebben de vragenlijst volledig ingevuld. 30 uit de groep hoofd/directeur en 291 uit de overige groep. Dit brengt het responspercentage op 32,4% (30,9% hoofd/directeur en 32,6% overig). De groep van 321 managers bestaat voor 23% uit vrouwen en voor 77% uit mannen in een leeftijd variërend van 27 tot 62 jaar.

De vragenlijst kent 5 onderdelen (I t/m V), waarop we hierna kort in zullen gaan. De vragenlijst is in de bijlagen opgenomen met nummer V.

6.2.2 Algemene vragen

Om de onderzochte elementen in perspectief te kunnen plaatsen hebben we in de vragenlijst, in onderdeel I, een aantal algemene vragen opgenomen die betrekking hebben op de manager bij UWV en de omstandigheden waaronder hij zijn functie uitoefent.

6.2.3 Het gebruik van de beoordelingscyclus

Meer gericht op het gebruik van de beoordelingscyclus stellen we de vraag of de manager de beoordelingscyclus gebruikt en kijken we of dat gebruik conform de richtlijnen van UWV is.

We hebben ook een aantal vragen geformuleerd die zien op de 'concreetheid van de beoordeling'. Dit omdat de mate van concreetheid een aanwijzing is voor het gebruik van de beoordelingscyclus als instrument van prestatie management.

Omdat de schaalverdeling relevant is voor een succesvolle beoordeling hebben we ook hier een vraag over gesteld (onderdeel II-A). Het daadwerkelijke gebruik van de schaalverdeling is uitgevraagd door te vragen naar de spreiding naar eindoordeel bij de beoordeling van het functioneren van de medewerkers (ook in onderdeel II-A).

In de vragenlijst is een aantal vragen opgenomen die licht werpen op de bureaucratisering (of in ieder geval het ervaren van bureaucratisering door de manager). Dit omdat bureaucratisering zowel in de theorie als de praktijk als belangrijke belemmering wordt gezien voor het gebruik van een prestatie management instrument.

Wij beschouwen de beschikbaarheid van management informatie als een belangrijke randvoorwaarde voor prestatie management en we worden daarin gesteund door De Waal. We weten dat niet overal in de organisatie de manager kan beschikken over management informatie op alle niveaus en denken dat dit van invloed zal zijn op het gebruik van de beoordelingscyclus. Daarom hebben we een vraag opgenomen (in onderdeel II-C) die naast de beschikbaarheid van de management informatie, ook ziet op het niveau tot waarop de informatie beschikbaar is.

Vanwege het belang van voorbeeldgedrag hebben we een aantal vragen opgenomen die zien op de perceptie van het gedrag van zijn eigen leidinggevende in relatie tot de beoordelingscyclus (onderdeel II-C).

Hoewel het niet helemaal past binnen ons onderzoek naar de beïnvloeding van managers in het toepassen van de beoordelingscyclus hebben we toch een vraag in de vragenlijst

opgenomen die een indicatie geeft van de mate waarin (een deel van) de beoordelingsfouten zoals beschreven in hoofdstuk 2 voorkomen (de vraag naar spreiding van het eindoordeel, opgenomen in onderdeel II-A).

Een element dat uitdrukkelijk aan de orde moet komen, zeker als een organisatie wil veranderen, is de ontwikkeling van de medewerker. Om in kaart te brengen hoeveel aandacht er vanuit de manager is voor die korte en langere termijn ambities en mogelijkheden van de medewerker hebben we ook hierover een aantal vragen geformuleerd (in de onderdelen II-A en II-B).

6.2.4 *Verschillend gebruik door de managers, indeling in vier groepen*

Onze aanname dat er verschillen zijn te onderkennen in het gebruik van de beoordelingscyclus door managers is de ruggengraat van ons onderzoek. Om de verklaring van mogelijke verschillen te vereenvoudigen, hebben we gekozen om de respondenten in te delen in vier categorieën. De categorieën worden aan de hand van de volgende criteria gevuld.

criterium 1; Het houden van een beoordelingsgesprek voor 15 november van ieder jaar en het houden van een functioneringsgesprek halverwege het jaar.

criterium 2; met tenminste 90% van de medewerkers ook daadwerkelijk de voorgeschreven gesprekken hebben gevoerd. In de richtlijnen staat dat de manager met 100% van de medewerkers de gesprekken moet voeren maar omdat ongeveer 10% van het personeelsbestand tot de groep tijdelijke medewerkers en/of om andere redenen niet tot het reguliere personeelsbestand hoort, hebben wij een percentage van tenminste 90% als voldoende bestempeld (UWV 2006, nr. 7). Als bijlage VI is een extract uit het Sociaal Jaarverslag 2006 opgenomen.

criterium 3; de medewerker is uiterlijk 1 week voorafgaand aan het beoordelingsgesprek en uiterlijk 1 week voorafgaand aan het functioneringsgesprek uitgenodigd.

criterium 4; de manager heeft voorafgaand aan het beoordelingsgesprek, ter voorbereiding, tenminste iets van informatie gegeven aan de medewerker

criterium 5; de manager bespreekt in het beoordelingsgesprek werkafspraken en competenties. Als de manager over tenminste én 1 prestatieafspraken én 1 competentieafspraken afspraken maakt tijdens het beoordelingsgesprek dan hebben wij dat als voldoende bestempeld.

criterium 6; de manager maakt gebruik van de voorgeschreven formulieren.

Een gesprek voeren op een goede manier is belangrijk voor het verloop van dat gesprek en van invloed op acceptatie of weerstand bij de gesprekspartner. Een gesprek zonder inhoud schiet echter zijn doel voorbij. Een goed beoordelingsgesprek is niets zonder de elementen beoordeling en afspraken want zonder afspraken kun je niet beoordelen. Daarom vinden wij de inhoudelijke eisen (criterium 4 en 5) zwaarder wegen dan de vraag of de juiste gesprekken op het juiste moment worden gevoerd (criterium 1). In onderstaande groepsindeling hebben we deze prioritering toegepast.

Profiel 1 is dat van de manager die zelf aangeeft dat hij/zij de gesprekken voert zoals voorgeschreven in de beoordelingscyclus, dus het juiste gesprek op het juiste moment (criterium 1) en die (zoals blijkt uit zijn antwoorden op de andere criteria) ook zo handelt (criterium 2 t/m 6). In ons onderzoek is dit groep 1 (****). In de analyse zullen we regelmatig aan deze groep refereren als de viersterrengroep. De groep verdient de kwalificatie viersterren omdat zij zowel het juiste gesprek op het juiste moment voeren, voldoen aan de andere instrumentele eisen evenals aan de inhoudelijke criteria.

Profiel 2 is dat van de manager die zelf aangeeft hij/zij de gesprekken niet voert zoals voorgeschreven in de beoordelingcyclus, dus het juiste gesprek op het juiste moment (criterium 1), maar die (zoals blijkt uit zijn antwoorden op de andere criteria) voor het overige wel in overeenstemming met de richtlijnen handelt. In ons onderzoek is dit groep 2 (***) . In de analyse zullen we aan deze groep refereren als aan de driesterrengroep.

Profiel 3 is dat van de manager die zelf aangeeft dat hij/zij de gesprekken voert zoals voorgeschreven in de beoordelingcyclus, dus het juiste gesprek op het juiste moment (criterium 1), maar die (zoals blijkt uit zijn antwoorden op de andere criteria) niet in overeenstemming met de voorgeschreven richtlijnen handelt (criterium 2 t/m 6). In ons onderzoek is dit groep 3 (**). In de analyse zullen we aan deze groep refereren als de tweesterrengroep.

Profiel 4 is dat van de manager die zelf aangeeft dat hij/zij de gesprekken niet voert zoals voorgeschreven in de beoordelingcyclus, dus het juiste gesprek op het juiste moment (criterium 1), en die (zoals blijkt uit zijn antwoorden op de andere criteria) voor het overige ook niet in overeenstemming met de richtlijnen handelt. In ons onderzoek is dit groep 4 (*). In de analyse zullen we aan deze groep refereren als de éénstergroep.

Bij de analyse van de onderzoeksresultaten en het gebruik van deze vier groepen in hoofdstuk 7, worden een aantal statistische termen gebruikt. Allereerst wordt gesproken over significantie (ook aangeduid als p). De significantie zegt iets over de betrouwbaarheid van het onderzoek, waardoor de resultaten in meer of mindere mate in algemene zin gelden. Waar de uitkomsten significant zijn, dat wil zeggen met een waarde $\leq 0,05$ en derhalve een betrouwbaarheid hebben van tenminste 95%, kunnen we uitspraken doen over de hele managementpopulatie van UWV. Niet significante resultaten kunnen we niet generaliseren, maar zeggen natuurlijk wél iets over de 321 respondenten.

Ook gebruiken we de Eta. Deze associatiemaat zegt iets over het verband tussen de onderzochte variabelen. Dit verband kan zwak of sterk zijn. Als de Eta tussen de 0,10 en 0,15 ligt, is sprake van een zwak verband. Bij een Eta $> 0,4$ spreken we van een sterk verband. Een andere associatiemaat die gebruikt wordt, is de Chi kwadraat (X^2). Voor deze maat geldt: hoe hoger, hoe sterker het verband.

6.2.5 De rol van managers –gedragsfactoren-

De 20 gedragsfactoren die zijn behandeld in hoofdstuk 3 zijn geoperationaliseerd in onderdeel IV van de vragenlijst, waarbij we, gebruik makend van een vijfpuntschaal, aan de respondenten vragen wat zij vinden van 28 stellingen. De vijfpuntschaal verloopt als volgt:

- 5 = geheel mee eens
- 4 = mee eens
- 3 = neutraal
- 2 = mee oneens
- 1 = geheel mee oneens

Per stelling kan maximaal 5 punten worden gescoord. De punten van alle stellingen samen die tot een bepaald aandachtsgebied horen, vormen het totaal aantal punten. Hierbij moet worden opgemerkt dat de verschillende aandachtsgebieden niet elk even veel stellingen hebben. Dit is relevant omdat we, naast percentages van managers die het helemaal eens zijn met bepaalde stellingen / een bepaald aandachtsgebied (dus diegenen die maximaal hebben gescoord) ook werken met de gemiddelde score per aandachtsgebied. Bij een aandachtsgebied met 6 stellingen (maximaal 30 punten) heeft een gemiddelde van 20 punten een andere waarde dan bij een aandachtsgebied met minder stellingen en dus ook een lager maximaal aantal punten.

De gedragsfactoren zoals die zijn opgenomen in § 3.1.2 van De Waal hebben we vertaald naar de toepassing van de beoordelingscyclus. Niet iedere door de Waal gedefinieerde gedragsfactor bleek bruikbaar voor ons onderzoek vanwege het specifieke karakter van de beoordelingscyclus.

In de bijlagen is een overzicht opgenomen met per aandachtsgebied of en hoe we de gedragsfactor van De Waal hebben omgezet in stellingen in onze vragenlijst. Aandachtsgebied 5 passen we niet toe in ons onderzoek omdat de bijbehorende gedragsfactoren minder goed passen bij de beoordelingscyclus. Gedragsfactor 19 omdat er bij een intern systeem als de beoordelingscyclus geen sprake is van externe stakeholders en gedragsfactor 20 omdat de beoordelingscyclus noch een interne, nog een externe controledoelstelling heeft.

6.2.6 Managementstijlen

De in § 3.2.2 besproken managementstijlen, die behoren bij de theorie van het situationeel leidinggeven van Hersey en Blanchard, hebben we geoperationaliseerd door de managers te vragen wat hun mening is over 20 uitspraken. De keuze mogelijkheden waren oneens, neutraal of eens. Per stijl zijn vijf uitspraken opgenomen in onderdeel V van de vragenlijst.

We meten met dit instrument de voorkeursstijl van de respondenten door te kijken in welke stijl de leidinggevende de meeste uitspraken positief beantwoordt.

De manager die het eens is met een stelling krijgt 3 punten, de manager die neutraal staat tegenover een stelling krijgt 2 punten en de manager die het oneens is met de stelling krijgt 1 punt. Het minimum aantal punten is dus 5 punten, voor de manager die het met alle 5 de stellingen oneens is. Het maximale aantal punten is 15, voor de manager die het met alle stellingen eens is. Hoe hoger het aantal punten, hoe meer een bepaalde managementstijl van toepassing is.

6.2.7 Cultuur

In § 3.3.2 hebben we de cultuurdimensies van Sanders & Neuijen geïntroduceerd. We hebben deze geoperationaliseerd in onderdeel III van de vragenlijst, waarbij we, conform het door Straathof & Van Dijk ontwikkelde instrument de managers vragen of ze het eens zijn met een aantal stellingen. Het zijn geen tegengestelde stellingen waarbij óf de ene óf de andere stelling gekozen moet worden. De manager kan het eens zijn met beide stellingen.

Omdat er zes stellingen per cultuurdimensie zijn is de overheersende cultuurtypering vast te stellen door het gemiddelde stemgedrag te meten. Per cultuurdimensie kan de schaal variëren van -3 tot +3. Bij elke cultuurdimensie hebben we één van de twee typering als uitgangspunt genomen, het aantal vinkjes bij deze typering tellen we bij elkaar op en daar trekken we de vinkjes aan de andere kant (bij de tegengestelde cultuurtypering) van af.

Bij de cultuurdimensie procesgericht – resultaatgericht is resultaatgericht het uitgangspunt. Bij de cultuurdimensie mensgericht – werkgericht is werkgericht het uitgangspunt. Bij de cultuurdimensie organisatiegebonden – professioneel is professioneel het uitgangspunt en bij de cultuurdimensie open – gesloten is open het uitgangspunt. De voorlaatste dimensie, strak georganiseerd – los georganiseerd, heeft strak georganiseerd als uitgangspunt. De laatste dimensie is pragmatisch – normatief en heeft normatief als uitgangspunt.

Een voorbeeld:

Procesgericht – Resultaatgericht

PG	Medewerkers doen hun deel van het werk en voelen zich verantwoordelijk voor het werk van henzelf	Om resultaat te bereiken, nemen medewerkers de vrijheid om zelf tot beslissingen te komen	RG
PG	Medewerkers voelen zich het meest op hun gemak als er weinig veranderingen in het werk optreden	Medewerkers spannen zich in om hun uiterste best te doen	RG
PG	Medewerkers mijden risico's	Medewerkers zoeken uitdagingen op	RG

Bij deze cultuurdimensie is resultaatgericht het uitgangspunt. Als een respondent bij deze cultuurdimensie drie vinkjes heeft gezet aan de rechterkant scoort hij op de typering resultaatgericht 3 punten. Hier wordt het aantal vinkjes aan de linkerkant (de procesgerichte typering) van afgetrokken. Als de respondent uit ons voorbeeld aan de linkerkant geen vinkjes heeft gezet, is zijn eindscore dus 3 en heeft hij een voorkeur voor het cultuurtype resultaatgericht.

Het volledige overzicht van cultuurdimensies, typering en stellingen is opgenomen in de bijlagen (Bijlage IV).

6.3 Slot

In dit hoofdstuk is de opzet van het onderzoek beschreven. Een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek, waarbij het eerste deel is uitgevoerd met behulp van vragenlijsten en het tweede deel op basis van interviews. De gebruikte vragenlijst kent een aantal onderdelen: algemene vragen over de manager, vragen over het gebruik van de beoordelingscyclus en stellingen over gedragsfactoren, managementstijlen en cultuur. Met de informatie die we op deze manier verzameld hebben, hopen we in het volgende hoofdstuk de geformuleerde vragen te beantwoorden en de hypothesen te toetsen. In dit volgende hoofdstuk staan de onderzoeksresultaten dus centraal.

7 Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk bespreken we de onderzoeksresultaten. Het hoofdstuk start met een informatieve paragraaf over de manager bij UWV (§ 7.1). Vervolgens beschrijven we het gebruik van de beoordelingscyclus (§ 7.2) op basis waarvan we de managers indelen in de groepen zoals die zijn beschreven in hoofdstuk 6 (§ 7.3). Deze groepen gebruiken we vervolgens om te kijken naar de invloed van de drie besproken variabelen op het gebruik van de beoordelingscyclus:

- Rol van managers –gedragsfactoren- (§ 7.4)
- Managementstijlen (§ 7.5)
- Cultuur (§ 7.6)

Waar dit van toepassing is, worden per onderdeel de resultaten uit de interviews apart vermeld.

7.1 De manager bij UWV

7.1.1 Bij welk organisatieonderdeel werkt de manager?

De 321 managers werken uiteraard in verschillende organisatieonderdelen van UWV. In Tabel 1 is een overzicht opgenomen.

Bij welk organisatieonderdeel werkt u?	Aantal	%
Divisie AG	103	32,1
Divisie WW	97	30,2
Bezwaar en Beroep	38	11,8
HRM/mobiliteit	8	2,5
staf/ondersteuning	32	10,0
Klanten Contact Centrum	10	3,1
Fraude, Preventie en Opsporing	9	2,8
Inkoop Reïntegratie	13	4,0
Anders	11	3,4
Totaal	321	100,0

Tabel 1

7.1.2 Geeft de manager leiding aan leidinggevenden of aan niet leidinggevenden?

23,7% van de managers geeft vooral leiding aan leidinggevenden. 75,7% aan niet leidinggevenden. Er is een heel kleine groep managers die aangeeft geen leiding (meer) te geven, namelijk 0,6%.

7.1.3 Wat is de span of control van de manager?

Binnen UWV is de ideale span of control voor een leidinggevende vastgesteld op 10-30 personen. Uit de resultaten zien we dat de meeste managers in deze categorie vallen: 62,6%. Van de overige managers geeft 20,9% leiding aan 1-9 personen, 9,7% aan 30-39 personen en 6,9% aan meer dan 40 personen.

Aan hoeveel personen geeft u leiding?	Aantal	%
1-9 personen	67	20,9
10-19 personen	108	33,6
20-29 personen	93	29,0
30-39 personen	31	9,7
> 40 personen	22	6,9
Totaal	321	100,0

Tabel 2

7.1.4 Wat weten we over het dienstverband en de werkervaring?

72% van de managers heeft geen werkervaring als manager bij een andere organisatie, profit of non-profit. Gemiddeld werkt de manager 19,17 jaar bij UWV en heeft hij tussen de 11 en de 12 jaar ervaring als leidinggevende. Wat ons opvalt, is dat dit afwijkt van hetgeen op de huidige arbeidsmarkt gebruikelijk is en steeds vaker als wenselijk wordt gezien. Managers bij UWV wisselen kennelijk niet vaak van baan.

7.2 Het gebruik van de beoordelingscyclus

In deze paragraaf analyseren we het gebruik van de beoordelingscyclus. Twee vragen staan hierbij centraal: 'wordt het instrument gebruikt' en 'hoe wordt het instrument gebruikt'. De analyse is de basis voor de indeling in de vier groepen die we in de volgende paragraaf presenteren. De groepen spelen in het vervolg van dit hoofdstuk een belangrijke rol om mogelijke verschillen in gebruik te kunnen verklaren.

7.2.1 Wordt het instrument gebruikt?

In de volgende tabel worden de antwoorden gepresenteerd die de respondenten hebben gegeven op de vragen die hierover zijn opgenomen in de vragenlijst.

	Aantal	Procent
Ik voer de beoordelingsgesprekken voor 15 november van ieder jaar en de functioneringsgesprekken halverwege het lopende jaar	174	54,2
Ik voer twee afzonderlijke gesprekken, maar op andere momenten dan de cyclus voorschrijft	91	28,3
Ik combineer het beoordelings- en functioneringsgesprek	43	13,4
Ik voer alleen beoordelingsgesprekken	7	2,2
Ik voer alleen functioneringsgesprekken	2	,6
Ik voer in dit verband andere gesprekken met mijn medewerker	4	1,2
Totaal	321	100,0

Tabel 3

Het antwoord op de aanvullende onderzoeksvraag *a.* uit § 5.1.1 moet dus zijn dat het overgrote deel van de managers het instrument gebruikt. Ruim 82% voert immers beoordelingsgesprekken én functioneringsgesprekken. Slechts een zeer kleine minderheid (1,2%) voert andere gesprekken in dit verband. Opvallend is overigens wel dat er ook 43 managers zijn die de verschillende gesprekken combineren. Dit druist in tegen de (goed gemotiveerde) wens van UWV om deze gesprekken gescheiden te houden. Uit de tabel komt

verder duidelijk naar voren dat het instrument (uitgaande van de richtlijnen van UWV) verschillend gebruikt wordt.

7.2.2 Is het gebruik conform de richtlijnen?

In deze paragraaf en de volgende paragrafen bekijken we hoe het instrument door de managers wordt gebruikt. Uitgangspunt in deze paragrafen is het geheel aan richtlijnen dat UWV heeft opgesteld voor het gebruik. Deze richtlijnen zijn in hoofdstuk 4 besproken.

Het beoordelings- en afsprakengesprek

In § 4.4.2 zijn de richtlijnen voor het beoordelings- en afsprakengesprek besproken.

Deze criteria zijn:

- a. de manager voert voor 15 november van ieder jaar een beoordelingsgesprek met zijn medewerker
- b. de manager voert met 100% van zijn medewerkers een beoordelingsgesprek
- c. de manager nodigt de medewerker uiterlijk 1 week voorafgaand aan het beoordelingsgesprek uit
- d. de manager geeft voorafgaand aan het beoordelingsgesprek, ter voorbereiding, iets van informatie aan de medewerker
- e. de manager bespreekt in het beoordelingsgesprek werkafspraken en competenties
- f. de manager maakt gebruik van het voorgeschreven formulier

Ad a Hiervoor hebben we gezien dat een groep van 174 managers voor 15 november van ieder jaar een beoordelingsgesprek voert, dit is 54,2% van het totale aantal managers.

Ad b Het percentage medewerkers waarmee de manager een beoordelingsgesprek voert varieert tussen de 100% en 0% en bedraagt gemiddeld 91,71%. 64,7% van de managers voert met 100% van de medewerkers een beoordelingsgesprek.

Percentage medewerkers waarmee beoordelingsgesprek is gevoerd	Aantal	%
≤ 25%	18	5,6
26 tot en met 50%	5	1,6
51 tot en met 75%	3	0,9
76 tot en met 90%	16	5,0
> 90%	279	86,9
Totaal	321	100,0

Tabel 4

Ad c De meeste managers (96%) nodigen de medewerker tijdig uit voor het beoordelingsgesprek en de helft van de managers doet dit zelfs meer dan twee weken voorafgaand aan het gesprek.

Ad d De informatie die vooraf aan de medewerker wordt gegeven varieert van niets tot alle verschillende mogelijkheden.

Welke informatie geeft u vooraf aan de medewerker?	Aantal	%
Geen	84	26,2
uitdraaien uit systemen	36	11,2
cijfers op basis van prestatimanagementsystemen	52	16,2
Concept beoordelingsformulier	158	49,2
Anders	79	24,6

Tabel 5

De beoordelingscyclus kent het uitgangspunt dat de medewerker niet voor verassingen mag komen te staan tijdens het beoordelingsgesprek. Daarom wordt vooraf informatie gegeven. Een aandeel managers dat vooraf geen informatie geeft van 26,2% is, als het beleid bekend bij de managers is, hoog te noemen.

Ad e Ook hier is een grote variatie aan antwoorden te zien. Van geen afspraken tot afspraken over alle mogelijke aspecten van het werk en competenties.

Waarover maakt u met uw medewerker afspraken?	Aantal	%
aantal te leveren diensten	187	58,3
kwaliteit van de te leveren diensten	275	85,7
tijdigheid van de te leveren diensten	258	80,4
rechtmatigheid van de te leveren diensten	127	39,6
Bedrijfscompetenties	290	90,3
generieke competenties	240	74,8
functiespecifieke competenties	284	88,5
anders, namelijk	43	13,4

Tabel 6

Ad f. De meeste managers (93,1%) gebruiken het beoordelingsformulier om de beoordeling in vast te leggen.

Het functioneringsgesprek- en ontwikkelingsgesprek

Ook met betrekking tot het functioneringsgesprek heeft UWV regels opgesteld, zie hiervoor § 4.4.3:

- g. de manager voert halverwege het lopende jaar een functioneringsgesprek met de medewerker
- h. de manager voert met 100% van zijn medewerkers een functioneringsgesprek
- i. de manager nodigt de medewerker uiterlijk 1 week voorafgaand aan het functioneringsgesprek uit
- j. de manager evalueert de werkafspraken, bespreekt het gedrag en/of de competenties en de ambities van de medewerker

Ad g 174 managers (54,2%) geven aan dat zij het functioneringsgesprek voeren halverwege het lopende jaar. Omdat we de antwoordmogelijkheden niet gesplitst hebben in beoordelingsgesprek en functioneringsgesprek maar hebben gevraagd naar beoordelingsgesprek én functioneringsgesprek kunnen we geen verdere verfijning geven van het gespreksgedrag van de managers.

Ad h Het percentage medewerkers waarmee de manager een functioneringsgesprek heeft gevoerd, is met 83,19% gemiddeld lager dan het percentage medewerkers waarmee de manager een beoordelingsgesprek heeft gevoerd (91,71%). Ook hierbij varieert het percentage tussen de 0 en 100%. Wel is het percentage managers dat in de categorie 100% valt kleiner dan bij het beoordelingsgesprek, 59,1% versus 64,7%. Een mogelijke verklaring voor deze verschillen zou kunnen zijn dat de manager, als hij zich genooddaakt ziet te prioriteren, de voorkeur geeft aan de beoordeling.

Ad i Ook bij het functioneringsgesprek is de uitnodiging nagenoeg geheel conform de richtlijnen. Slechts een kleine 5% van de managers nodigt de medewerker uit korter dan één week voor het gesprek. Bij de categorie 'anders, namelijk', wordt veel ingevuld dat de

termijn varieert tussen de 3 maanden en 1 week voorafgaand aan het gesprek en niet voor iedere medewerker dezelfde termijn gehanteerd wordt.

Ad j Van de mogelijke elementen die de manager bespreekt in het functioneringsgesprek valt te stellen dat in ieder geval aandacht moet zijn voor een evaluatie van de gemaakte werkafspraken, voor de competenties en voor de ambitie van de medewerker. Uit de resultaten blijkt dat nagenoeg 86% van de managers de combinatie van deze elementen bespreekt tijdens het functioneringsgesprek. In onderstaande tabel staat welke elementen op zich besproken worden.

Welke elementen bespreekt u in het functioneringsgesprek?	Aantal	%
Evaluatie van gemaakte werkafspraken	286	89,1
Conditie waaronder de medewerker het werk verricht	188	58,6
Agendapunten aangedragen door de medewerker	214	66,7
Uw eigen functioneren	244	76
Ziekteverzuim van de medewerker	235	73,2
Voortgang in te ontwikkelen competenties	275	85,7
Ambities van de medewerker op langere termijn	276	86
Te ontwikkelen competenties in relatie tot de ambitie van de medewerker op langere termijn	211	65,7
Anders, namelijk	34	10,6

Tabel 7

Bij de categorie 'anders, namelijk' geven de managers vooral mobiliteit en employability (11 keer) aan als extra elementen. Ook balans privé-werk en algemeen welbevinden van de medewerker wordt door 3 managers genoemd. Eén manager noemt plezier als extra bespreekpunt.

Gezien het bovenstaande is het antwoord op de vraag of managers de beoordelingscyclus conform de voorschriften van UWV gebruiken (aanvullende onderzoeksvraag b. uit § 5.1.2) dat de voorschriften divers worden nageleefd. Van een eenduidig gebruik conform de voorschriften is geen sprake.

7.2.3 De beoordelingscyclus als prestatie-managementinstrument

Naast de vraag of de richtlijnen worden gevolgd, is het voor het 'hoe' van het gebruik interessant te weten of de beoordelingscyclus ook als instrument voor prestatie-management wordt ingezet. We zagen in hoofdstuk 4 dat UWV wel heel duidelijk dit doel voor ogen heeft. Er zijn in dit verband twee aanvullende onderzoeksvragen geformuleerd waarop we een antwoord willen formuleren:

- Is er een relatie tussen de afdelingsdoelen en de individuele afspraken die worden gemaakt met de medewerkers (onderzoeksvraag c.)?
- Maken managers concrete afspraken met hun medewerkers (onderzoeksvraag d.)?

Is er een directe relatie tussen de afdelingsdoelen en de individuele afspraken?

De afdelingsdoelen worden bij UWV vertaald in prestatie-indicatoren. Bij de vraag of er een directe relatie is tussen de prestatie-indicatoren en de individuele afspraken die de manager maakt met zijn/haar medewerkers antwoord 69,2% van de managers dat dit voor alle medewerkers zo is. Nog eens 22,1% geeft aan dat dit voor een deel van de medewerkers zo is. Een grote meerderheid van 91,3% geeft dus aan dat zij de directe relatie tussen de prestatie-indicatoren en de individuele afspraken met de medewerker zien voor ten minste

een deel van de medewerkers. Bij de analyse is het meest interessante deel de verklaring die managers geven bij de 'nee, want' optie.

"p&o lijn is geen onderdeel van de klantlijn"

"werk in de staf, p.i.'n zijn vaag"

"wij zijn een staf afdeling en ondersteunen de lijn"

Het blijkt dat de afdelingen die niet tot de klantzone (deze uitdrukking gebruikt één van de managers) behoren zoals staf, kwaliteit, P & O aangeven dat zij geen prestatie-indicatoren gebruiken of die niet door kunnen vertalen naar de medewerkers.

Maken managers concrete afspraken met hun medewerkers?

Bij de beantwoording van deze vraag is in de eerste plaats het interessant om te weten over welke onderwerpen de managers afspraken maken. Zie hiervoor tabel 6 in § 7.2.2.

Als opvallend resultaat signaleren wij dat het percentage managers dat geen afspraken maakt over het aantal te leveren diensten hoog is met bijna 42%. De budgetten van de afdelingen worden in het algemeen afgestemd op het verwachte werkaanbod (in aantallen 'producten') en het is dan logisch om met de medewerkers die deze producten moeten maken, afspraken te maken over aantallen.

De tweede vraag die in dit verband door ons relevant wordt geacht is de vraag of de manager differentieert in het maken van afspraken. Dit heeft te maken met een prestatiegerichtheid, waarbij de focus ligt op wat de medewerker kan bereiken en niet zozeer op wat de (basis) norm is. Zo worden medewerkers uitgedaagd om hun uiterste best te doen. Een analyse van deze vraag levert het volgende beeld op:

Differentieert u in het maken van afspraken met medewerkers die eenzelfde functie bekleden?	Aantal	%
Nee, want	42	13,1
Ja	279	86,9
Totaal	321	100,0

Tabel 8

Een ruime meerderheid differentieert in het maken van afspraken en maakt de afspraken naar de individuele medewerker toe dus concreter. Een analyse van de verklaringen die de manager geeft bij de 'nee, want' levert het beeld op dat het hier voornamelijk gaat om het hanteren van een ander uitgangspunt, namelijk gelijke monniken, gelijke kappen. Ter illustratie hier een aantal uitspraken:

"teams moeten identiek presteren"

"ik zou niet weten waarom?"

"gelijke behandeling van medewerkers is een must"

De derde vraag die wij relevant achten voor de concreetheid van de afspraken is de vraag of (en in welke mate) de afspraken dit jaar anders zijn dan de afspraken van vorig jaar. Bij een organisatie in beweging zou het spectrum aan werkafspraken en competenties ook in beweging moeten zijn omdat anders de organisatie wel aan het veranderen is en de medewerkers niet.

Zijn de afspraken die u dit jaar heeft gemaakt anders dan de afspraken van vorig jaar?	Aantal	%
Nee, want	44	13,7
Ja, op het gebied van zowel de prestaties als de competentie	155	48,3
Ja, op het gebied van competenties	35	10,9
Ja, op het gebied van resultaten	87	27,1
Totaal	321	100,0

Tabel 9

De meeste managers geven aan dat de afspraken ook in beweging zijn. Een analyse van de verklaringen bij de 'Nee, want' geeft een tweeledig beeld. Enerzijds gaat het om managers die nog niet eerder de beoordelingscyclus hebben doorlopen met hun huidige medewerkers en anderzijds om managers die aangeven dat zij geen veranderingen in resultaten en/of competenties ervaren. Opvallend is hierbij dat eerstgenoemde groep kennelijk ook niet een al lopende cyclus heeft voortgezet. Ter illustratie een aantal uitspraken:

"de ingezette lijn is doorgetrokken"

"zelfde medewerkers en zelfde prestaties moet ik als manager leveren"

"het lukt ons nu ternauwernood om op basis van eigen materiaal te toetsen wat we afgesproken hebben. Pas wanneer het ons lukt om aan te tonen wat de geleverde werkprestaties zijn geweest, kun je vervolgens gaan bijstellen."

Deze 3 vragen samenvattend is het beeld, in antwoord op de vragen *c.* en *d.* dat

- er weliswaar concrete afspraken worden gemaakt met de medewerkers maar dat deze afspraken niet altijd in lijn liggen met de uiteindelijke organisatiedoelstellingen
- er verschil is tussen afspraken over resultaten en competenties, waarbij resultaten meer in zwang zijn dan afspraken over competenties
- er een kleine groep managers is die kennelijk minder prestatiegericht werkt

Resultaten uit de interviews

Het beeld uit het kwantitatieve onderzoek wordt ondersteund door de resultaten uit de interviews. Dat het gebruik van de beoordelingscyclus als prestatimanagementinstrument voor verbetering vatbaar is, is een opvatting die door alle geïnterviewden wordt gedeeld. Hierbij valt op dat, waar deze managers spreken over het gebruik van de beoordelingscyclus, benadrukt wordt dat het van belang is dat de beoordelingscyclus onderdeel uitmaakt van een keten van prestatimanagement. We herkennen hier de keten zoals die in § 1.1 en § 1.2 is beschreven. De geïnterviewde managers hechten aan het doorvertalen van afspraken tot individueel niveau en aan overeenstemming over beleid, het maken van afspraken en het gebruiken van de HRM-cyclus. Maar tegelijkertijd constateren deze managers dat de keten onvoldoende gesloten is. Een aantal citaten verduidelijkt dit:

"Er is weinig samenhang en gemeenschappelijkheid in de te bereiken doelen. De verbinding tussen bedrijfsdoelstellingen en de HRM-weg om deze te bereiken ontbreekt. Medewerkers zijn productiemiddelen geworden, we managen onze human resources onvoldoende."

"Binnen UWV wordt te veel gestuurd op pi'n en te weinig op HR. Medewerkers raken zo vervreemd van het doel van de organisatie. Er is te weinig contact met dat waar UWV voor staat."

"Het succes van de beoordelingscyclus is in hoge mate afhankelijk van het realiteitsgehalte en de herkenbaarheid van de pi'n die worden gesteld. Er moet sprake zijn van samenhang met de organisatiedoelstellingen."

7.2.4 Keten van waardecreatie

De meerwaarde van instrumenten van HRM, zo zagen we in § 2.2, krijgt vorm door een keten van waardecreatie. Deze keten, weergegeven in figuur 6, kent als eerste, laagste, niveau de technische kwaliteit van de producten die HR levert. Als producten in het kader van de beoordelingscyclus zijn de formulieren aan te merken die UWV heeft voorgeschreven, maar ook de competentietaal en de gekozen schaalverdeling. In het onderzoek komen deze aspecten op de volgende manier terug.

Resultaten uit de interviews

Over de kwaliteit van de formulieren en competentietaal verschillen de meningen. Een van de geïnterviewde managers is van mening dat zowel het proces als de inhoud van de beoordelingscyclus goed zijn gestandaardiseerd o.a. door het eenduidig gebruik van competentietaal. Een andere manager ziet echter als één van de oorzaken dat managers het moeilijk vinden om de beoordelingscyclus goed in te zetten het gebruik van containerbegrippen als 'klantgericht' en 'samenwerken' en hij vindt de gebruikte formulieren 'draken'.

De schaalverdeling

In hoofdstuk 5 hebben we de onderzoeksvraag opgenomen of managers bij UWV de 4-puntsschaal als een systeem met te veel schalen ervaren (onderzoeksvraag e.) omdat in de theorie wordt gewezen op het gevaar van te veel schalen.

Bent u tevreden met de schaalverdeling van het beoordelingsformulier?	Aantal	%
Ja	174	54,2
Nee, te veel differentiatie mogelijk	19	5,9
Nee, te weinig differentiatie mogelijk	128	39,9

Tabel 10

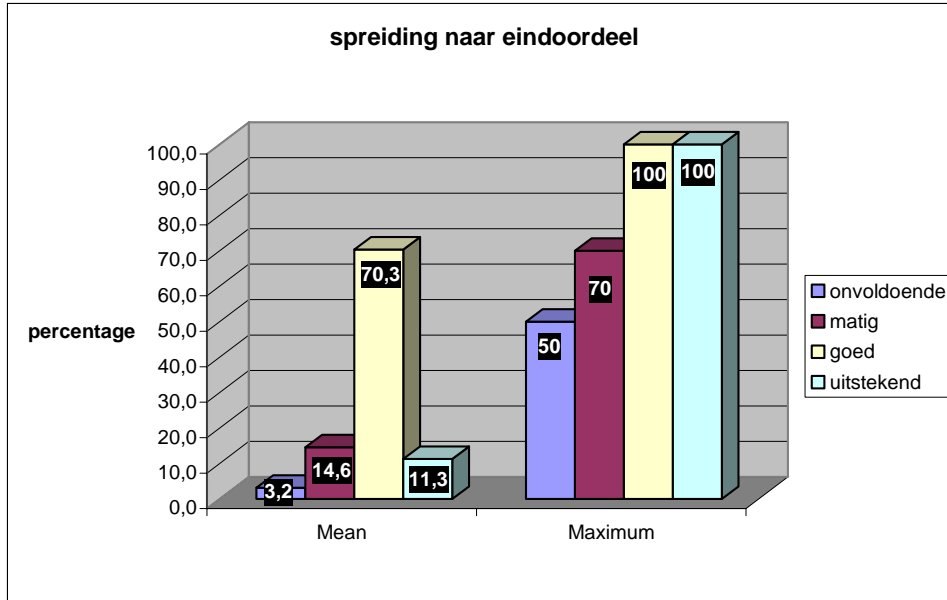
In de tabel valt af te lezen dat een meerderheid van de managers tevreden is met de schaalverdeling. De managers die niet tevreden zijn met de schaalverdeling willen graag meer differentiatie (39,88% van de managers) aanbrengen. Slechts een klein deel van de managers die ontevreden zijn wil minder kunnen differentiëren (5,9%). Hieruit kunnen we concluderen dat het overgrote deel van de managers van mening is dat er geen sprake is van te veel schalen. Dit kan betekenen dat het probleem dat het gesprek verschuift van de beoogde verbetering naar het gescoorde niveau niet aanwezig is óf dat managers het in de theorie geduide verband niet onderkennen.

Resultaten uit de interviews

In een van de gesprekken komt de schaalverdeling aan de orde. De regiodirecteur WW merkt op dat meer differentiatie gewenst is. Met name het ontbreken van de kwalificatie 'voldoende' vindt hij een gemis.

Beoordelingsfouten

De onderzoeksvraag die we willen beantwoorden (onderzoeksvraag f) is de vraag of in het gebruik van de beoordelingscyclus aanwijzingen zijn te vinden die wijzen op het voorkomen van bepaalde beoordelingsfouten. Voor de analyse maken we gebruik van de spreiding naar eindoordeel (bij de beoordeling) om te toetsen op aanwijzingen voor de centrale tendentiefout en de toegeeflijkheidsfout. Deze beide fouten hebben immers een relatie met de verdeling van de beoordeling.



Grafiek 1

Gegeven de spreiding naar eindoordeel zien we bij de managers van UWV aanwijzingen voor de centrale tendentiefout aangezien er veel minder in uitersten wordt beoordeeld. Het grootste deel van de medewerkers krijgt de beoordeling goed. Dit maakt dat er vaak weinig verandert na het beoordelingsgesprek. Ook zien we aanwijzingen voor de toegeeflijkheidsfout aangezien de waarderingen matig en onvoldoende vele malen minder gebruikt worden dan de waarderingen goed en uitstekend. Ons onderzoek is onvoldoende afgestemd op het fenomeen beoordelingsfouten om een volledige analyse te kunnen maken. UWV zou echter op grond van de aangetroffen aanwijzingen een nader onderzoek hiernaar kunnen starten.

7.2.5 Het investeringscontract als onderdeel van de beoordelingscyclus

In hoeveel procent van de functioneringsgesprekken en van de beoordelingsgesprekken zijn afspraken vastgelegd in een investeringscontract (onderzoeksvraag g.)? Dat is een vraag die relevant is voor de focus op investering van de manager. Zeker in het functioneringsgesprek behoort de ambitie van de medewerker uitdrukkelijk aan de orde te komen.

In hoeveel procent van de beoordelingsgesprekken van het afgelopen jaar, heeft u afspraken vastgelegd in een investeringscontract?	Aantal	Procent
76 tot en met 100%	50	15,7%
51 tot en met 75%	8	2,5%
26 tot en met 50%	35	11,0%
11 tot en met 25%	51	16,0%
1% tot en met 10%	61	19,1%
0%	114	35,7%
Totaal	319	100,0%

Tabel 11

In hoeveel procent van de functioneringsgesprekken van het afgelopen jaar, heeft u afspraken vastgelegd in een investeringscontract?	Aantal	Procent
76 tot en met 100%	50	15,7%
51 tot en met 75%	5	1,6%
26 tot en met 50%	27	8,5%
11 tot en met 25%	42	13,2%
1% tot en met 10%	56	17,6%
0%	138	43,4%
Totaal	318	100,0%

Tabel 12

De range van antwoordmogelijkheden loopt bij beide vragen van 0% tot 100%. Beide uitersten zijn als vreemd te typeren. In 100% van de gesprekken een investeringscontract afsluiten lijkt er op te wijzen dat ook een investeringscontract wordt afgesloten zonder dat er een specifieke ontwikkeling of opleiding voor de medewerker nodig of wenselijk is. Dat met 0% van de medewerkers een investeringscontract wordt afgesloten lijkt evenmin voor de hand liggend omdat dit zou betekenen dat er voor geen van de medewerkers ontwikkeling of opleiding wenselijk is of nodig is.

Bij de beantwoording van deze vraag hoort ook een 'nee-want' optie. Daaruit valt op te maken dat kennelijk een deel van de managers de formulieren invult als klusje dat gedaan moet worden voor alle medewerkers. Illustratieve citaten hiervoor:

"van iedereen is een investeringscontract opgemaakt, maar niet voor iedereen van toepassing, medewerkers zijn tevreden met hun positie"

"0% (in jaren daarvoor al gebeurd!)"

Verder geeft een aantal managers spontaan aan dat zij het investeringscontract integreren in het beoordelingsformulier.

7.3 De indeling in groepen

In het voorgaande hebben we gezien dat er sprake is van een verschillend gebruik van de beoordelingscyclus (als instrument voor prestatie management). Zowel de procedurele voorschriften als de inhoudelijke wensen van UWV met betrekking tot het gebruik worden door managers verschillend geïnterpreteerd. Om dit verschil in gebruik te kunnen verklaren, hebben we de respondenten ingedeeld in vier groepen. De criteria voor de indeling in de groepen hebben we besproken in § 6.2.4 Een belangrijk deel van de voorgaande analyses heeft ook betrekking op deze criteria. Aan de hand van de door ons benoemde criteria is de volgende groepsindeling tot stand gekomen:

Groep	Aantal respondenten
Groep 1 (****)	87 (27% van het totaal)
Groep 2 (***)	46 (14% van het totaal)
Groep 3 (**)	87 (27% van het totaal)
Groep 4 (*)	101 (31% van het totaal)
Totaal	321

Tabel 13

Groep 1 (****) is de groep waarin de manager is ingedeeld die zelf aangeeft dat hij/zij de gesprekken voert zoals voorgeschreven in de beoordelingscyclus, dus het juiste gesprek op het juiste moment en die ook zo handelt. In deze groep zitten dus de managers die de beoordelingscyclus zowel qua procedure als qua inhoud gebruiken op de door UWV beoogde manier.

Groep 2 (***) is de groep waarin de manager is ingedeeld die zelf aangeeft hij/zij de gesprekken niet voert zoals voorgeschreven in de beoordelingscyclus, dus het juiste gesprek op het juiste moment (het houden van een beoordelingsgesprek voor 15 november van ieder jaar en het houden van een functioneringsgesprek halverwege het jaar), maar die voor het overige wel in overeenstemming met de richtlijnen handelt. Deze managers volgen dus niet alle procedurele richtlijnen, maar gebruiken op inhoud de beoordelingscyclus wel op de door UWV beoogde manier.

Groep 3 (***) is de groep waarin de manager is ingedeeld die zelf aangeeft dat hij/zij de gesprekken voert zoals voorgeschreven in de beoordelingcyclus, dus het juiste gesprek op het juiste moment, maar die niet in overeenstemming met de voorgeschreven richtlijnen handelt. Deze groep volgt dus grotendeels wel de juiste procedure, maar laat het op inhoud afweten.

Groep 4 (*) is de groep waarin de manager is ingedeeld die zelf aangeeft dat hij/zij de gesprekken niet voert zoals voorgeschreven in de beoordelingcyclus, dus het juiste gesprek op het juiste moment, en die voor het overige ook niet in overeenstemming met de richtlijnen handelt. Deze groep scoort dus slecht op zowel proces als inhoud.

In het vervolg van deze analyse zult u deze groepen tegenkomen als manier om de uitkomsten van onderzoeksvragen onder te verdelen en een vergelijking tussen deze 4 groepen en de onderzochte relatie te kunnen maken.

7.3.1. Welke managers zitten in de vier groepen?

Het is voor UWV interessant om te weten hoe in elk organisatieonderdeel de beoordelingcyclus wordt toegepast omdat het een indicatie geeft waar de verbetering gezocht moet worden. Onderstaande tabel beperkt zich tot de drie grootste (qua aantal ingevulde vragenlijsten) organisatieonderdelen om te onderzoeken of het beeld statistisch betrouwbaar is. De significantie is met 0,005 klein genoeg om te mogen stellen dat de resultaten niet op toeval berusten. De uitkomsten van de analyse zijn dus van overeenkomstige toepassing op het totaal van deze drie organisatieonderdelen.

		groep 1 (****)	groep 2 (***)	groep 3 (**)	groep 4 (*)	Totaal
Divisie AG	Aantal	19	17	27	40	103
	% in groep	32,8%	42,5%	45,8%	49,4%	43,3%
Divisie WW	Aantal	34	11	26	26	97
	% in groep	58,6%	27,5%	44,1%	32,1%	40,8%
Bezwaar en Beroep	Aantal	5	12	6	15	38
	% in groep	8,6%	30,0%	10,2%	18,5%	16,0%
X ² =18,651 P=0,005						

Tabel 14

De divisie WW is het sterkst vertegenwoordigd in groep 1 (****). De divisie AG is het sterkst vertegenwoordigd in groep 4 (*). De vertegenwoordiging van AG in groep 1 (****) is relatief laag met 21,8% (meer dan 30% bij de andere groepen). De divisie B & B scoort hoog in de groepen 2 (***) en 4 (*), de groepen die de gesprekken niet voeren in overeenstemming met de procedurele richtlijnen.

Het is voor de organisatieonderdelen van UWV interessant om te weten hoe binnen hun organisatieonderdeel de beoordelingscyclus wordt gebruikt. In hoeverre moet de manager zich aangesproken voelen? In bijlage VII is daarom een aantal taartgrafieken en een tabel opgenomen die aangeven hoe binnen de verschillende organisatieonderdelen de groepen 1 tot en met 4 vertegenwoordigd zijn.

7.4 Rol van managers –gedragsfactoren-

Uit het onderzoek van De Waal blijkt dat er een positief verband is tussen bepaalde gedragsfactoren en het gebruik van een prestatimanagementsysteem. Op basis van dit

positieve verband hebben we in hoofdstuk 5 een aantal hypothesen geformuleerd die we in de onderstaande paragrafen per aandachtsgebied zullen bespreken. Per aandachtsgebied opdat we een goed beeld kunnen krijgen van mogelijke verbeteringen. Bij ieder aandachtsgebied bespreken we eerst de 'droge' uitkomsten per stelling omdat hierin ook interessante aangrijpingspunten zitten voor verbetering van het gebruik van de beoordelingscyclus, daarna beschouwen we de relatie tussen de het totale aandachtsgebied en de vier groepen managers.

7.4.1 Aandachtsgebied 1

Managers begrijpen het karakter en het doel van de beoordelingscyclus

Ons uitgangspunt hierbij (zie hypothese 1 in § 5.2.1) is dat als managers het karakter en het doel van de beoordelingscyclus begrijpen ze deze eerder goed zullen toepassen.

Stelling	% (geheel) mee eens
Het doel van de beoordelingscyclus is om medewerkers op een zo effectief en efficiënt mogelijke manier in te zetten en ze te stimuleren in hun persoonlijke ontwikkeling.	81,6%
Met de beoordelingscyclus wil ik vooral bereiken dat mijn medewerkers worden ingezet op de plek die het beste past bij hun talenten en kwaliteiten.	65,1%
De beoordelingscyclus draagt bij aan het goed functioneren van mijn medewerkers.	73,5%
De relatie tussen de werkafspraken, competentieafspraken en het functioneren van mijn medewerkers sterk.	39,6%
De prestatie-indicatoren uit mijn contract sluiten aan bij de strategische keuzen van UWV.	62,0%
Voor mijn verantwoordelijkheidsgebied zijn de juiste prestatie-indicatoren gekozen.	56,4%

Tabel 15

De eerste twee stelling zijn rechtstreeks afkomstig uit het interne beleid van UWV. Het valt op dat slechts 81,6% van de managers de doelstelling van de beoordelingscyclus herkent en positief reageert op de stelling. Op de tweede stelling is het percentage nog lager. Kennelijk vinden de managers het van minder groot belang dat de inzet van medewerkers past bij de talenten en kwaliteiten van de medewerkers.

Nog geen driekwart van de managers is het eens met de derde stelling. Bijna 40% van de managers geeft een negatief antwoord op de stelling die gaat over de mate waarin prestatie-indicatoren aansluiten bij de strategische keuzen. Slechts iets meer dan de helft van de managers geeft aan dat de prestatie-indicatoren de juiste zijn voor zijn/haar verantwoordelijkheidsgebied.

Samenvattend stellen we dat een behoorlijke groep managers het niet eens is met de 6 stellingen uit het eerste aandachtsgebied. Zij begrijpen het karakter en de doelstelling van de beoordelingscyclus dus niet of onvoldoende wat een negatieve invloed zal hebben op hun gedrag in de toepassing van de beoordelingscyclus. De conclusie lijkt gerechtvaardigd dat hier dus winst te halen is.

Resultaten uit de interviews

In de interviews is het gebruik van de beoordelingscyclus als instrument van prestatie-management aan de orde gekomen. De geïnterviewde managers kwalificeren het instrument heel divers, ze vinden 'nuttig', 'noodzakelijk', 'belangrijk' of 'geweldig'.

Aandachtsgebied 1 in relatie tot de vier groepen

Voor het toetsen van hypothese 1 zetten we in de volgende tabel de vier verschillende groepen gebruikers onder elkaar en later we zien hoe deze groepen scoren op de in tabel 30 opgenomen stellingen.

	Gemiddelde score	Aantal
groep 1 (****)	22,0115	87
groep 2 (***)	22,1522	46
groep 3 (**)	21,9770	87
groep 4 (*)	20,9802	101
Totaal	21,6978	321
Significantie 0,019		
Eta 0,176		

Tabel 16

De significantie is kleiner dan 0,05 en daarmee is statistisch gezien de uitkomst betrouwbaar, dus er is maar een kleine kans dat de uitkomst op toeval berust. De Eta van 0,176 wijst op een verband tussen de twee variabelen dat echter niet sterk is.

De gemiddelde score staat voor het gemiddelde op alle stellingen die horen bij aandachtsgebied 1. Omdat er 6 stellingen zijn is het maximale aantal punten 30 (dat is dus geheel eens met het totale aandachtsgebied). Het minimum aantal punten is 6 (dat is dus geheel oneens met het totale aandachtsgebied en een neutrale score zou 18 zijn).

Gegeven de schaalopbouw is het uitgangspunt hoe hoger, hoe beter van toepassing. Groep 2 heeft het hoogste gemiddelde, groep 4 heeft het laagste gemiddelde. Groep 1 scoort dus niet het hoogste gemiddelde. Dit is te verklaren vanuit de definitie van de vier groepen. Groep 1 en 2 verschillen namelijk alleen in het moment waarop de manager de gesprekken voert, niet op de overige criteria. Op de overige criteria zijn de groepen 1 en 2 gelijk aan elkaar.

Op basis van de analyse aanvaarden we hypothese 1 ondanks het feit dat we hebben gezien dat het beter begrijpen van het karakter en het doel van de beoordelingscyclus niet vaker voor komt bij groep 1, maar juist bij groep 2. We kunnen namelijk wel het omgekeerde stellen omdat groep 4 significant slechter scoort dan de andere drie groepen.

7.4.2 Aandachtsgebied 2

Managers hebben een positieve houding ten opzichte van de beoordelingscyclus

Een positieve houding ten opzichte van de beoordelingscyclus zal er, zo verwachten wij althans, toe bijdragen dat die beoordelingscyclus beter wordt toegepast (zie hypothese 2).

Stelling	% (geheel) mee eens
Het maken van werkafspraken en afspraken over gedrag is nodig om mijn medewerkers de gewenste prestaties te laten leveren.	76,9%
De beoordelingscyclus is nodig om werkafspraken en afspraken over gedrag te maken.	49,5%
Voor de invoering van de beoordelingscyclus heb ik positieve ervaringen opgedaan met een vergelijkbaar systeem.	37,7%
Omdat prestatie-indicatoren als bedreigend kunnen worden ervaren vertaal ik deze niet door in de individuele afspraken met medewerkers.	4,7%
Ik voel me volledig gesteund door mijn leidinggevende in de manier waarop ik omga met de beoordelingscyclus.	80,7%

Tabel 17

Ongeveer driekwart van de managers is het eens met de stelling die draait om de kern van prestatie management: is het wel of niet zinvol om afspraken te maken met medewerkers over taken en gedrag om hen de gewenste prestaties te laten leveren. Een kwart heeft die overtuiging dus niet en zal een minder positieve houding hebben ten aanzien van de beoordelingscyclus. De meeste managers hebben de beoordelingscyclus niet nodig om werkafspraken en afspraken over gedrag te maken en hebben geen eerdere positieve ervaringen opgedaan.

20% van de managers voelt zich niet volledig gesteund door de leidinggevende in de manier waarop hij/zij omgaat met de beoordelingscyclus. Dit vinden we veel omdat het gaat om vertrouwen en dit een essentieel onderdeel is van de werkrelatie manager-medewerker. Het gebrek aan vertrouwen heeft volgens ons gevolgen voor de risico's die de manager bereid is te nemen in zijn beoordeling van medewerkers. Dit zal er toe leiden dat het oordeel van de manager in de 'veilige zone' blijft en kan daarmee het verschijnsel centrale tendentie (mede) veroorzaken.

Het overall beeld is dat in de houding ten opzichte van de beoordelingscyclus een aanzienlijk deel van de managers niet positief is. Ongeveer een kwart van de managers zal hieruit geen stimulans krijgen om de beoordelingscyclus toe te passen zoals het bedoeld is.

Resultaten uit de interviews

Dat een positieve houding van managers een beter gebruik van de beoordelingscyclus in de hand werkt, komt in een van de interviews heel expliciet aan de orde:

"Managers moeten het nuttig (gaan) vinden omdat ze zien dat ze medewerkers positief kunnen beïnvloeden...Positieve ervaringen zijn van groot belang in het succes van de beoordelingscyclus en het beïnvloeden van het functioneren van medewerkers." (regiodirecteur AG)

Aandachtsgebied 2 in relatie tot de vier groepen

Als een positieve houding van de manager ten aanzien van de beoordelingscyclus een positieve bijdrage heeft aan het gebruik van die beoordelingscyclus, dan verwachten we verschillen te zien als we dit aandachtsgebied in relatie brengen tot de vier groepen.

	Gemiddelde score	Aantal
groep 1 (****)	18,5862	87
groep 2 (***)	18,6739	46
groep 3 (**)	18,3793	87
groep 4 (*)	18,0495	101
Totaal	18,3738	321

Significantie 0,402

Eta 0,096

Tabel 18

Met een significantie van ruim 40% is de kans groot dat de uitkomsten toeval zijn. De Eta van 0,096 duidt op een zwak verband tussen de variabelen.

Dit aandachtsgebied heeft 5 stellingen waardoor de maximale score 25 zou zijn (bij helemaal mee eens), de neutrale score 15 zou zijn en de minimale score 5 zou zijn (bij geheel oneens). Gegeven de gemiddelde score van 18 kunnen we niet een duidelijk label hangen aan dit aandachtsgebied. Er is geen sprake van een overwegend positief of negatief beeld.

De gemiddelden liggen voor alle vier de groepen voor het gehele aandachtsgebied dicht bij elkaar. Het gemiddelde van groep 4 is echter ook hier het laagst en van groep 2 het hoogst. Wederom valt dit te verklaren vanuit de definitie van de vier groepen. Groep 1 en 2 verschillen immers uitsluitend in het moment waarop de manager de gesprekken voert, niet op de overige criteria. Op de overige criteria zijn de groepen 1 en 2 gelijk aan elkaar.

Deze analyse staft niet hypothese 2 dat naarmate de managers een positievere houding hebben ten opzichte van de beoordelingscyclus, zij hem beter zullen toepassen. Ondanks de verschillen tussen de vier groepen is de significantie voor ons reden om de hypothese te verwerpen.

7.4.3 Aandachtsgebied 3

De beoordelingscyclus is afgestemd op de verantwoordelijkheden van de managers.

Onze verwachting is dat hoe beter de inhoud van de beoordelingscyclus is afgestemd op de verantwoordelijkheden van de managers hoe beter zij de beoordelingscyclus zullen toepassen (zie hypothese 3).

Stelling	% (geheel) mee eens
Ik ben verantwoordelijk voor prestatie-indicatoren die mijn eigen team overstijgen	62%
De prestatie-indicatoren in mijn managementcontract geven een duidelijk beeld van de belangrijkste onderdelen van mijn aandachtsgebied	56,1%
Mijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn op elkaar afgestemd	67,9%
De resultaten van de beoordelingscyclus gebruik ik voor prestatieverbetering	74,8%
De prestatie-indicatoren zijn geschikte input voor het maken van werkafspraken met mijn medewerkers	74,1%
De competenties zoals die zijn opgenomen in de functieprofielen zijn geschikt om afspraken over gedrag met mijn medewerkers te maken	77,3%
De beoordelingscyclus is een geschikt instrument om mijn medewerkers aan te sturen	57,3%

Tabel 19

Uit de beantwoording van de afzonderlijke stellingen blijkt dat een behoorlijke discrepantie wordt ervaren tussen de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de manager (de eerste 3 stellingen). Ook vindt een kwart van de managers de prestatie-indicatoren en competenties niet/weinig geschikt voor het maken van afspraken. Dit is een opvallend resultaat als we het vergelijken met het antwoord dat de managers gaven op de vraag waar afspraken over gemaakt worden. In tabel 6 zien we dat 88,5% van de managers afspraken maakt over functiespecifieke competenties. En dat dus terwijl in ieder geval een deel van deze managers die competenties niet geschikt vinden om afspraken over te maken. Een soortelijke conclusie kunnen we trekken ten aanzien van het maken van afspraken over prestatie-indicatoren.

Wat verder opvalt, is dat een kwart van de managers geen gebruik maakt van de resultaten van de beoordelingscyclus om prestatieverbetering te realiseren. Het percentage managers dat de beoordelingscyclus een geschikt sturingsinstrument vindt, is zelfs nog lager.

Resultaten uit de interviews

De afstemming van de beoordelingscyclus op de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de manager is voor de geïnterviewden een belangrijk aspect. Zo wees de directeur B&B op het belang van het stellen van de juiste pi'n. Naar zijn mening worden bij UWV te veel procesindicatoren en te weinig resultaatindicatoren als pi gesteld. En een pi alleen op het proces (bijvoorbeeld de registratie) werkt niet. Het belang van managementinformatie is besproken met de regiodirecteur AG. In een eerdere audit bij zijn organisatieonderdeel komt

het gebrek aan managementinformatie als oorzaak voor een onvoldoende gebruik van de beoordelingscyclus naar voren.

Aandachtsgebied 3 in relatie tot de vier groepen

Ook bij dit aandachtsgebied de resultaten in relatie tot de vier groepen.

	Gemiddelde score	Aantal
groep 1 (****)	28,7701	87
groep 2 (***)	28,7391	46
groep 3 (**)	28,2184	87
groep 4 (*)	27,1485	101
Totaal	28,1059	321

Significantie 0,005

Eta 0,199

Tabel 20

Er is slechts een kans van 5 op de 1000 dat de resultaten op toeval berusten. De resultaten zijn daarom statistisch verantwoord en kunnen geacht worden te gelden voor de gehele populatie managers. De waarde van de Eta duidt op een verband dat we classificeren als sterk noch zwak.

Dit aandachtsgebied heeft 8 stellingen. De maximale score zou derhalve 40 zijn geweest (bij geheel mee eens), de neutrale score 24 en de minimum score 8 (bij geheel mee oneens).

Het gemiddelde van groep 4 is ook op dit aandachtsgebied het laagst en van groep 2 het hoogst. Dit aandachtsgebied blijkt dus wel van invloed op de toepassing van de beoordelingscyclus door managers bij UWV. *We aanvaarden daarom hypothese 3.*

De rol van managementinformatie

Met betrekking tot de rol van managementinformatie in relatie tot de beoordelingscyclus hebben we de hypothese geformuleerd dat de manager de beoordelingscyclus beter zal gebruiken naarmate hij beschikt over meer gedetailleerde managementinformatie.

De beschikbaarheid van managementinformatie is van belang voor het kunnen doorvertalen van afdelingsdoelstellingen naar individuele afspraken en het vervolgens beoordelen van de individuele resultaten die de medewerker heeft behaald op die doelstellingen. Als managementinformatie niet beschikbaar is op individueel niveau zal dit een hindernis opleveren in het maken van concrete afspraken met medewerkers.

Is binnen uw organisatieonderdeel managementinformatie beschikbaar?	Aantal	%
Nee	20	6,2
Ja, op afdelingsniveau	97	30,2
Ja, op teamniveau	62	19,3
Ja, op individueel niveau	142	44,2
Totaal	321	100,0

Tabel 21

Slechts 44,2% van de managers beschikt over managementinformatie op individueel niveau. De andere managers zullen daarom problemen tegenkomen in het doorvertalen van de afdelings- of teamdoelstelling naar het individu. 6,2% van de managers beschikt in het geheel niet over managementinformatie. Binnen groep 4 is dit percentage bijna 10%.

Is binnen uw organisatieonderdeel managementinformatie beschikbaar?		groep 1 (****)	groep 2 (***)	groep 3 (**)	groep 4 (*)	Totaal
Nee	Aantal	2	3	5	10	20
	% in groep	2,3%	6,5%	5,7%	9,9%	6,2%
Ja, op individueel niveau	Aantal	41	29	31	41	142
	% in groep	47,1%	63,0%	35,6%	40,6%	44,2%
Ja, op teamniveau	Aantal	19	6	19	18	62
	% in groep	21,8%	13,0%	21,8%	17,8%	19,3%
Ja, op afdelingsniveau	Aantal	25	8	32	32	97
	% in groep	28,7%	17,4%	36,8%	31,7%	30,2%
Totaal	Aantal	87	46	87	101	321
	% in groep	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
X ² = 15,490 P= 0,078						

Tabel 22

Met een p-waarde van 0,078 is met een betrouwbaarheid van 92% te zeggen dat de uitkomsten niet op toeval berusten.

De groepen 1 en 2 zijn de groepen die ten minste 1 werkafpraak en 1 competentie afspreken, beoordelen en evalueren. Bij deze groepen beschikt ook het grootste percentage managers over managementinformatie op individueel niveau. Als we groep 1 en 2 samenvoegen en groep 3 en 4 samenvoegen, dan wordt de kans dat de aangetroffen relatie op toeval berust nog kleiner (0,045). De beschikbaarheid van managementinformatie is dus bij UWV van invloed op het goed toepassen van de beoordelingscyclus. In de interviews wordt dit ook bevestigd. *We aanvaarden daarom hypothese 4.*

7.4.4 Aandachtsgebied 4

De organisatiecultuur is erop gericht de beoordelingscyclus te gebruiken voor continue verbetering.

Onze verwachting bij dit onderdeel is dat naarmate het meer "goed gebruik is" in de organisatie om de beoordelingscyclus toe te passen, managers zich ook meer uitgenodigd zullen voelen om dat ook te doen. We hebben hypothese 5 geformuleerd: naarmate de organisatiecultuur meer gericht is op het gebruik van de beoordelingscyclus voor continue verbetering, maken managers beter gebruik van de beoordelingscyclus.

Stelling	% (geheel) mee eens
De resultaten van alle medewerkers binnen mijn team worden openlijk gecommuniceerd.	39,9%
Ik bespreek de resultaten van mijn team regelmatig met mijn medewerkers.	89,4%
De beoordelingscyclus geeft mij de mogelijkheid om slecht functionerende medewerkers aan te pakken.	59,2%
Na invoering van de beoordelingscyclus zijn mijn medewerkers betere prestaties gaan neerzetten.	29,6%
De beoordelingscyclus geeft mij de mogelijkheid om verbeteracties af te spreken met mijn medewerkers.	84,4%
Na de invoering van de beoordelingscyclus is mijn beeld van de medewerkers betrouwbaarder geworden.	33,6%
Binnen UWV wordt de beoordelingscyclus van hoog tot laag consequent toegepast.	6,2%
Binnen mijn divisie/directoraat wordt de beoordelingscyclus door alle managers toegepast.	47,7%
Bij interne sollicitaties zou ik graag het beoordelingsformulier van de sollicitant raadplegen omdat dit een betrouwbaar beeld geeft van de betreffende medewerker.	30,8%

Tabel 23

Binnen dit aandachtsgebied wordt ingegaan op het vrij en open omgaan met resultaten en andere gegevens uit de beoordelingscyclus. Het idee hierbij is dat van het open en regelmatig bespreken van resultaten een stimulans uitgaat die het regelmatige gebruik stimuleert.

Uit de tabel valt af te lezen dat de resultaten van de teams regelmatig worden besproken door een groot deel van de managers. De resultaten van alle medewerkers binnen het team worden echter door veel minder managers openlijk besproken. Als de verantwoordelijkheid laag in de organisatie hoort te liggen, dan is een open communicatie over alle resultaten een stimulerende factor voor de medewerker omdat hij dan weet waar hij zelf eventueel zou kunnen ingrijpen.

De meeste managers zien geen relatie tussen de invoering van de beoordelingscyclus en prestatieverbetering bij de medewerkers. Dat de managers daarnaast ook niet zien dat de beoordelingscyclus door collega's zonder uitzondering wordt toegepast, zegt naar onze mening dat de cultuur niet is gericht op het gebruik van de beoordelingscyclus voor continue verbetering.

Resultaten uit de interviews

Over aandachtsgebied 4, organisatiecultuur, is uitgebreid gesproken met alle geïnterviewden. Met De Waal zijn de managers het eens dat een open cultuur belangrijk is voor het succes van een prestatie-managementinstrument als de beoordelingscyclus. Zo wordt benchmarken in een van de gesprekken genoemd als goed instrument. Dit sluit aan bij de door De Waal genoemde gedragsfactor dat resultaten openlijk worden gecommuniceerd. De geïnterviewde managers lijken hiermee overigens positiever tegenover benchmarken (op individueel niveau) te staan dan de respondenten uit het kwantitatieve onderzoek. Ook voorbeeldgedrag wordt door de managers positief gewaardeerd. Het wordt gezien als belangrijk hulpmiddel bij het toepassen van de beoordelingscyclus. En waar UWV dit in de voorschriften heeft vertaald in de richtlijn dat de naast hogere leidinggevende de formulieren moet paraferen, wordt opgemerkt dat dit alleen zinvol is als die leidinggevende dan ook wel alle formulieren leest en met de verkregen informatie iets doet.

Aandachtsgebied 4 in relatie tot de vier groepen

	Gemiddelde score	Aantal
groep 1 (****)	29,1149	87
groep 2 (***)	28,4565	46
groep 3 (**)	28,4253	87
groep 4 (*)	27,1188	101
Totaal	28,2056	321

Significantie 0,001
Eta 0,231

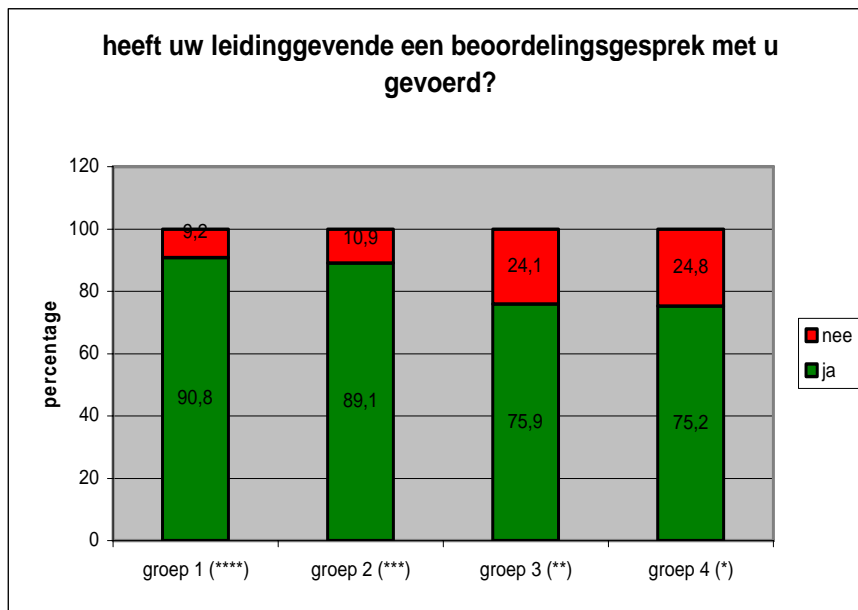
Tabel 24

Met 99,99% zekerheid kunnen we stellen dat de uitkomsten niet op toeval berusten. De Eta heeft een waarde die we tussen klein en groot in waarderen.

Groep 1 behaalt in dit aandachtsgebied het beste gemiddelde op het totaal van de stellingen. Groep 4 heeft het laagste gemiddelde. Dit is een bevestiging van onze hypothese dat naarmate het gebruik van de beoordelingscyclus gebruikelijk is, de beoordelingscyclus ook beter zal worden toegepast. *We aanvaarden hypothese 5.*

Voorbeeldgedrag naast hogere leidinggevende

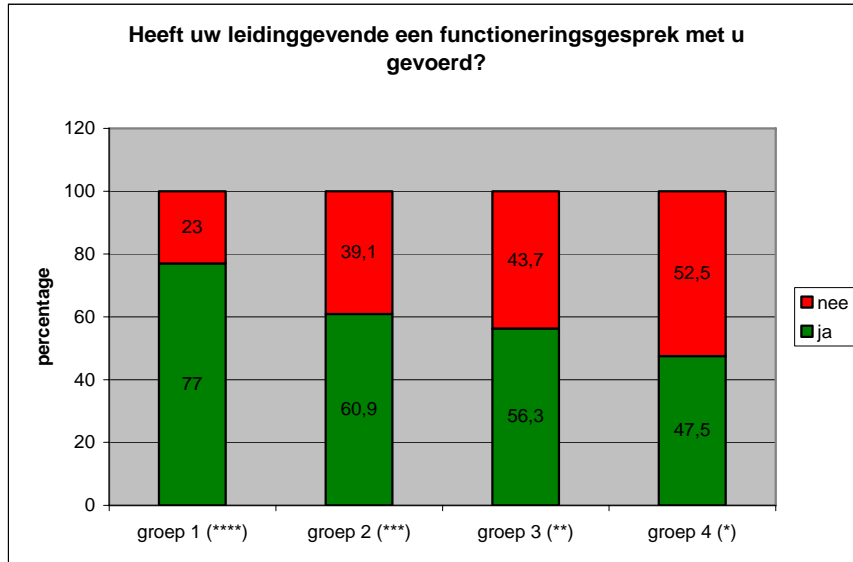
De naast hogere leidinggevende krijgt niet alleen vanuit de theorie een belangrijke rol. Ook UWV heeft deze rol bewust opgenomen in de beoordelingscyclus onder het motto "goed voorbeeld doet goed volgen". Daarom is in de vragenlijst een aantal vragen opgenomen over de eigen leidinggevende van de manager. Het verwachte verband is verwoord in hypothese 6: de manager zal de beoordelingscyclus beter toepassen als zijn direct leidinggevende op dit terrein voorbeeldgedrag vertoont.



$X^2 = 11,278$
 $P = 0,01$

Grafiek 2

De betrouwbaarheid van de uitkomsten is dus 99%. De beide groepen die op inhoud de beoordelingscyclus goed toepassen (groep 1 en 2) antwoordden positiever op deze vraag (90,8% resp. 89,1%) dan de beide andere groepen (75,9% resp. 75,2%).



$X^2 = 17,513$

$P = 0,001$

Grafiek 3

Er is slechts een kans van 1 op de 1000 dat de gehele populatie managers niet een overeenkomstig beeld geeft.

Over alle groepen is het percentage managers dat een functioneringsgesprek heeft gevoerd met de eigen leidinggevende kleiner dan het percentage bij het beoordelingsgesprek. Dit duidt erop dat de naast hogere leidinggevende een hogere prioriteit geeft aan de beoordeling dan aan het functioneringsgesprek.

Als we de beide vragen samen analyseren dan is de conclusie dat de leidinggevendenden van de managers die tot groep 1 horen het beste voorbeeldgedrag vertonen, dus een goed voorbeeld doet goed volgen. De leidinggevendenden van de managers die tot groep 4 horen vertonen het slechtste voorbeeld gedrag. Een slecht voorbeeld doet dus kennelijk ook goed volgen want de ondergeschikte managers passen vervolgens ook de beoordelingscyclus slecht toe.

In de analyse van deze vragen zien wij een bevestiging van het uitgangspunt dat voorbeeldgedrag van de leidinggevende van de manager het gedrag van de manager in het toepassen van de beoordelingscyclus zowel in positieve als in negatieve zin beïnvloed. *We aanvaarden hiermee hypothese 6.*

7.4.5 De vier aandachtsgebieden samen

Alles overziend kunnen we stellen dat groep 2 bij drie van de vier aandachtsgebieden als beste uit de bus komt met groep 1 als goede tweede. Groep 4 komt bij alle vier de aandachtsgebieden als slechtste uit de bus. Hoewel niet bij ieder aandachtsgebied de resultaten statisch gezien betrouwbaar zijn, is dit wel een zeer sterke aanwijzing dat de resultaten van het onderzoek van De Waal van overeenkomstige toepassing zijn op het gebruik van de beoordelingscyclus bij UWV. UWV kan dus invloed nemen op het gebruik van de beoordelingscyclus door de onderwerpen die in de voorgaande aandachtsgebieden zijn besproken hernieuwde of extra aandacht te geven opdat met name de managers van groep 4 vervolgens de beoordelingscyclus beter zullen (willen) gaan toepassen.

7.5 Managementstijlen

Over de managementstijlen bij UWV hebben we in hoofdstuk 5 hypothese 7 en 8 geformuleerd:

De overheersende managementstijlen binnen UWV zijn stijlen die gericht zijn op veel sturing (S1/instrueren en S2/overtuigen).

De managementstijlen die gericht zijn op minder sturing (S3/overleggen en S4/delegeren) zijn van positieve invloed op het gebruik van de beoordelingscyclus.

Het onderzoek geeft de volgende resultaten te zien:

Resultaten uit de interviews

Aan de geïnterviewden is de vraag voorgelegd of / welke managementstijl zij de best passende vinden in het kader van de beoordelingscyclus en prestatie management. De managers zijn van mening dat er niet één beste stijl is aan te wijzen. Het is afhankelijk van de situatie welke stijl het beste is. Het onderscheid tussen professionals en meer routinematige organisatieonderdelen is een onderscheid dat hierbij diverse malen wordt genoemd.

In de interviews is verder over managementstijlen gesproken aan de hand van de vraag of de geïnterviewde managers van mening zijn dat sprake is van conflicterende rollen. Deze vraag is gebaseerd op een in de literatuur genoemd probleem bij beoordelen. Bach (zie § 2.3.2) noemt het rolconflict een fundamenteel probleem van beoordelen. De manager moet monitoren en oordelen maar ook als mentor optreden. Ook Harris (zie § 3.1.1) concludeert dat managers zich in een rolconflict geplaatst zien bij het gebruik van prestatiebeloning. Managers geven er de voorkeur aan om op relationele aspecten te sturen in plaats van het gebruiken van beloning als incentive.

Dit rolconflict is in termen van situationeel leidinggeven een conflict tussen de stijlen van leidinggeven die gericht zijn op sturing (S1/S2) en de stijlen van leidinggeven die niet gericht zijn op sturing (S3/S4). De managers uit het onderzoek van Harris zeggen eigenlijk dat ze bij voorkeur kiezen voor de stijl S3 (veel ondersteunen, weinig sturen) omdat de stijl S2 (veel ondersteuning, veel sturing) hen in het beruchte rolconflict brengt.

De geïnterviewde (regio)directeuren zijn eensluidend in hun oordeel dat van een rolconflict bij de beoordelingscyclus van UWV geen sprake is:

“Faciliteren en beoordelen kunnen prima samengaan. Ook bij opvoeden gaan motiveren/bemoedigen en straffen samen op.”

“Van conflicterende rollen is geen sprake. Beoordelen is eerder een verlengstuk van coachen.”

“Er is geen sprake van conflicterende rollen. Als de basis goed is, dat wil zeggen als er vertrouwen is, dan moet je als manager in staat zijn verschillende rollen naast elkaar te hebben (zowel coach als beoordelaar).”

Resultaten uit het kwantitatieve onderzoek

Voor de onderstaande tabellen is de chikwadraattoets niet te berekenen omdat er veel combinaties zijn met minder dan 5 gevallen. We hebben met behulp van een anova-tabel de significantie bepaald.

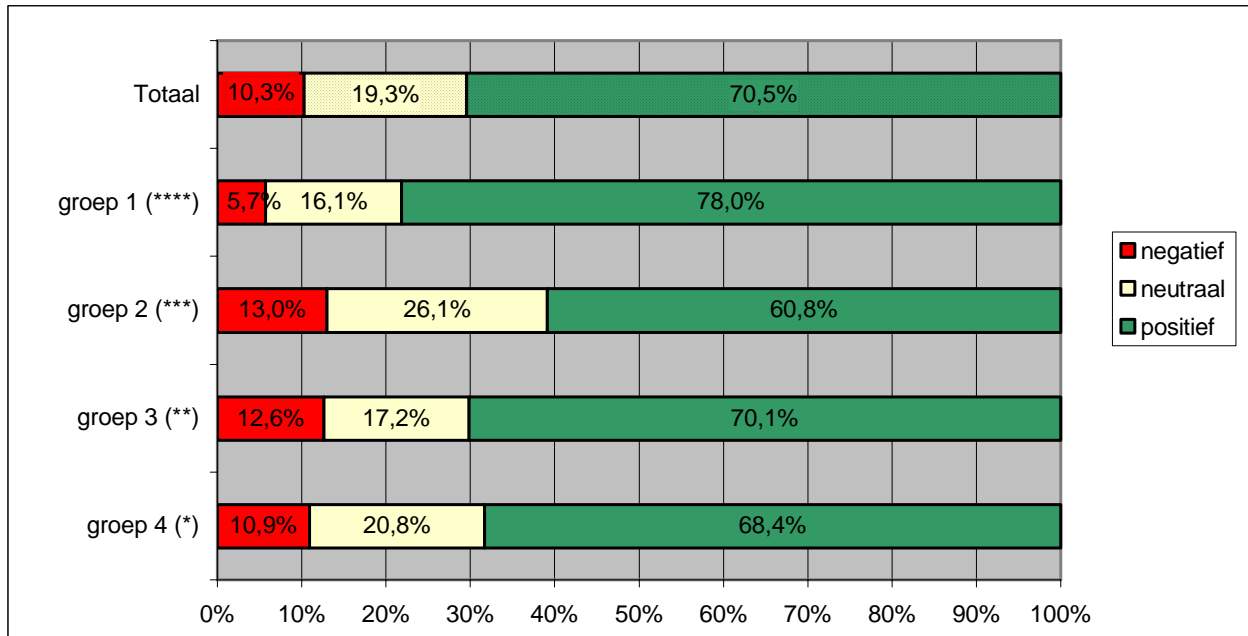
Stijl S1, instrueren

S1	groep 1 (****)	groep 2 (***)	groep 3 (**)	groep 4 (*)	Totaal
Negatief	5,7%	13,0%	12,6%	10,9%	10,3%
Neutraal	16,1%	26,1%	17,2%	20,8%	19,3%
Positief	78,0%	60,8%	70,1%	68,4%	70,5%

Significantie 0,073

Eta 0,147

Tabel 25



Grafiek 4

In deze stijl vinden we de grootste differentiatie in de toepassing door de verschillende groepen. Groep 1 is duidelijk positiever over de stellingen die passen bij de instruerende managementstijl dan de andere groepen. Groep 2 is het minst positief. Wat opvalt, is dat bij stijl S1 de groepen 1 en 2 tegenovergesteld staan van elkaar waar deze groepen bij de gedragscriteria van De Waal juist dicht bij elkaar lagen. Wellicht ligt er een relatie tussen stijl S1 en de mate van formeel gedrag aangezien groep 1 de groep is die zich perfect aan alle richtlijnen van UWV m.b.t. de beoordelingscyclus houdt en groep 2 de groep is die op inhoud doet wat er gedaan moet worden maar de procedureregels naast zich neerlegt. We moeten echter gegeven de kleine samenhang voorzichtig zijn met onze uitspraken.

Stijl S2, overtuigen

S2	groep 1 (****)	groep 2 (***)	groep 3 (**)	groep 4 (*)	Totaal
Negatief	0,0%	2,2%	1,1%	0,0%	0,6%
Neutraal	0,0%	4,3%	1,1%	1,0%	1,2%
Positief	100,0%	93,5%	97,6%	99,0%	98,1%

Significantie 0,573

Eta 0,079

Tabel 26

De significantie is dermate hoog en de Eta is dermate laag dat we geen uitspraken kunnen verbinden aan de overigens kleine verschillen die we zien tussen de managementstijl overtuigen en de groepen. Wel zien we dat de meeste managers positief hebben gescoord op de managementstijl overtuigen.

Stijl S3, overleggen

S3	groep 1 (****)	groep 2 (***)	groep 3 (**)	groep 4 (*)	Totaal
Negatief	0,00%	2,20%	1,10%	2,00%	1,20%
Neutraal	1,10%	4,30%	1,10%	2,00%	1,90%
Positief	98,70%	93,50%	97,60%	96,00%	96,90%

Significantie 0,745

Eta 0,062

Tabel 27

Ook bij deze stijl zijn de managers overwegend positief over de stellingen. Hier is de kans dat de uitkomst op toeval berust zelfs 75% en is het verband wederom niet sterk.

Stijl S4, delegeren

S4	groep 1 (****)	groep 2 (***)	groep 3 (**)	groep 4 (*)	Totaal
Negatief	0,0%	2,2%	1,1%	0,0%	0,6%
Neutraal	0,0%	4,3%	1,1%	1,0%	1,2%
Positief	100,0%	93,5%	97,6%	99,0%	98,1%

Significantie 0,262

Eta 0,112

Tabel 28

Ook bij deze stijl zijn de managers overwegend positief over de stellingen. Maar significantie en samenhang verhinderen wederom enige uitspraken hierover.

Als we proberen een samenvatting te geven van de vier managementstijlen dan zien we dat er geen overheersende managementstijl is te ontdekken aangezien op alle 4 de stijlen de meeste managers positief antwoorden. De resultaten uit de interviews corresponderen hier ook wel mee in die zin dat het volgens de geïnterviewde managers eigenlijk niet goed zou zijn als er een dominante stijl te ontdekken zou zijn.

Hypothese 7 verwerpen we hiermee.

Hypothese 8 is gericht op de toepassing van de beoordelingscyclus. Omdat in het algemeen de managers positief scoren op alle vier de stijlen en de significantie onvoldoende is en de verbanden zwak, is hier geen relatie aan te tonen tussen de hier getoetste managementstijlen en het gebruik van de beoordelingscyclus.

We verwerpen dan ook hypothese 8.

7.6 Cultuur

7.6.1 Cultuur bij UWV

Omdat UWV bestaat uit een aantal zelfstandig opererende organisatieonderdelen is hypothese 9 opgenomen.

Hypothese 9 luidt: *de verschillende organisatieonderdelen van UWV hebben een verschillende cultuur.*

Hieronder staan alleen die cultuurtyperingen genoemd waar het verschil tussen de verschillende organisatieonderdelen een statistische betrouwbaarheid heeft van tenminste 85%. Bij de onderstaande waarden is de uiteindelijke cultuurtypering geen absolute waarde. De bijbehorende stellingparen waren niet óf/óf maar konden én/én ingevuld worden zodat er een schaal van meer de ene typering dan de andere typering ontstaat per cultuurtype. Per cultuurdimensie wordt één van de typeringen belicht. Een negatieve score betekent dat op de genoemde dimensie negatief wordt gescoord en de tegengestelde typering dus meer wordt ervaren dan de genoemde.

Procesgericht – resultaatgericht

Resultaatgericht	Gemiddelde score	Aantal	<i>Tabel 29</i>
Divisie AG	-,3204	103	Hoewel in het algemeen de cultuur meer als procesgericht dan als resultaatgericht wordt ervaren, zien we dat er verschillen zijn per organisatie-onderdeel. De divisies B & B, HRM/mobiliteit, staf/ondersteuning en IR zijn meer resultaatgericht en een aantal andere organisatieonderdelen meer procesgericht.
Divisie WW	-,1134	97	
Bezwaar en Beroep	,2632	38	
HRM/mobiliteit	,1250	8	
staf/ondersteuning	,0313	32	
Klanten Contact Centrum	-,1000	10	
Fraude, Preventie en Opsporing	-,6667	9	
Inkoop Reïntegratie	1,0769	13	
Anders	,8182	11	
Totaal	-,0498	321	

Significantie 0,113
Eta 0,201

Opvallend is dat de grote uitvoerende organisatieonderdelen AG en WW geen resultaatgerichte maar een procesgerichte cultuur ervaren. Juist in de uitvoering, de core business van UWV, hadden wij verwacht een resultaatgerichte cultuur aan te treffen omdat we met name daar een focus op het neerzetten van prestaties verwachtten. Bovendien zijn het juist deze organisatieonderdelen waar de doelstellingen van UWV direct door te vertalen zijn naar het laagste niveau.

Strak georganiseerd – los georganiseerd

Strak georganiseerd	Gemiddelde score	Aantal	<i>Tabel 30</i>
Divisie AG	-,0485	103	Er is een verschil in strak georganiseerde en los georganiseerde organisatieonderdelen. IR en FPO zijn het meest strak georganiseerd. De divisie AG van de uitvoerende afdelingen het meest los. De staf en ondersteuning zijn ook meer los georganiseerd.
Divisie WW	,1237	97	
Bezwaar en Beroep	,3947	38	
HRM/mobiliteit	-1,0000	8	
staf/ondersteuning	-,6875	32	
Klanten Contact Centrum	,1000	10	
Fraude, Preventie en Opsporing	1,1111	9	
Inkoop Reïntegratie	1,7692	13	
Anders	,5455	11	
Totaal	,0997	321	

Significantie 0,000
Eta 0,291

Resultaten uit de interviews

Over het al dan niet bestaan van een (overkoepelende) organisatiecultuur bij UWV komen in de interviews verschillende beelden naar voren. Een van de managers schetst een UWV cultuur die vrij centralistisch, afwachtend en bureaucratisch is te noemen. En ook het beeld van een UWV cultuur die bureaucratisch is in de zin van instrumenteel, reactief en gericht op controle en beheersing wordt genoemd. Anderen noemen juist het ontbreken van een bedrijfscultuur. Dit wordt zowel positief als negatief gekwalificeerd. Positief omdat het noodzakelijk is dat de verschillende bedrijfsonderdelen hun eigen cultuur hebben en negatief omdat verbinding/commitment ontbreekt (UWV als de Rabobank, we delen het logo maar achter de voordeur doet iedereen z'n eigen ding).

Conclusie: er zijn zeker verschillen tussen de diverse organisatieonderdelen te zien, maar niet op iedere cultuurtypering is dat verschil statistisch te verantwoorden. *Hypothese 9 aanvaarden* we op basis van de verschillen op de dimensies resultaatgericht versus procesgericht en los georganiseerd versus strak georganiseerd maar ook omdat bij de andere dimensies er verschillen zijn (hoewel niet significant).

7.6.2 Cultuur en het gebruik van de beoordelingscyclus

In dit verband hebben we in hoofdstuk 5 vier hypothesen geformuleerd:

- *Naarmate de cultuur meer resultaatgericht is, wordt beter gebruik gemaakt van de beoordelingscyclus. (nr. 10.)*
- *Naarmate de cultuur meer open is, wordt beter gebruik gemaakt van de beoordelingscyclus. (nr. 11.)*
- *Managers ervaren de beoordelingscyclus als bureaucratisch(e last). (nr. 12.)*
- *Naarmate de manager een grotere span of control heeft, zal dit negatief van invloed zijn op het gebruik van de beoordelingscyclus. (nr. 13.)*

Resultaatgericht

Resultaatgerichtheid is op de dimensie resultaatgericht - procesgericht de cultuurtypering die een goed gebruik van de beoordelingscyclus ondersteunt, zo is de verwachting. In onderstaande tabel maken we zichtbaar in welke mate de managers bij UWV een resultaatgerichte cultuur ervaren.

Resultaten uit de interviews

Los van de vraag of UWV een bedrijfscultuur kent, komt in de interviews wel het beeld naar voren dat binnen UWV procesgerichtheid meer aanwezig is dan resultaatgerichtheid. Als managers aangeven dat binnen UWV de focus vooral op de instrumentele kant is, op controle en beheersen, op het sturen op het proces en niet op het sturen op resultaat en van een afwachtende houding dan zijn dit aanwijzingen voor een procesgerichte cultuur.

Resultaten uit het kwantitatieve onderzoek

De negatieve getallen (-1 tot en met -3) zijn de managers die negatief tegenover de onderzochte cultuurtypering staan. De positieve getallen zijn de managers die positief tegenover de onderzochte cultuurtypering staan. Hoe hoger (dus hoe positiever) het gemiddelde, hoe meer de managers het eens zijn met de onderzochte dimensie.

Alle managers	Aantal	%
-3,00	27	8,4
-2,00	47	14,6
-1,00	72	22,4
,00	49	15,3
1,00	50	15,6
2,00	47	14,6
3,00	29	9,0
Totaal	321	100,0

Groep	Gemiddelde	Aantal
groep 1 (****)	,0805	87
groep 2 (***)	,0000	46
groep 3 (**)	-,1379	87
groep 4 (*)	-,1089	101
Totaal	-,0498	321

Significantie 0,842

Eta 0,051

Tabel 31

Van alle managers ervaart 45,4% (8,4% + 14,6% + 22,4%) geen resultaatgerichte maar procesgerichte cultuur. Met de groep neutraal vertegenwoordigen zij het grootste deel van de managers. Ook uit de interviews destilleren we een dominante gerichtheid op het proces.

We zien verschillen binnen de verschillende groepen. Groep 1 typeert de cultuur als resultaatgericht. Groep 2 staat neutraal op de schaal resultaatgericht versus procesgericht. De groepen 3 en 4 zijn te typeren als procesgericht. Dit is een uitslag die we ook hadden verwacht aangezien ons algemene uitgangspunt is dat bij een resultaatgerichte cultuur de beoordelingscyclus beter zal worden toegepast. *We kunnen hypothese 10 echter gegeven de significantie niet aanvaarden.*

Open

Open is op de dimensie open - gesloten de cultuurtypering die een goed gebruik van de beoordelingscyclus ondersteunt, zo is de verwachting.

Resultaten uit de interviews

Op de vraag of binnen UWV de cultuur meer gesloten dan open is, is in de interviews geen aparte vraag gesteld. In een van de gesprekken komt het onderwerp aan de orde als een manager wijst op het belang van vertrouwen in een samenwerkingsrelatie. Ook bij het gebruik van de beoordelingscyclus is vertrouwen cruciaal. Alleen als er vertrouwen bestaat kan het instrument succesvol worden ingezet. Een instrument kan beleidsmatig goed zijn ingeregeld, maar dat is geen garantie voor succes.

Resultaten uit het kwantitatieve onderzoek

In onderstaande tabel maken we zichtbaar in welke mate de managers bij UWV een open cultuur ervaren.

Alle managers	Aantal	%
-3,00	9	2,8
-2,00	6	1,9
-1,00	28	8,7
,00	20	6,2
1,00	76	23,7
2,00	32	10,0
3,00	150	46,7
Totaal	321	100,0

Groep	Gemiddelde	Aantal
groep 1 (****)	1,6782	87
groep 2 (***)	1,8478	46
groep 3 (**)	1,5632	87
groep 4 (*)	1,5446	101
Totaal	1,6293	321

Significantie 0,720

Eta 0,065

Tabel 32

We zien dat bijna 20% van de managers geen open cultuur ervaart of een neutraal resultaat aangeeft (dus van beide cultuurtypen kenmerken ervaart). Binnen de verschillende groepen zien we wel dat de groepen 3 en 4 een lager gemiddelde kennen dan de groepen 2 en 1, waarbij groep 2 het meest positief is op openheid. En hoewel het beeld klopt bij wat we verwachtten aan te treffen, is ook hier de statistische betrouwbaarheid onvoldoende om de hypothese te aanvaarden. *We verwerpen hypothese 11.*

Bureaucratisering van de beoordelingscyclus

Bureaucratie is op zichzelf niet een begrip dat negatief gekwalificeerd hoeft te worden. Rechtsgelijkheid en rechtszekerheid, positieve zaken zeker in de publieke sector, zijn immers gediend bij regels en richtlijnen. Maar waar de regels en richtlijnen de overhand krijgen, schuilt het gevaar van bureaucrativering.

Bureaucratisering is een gevaar voor het goed gebruik van de beoordelingscyclus. Als de ingezette middelen doelen worden of als managers de beoordelingscyclus als last ervaren (bijvoorbeeld door het tijdsbeslag of de administratieve rompslomp) komt dit het gebruik niet ten goede. De theorie wijst op dit gevaar en ook in de praktijk van UWV wordt het herkend. Daarom is hypothese 12 opgenomen:

Managers ervaren de beoordelingscyclus als bureaucratisch/bureaucratische last.

De beantwoording van de open vraag aan het einde van de vragenlijst waarbij de manager mag aangeven hoe hij zelf de beoordelingscyclus zou inrichten, werpt een licht op deze vraag. Een groot deel van de managers die de moeite heeft genomen om op deze vraag een antwoord te geven, haalt hindernissen aan die hun oorsprong vinden in het fenomeen bureaucrativering. Een aantal illustratieve citaten:

“Minder formeel voor wat betreft functioneringsgesprekken. Alles vastleggen is een onmogelijke zaak. Vorig jaar had ik 80 medewerkers en dat betekent dus ten minste 160 formele gesprekken per jaar. Dat is niet te doen en bovendien zitten mijn medewerkers daar niet op te wachten. Scores in uitstekend, goed, matig en onvoldoende zijn in mijn ogen slechte middelen. Een eindconclusie kan ik ook wel trekken zonder die scores die bovendien erg afleiden. Je krijgt constant discussie over waar het 'kruisje' moet komen te staan.

Aangezien ik beoordeel (samen met mijn staf) wijzigt dat kruisje in veruit de meeste gevallen niet. Je loopt echter constant de kans dat de inhoudelijke boodschap bij bijvoorbeeld de competenties, niet aankomt. Het voorbeeld wat je aanhaalt begrijpt men en hier wil men ook wel wat aan doen, maar de focus ligt op het kruisje.”

“Minder strak op data geregisseerd. Vrijer van opzet in de beoordelingscriteria en beoordelingsschalen. Ruimte voor maatwerk noodzakelijk. Kwaliteit voor kwantiteit.”

“Ongeveer wel gelijk de huidige beoordelingscyclus. Wellicht minder strak geregeld in de tijdsplanning. De datum van 15 november is voor mij niet nodig”

“Minder bureaucratisch”

Een combinatie van de vraag naar de gemiddelde tijdsduur en het aantal medewerkers waaraan de manager direct leiding geeft (en waarmee hij de beoordelingscyclus behoort uit te voeren) geeft een indicatie van het tijdsbeslag van de beoordelingscyclus.

Het gewogen gemiddelde van de tijdsduur van een beoordelings- en afspraken gesprek is 59 minuten en het gewogen gemiddeld van de tijdsduur van een functioneringsgesprek is 54 minuten. Zonder het tijdsbeslag voor voorbereiding van de gesprekken (uitnodigen en informatie) en nabewerken van de gesprekken (formulieren/verslag) zegt dit niet zo veel over het totale tijdsbeslag van de beoordelingscyclus. Als we de aanname doen dat de voorbereiding en de afronding twee keer zo veel tijd kost als het gesprek zelf dan is het tijdsbeslag per medewerker ongeveer 5 uur per medewerker. Bij een span of control van 20 medewerkers komt dit op 100 uur (2,5 werkweek voor een fulltime manager), bij een span of control van 30 medewerkers komt dit op 150 uur (bijna 4 werkweken) en bij een span of control van 40 medewerkers komt dit op 200 uur (5 werkweken). Van belang hierbij is het gegeven dat de beoordelingscyclus geen spreiding in tijd kent, maar piek momenten: beoordelen voor 15 november en functioneringsgesprek halverwege het jaar (dus juni). In een relatief korte periode heeft de manager met een grote span of control het dus behoorlijk druk. De manager met een span of control van 30 medewerkers is dan twee keer 2 hele werkweken kwijt aan de gesprekken.

Resultaten uit de interviews

Met de eerder genoemde procesgerichtheid hangt, zo denken we, waarschijnlijk de herkenning van het fenomeen ‘bureaucratisering’ van het beoordelingsproces samen. Drie van de vier geïnterviewde managers vinden dat van bureaucratiespraken gesproken kan worden. Hierbij worden als illustraties voor dit fenomeen genoemd dat de resultaten van de beoordelingscyclus worden gemeten door een prestatie-indicator die gericht is op de registratie, dat de in de beoordelingscyclus opgenomen ‘fatale’ datum van 15 november voor het voeren van gesprekken onzin is en leidt tot een eenzijdige gerichtheid op de eindejaarsbonus én dat competentie management tot doel geworden is in plaats van een middel om doelen te bereiken.

Hypothese 12 hebben we statistisch gezien niet voldoende gemeten maar gegeven de reacties in zowel het kwantitatieve als het kwalitatieve deel van het onderzoek aanvaardden we deze hypothese toch.

Meer regelvrijheid in de verdeling van de beoordelingscyclus over het jaar zou een juiste uitvoering van de beoordelingscyclus wellicht ten goede komen.

Span of control in relatie tot de beoordelingscyclus

Een veel gehoord argument binnen UWV om de beoordelings- en functioneringsgesprekken anders te voeren, zoals maar één van de twee gesprekken houden of samenvoegen van de twee gesprekken, is tijdgebrek. Ook Harris (zie § 3.1.1) geeft aan dat managers dit argument gebruiken.

We verwachten een negatieve relatie tussen het aantal medewerkers en het toepassen van de beoordelingcyclus, d.w.z. dat naarmate de manager leiding geeft aan meer medewerkers, hij de beoordelingscyclus slechter gaat toepassen (hypothese 13).

In onderstaande tabel is, om de significantie te kunnen bepalen, de indeling naar aantal personen waaraan de manager direct leiding geeft aangepast door de oorspronkelijke categorie > 40 personen toe te voegen aan de categorie 30-39 waardoor een nieuwe categorie ontstaat: ≥ 30 personen.

		Aan hoeveel personen geeft u direct leiding?				Totaal
		1-9 personen	10-19 personen	20-29 personen	≥ 30 personen	
groep 1 (****)	Aantal	15	29	30	13	87
	% in groep	17,2%	33,3%	34,5%	14,9%	100,0%
	% in span of control	22,4%	26,9%	32,3%	24,5%	27,1%
groep 2 (***)	Aantal	13	10	15	8	46
	% in groep	28,3%	21,7%	32,6%	17,4%	100,0%
	% in span of control	19,4%	9,3%	16,1%	15,1%	14,3%
groep 3 (**)	Aantal	17	33	26	11	87
	% in groep	19,5%	37,9%	29,9%	12,6%	100,0%
	% in span of control	25,4%	30,6%	28,0%	20,8%	27,1%
groep 4 (*)	Aantal	22	36	22	21	101
	% in groep	21,8%	35,6%	21,8%	20,8%	100,0%
	% in span of control	32,8%	33,3%	23,7%	39,6%	31,5%
Totaal	Aantal	67	108	93	53	321
	% in span of control	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
X ² = 9,412 P= 0,4						

Tabel 33

De significantie van deze tabel geeft aan dat er een kans van 40% is dat een andere steekproef een ander resultaat oplevert. Het grootste deel (20,8%) van de managers die leidinggeven aan 30 of meer personen is terug te vinden in groep 4. Binnen groep 4 is het aandeel van deze groep managers 39,6%. Dit is weliswaar het hoogste percentage, maar het percentage 1-9 personen en 10-19 personen liggen op ongeveer hetzelfde niveau met 32,8% en 33,3%. Onze verwachting dat naarmate de hoeveelheid medewerkers toeneemt de manager de beoordelingscyclus slechter gaat toepassen, kan met deze analyse niet gesteund worden aangezien ook de groep managers die leidinggeven aan 1-9 personen sterk vertegenwoordigd is in groep 4. *We verwerpen hiermee hypothese 13.*

7.7 Slot

Tot zover de onderzoeksresultaten. We hebben laten zien hoe de beoordelingscyclus binnen UWV wordt gebruikt en de managers ingedeeld in 4 groepen. Bij het onderzoeken naar relaties tussen de gedragsfactoren, managementstijlen en cultuur enerzijds en de vier groepen anderzijds blijkt dat vooral de gedragsfactoren een ingang geven tot suggesties voor verbetering. Dit omdat in 3 van de 4 aandachtsgebieden met (soms) grote statistische betrouwbaarheid een verband is gelegd tussen de gedragsfactoren en het gebruik van de beoordelingscyclus. Hoe sterker het verband hoe groter het effect van een verbetering zal zijn op het gebruik van de beoordelingscyclus. Bij managementstijlen en cultuur zijn de verbanden minder aantoonbaar.

Door het formuleren van antwoorden op de aanvullende onderzoeksvragen en het aanvaarden of verwerpen van de hypothesen, zijn de deelvragen zoals we die eerder hebben geformuleerd, beantwoord. Wat rest is de centrale onderzoeksvraag. In het volgende hoofdstuk zullen we uit de theorie en onderzoeksresultaten samen conclusies trekken, de centrale onderzoeksvraag beantwoorden en aanbevelingen doen voor het verbeteren van het gebruik van de beoordelingscyclus.

8 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk komen de conclusies en aanbevelingen aan bod. Hierbij grijpen we natuurlijk terug op de centrale onderzoeksvraag:

Hoe wordt het gebruik van de beoordelingscyclus beïnvloed door het (gedrag van) managers, managementstijlen en cultuur?

In § 3.4 zagen we al dat de beïnvloedende factoren drie verschillende niveaus vertegenwoordigen. Ze zijn verschillend, maar ook onderling verbonden. En waar we in ons onderzoek de factoren als van elkaar losstaande variabelen hebben onderzocht, zullen we nu (ook) proberen het grotere geheel te duiden.

8.1 Gebruik van de beoordelingscyclus

De managers die hebben meegedaan aan het onderzoek houden met een groot deel van hun medewerkers beoordelings- en functionerings- en ontwikkelingsgesprekken. Met 91,71% van de medewerkers wordt (gemiddeld genomen) het eerstgenoemde gesprek gehouden en met 83,19% het laatstgenoemde gesprek. Als ze prioriteiten moeten stellen, kiezen managers er kennelijk voor om wél te beoordelen, maar niet tussentijds te monitoren (althans niet op de door de organisatie voorgeschreven manier). Over de inhoud van de gesprekken kan worden gezegd dat meer afspraken worden gemaakt over te leveren prestaties dan over competenties.

Het niet tijdig of niet correct uitvoeren van de beoordelingscyclus wordt in het kwaliteitshandboek van UWV als risico benoemd. De beheersmaatregelen die UWV voorstaat zijn vooral gericht op beheersing en controle: het vastleggen van de gesprekken in het personeelssysteem, het aanspreken door de naast hogere leidinggevende en het wijzen op de verantwoordelijkheid van de manager om zich te laten coachen en trainen.

Uit onderzoek dat door Berenschot (2005) werd gedaan (en ook al eerder is aangehaald) blijkt, dat er een aantal maatregelen zijn aan te duiden die kunnen bijdragen aan zorgvuldig beoordelen door managers (Berenschot, 2005: 10):

- Als uitgangspunt hanteren dat (een aantal) belangrijke prestatie-eisen objectief, meetbaar zijn geformuleerd.
- Zorgen voor meetinstrumenten voor (een aantal) belangrijke prestatiecriteria, zodat de manager een deel van zijn beoordeling op objectieve metingen kan baseren.
- Het in herkenbare, observeerbare gedragsvoorbeelden uitwerken van de (competentie)eisen die gesteld worden aan medewerkers.
- Het organiseren van interbeoordelaarsoverleg, waarbij de managers hun beoordelingen (geanonimiseerd) aan elkaar toelichten en deze moeten beargumenteren.
- Het 'grandfather'-principe: de manager van een aantal leidinggevendens waakt over de consistentie in de beoordelingen.
- In het oordeel door de naast hogere over het functioneren van een manager laten meespelen hoe zorgvuldig die is omgegaan met de beoordelingen van zijn medewerkers.

Een aantal maatregelen heeft UWV al genomen. Maar, zo bleek uit ons onderzoek, de maatregelen zijn deels gesneuveld in de uitvoering. We zullen dat in het vervolg van dit hoofdstuk zien.

8.1.1 De keten van waardecreatie

We hebben gezien, in § 2.2 dat de keten van waardecreatie begint met de technische kwaliteiten van de producten die HR levert.

Formulieren

Onder deze producten kunnen we onder andere vatten de formulieren die worden gebruikt in het kader van de beoordelingscyclus. Over de kwaliteit van deze formulieren is een deel van de gebruikers ontevreden. Eén van de geïnterviewde managers noemde de formulieren 'draken' en in het kwantitatieve onderzoek (hoewel niet uitdrukkelijk opgenomen in de resultaten) zijn bij de beantwoording van de open vraag "als u zelf de beoordelingscyclus zou mogen inrichten" veel uitlatingen gedaan in deze richting. Deze onvrede tast de keten van waardecreatie aan. Dit heeft gevolgen voor de houding van managers ten aanzien van de beoordelingscyclus. Een deel van de managers zal, doordat zij de kwaliteit van dit product onvoldoende vinden het instrument ook minder gebruiken.

Competenties

Een ander product is de competentietaal zoals die door UWV wordt gebruikt. De regiodirecteur WW noemde de slechte implementatie van competentie management. Deze manager ziet als één van de oorzaken dat de managers het moeilijk vinden om de beoordelingscyclus goed toe te passen het gebruik van containerbegrippen als 'klantgericht' en 'samenwerken'. We zien hier dus dat één van de maatregelen die UWV heeft genomen om een goed gebruik van de beoordelingscyclus te borgen, is gesneuveld (of in ieder geval ernstig gewond geraakt) in de uitvoering.

We doen de aanbeveling om de faciliteiten die er zijn (en die zijn er in de vorm van een uniforme competentietaal met duidelijk beschreven voorbeeldgedrag én uitgewerkte competentieprofielen) beter onder de aandacht te brengen van managers. De regiodirecteur WW die wij interviewden heeft het initiatief genomen om in zijn managementteam de competenties en het bijbehorende gewenste gedrag te bespreken zodat op dat managementniveau eensgezindheid bestaat en een gemeenschappelijke norm aan het ontstaan is. Dit initiatief zou navolging kunnen krijgen. Een alternatieve methode die naar onze mening een vergelijkbaar resultaat zal geven, is het starten van een interbeoordelaarsoverleg. In deze interbeoordelaarsoverleggen bespreken managers met elkaar dan de wijze waarop zij beoordelen, welke kwalificatie aan welk gedrag wordt toegekend en welk gedrag gewenst gedrag is, gezien de gevraagde competenties.

Schaalverdeling

Een derde product dat we onder de aandacht willen brengen is de schaalverdeling. Een systeem met te veel schalen leidt tot discussies over het niveau waarop gescoord is (waar het zou moeten gaan over de verbetering die kan worden geboekt) zo zagen wij in de theorie (§ 2.3.1). Uit het onderzoek blijkt dat managers binnen UWV niet vinden dat er te veel schalen zijn. Sterker nog, ze zijn tevreden óf ze wensen meer differentiatie.

Uit de gehouden interviews, waar de schaalverdeling ook onderwerp van gesprek was, leiden we af dat de wens tot meer differentiatie is ingegeven door de associatie die managers (kennelijk) hebben met rapportcijfers. Het ontbreken van de '6', de schaal 'voldoende' stoort daarin met name.

In de theorie hebben we beschreven dat schalen die 'de man' en niet 'de bal' spelen ook een probleem vormen omdat deze de medewerker in een verdedigende rol plaatsen. Op dat moment zal de discussie ook over de verkeerde onderwerpen gaan. De schalen zoals die nu door UWV zijn geformuleerd zijn schalen die wel 'de man' en niet 'de bal' spelen. Het is naar onze mening dus heel goed mogelijk dat hier de behoefte van de managers tot meer differentiatie vandaan komt.

We hebben in ons onderzoek niet specifiek gezocht naar de (on)tevredenheid met de schaalverdeling en kunnen dus geen 'harde' conclusies trekken. Omdat een aanzienlijk deel van de managers wel behoefte heeft aan meer differentiatie, terwijl de vraag is of dit wel de oplossing is voor het probleem dat zij signaleren, adviseren we om naar dit onderwerp een vervolgonderzoek te doen. Omdat we aanwijzingen hebben gevonden die duiden op de centrale tendentiefout en de toegeeflijkheidsfout adviseren wij om ook dit in dit vervolgonderzoek mee te nemen.

8.1.2 De beoordelingscyclus als integraal systeem

UWV heeft gekozen voor een integraal instrument waarbij zowel op gedrag (input / throughput) als op resultaten (output) wordt gestuurd. Uit ons onderzoek blijkt dat het instrument met betrekking tot deze integraliteit niet goed werkt. Dat zie je bijvoorbeeld aan het feit dat over competenties veel minder afspraken worden gemaakt dan over productie en dat er in het algemeen meer beoordelingsgesprekken dan functioneringsgesprekken plaatsvinden.

Op basis van het model van Delery & Shaw (zie figuur 5 op bladzijde 12) trekken we de conclusie dat het beïnvloeden van competenties niet zozeer via de beoordeling, als wel via selectie en opleiding gebeurt. Dit is een belangrijke notie in de toepassing van de beoordelingscyclus zoals UWV die hanteert. Waar het maken van afspraken over competenties een plek kan krijgen in het beoordelings- en afsprakenbesprek (en in de theorie over beoordelen ook hoog wordt gewaardeerd, zo zagen we in § 2.3.1), is het onjuist te veronderstellen dat door het voeren van beoordelingsgesprekken de competenties ook beïnvloed kunnen worden. De beoordeling heeft voornamelijk effecten op motivatie en empowerment. Om de competenties te beïnvloeden is het functioneringsgesprek essentieel. In dit gesprek komt immers opleiding expliciet aan de orde.

In het algemeen betekent dit dat bij een integraal systeem de verschillende gesprekken met elkaar in balans moeten zijn. Er moet evenveel aandacht zijn vanuit de organisatie voor beoordelen als voor functioneren. Als UWV de integraliteit wil verbeteren dan zal zij dus moeten inzetten op een evenwichtiger verdeling van beoordelingsgesprek en functioneringsgesprek door vooral het belang van het functioneringsgesprek bij de managers onder de aandacht te brengen.

8.1.3 Focus op investering

De uitkomsten van het onderzoek rechtvaardigen naar onze mening de conclusie dat de focus in de beoordelingscyclus niet voldoende is gericht op investering. In een groot aantal gevallen worden geen investeringscontracten afgesloten of persoonlijke ontwikkelingsplannen ingebracht. De tabellen 11 en 12 in § 7.2.6 laten zien dat 35,7% van de managers geen enkel investeringscontract heeft afgesloten naar aanleiding van de beoordelingsgesprekken. Bij de functioneringsgesprekken is dit percentage zelfs hoger, terwijl het hier toch zou moeten gaan over de ontwikkeling van medewerkers. Dat baart zorgen, zeker omdat UWV in de komende jaren grote veranderingen doormaakt. Overigens past de conclusie wel in de lijn dat in de beoordelingscyclus meer beoordelingsgesprekken worden gevoerd dan functionerings- en ontwikkelingsgesprekken.

Binnen UWV is Mobiliteit een afgezonderd onderdeel van HRM. De afdeling mobiliteit richt zich onder andere op het mobieler maken van het zittende personeelsbestand met behulp van een employabilitytraject. We zien hier dus dat investering als gespreksonderwerp is geïntroduceerd in een andere setting dan de beoordelingscyclus. De organisatie heeft hier een bewuste keuze voor gemaakt, maar introduceert hiermee naar onze mening het risico dat investering een onderwerp is dat is voorbehouden blijft aan het employabilitytraject. De ontwikkeling van de medewerker vindt echter ook plaats in relatie tot zijn functie en hoort daarom (ook) thuis in de beoordelingscyclus.

Naar onze mening valt in het gebruik van de beoordelingscyclus winst te boeken door het employabilitytraject op de een of andere manier te integreren in de beoordelingscyclus. We bevelen daarom aan dat onderzoek wordt gedaan naar de mogelijkheden waarop dat zou kunnen gebeuren.

8.1.4 De beoordelingscyclus als prestatimanagementinstrument

De beoordelingscyclus wordt als instrument van prestatimanagement ingezet als de cyclus onderdeel uitmaakt van de keten van prestatimanagement zoals we die hebben laten zien in § 1.2.

Een groot deel van de managers ziet nog wel een relatie tussen de afdelingsdoelen en (een deel van) de medewerkers, zo zagen we in § 7.2.3. Maar tegelijkertijd zien we in tabel 19 dat ruim 40% van de managers de beoordelingscyclus geen geschikt sturingsinstrument vindt. Ook zegt 75% van de managers de resultaten van de beoordelingscyclus niet te gebruiken voor prestatieverbetering of zelfs de prestatie-indicatoren niet geschikt te vinden om afspraken over te maken.

Dit laatste resultaat valt des te meer op nu in tabel 6 te lezen is dat een groter deel van de managers, ruim 85%, hierover wél afspraken maakt. Een deel van de managers die prestatie-indicatoren niet geschikt vinden om afspraken over te maken, doet dat dus wél. Eenzelfde resultaat zien we voor het gebruik van competenties. De competenties zoals die zijn opgenomen in de functieprofielen worden door 77,3% geschikt geacht voor het maken van afspraken, maar een groter percentage managers, 88,5%, maakt er afspraken over. Dit leidt ons tot de conclusie dat kennelijk in een aantal gevallen de beoordelingscyclus niet als prestatimanagementinstrument wordt ingezet, maar instrumenteel wordt gebruikt (we doen het omdat we het moeten doen). Dit instrumenteel gebruik kan wellicht (ook) verklaard worden uit het feit dat managers verantwoordelijk worden gehouden voor de verkeerde prestaties. Er wordt niet gestuurd op dat wat UWV uiteindelijk wil bereiken (tevreden klanten, goede beoordelingscyclus) maar op het proces (percentage terugbelacties, percentage registratie). Uit de interviews komt ook naar voren dat er steeds meer sprake is van procesindicatoren in plaats van resultaatindicatoren. Het middel lijkt doel geworden.

De keten van prestatimanagement komt in de volgende paragrafen nog terug.

In hoofdstuk 3 hebben we onderzoek van Harris besproken. Uit dit onderzoek komt naar voren dat managers het soms moeilijk vinden instrumenten van prestatimanagement te gebruiken. Allerlei redenen waarom het niet zou kunnen, passeren de revue. Maar, zo was onze vraag, speelt hier nu ook vluchtgedrag? Als we tabel 23 bekijken, die ons iets vertelt over de mate waarin de cultuur gericht is op het gebruik van de beoordelingscyclus voor continue verbetering, zien we dat de positief geformuleerde stelling (‘De beoordelingscyclus geeft mij de mogelijkheid om verbeteracties af te spreken met mijn medewerkers’) veel meer aanhangers kent dan de negatief geformuleerde stelling ‘De beoordelingscyclus geeft mij de mogelijkheid om slecht functionerende medewerkers aan te pakken’. Managers zijn

dus liever positief dan negatief bezig en dit zou kunnen betekenen dat ze zullen vluchten voor het lastige, negatief geladen onderdeel van beoordelen namelijk het aanspreken van hun medewerkers. Een andere, zij het vage, aanwijzing hiervoor zien we in tabel 5, waaruit blijkt dat ruim 26% van de managers voorafgaand aan de beoordeling geen informatie geeft aan de medewerkers. Gaan ze de confrontatie uit de weg? Ook de centrale tendentiefout die we menen te hebben ontdekt, is een aanwijzing voor het bestaan van vluchtgedrag.

Als managers dus redenen aanvoeren waarom ze de beoordelingscyclus niet of niet goed gebruiken, doet de organisatie er dus wijs aan om door te vragen om zo achter de werkelijke motieven te komen.

8.2 De rol van managers –gedragsfactoren-

In het onderzoek naar de rol van managers, waarbij de aandachtsgebieden en gedragsfactoren van De Waal de bril vormden waardoor we hebben gekeken, zijn een aantal significante relaties naar voren gekomen. Voor UWV en ook meer in het algemeen betekent dit dat invloed genomen kan worden op het gebruik van een prestatimanagementsysteem.

8.2.1 Aandachtsgebied 1

Managers begrijpen het karakter en het doel van de beoordelingscyclus

Aandachtsgebied 1 gaat eigenlijk, net als het slot van de vorige paragraaf, over het inzetten van de beoordelingscyclus als instrument van prestatimanagement.

Als we op zoek gaan naar de relatie tussen dit aandachtsgebied en het gebruik van de beoordelingscyclus dan hebben we gezien dat de gedragsfactoren van dit aandachtsgebied inderdaad van invloed zijn op het gebruik van de beoordelingscyclus. Het gebruik van een prestatimanagementsysteem kan dan dus verbeterd worden door deze gedragsfactoren te beïnvloeden.

Uit tabel 15, waarin deze gedragsfactoren in de vorm van stellingen zijn gepresenteerd, blijkt dat een groot deel van de managers bij UWV de doelstellingen van de beoordelingscyclus onvoldoende kent of begrijpt. Ook in de interviews wordt gesproken over een gebrek aan commitment op de afspraken. De ene directeur noemt het een not-invented-here-cultuur en de andere geeft aan dat over beleid, het maken van afspraken en de HRM-cyclus als geraamte overeenstemming moet bestaan. Ook uit eigen ervaring weten we dat er een grote mate van onbekendheid is met het instrument en de doelstelling. Lang niet alle managers weten bijvoorbeeld welke informatie er beschikbaar is over de beoordelingscyclus terwijl deze informatie toegankelijk via het intranet beschikbaar is.

De enig logische verklaring hiervoor is naar onze mening dat de introductie van de beoordelingscyclus in de organisatie niet goed is geweest. Het instrument is 'gedropt' in de organisatie. We adviseren daarom te bezien of/in hoeverre deze introductie overgedaan kan worden. De rol van HRM hierin kan naar onze mening beter. Niet zo maar het instrument beschikbaar stellen en verwachten dat de uitvoering daar mee aan de slag gaat maar uitdrukkelijk ervoor zorgen dat managers het doel en het karakter van het instrument kennen.

In de gebruiksfase, en volgens De Waal is dit de meest belangrijke fase, kan UWV de managers betrekken bij de beoordelingscyclus door ze nadrukkelijker te betrekken in de keten van prestatimanagement. Belangrijk is immers dat de keten van prestatimanagement niet op het laagste niveau breekt doordat managers vinden dat zij op de verkeerde resultaten beoordeeld worden. Het gaat hierbij dus niet om het afwijzend

staan tegenover prestatie management of het niet begrijpen van de keten, maar om hoe daar binnen de organisatie mee wordt omgegaan. UWV doet er goed aan om de keten van missie, visie, organisatiedoelen, afdelingsdoelen, individuele doelen opnieuw te bezien en hierover in overleg te treden met de managers die de doelen moeten doorvertalen.

8.2.2 Aandachtsgebied 2

Managers hebben een positieve houding ten opzichte van de beoordelingscyclus

Het tweede aandachtsgebied laat zien dat er weinig invloed is van dit aandachtsgebied op het gebruik van de beoordelingscyclus. Dit is voor ons reden om hier geen specifieke aanbevelingen op te formuleren. Wel zijn wij van mening dat ook de houding van de manager ten opzichte van de beoordelingscyclus zal worden beïnvloed door een positieve gemeenschappelijke norm (zie § 8.2.4). Het bevorderen van zo'n norm zal dus ook op dit aandachtsgebied een positief effect hebben.

8.2.3 Aandachtsgebied 3

De beoordelingscyclus is afgestemd op de verantwoordelijkheden van de managers.

Uit de beantwoording van de verschillende stellingen blijkt dat een, in ieder geval in onze ogen, groot deel van de managers een discrepantie ervaart tussen de verantwoordelijkheden van de manager en de bevoegdheden van die manager. Dit gaat ten koste van de keten van prestatie management zo bleek al in § 8.1.4. Hoe groter de discrepantie, hoe slechter de manager de beoordelingscyclus toepast.

Ook in de interviews is dit onderwerp besproken. Het is de verantwoordelijkheid van de manager om voor voldoende acceptatie te zorgen, zo stelt één van de door ons geïnterviewde managers. Hiervoor moet de manager de relatie tussen de afspraken en de organisatiedoelstellingen zelf kunnen uitleggen aan de medewerker. Bovendien zouden de prestatie-indicatoren herkenning moeten oproepen.

Het creëren van acceptatie wordt, naar onze mening, lastiger als de manager zelf de prestatie-indicatoren nog niet heeft geaccepteerd. De aanbeveling in § 8.2.1 (UWV doet er goed aan om de keten van missie, visie, organisatiedoelen, afdelingsdoelen, individuele doelen opnieuw te bezien en hierover in overleg te treden met de managers die de doelen moeten doorvertalen) is wat ons betreft van overeenkomstige toepassing.

Managementinformatie

Het is natuurlijk lastig doelen en prestatie-indicatoren door te vertalen naar de individuele medewerker om die medewerker vervolgens op individueel niveau aan te spreken op de resultaten, als je geen inzicht kunt hebben in de prestaties van die medewerker. Maar, zoals één van de regiodirecteuren het treffend zei: "gebrek aan managementinformatie is lastig, maar nog geen reden om de beoordelingscyclus niet toe te passen".

Doordat het lastig is gaat het in de praktijk echter wel ten koste van een goed gebruik van de beoordelingscyclus. We hebben bij de onderzoeksresultaten immers gezien dat het niveau waarop managementinformatie beschikbaar is van invloed is op het gebruik van de beoordelingscyclus.

Er is dus verbetering te halen door te zorgen dat ieder organisatieonderdeel beschikt over voldoende managementinformatie op individueel niveau. We weten uit eigen ervaring dat binnen B & B een heel goed managementinformatiesysteem beschikbaar is, waarbij bijna op elk gewenst moment, op ieder gewenst niveau de gewenste managementinformatie beschikbaar is. Wellicht zijn er mogelijkheden om dit systeem ook geschikt te (laten) maken voor gebruik door de andere organisatieonderdelen.

8.2.4 Aandachtsgebied 4

De organisatiecultuur is erop gericht de beoordelingscyclus te gebruiken voor continue verbetering.

Onderdelen van organisatiecultuur zoals die in aandachtsgebied 4 zijn opgenomen, zijn openheid, voorbeeldgedrag en vertrouwen. Op openheid en vertrouwen komen we terug in de paragraaf over cultuur (8.4).

De rol van de naast hogere leidinggevende is uitermate belangrijk naast – meer in het algemeen – een cultuur waarin het gebruikelijk is om de beoordelingscyclus te gebruiken. Bij dit laatste aspect is het voorbeeldgedrag van de collegae erg belangrijk.

Uit het onderzoek wordt helder dat voorbeeldgedrag duidelijk van invloed is op het gebruik van de beoordelingscyclus, zowel in positieve als in negatieve zin, zo zagen we in grafiek 2 en 3. Voorbeeldgedrag wordt echter onvoldoende gevonden in de organisatie. Want zelfs van de viersterren-groep heeft 23% geen functioneringsgesprek gehad. En in tabel 23 zien we dat een schrikbarend laag percentage van 6,2% van de managers de mening is toegedaan dat de beoordelingscyclus binnen UWV van hoog tot laag consequent wordt toegepast. En bijna de helft van de managers ziet een deel van zijn of haar collega's de beoordelingscyclus niet toepassen.

Managers vinden dus dat hun naast hogere leidinggevende het slecht doet en hebben niet veel vertrouwen in hun eigen collega's. Het is echter cruciaal dat hogere managementniveaus geïmmiteerd zijn aan de beoordelingscyclus en dat ze daarin het goede voorbeeld geven.

In dit verband zou er naar onze mening meer aandacht moeten zijn voor de selectie en ontwikkeling van managers. Uit de interviews is naar voren gekomen dat bij het werven van managers vaak wordt gezocht naar 'klonen' van degene die selecteert. Hierdoor ontstaat de situatie dat managementteams weinig differentiatie kennen en zich sterk ontwikkelen onder invloed van de hogere leidinggevende. Het gevaar bestaat dat er een groepsnorm ten aanzien van de beoordelingscyclus ontstaat in plaats van een gemeenschappelijke, door alle managers van UWV gedragen norm.

Naast aandacht voor het selectieproces kan het ontstaan van een gemeenschappelijke, door alle managers van UWV gedragen norm nagestreefd worden door managers te stimuleren zich te ontwikkelen als een managementprofessional. Wij vinden hierin steun bij de directeur O & O die tijdens het interview heeft aangegeven dat management nog onvoldoende als professe gezien wordt binnen UWV. Managers bij UWV zouden bijvoorbeeld verplicht kunnen worden om zich te blijven ontwikkelen door (in navolging van de 'echte' professionals) jaarlijks een aantal door de organisatie vast te stellen accreditatiepunten te behalen. Bij de introductie van nieuwe managers in de organisatie kan een betere basis worden gelegd door deze introductie niet uitsluitend afhankelijk te maken van de eigen leidinggevende en collega-managers maar een gemeenschappelijk deel te verzorgen vanuit de HRM-afdeling.

Tot slot pleiten we voor een uitbreiding van de rol van de naast hogere leidinggevende. Waar nu wordt volstaan met de afspraak dat de naast hogere leidinggevende de door zijn managers ingevulde formulieren voor gezien tekent, zou wat ons betreft conform de maatregelen die Berenschot voorstelt de naast hogere leidinggevende de consistentie moeten bewaken én het uitvoeren van de beoordelingscyclus onderwerp van de beoordeling van zijn managers moeten maken.

8.3 Managementstijlen

De hypothesen die we formuleerden bij dit onderdeel, hebben we verworpen. Er is dus geen dominante stijl aan te wijzen en ook de relatie tussen een bepaalde managementstijl en het gebruik van de beoordelingscyclus hebben we niet kunnen aantonen.

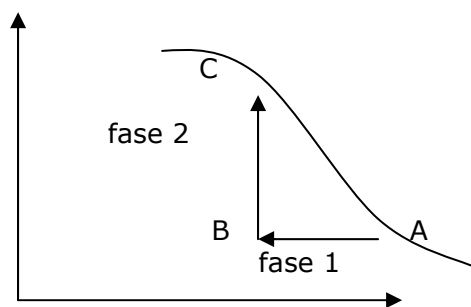
8.3.1 De Vernieuwing

Wat we wél hebben gezien, in de resultaten van dat deel van het onderzoek dat zich richtte op cultuur, is dat binnen UWV de focus is gericht op controle en beheersing. De cultuur wordt meer procesgericht dan resultaatgericht getypeerd en in de interviews werd gesproken over een gerichtheid op deze aspecten. Hier ligt naar onze mening wel een duidelijke link met de stijl van managen.

Met name in het licht van De Vernieuwing is dit relevant. In de Vernieuwing zet UWV in op een veranderende rol van de manager (zie § 4.4.6). De manager moet betrokkenheid en verantwoordelijkheid van medewerkers stimuleren, vertrouwen opbouwen (ook van medewerkers in elkaar) en invloed geven. In termen van Hersey en Blanchard zet UWV hiermee in op managers die de stijlen S3 en S4 kunnen inzetten. UWV wil veranderen van een organisatie die is ingericht op principes van controle en beheersing naar een lerende organisatie waarin het behalen van resultaten het sturingsprincipe is. Vertrouwen in plaats van controle en zelfsturing van medewerkers vormen belangrijke componenten. Naar onze mening vraagt dit van de medewerkers dat ze, in termen van Hersey & Blanchard, bekwaam én bereid zijn (C4).

Van de medewerker en manager wordt, we merkten het al eerder op, in de komende tijd dus het nodige verwacht. Hersey & Blanchard laten zien dat een leerproces richting C4 en S4, in verschillende fases verloopt.

ondersteuning

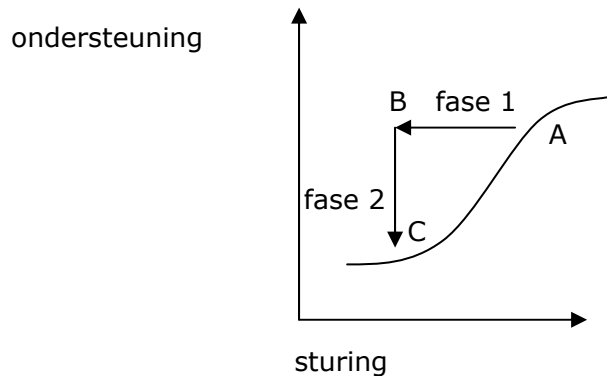


Fase 1: verminder de sturing
Fase 2: voer de ondersteuning op om de positieve verandering te versterken

sturing

Van C1 naar C2 gaat dus in deze twee stappen. Van A naar B is stap 1. In deze stap wordt de sturing verminderd. Van B naar C is stap 2. In deze stap wordt de ondersteuning opgevoerd.

Van C3 naar C4 gaat ook in twee stappen



In de eerste fase wordt de sturing afgebouwd en in de tweede fase ook de ondersteuning.

Naar onze mening loont het om deze theoretische inzichten te gebruiken in het ontwikkelingsproces van De Vernieuwing.

8.3.2 Rolconflict

Een wat ons betreft opvallend resultaat uit het kwalitatieve onderzoek is dat de geïnterviewde (1^e en 2^e echelon) managers eensluidend zijn in hun oordeel dat van een rolconflict bij de beoordelingscyclus van UWV geen sprake is. Dit staat haaks op de theorie zoals we die we in § 2.3.2 en § 3.1.1 hebben beschreven. Uit deze theorie blijkt namelijk dat het rolconflict als fundamenteel en (veel) voorkomend probleem wordt gezien. Het onderzoek van Harris laat zien dat managers zich in een rolconflict geplaatst zien bij het gebruik van een instrument voor prestatie management in welk geval ze er de voorkeur aan geven om te sturen op relationele aspecten in plaats op de 'harde' kant. De managers kiezen in dit conflict dus voor de relatie en niet voor de beoordeling.

Het rolconflict is geen expliciet onderwerp geweest van ons onderzoek en we moeten daarom voorzichtig zijn met onze conclusies. Wij zijn echter van mening dat het rolconflict, en hierbij baseren wij ons op zowel theorie als eigen ervaring, een dilemma is. Het ontkennen van het dilemma versterkt het probleem. De organisatie zou er dus naar onze mening goed aan doen het dilemma juist bespreekbaar te maken. Dit zou kunnen door het onderdeel te maken van trainingen voor managers in het kader van de beoordelingscyclus.

8.4 Cultuur

Op basis van de resultaten van het onderzoek, zowel de vragenlijsten als de interviews, kan geconcludeerd worden dat geen sprake is van een sterke, homogene UWV cultuur. Voor het verbeteren van het gebruik van de beoordelingscyclus kan dus worden gezocht naar mogelijkheden om tot een meer homogene cultuur te komen.

Als het erop aankomt, zo schrijft Quinn (1999: 145), is een cultuurverandering afhankelijk van de verandering van het feitelijk gedrag van de medewerkers van de organisatie. En dat feitelijke gedrag is nu juist ook onderwerp van gesprek in de beoordelingscyclus. Om de cultuur in een door UWV gewenste richting te veranderen zal de beoordelingscyclus dus goede diensten kunnen verrichten.

De geformuleerde hypotheses over cultuur (namelijk dat de cultuurtyperingen resultaatgericht en open positief van invloed zijn op het gebruik van de beoordelingscyclus)

zijn aanvaard. Het loont dus om met name op deze cultuurtyperingen in te zetten als UWV streeft naar verbetering.

Waar het gaat om de cultuurtypering 'open' kan op basis van de onderzoeksresultaten zoals die in § 7.4.4 zijn gepresenteerd de volgende aanbeveling worden geformuleerd. Omdat slechts een kleine 40% van de managers de resultaten van medewerkers binnen het team open communiceert, kan hier verbetering worden gezocht door het inzetten van een instrument als benchmarking. In de interviews is dit instrument ook als nuttig naar voren gekomen, zij het met de aantekening dat het met verstand en op het juiste niveau gebruikt moet worden.

8.4.1 Bureaucratisering

Als het gaat over (vermeende) bureaucratisering is een belangrijke conclusie dat de span of control geen negatieve invloed heeft op het goed gebruik van de beoordelingscyclus. De span of control hindert in ieder geval de managers die in ons onderzoek tot de 'goede gebruikers' behoren niet. Dit onderdeel van wat als bureaucratisering kan worden aangemerkt, kunnen we dus naar het rijk der fabelen verwijzen. Wellicht vertonen managers die dit argument gebruiken, het vluchtgedrag dat we in § 8.1.4 hebben besproken.

Dat geldt niet voor de 'fatale' datum van 15 november. Zowel uit de vragenlijsten als de interviews blijkt dat het opnemen van deze datum als knelpunt wordt ervaren. De piekbelasting van de gesprekken beïnvloedt naar onze mening het gebruik van de beoordelingscyclus negatief. Strikt genomen hebben managers overigens de ruimte om de cyclus in te richten zoals ze dat willen omdat in de richtlijnen uitsluitend staat 'vóór 15 november' en de manager dus voor ieder moment kan kiezen zolang dat maar vóór 15 november ligt. De datum wordt echter vooral zó geïnterpreteerd dat de beoordeling per kalenderjaar moet geschieden en wel voor 15 november. Dit is niet verwonderlijk aangezien het resultaat op de prestatie-indicator (aantal beoordelingsgesprekken en functioneringsgesprekken) wordt bepaald aan de hand van een lijst die wel op kalenderjaar is ingericht. Budgetten worden per kalenderjaar vastgesteld, managementcontracten worden per kalenderjaar overeengekomen en in november komen de budgetten voor het toekennen van bonussen en extra periodieken vrij.

Het gebruik van de beoordelingscyclus kan naar onze mening verbeteren als managers worden ondersteund in hun keuze om de cyclus anders te plannen dan nu gebruikelijk is. Daartoe zou de 'fatale' datum van 15 november moeten vervallen en kan worden volstaan met het voorschrift dat iedere medewerker iedere periode van 12 maanden een beoordelings- en functionerings- en ontwikkelingsgesprek moet hebben. De planning- en controlcyclus moet deze planning dan wel ondersteunen.

8.4.2 Vertrouwen

Vertrouwen is al een aantal malen genoemd. Het is van belang om coachen en beoordelen samen te kunnen laten gaan (zo bleek in de interviews), het is van belang bij de ontwikkeling die UWV wil doormaken in het kader van De Vernieuwing, het is van belang bij het voorbeeldgedrag dat zo node wordt gemist en het is van belang om de open cultuur te krijgen waarin de beoordelingscyclus kan floreren. Het bouwen van vertrouwen is ook als expliciete rol voor managers opgenomen in De Vernieuwing.

Bouwen aan vertrouwen kan volgens Robbins (2000: 150) door aandacht te schenken aan het volgende:

- praktiseer openheid;
- wees eerlijk;
- spreek je gevoelens uit;

- vertel de waarheid;
- wees consistent;
- kom je beloften na;
- beschaam het vertrouwen niet;
- wees competent.

Onze aanbeveling is om aan deze aspecten aandacht te schenken in de beoordeling van managers.

8.5 Slot

Aan het begin van dit hoofdstuk herhaalden we nog eens de centrale onderzoeksvraag en we merkten daar al op dat de beïnvloedende factoren samenhangen en verschillende niveaus vertegenwoordigden. Op het meest praktische niveau, dat van het gedrag van managers, leverde het onderzoek de meest uitgesproken resultaten op. Cultuur volgde als goede tweede maar een afhankelijkheidsrelatie tussen managementstijlen en het gebruik van de beoordelingscyclus hebben we niet gevonden (misschien hebben we wel verkeerd gezocht).

Het is dan ook vooral het gedrag van de managers en de cultuur die een organisatie als het UWV naar onze mening moet beïnvloeden om een verbetering in het gebruik van een prestatimanagementsysteem (de beoordelingscyclus) aan te brengen.

Wat ons betreft zijn de belangrijkste conclusies dat een aantal instrumenten dat door UWV wordt gebruikt in het kader van de beoordelingscyclus, verbeterd kan worden. Daarnaast is duidelijk geworden dat de beoordelingscyclus onvoldoende wordt ingezet als instrument in de keten van prestatimanagement. Deze keten is daarom aan revisie toe. De naaste omgeving bleek sterk van invloed op het gebruik van de beoordelingscyclus en het inzetten op goed voorbeeldgedrag dus een belangrijke aanbeveling. Cultuur, tot slot, bleek inderdaad de alles overkoepelende beïnvloedende factor te zijn. Ook bij gedragfactoren en managementstijlen kwamen we vaak uit op de cultuur waarin deze zijn ingebed.

Aan alle aanbevelingen die we hebben gedaan, willen we daarom de volgende toevoegen. Omdat de verschillende factoren die het gebruik van de beoordelingscyclus beïnvloeden met elkaar samenhangen, is het van belang om bij het verbeteren van het gebruik van de beoordelingscyclus maatregelen te nemen die niet alleen zien op het gedrag van managers. In navolging van Straathof & Van Dijk (zie hiervoor § 3.3.1) bepleiten we een integrale aanpak, die op alle drie de niveaus van cultuur (want terugkijkend zijn de factoren die we hebben gebruik ook als zodanig te typeren) ingrijpt.

We willen graag afsluiten met een woord van advies aan de opdrachtgever, UWV. Instrumenteel gebruik en (vermeende) bureaucratisering liggen niet alleen op de loer maar lijken soms wel onderdeel geworden van het gebruik van de beoordelingscyclus. Het instrument wordt te veel beheersmatig, instrumenteel ingezet (denk aan interviews). En dat terwijl het daar niet voor ontwikkeld is. Als UWV niet oppast en miskent dat het hier gaat om een cultuur/organisatieprobleem en niet om een instrumenteel probleem, dan verwachten wij problemen voor UWV bij de Vernieuwing. Bij de Vernieuwing is gekozen om een (mooi) nieuw huis naast het oude te bouwen, maar als we de mensen niet voorbereiden op de verhuizing, is straks alleen de buitenkant anders maar blijft iedereen handelen zoals hij/zij gewend was in de oude omgeving. De beoordelingscyclus kan, naar onze bescheiden mening, ten behoeve van de Vernieuwing als een instrument voor cultuurinterventie worden ingezet, maar dat vraagt een andere bril van het management.

Literatuur

- Baarda, B.D. & De Goede, M.P.M. (2006). *Basisboek methoden & technieken*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Bach, S. & Sisson, K. (red.) (2000). *Personnel Management, a comprehensive guide to theory and practice*. Hfd. 10. Blackwell Publishers Ltd.
- Bax, E.H. (2006). *Kansrijk kiezen, raamwerk voor strategisch human resource management*. Den Haag: Sdu
- Berenschot (2005). *Prestatiebeloning in de publieke sector*. Utrecht: Berenschot 28793
- Boonstra, J.J., Steensma, H.O. & Demenint, M.I. (red.) (2005). *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties*. Den Haag: Reed Business Information
- Broek, L.C.A.H. van den (1993). *Functioneringsgesprekken en beoordelen*. Deventer: Kluwer
- Burgoyne, J., Hirsh, W. & Williams, S. The development of management and leadership capability and its contribution to performance: the evidence, the prospects and the research need. Lancaster University, research report no. 560
- Fermont, H & De Waal, A. (2004). *Uwv 's externe antenne*, ControllersMagazine
- Harris, L. (2001). *Rewarding employee performance: line managers' values, beliefs and perspectives*. The International Journal of Human Resource Management, 12, (7), 1182-1192
- Hartog, D.N. den, Boselie, P. & Paauwe, J. (2004), *Performance Management: A model and research agenda*. Erasmus Research Institute of Management ERS-2004-068-ORG
- Hersey, P. (vertaald door G. Grasman) (2000), *Situationeel leiding geven*. Amsterdam: Uitgeverij Contact
- Hersey, P., Blanchard, K.H. & Johnson, D.E. (2001). *Management of organizational behavior, leading human resources*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Hood, C. (1991). *A public management for all seasons?* Public Administration, 69, 3-19
- Horton, S. Hondeghem, A. en Farnham, D. (red.) (2002). *Competency management in the public sector, European variations on a theme*. Amsterdam: IOS Press
- Huselid, M.A. (1995). *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*. Academy of Management Journal, 38, (3), 635-672
- Kickert, W.J.M. (1998). *Aansturing van verzelfstandigde overheidsdiensten, over publiek management van hybride organisaties*. Alphen aan den Rijn: Samsom
- Mastenbroek, W.F.G. (2004). *Verandermanagement*. Heemstede: Holland Business Publications
- Nagelkerke, A.G. & De Nijs, W.F. (red.) (2003). *Sturen in het laagland. Over continuïteit en verandering van de Nederlandse arbeidsverhoudingen*. Delft: Uitgeverij Eburon
- PiMedia (2003). *Coachen op gedrag en resultaat. Praktijkgids voor het ontwikkelen van resultaatgericht gedrag*. Utrecht: PiMedia BV
- Quinn, R.E. & Cameron, K.S. (1999). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Schoonhoven: Academic Service
- Ringeling, A. (2004). *Het imago van de overheid, de beoordeling van prestaties van de publieke sector*. 's-Gravenhage: Elsevier Overheid
- Robbins, S. (2000). *Essentials of organizational behavior (hfd. 10 Leadership and creating trust)*. Prentice Hall
- Roe, R.A. & Daniels, M.J.M. (1990). *Personeelbeoordeling, achtergrond en toepassing*. Assen: Van Gorcum
- Sanders, G. & Neuijen, B. (1999). *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*. Assen: Van Gorcum
- Sels, L. & De Winne, S. (2006). *HRM in breedbeeld. Een toetsing van retoriek aan realiteit*. Leuven: Uitgeverij Acco
- Steijn, B. (2004). *Werken in de informatiesamenleving*. Assen: Koninklijke Van Gorcum

- Straathof, A. & Van Dijk, R. (2003). *Cultuurverandering bij de overheid, Sturen of sleuren?* Utrecht: Lemma
- Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2005). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht: Lemma
- Waal, A.A. de & Kerklaan, L.A.F.M. (2003). *Prestatiemanagement in de overheid: een overzicht*. Amsterdam: Vrije Universiteit
- Waal, A.A. de (2002). *Quest for Balance, the human element in performance management systems*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Waal, A.A. de (2003). *Prestatiegericht gedrag*. Deventer: Kluwer
- Wood, S. (1999). *Human resource management and performance*. *International Journal of Management Reviews*, 1, (4), 367-413

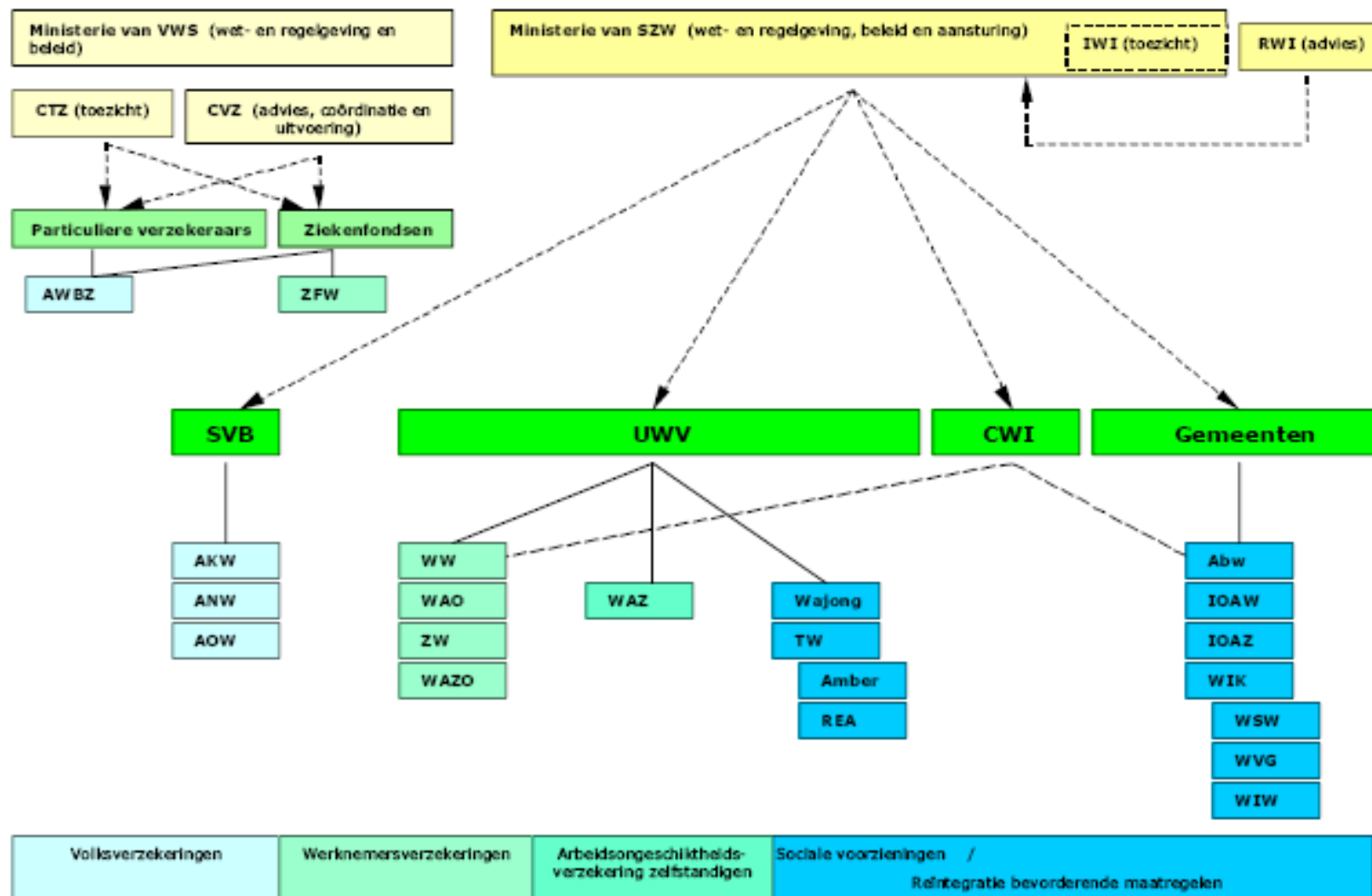
Digitale bronnen

- http://www.uwv.nl/kroniek_der_sociale_zekerheid 15-06-2007
- <http://www.regering.nl/regeringsbeleid/balkenende4/beleidsprogramma> 11-07-2007
- <http://www.andredewaal.nl> site is helaas niet meer beschikbaar
- http://www.12manage.com/methods_blancharde 11-04-2007

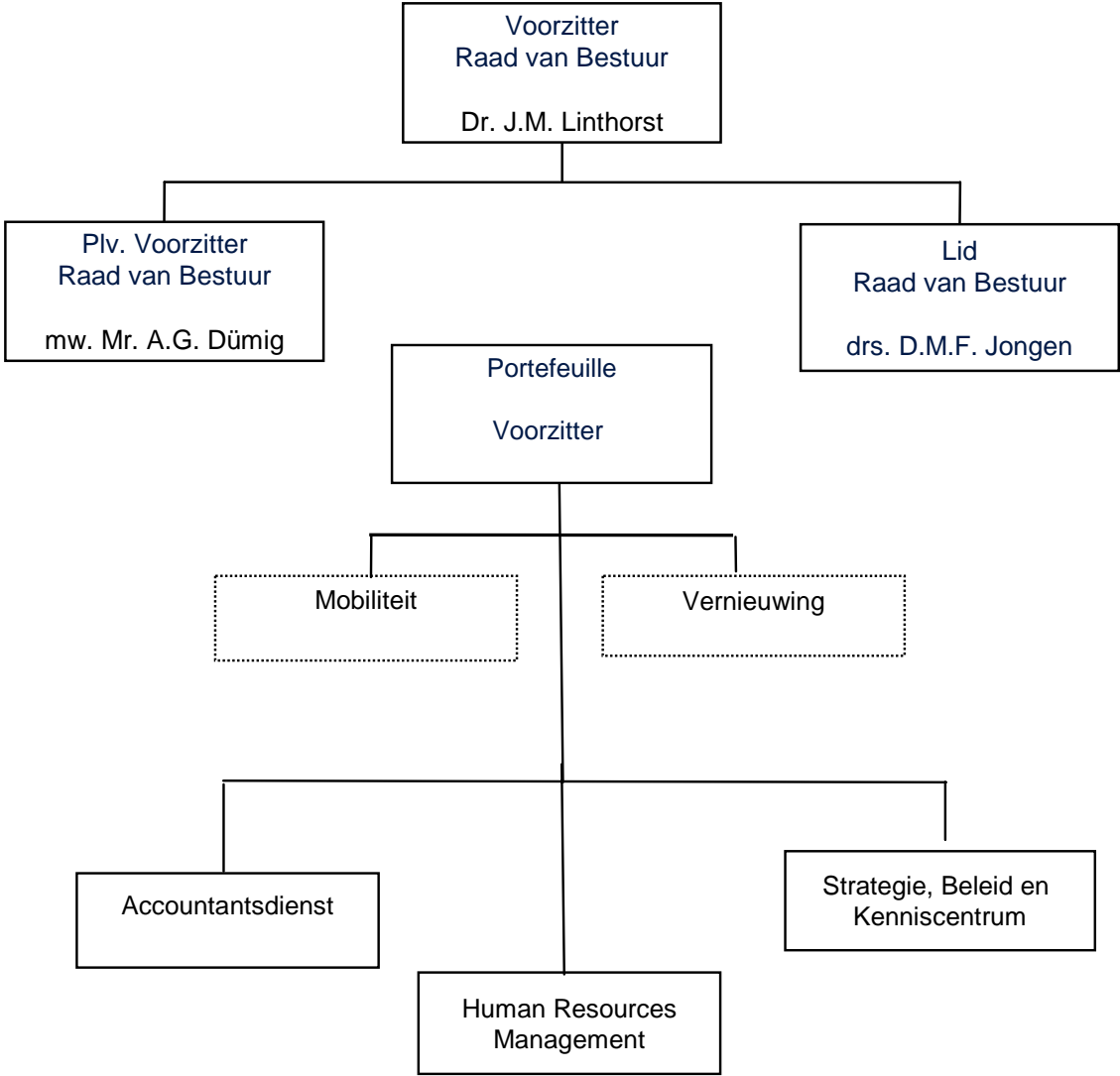
UWV bronnen

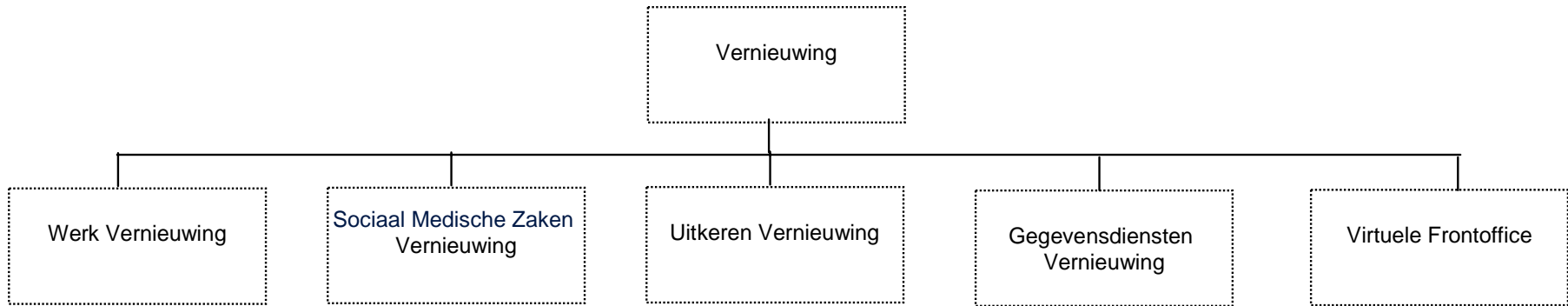
1. *CAO UWV* 1 januari 2006 t/m 30 april 2007 (overeengekomen op 25 mei 2005)
2. *Kwaliteitshandboek UWV* (versie 2.0, 16 maart 2005)
3. *Beoordelingscyclus, handleiding voor managers* (versie 1.2, 12 oktober 2006)
4. *Beoordelingscyclus, zo doen we dat* (handleiding voor medewerkers, versie 1.1, 12 oktober 2006)
5. *Naar een uniforme beoordelingscyclus voor UWV* (notitie HRM, versie 02, 12 oktober 2006)
6. *UWV'ers maken de Vernieuwing* (HRM-paragraaf de Vernieuwing, 10 april 2007)
7. *Sociaal jaarverslag 2006*

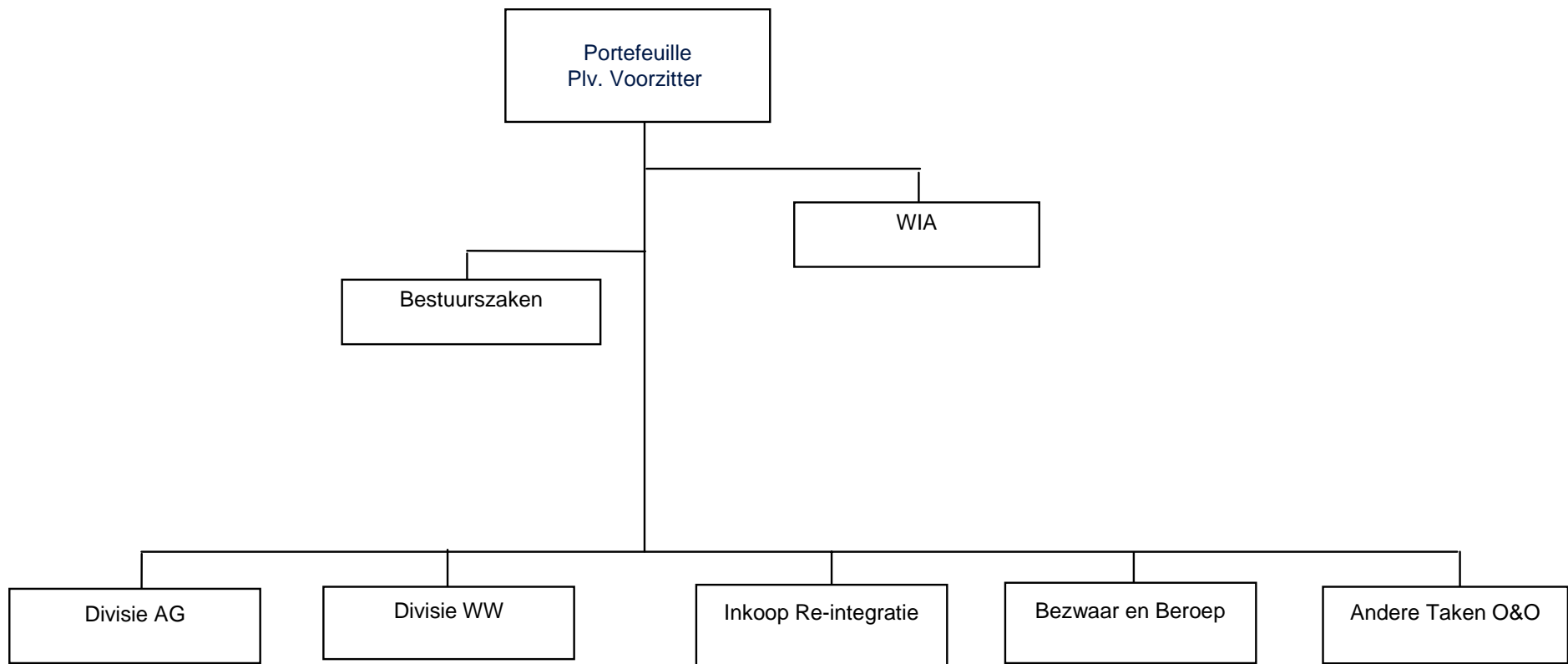
BIJLAGE I
Organogram SV

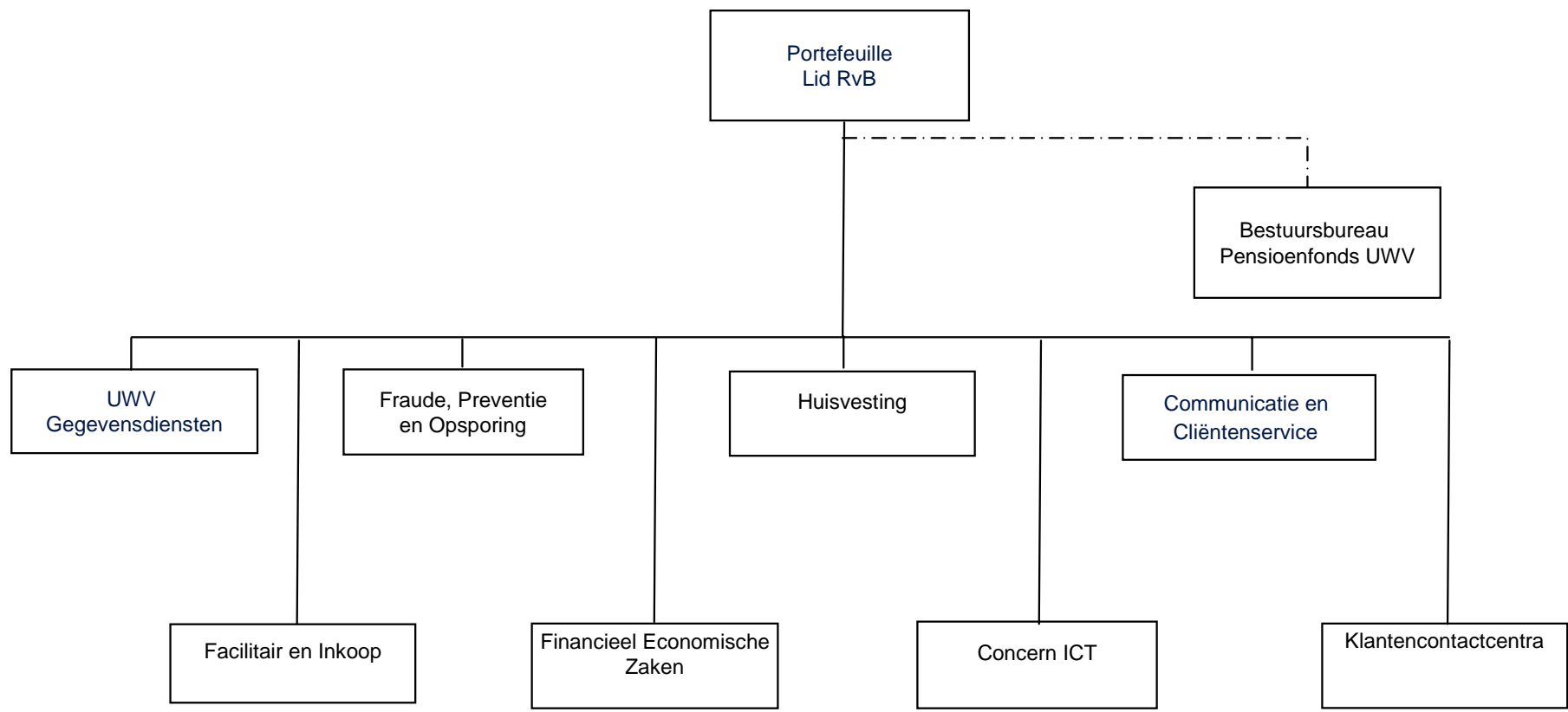


BIJLAGE II
Organogram UWV









BIJLAGE III

Kwaliteitshandboek UWV

Succesbepalende factoren en PI-en

Succesbepalende factoren	PI
<i>de beoordelingscyclus wordt tijdig en correct uitgevoerd</i>	Met iedere medewerker wordt één maal per jaar, vóór 15 november, een beoordelingsgesprek gevoerd. Norm: 100% gemeten aan de hand van het aantal gevoerde gesprekken in relatie tot het aantal medewerkers
<i>er bestaat voldoende vertrouwen tussen direct leidinggevende en medewerker</i>	Met iedere medewerker wordt tenminste één maal per jaar, halverwege de beoordelingscyclus, een functionerings- ontwikkelingsgesprek gevoerd. Norm: 100% gemeten aan de hand van het aantal gevoerde gesprekken in relatie tot het aantal medewerkers
<i>direct leidinggevende en medewerker zijn beiden akkoord met de gemaakte afspraken</i>	Akkoord met gemaakte afspraken. Norm 100% gemeten aan de hand van totaal voor akkoord ondertekende investeringscontracten in relatie tot het aantal opgemaakte investeringscontracten
<i>de schriftelijk vastgelegde afspraken tussen de direct leidinggevende en medewerker zijn nagekomen</i>	Afspraken zijn nagekomen. Norm 100% te meten aan de hand van het totale aantal (per medewerker) nagekomen afspraken in relatie tot het totale aantal gemaakte afspraken.
<i>de naast hogere leidinggevende tekent alle beoordelingsformulieren voor gezien</i>	

Bron: kwaliteitshandboek UWV

Risico's en beheersmaatregelen

Risico's	Beheersmaatregelen
<i>De beoordelingscyclus wordt niet tijdig en correct uitgevoerd</i>	De direct leidinggevende wordt, als verantwoordelijke voor het proces, hierop aangesproken door de naast hogere leidinggevende De gesprekken worden vastgelegd in p-view zodat is na te gaan welke gesprekken, wanneer gevoerd zijn De direct leidinggevende is er verantwoordelijk voor om het vertrouwen te herstellen door met de medewerker open gesprekken te voeren
<i>Er bestaat onvoldoende vertrouwen tussen direct leidinggevende en de medewerker</i>	Zonnodig kan advies aan een P & O adviseur of de naast hogere leidinggevende gevraagd worden Een P & O adviseur kan gevraagd worden tijdens de gesprekken aanwezig te zijn Door tussentijdse evaluatiegesprekken te voeren wordt tijdig onderkent dat de afspraken niet haalbaar blijken te zijn
<i>De haalbaarheid van de gemaakte afspraken is niet juist ingeschat</i>	Vastgesteld moet worden wat de oorzaak is. Eventueel worden de gemaakte afspraken bijgesteld
<i>De gemaakte afspraken worden niet nagekomen</i>	Door tussentijdse evaluatie wordt de voortgang besproken waardoor tijdige bijsturing kan plaatsvinden
<i>De direct leidinggevende beschikt niet over de vereiste deskundigheid en/of vaardigheden</i>	De direct leidinggevende heeft de verantwoordelijkheid zich de beoordelingsmethodiek eigen te maken m.b.v. coaching en training
<i>De medewerker heeft zich onvoldoende of niet voorbereid</i>	De direct leidinggevende kan advies inwinnen bij de P & O adviseur, collega leidinggevende en/of naast hogere leidinggevende De leidinggevende stimuleert de medewerker zich voor te bereiden op het gesprek en wijst op de mogelijkheden daartoe. Ook verwijst hij naar de informatie op intranet

BIJLAGE IV

Bijlagen kwalitatief en kwantitatief onderzoek

Kwalitatief onderzoek

De vragen die gebruikt zijn in de semi-gestructureerde interviews met de directeur B&B en de regiodirecteuren AG en WW:

De onderwerpen die aan bod kwamen:

- ◇ De mening van de manager over de beoordelingscyclus zoals die bij UWV wordt toegepast. Is sprake van bureaucratisering en/of conflicterende rollen?
- ◇ De visie van de manager op prestatie management, managementstijl en voorbeeldgedrag.
- ◇ De managementstijlen die (volgens de manager) het beste passen in het kader van de beoordelingscyclus en prestatie management (en de rol van voorbeeldgedrag).
- ◇ De cultuur die volgens de manager bestaat binnen UWV en zijn/haar organisatieonderdeel
- ◇ De verwachtingen van de manager ten aanzien van de resultaten van het onderzoek.
- ◇ De factoren die volgens de manager het succes van de beoordelingscyclus (en meet in het algemeen het functioneren van de medewerkers) bepalen.

De vragen gebruikt in het interview met het hoofd O&O:

De vragen die aan bod zijn gekomen zijn:

- ◇ Wat is de rol van de HRM in de beoordelingscyclus?
- ◇ Wat is de rol van de decentrale P & O afdelingen in de beoordelingscyclus?
- ◇ Is een HRM instrument, zoals de beoordelingscyclus, te gebruiken als cultuurinterventie?

Kwantitatief onderzoek

Hieronder zijn de instrumenten (en waar nodig een toelichting daarop) opgenomen die we in het onderzoek hebben gebruikt bij de onderdelen 'de rol van managers – gedragsfactoren', 'managementstijlen' en 'cultuur'.

De rol van managers – gedragsfactoren –

Hier volgt het overzicht van aandachtsgebieden mét de bijbehorende stellingen en de vertaling hiervan (die voor het onderzoek is gebruikt):

Aandachtsgebied 1

Dit aandachtsgebied hebben we theoretisch besproken in § 3.1.2. De kern van het aandachtsgebied is dat managers het karakter en het doel van de beoordelingscyclus begrijpen.

Managers begrijpen de bedoeling van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren. Door ons vertaald naar: Managers begrijpen de bedoeling van het sturen op resultaten en competenties. Bijbehorende stellingen:

- Het doel van de beoordelingscyclus is om medewerkers op een zo effectief en efficiënt mogelijke manier in te zetten en ze te stimuleren in hun persoonlijke ontwikkeling.
- Met de beoordelingscyclus wil ik vooral bereiken dat mijn medewerkers worden ingezet op de plek die het beste past bij hun talenten en kwaliteiten.

Managers hebben inzicht in de relatie tussen werkprocessen en de kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren. Door ons vertaald naar: Managers hebben inzicht in de relatie tussen prestatie-management, competentie-management en het functioneren van hun medewerkers waardoor ze begrijpen dat toepassen van de beoordelingscyclus van invloed is op het functioneren van de medewerkers. Bijbehorende stellingen:

- De beoordelingscyclus draagt bij aan het goed functioneren van mijn medewerkers.
- De relatie tussen de werkafspraken, competentieafspraken en het functioneren van mijn medewerkers is sterk.

Managers hebben hetzelfde referentiekader zodat vergelijken mogelijk is. Deze gedragsfactor hebben we niet gebruikt omdat het De Waal hierbij specifiek gaat om benchmark-achtige activiteiten. Omdat de beoordelingscyclus gaat om het individuele functioneren van een medewerker past deze gedragsfactor niet in ons onderzoek.

Managers zijn het eens met de set van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren. Door ons niet vertaald omdat deze ksf-en en pi-en (als de beoordelingscyclus goed wordt toegepast) in de beoordelingscyclus terecht komen.

Bijbehorende stellingen:

- De prestatie-indicatoren uit mijn contract sluiten aan bij de strategische keuzen van UWV.
- Voor mijn verantwoordelijkheidsgebied zijn de juiste prestatie-indicatoren gekozen.

Aandachtsgebied 2

De kern van het aandachtsgebied is dat managers een positieve houding hebben ten opzichte van de beoordelingscyclus.

Managers accepteren de noodzaak van prestatie-management. Door ons onaangepast gebruikt omdat dit evenzeer van toepassing is voor de beoordelingscyclus. Bijbehorende stellingen:

- Het maken van werkafspraken en afspraken over gedrag is nodig om mijn medewerkers de gewenste prestaties te laten leveren.
- De beoordelingscyclus is nodig om werkafspraken en afspraken over gedrag te maken.

Managers zijn het eens met de gekozen starttijd. Deze gedragsfactor hebben we niet gebruikt omdat dit in relatie tot ons onderzoek naar de beoordelingscyclus niet relevant is omdat UWV is ontstaan vanuit bestaande organisaties die allemaal al een bepaalde vorm van HR-beleid op dit punt kenden. Er is dus niet een echt startmoment te onderscheiden.

Managers hebben eerdere positieve ervaringen met prestatie management. Door ons vertaald naar: Managers hebben eerdere positieve ervaringen met een beoordelingscyclus. Bijbehorende stelling:

- Voor de invoering van de beoordelingscyclus heb ik positieve ervaringen opgedaan met een vergelijkbaar systeem.

Deze gedragsfactor hebben we niet gebruikt omdat het vooral hoort bij prestatie management als intern controlemiddel. De bijbehorende redenering is dat het goed gebruik van een performance management systeem het dagelijkse gebruik daarvan is. De gesprekken in het kader van de beoordelingscyclus kennen een ander, minder frequent, patroon zodat deze gedragsfactor minder bruikbaar is voor ons onderzoek.

Managers ervaren kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren niet als bedreigend. Door ons vertaald naar: Managers ervaren het afspraken maken over prestaties en gedrag niet als bedreigend. Bijbehorende stellingen:

- Omdat prestatie-indicatoren als bedreigend kunnen worden ervaren vertaal ik deze niet door in de individuele afspraken met medewerkers.
- Ik voel me volledig gesteund door mijn leidinggevende in de manier waarop ik om ga met de beoordelingscyclus.

Aandachtsgebied 3

Ook dit aandachtsgebied hebben we theoretisch besproken in § 3.1.2. De kern van het aandachtsgebied is dat de beoordelingscyclus is afgestemd op de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de manager.

De set prestatie-indicatoren van de manager stemt overeen met zijn gebied van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Door ons vertaald naar: De set afspraken in het managementcontract stemt overeen met zijn gebied van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Bijbehorende stellingen:

- Ik ben verantwoordelijk voor prestatie-indicatoren die mijn eigen team overstijgen.
- De prestatie-indicatoren in mijn managementcontract geven een duidelijk beeld van de belangrijkste onderdelen van mijn aandachtsgebied.
- Mijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn op elkaar afgestemd.

Managers worden betrokken bij het maken van analyses. We hebben de beide gedragsfactoren vertaald naar: Managers gebruiken de beoordelingscyclus voor prestatieverbetering. Bijbehorende stellingen:

- De resultaten van de beoordelingscyclus gebruik ik voor prestatieverbetering.
- Ik gebruik managementinformatie om de prestaties van mijn medewerkers te analyseren.

Managers kunnen de kritische succesfactoren en prestatieindicatoren gebruiken om hun medewerkers mee aan te sturen. Door ons vertaald naar: Managers kunnen de afspraken over prestaties en gedrag gebruiken om hun medewerkers mee aan te sturen. Bijbehorende stellingen:

- De prestatieindicatoren zijn geschikte input voor het maken van werkafspraken met mijn medewerkers.
- De competenties zoals die zijn opgenomen in de functieprofielen zijn geschikt om afspraken over gedrag met mijn medewerkers te maken.
- De beoordelingscyclus is een geschikt instrument om mijn medewerkers aan te sturen.

Aandachtsgebied 4

De kern van het aandachtsgebied is dat de organisatiecultuur erop gericht is de beoordelingscyclus te gebruiken voor continue verbetering.

De resultaten van managers worden openlijk gecommuniceerd. Door ons omgezet in: De resultaten van de medewerkers worden openlijk gecommuniceerd. Bijbehorende stellingen:

- De resultaten van alle medewerkers binnen mijn team worden openlijk gecommuniceerd.
- Ik bespreek de resultaten van mijn team regelmatig met mijn medewerkers.

Managers worden gestimuleerd om hun prestaties te verbeteren. Door ons omgezet in: beoordelingscyclus is gericht op het verbeteren van prestaties en niet op het afrekenen van medewerkers. Bijbehorende stellingen:

- De beoordelingscyclus geeft mij de mogelijkheid om slecht functionerende medewerkers aan te pakken.
- Na invoering van de beoordelingscyclus zijn mijn medewerkers betere prestaties gaan neerzetten.
- De beoordelingscyclus geeft mij de mogelijkheid om verbeteracties af te spreken met mijn medewerkers.

Managers vertrouwen de informatie uit het prestatimanagementsysteem. Door ons omgezet in: Managers vertrouwen de informatie uit de beoordelingscyclus.

Bijbehorende stellingen:

- Na de invoering van de beoordelingscyclus is mijn beeld van de medewerkers betrouwbaarder geworden
- Bij interne sollicitaties zou ik graag het beoordelingsformulier van de sollicitant raadplegen omdat dit een betrouwbaar beeld geeft van de betreffende medewerker.

Managers zien duidelijk hun hogere leidinggevende(n) het prestatimanagementsysteem gebruiken. Door ons omgezet in: Managers zien duidelijk hun hogere leidinggevende(n) de beoordelingscyclus gebruiken. Bijbehorende stellingen:

- Binnen UWV wordt de beoordelingscyclus van hoog tot laag consequent toegepast.
- Binnen mijn divisie/directoraat wordt de beoordelingscyclus door alle managers toegepast.

Managementstijlen

Hieronder is de lijst met 20 stellingen opgenomen. Achter iedere stelling staat in het vakje 'eens' bij welke stijl de stelling (in positieve zin) hoort.

	Uitspraak	oneens	neutraal	eens
1	Voor discussies maak ik geen tijd vrij, ik beslis zelf.			S1
2	Medewerkers met goede voorstellen of ideeën geef ik de ruimte.			S2
3	Door medewerkers eigen verantwoordelijkheid te geven worden hun capaciteiten beter benut.			S4
4	Wanneer het nodig is, informeer ik de medewerkers over de planning, acties en veranderingen.			S1
5	Ik vind het moeilijk om en de zaak goed draaiende te houden en tegelijkertijd specifieke taken uit te voeren.			S4
6	Wij hanteren een aantal afspraken over de manier waarop we met elkaar willen omgaan. Daarbij gelden voor mij dezelfde regels als voor mijn medewerkers.			S3
7	Ik geef elke medewerker passende taken en eigen verantwoordelijkheden en bespreek regelmatig met de medewerker hoe hij functioneert.			S4
8	Elke vaste medewerker heeft zijn eigen taken. Daar is hij ook verantwoordelijk voor. Ik geef hun daarbij de mogelijkheid om eigen ideeën over het assortiment, inrichting e.d. in de praktijk te brengen.			S4
9	Elke medewerker wordt anders ingewerkt, al naar gelang de beschikbare tijd en de achtergrond en ervaring van de medewerker.			S2
10	Ik geef alle medewerkers de persoonlijke aandacht en ondersteuning die nodig is. Ook voer ik regelmatig met iedereen een gesprek om te weten of ze het bij ons naar hun zin hebben.			S3
11	De zaak en de klanten staan voorop. Toch geef ik de medewerkers de nodige persoonlijke aandacht.			S2
12	Initiatieven van medewerkers moedig ik aan. Maar om te voorkomen dat ze onverstandige dingen doen, wil ik dat ze hun ideeën en oplossingen eerst met mij bespreken.			S2

13	Ik wil geen Pietje Precies zijn die alles controleert, ik verwacht van mijn medewerkers dat ze zelfstandig werken. Als er problemen zijn, hoor ik het wel.			S3
14	Ik vind het belangrijk dat er een goede sfeer heerst waarin iedereen zich flexibel opstelt en elkaar helpt indien nodig.			S3
15	Als ik de zaak binnenkom, zie ik gelijk wat er fout gaat en kom ik direct in actie.			S1
16	Over een belangrijke beslissing informeer ik werknemers uitgebreid. Ik beargumenteer waarom de beslissing genomen wordt.			S2
17	Nieuwe medewerkers geef ik duidelijke instructies.			S1
18	Aan verjaardagen en andere bijzondere gebeurtenissen van medewerkers besteden we altijd veel aandacht.			S3
19	Ik vind dat er maar één kapitein op het schip kan zijn.			S1
20	Ik delegeer bewust aan medewerkers die dat aan kunnen. Ook als ik afwezig ben, moet de zaak goed kunnen draaien.			S4

Cultuur:

Het instrument dat is gebruikt om de cultuurmeting te doen:

Procesgericht – Resultaatgericht

De eerste groep stellingen heeft tot doel te meten in welke mate de respondenten een procesgerichte (PG) dan wel resultaatgerichte (RG) cultuur ervaren.

PG	Medewerkers doen hun deel van het werk en voelden zich verantwoordelijk voor het werk van henzelf	Om resultaat te bereiken, nemen medewerkers de vrijheid om zelf tot beslissingen te komen	RG
PG	Medewerkers voelen zich het meest op hun gemak als er weinig veranderingen in het werk optreden	Medewerkers spannen zich in om hun uiterste best te doen	RG
PG	Medewerkers mijden risico's	Medewerkers zoeken uitdagingen op	RG

Mensgericht – Werkgericht

De tweede groep met stellingen heeft tot doel te meten in welke mate de respondenten mensgerichte (MG) dan wel werkgerichte (WG) cultuur ervaren.

MG	Er wordt rekening gehouden met persoonlijke problemen, die zijn belangrijker dan het halen van deadlines	Deadlines halen vindt men belangrijk, het management zet druk om het werk op tijd af te krijgen	WG
MG	Beslissingen worden in groepen genomen	Het nemen van beslissingen gebeurt door individuen	WG
MG	Er wordt verantwoordelijkheid genomen voor het welzijn van werknemers	Er is voornamelijk interesse voor het werk dat wordt afgeleverd	WG

Organisatiegebonden – Professioneel

De derde groep met stellingen heeft tot doel te meten in welke mate de respondenten een organisatiegebonden (OG) dan wel professionele (P) cultuur ervaren.

OG	Oordelen komen tot stand op basis van persoonlijke overwegingen die overgedragen worden van de meer ervaren medewerkers op nieuwkomers	Oordelen komen tot stand op basis van vakkennis	P
OG	Medewerkers identificeren zich met hun organisatie	Medewerkers identificeren zich met hun vak	P
OG	Waarden die op het werk belangrijk zijn, gelden ook voor mij als persoon	Zakelijk en privé zijn gescheiden werelden	P

Open – Gesloten

De vierde groep met stellingen heeft tot doel te meten in welke mate de respondenten een open (O) dan wel gesloten (G) cultuur ervaren.

O	Informatie wordt vrijelijk aan iedereen verstrekt	Veel informatie wordt beschermd of is vertrouwelijk, mensen ontlenuen macht aan hun informatievoorsprong	G
O	Er bestaat openheid tegenover nieuwkomers en buitenstaanders	Er bestaan geheimen en geschiedenissen in de organisatie die alleen aan een kleine kring bekend zijn	G
O	Bijna iedereen past binnen de organisatie, mensen ervaren snel een thuisgevoel	Alleen mensen met specifieke kenmerken of achtergronden passen binnen de organisatie. Je thuis voelen ontstaat na langere tijd	G

Strak georganiseerd – Los georganiseerd

De vijfde groep met stellingen heeft tot doel te meten in welke mate de respondenten een strak georganiseerde (SG) dan wel een los georganiseerde (LG) cultuur ervaren.

SG	Serius praten over het bedrijf en het werk is geboden	Grappen maken over het bedrijf en het werk wordt op prijs gesteld	LG
SG	Iedereen is kostenbewust bezig	Er is weinig aandacht en zicht op de financiële effecten van beslissingen in het dagelijkse werk	LG
SG	Vergadertijden en afspraken worden strikt in acht genomen	Vergaderingen beginnen vaak later dan gepland en er wordt regelmatig teruggekomen op beslissingen	LG

Pragmatisch – Normatief

De zesde groep met stellingen heeft tot doel te meten in welke mate de respondenten een pragmatische (PM) dan wel normatieve (N) cultuur ervaren.

PM	Het gaat erom dat de afnemer tevreden is. Klanten willen snelheid en resultaat	Klanten moeten accepteren dat er interne procedures zijn	N
PM	Men neemt een pragmatische houding in ten aanzien van ethiek	Duidelijke normen en waarden in een organisatie beperkt het ongewenst navolgen van eigenbelang	N
PM	Het management vindt het resultaat het belangrijkste	Uiteindelijk is iedereen pas tevreden als er maatschappelijke effecten worden bereikt	N

BIJLAGE V

Vragenlijst

Vragenlijst beoordelingscyclus UWV

Deze vragenlijst bestaat uit vijf onderdelen.
Ieder onderdeel heeft tot doel een bepaalde kant van het gebruik van de beoordelingscyclus te belichten.

De vragenlijst is anoniem. Uw gegevens zullen uitsluitend bij de onderzoekers bekend zijn en wij zullen uitsluitend van die gegevens gebruik maken als wij u willen benaderen voor een mogelijk verdiepend interview.

Het invullen van de vragenlijst kost u tussen de 15 en 20 minuten van uw tijd.

Indien u uzelf als deelnemer voor de verdiepende interviews wilt aanmelden dan kunt u hieronder uw telefoonnummer inbrengen.

Onderdeel I

In dit onderdeel stellen wij u wat algemene vragen over uzelf zodat wij uw antwoorden indien nodig in dat perspectief kunnen bezien.

Wat is uw leeftijd?

Wat is uw geslacht?

- Vrouw
- Man

Bij welk organisatieonderdeel van UWV werkt u?

- Divisie AG
- Divisie WW
- Bezwaar en Beroep
- Human Resource Management
- Facilitair en Inkoop
- ICT
- Programma 's a/b/f
- Clientenservice en communicatie
- Klanten Contact Centrum
- Strategie, Beleid en Kenniscentrum
- Fraude, Preventie en Opsporing
- Inkoop Re-integratie
- Mobiliteit

- Bestuurszaken
- Financieel Economische zaken
- Anders

Aan welk soort medewerker(s) geeft u leiding?

- vooral aan leidinggevenden
- vooral aan niet leidinggevenden
- ik geef geen leiding (meer)

Aan hoeveel personen geeft u direct leiding?

- 1-9 personen
- 10-19 personen
- 20-29 personen
- 30-39 personen
- > 40 personen

Hoeveel jaar (werk)ervaring als leidinggevende heeft u ?

Wat is de duur van uw dienstverband bij UWV (in volle jaren)?

Heeft u, vóór de indiensttreding bij UWV, elders ervaring opgedaan als manager/leidinggevende?

- ja, bij één of meer non-profit organisatie
- ja, bij één of meer profit bedrijven
- ja, bij zowel non-profit als profit bedrijven en organisaties
- nee

Voert u de gesprekken zoals opgenomen in de beoordelingscyclus UWV?

- Ik voer de beoordelingsgesprekken voor 15 november van ieder jaar en de functioneringsgesprekken halverwege het lopende jaar
- Ik voer twee afzonderlijke gesprekken, maar op andere momenten dan de cyclus voorschrijft
- Ik combineer het beoordelings- en functioneringsgesprek
- Ik voer alleen beoordelingsgesprekken
- Ik voer alleen functioneringsgesprekken
- Ik voer in dit verband andere gesprekken met mijn medewerkers
- Ik voer geen gesprekken

In dit onderdeel stellen wij u vragen over de manier waarop u de beoordelingscyclus toepast. Wij maken daarin onderscheid tussen het beoordelings- en afspraken-gesprek (onderdeel II-A) en het functionerings- en ontwikkelgesprek (onderdeel II-B). We sluiten af met een aantal algemene vragen over de beoordelingscyclus (onderdeel II-C).

Als u gecombineerde gesprekken voert, vragen wij u onderstaande onderdelen toch alledrie in te vullen.

Onderdeel II-A Beoordelings- en afspraken-gesprek

Hieronder de vragen over het beoordelings- en afspraken-gesprek.

Met welk percentage van uw medewerkers heeft u in het afgelopen jaar een beoordelings- en afspraken-gesprek gevoerd?

Op welke termijn (voorafgaand aan het gesprek) nodigt u uw medewerker uit?

- < 1 week
- > 1 week en < 2 weken
- > 2 weken
- anders, namelijk

Welke informatie geeft u vooraf aan uw medewerker (meerdere keuzen mogelijk)?

- geen
- uitdraaien uit systemen
- cijfers op basis van prestatie-managementsystemen
- een concept-beoordelingsformulier

anders, namelijk

Waarover maakt u met uw medewerker afspraken (meerdere keuzen mogelijk)?

- aantal te leveren diensten
- kwaliteit van de te leveren diensten
- tijdigheid van de te leveren diensten
- rechtmatigheid van de te leveren diensten
- bedrijfscompetenties
- generieke competenties
- functiespecifieke competenties
- anders, namelijk

Is er een directe relatie tussen de prestatieindicatoren die gelden voor uw afdeling-divisie en de individuele afspraken die u maakt met uw medewerkers?

- Ja, voor alle medewerkers
- Ja, voor een deel van de medewerkers
- Nee, want

Differentieert u in het maken van afspraken met medewerkers die eenzelfde functie bekleden?

- Ja
- Nee, want

Bent u tevreden met de schaalverdeling van het beoordelingsformulier?

- Ja
- Nee, te veel differentiatie mogelijk
- Nee, te weinig differentiatie mogelijk

Zijn de afspraken die u dit jaar heeft gemaakt anders dan de afspraken van vorig jaar?

- Ja, op het gebied van resultaten
- Ja, op het gebied van competenties
- Ja, op het gebied van zowel de prestaties als de competenties
- Nee, want

U bent verplicht om bij alle mogelijkheden een percentage in te vullen. Indien u bijvoorbeeld 100% in de categorie goed heeft beoordeeld, dient u 0 in te vullen bij onvoldoende, matig en uitstekend.

Welke spreiding naar eindoordeel (van het functioneren van uw medewerkers) is van toepassing op uw medewerkers?

	onvoldoende	matig	goed	uitstekend
Percentage	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

In hoeveel procent van de beoordelingsgesprekken van het afgelopen jaar, heeft u afspraken vastgelegd in een investeringscontract?

Gebruikt u het beschikbare beoordelingsformulier om de gespreksresultaten vast te leggen?

Ja

Nee, want

Hoe lang duurt een beoordelings- en afspraken gesprek gemiddeld?

korter dan, of gelijk aan 30 minuten

tussen de 30 en de 60 minuten

tussen de 60 en de 90 minuten

90 of meer minuten

Onderdeel II-B Functionerings- en ontwikkelgesprek

Hieronder de vragen die betrekking hebben op het functionerings- en ontwikkelgesprek.

Met welk percentage van uw medewerkers heeft u in het afgelopen jaar een functionerings- en ontwikkelgesprek gevoerd?

Op welke termijn (voorafgaand aan het functioneringsgesprek) nodigt u uw medewerker uit?

- < 1 week
- > 1 week en < 2 weken
- > 2 weken
- anders, namelijk

Welke elementen bespreekt u in het functioneringsgesprek (meerdere antwoorden mogelijk)?

- Evaluatie van gemaakte werkafspraken
- Gedrag van de medewerker
- Conditie waaronder de medewerker het werk verricht
- Agendapunten aangedragen door de medewerker
- Uw eigen functioneren
- Ziekteverzuim van de medewerker
- Voortgang in te ontwikkelen competenties (naar aanleiding van het laatste beoordelingsgesprek)
- Ambities van de medewerker op langere termijn

Te ontwikkelen competenties in relatie tot de ambitie van de medewerker op langere termijn

Anders, namelijk

In hoeveel procent van de functioneringsgesprekken van het afgelopen jaar, heeft u afspraken vastgelegd in een investeringscontract?

In hoeveel procent van de functioneringsgesprekken van het afgelopen jaar, heeft uw medewerker een Persoonlijk OntwikkelingsPlan ingebracht?

Hoe lang duurt een functioneringsgesprek gemiddeld?

korter dan, of gelijk aan 30 minuten

tussen de 30 en de 60 minuten

tussen de 60 en de 90 minuten

90 of meer minuten

Onderdeel II - C Overige vragen

Is binnen uw organisatieonderdeel managementinformatie beschikbaar?

- Ja, op afdelingsniveau
- Ja, op teamniveau
- Ja, op individueel niveau
- Nee

Heeft uw leidinggevende een beoordelingsgesprek met u gevoerd?

- Ja
- Nee

Heeft uw leidinggevende met u een managementcontract afgesloten?

- Ja
- Nee

Staan in uw beoordelingsverslag en/of het managementcontract de afspraken voor het komende jaar opgenomen?

- Ja
- Nee

Staat in deze afspraken tussen u en uw leidinggevende een doorvertaling van de prestatieindicatoren van uw organisatieonderdeel?

Ja

Nee

Heeft uw leidinggevende een functioneringsgesprek met u gevoerd?

Ja

Nee

Heeft u zelf afspraken gemaakt met uw leidinggevende over uw ontwikkeling?

Ja

Nee

Onderdeel III

Hierna volgen 18 paren van stellingen met betrekking tot de cultuur van uw team. Wij vragen u om bij deze stellingen aan te geven welke op uw team van toepassing is. Als u beide stellingen van toepassing vindt voor uw team, dan kunt u bij beide stellingen dit aangeven.

Stellingenpaar 1

mee eens

Om resultaat te bereiken, nemen medewerkers de vrijheid om zelf tot beslissingen te komen



Medewerkers doen hun deel van het werk en voelen zich verantwoordelijk voor het werk van henzelf



Stellingenpaar 2

mee eens

Medewerkers voelen zich het meest op hun gemak als er weinig veranderingen in het werk optreden



Medewerkers spannen zich in om hun uiterste best te doen



Stellingenpaar 3

mee eens

Medewerkers mijden risico's



Medewerkers zoeken uitdagingen op



Stellingenpaar 4

mee eens

Er wordt rekening gehouden met persoonlijke problemen, die zijn belangrijker dan het halen van deadlines



Deadlines halen vindt men belangrijk, het management zet druk om het werk op tijd af te krijgen



Stellingenpaar 5

mee eens

Beslissingen worden in groepen genomen



Het nemen van beslissingen gebeurt door individuen



Stellingenpaar 6

mee eens

Er wordt verantwoordelijkheid genomen voor het welzijn van werknemers



Er is voornamelijk interesse voor het werk dat wordt afgeleverd



Stellingenpaar 7

	mee eens
Oordelen komen tot stand op basis van persoonlijke overwegingen die overgedragen worden van de meer ervaren medewerkers op nieuwkomers	<input type="radio"/>
Oordelen komen tot stand op basis van vakkennis	<input type="radio"/>

Stellingenpaar 8

	mee eens
Medewerkers identificeren zich met hun organisatie	<input type="radio"/>
Medewerkers identificeren zich met hun vak	<input type="radio"/>

Stellingenpaar 9

	mee eens
Waarden die op het werk belangrijk zijn, gelden ook voor mij als persoon	<input type="radio"/>
Zakelijk en privé zijn gescheiden werelden	<input type="radio"/>

Stellingenpaar 10

	mee eens
Informatie wordt vrijelijk aan iedereen verstrekt	<input type="radio"/>
Veel informatie wordt beschermd of is vertrouwelijk, mensen ontlenuen macht aan hun informatievoorsprong	<input type="radio"/>

Stellingenpaar 11

	mee eens
Er bestaat openheid tegenover nieuwkomers en buitenstaanders	<input type="radio"/>
Er bestaan geheimen en geschiedenissen in de organisatie die alleen aan een kleine kring bekend zijn	<input type="radio"/>

Stellingenpaar 12

	mee eens
Bijna iedereen past binnen de organisatie, mensen ervaren snel een thuisgevoel	<input type="radio"/>
Alleen mensen met specifieke kenmerken of achtergronden passen binnen de organisatie. Je thuis voelen ontstaat na langere tijd	<input type="radio"/>

Stellingenpaar 13

mee eens

Serius praten over het bedrijf en het werk is geboden



Grappen maken over het bedrijf en het werk wordt op prijs gesteld



Stellingenpaar 14

mee eens

Iedereen is kostenbewust bezig



Er is weinig aandacht en zicht op de financiële effecten van beslissingen in het dagelijkse werk



Stellingenpaar 15

mee eens

Vergadertijden en afspraken worden strikt in acht genomen



Vergaderingen beginnen vaak later dan gepland en er wordt regelmatig teruggekomen op beslissingen



Stellingenpaar 16

mee eens

Het gaat erom dat de afnemer tevreden is. Klanten willen snelheid en resultaat



Klanten moeten accepteren dat er interne procedures zijn



Stellingenpaar 17

mee eens

Men neemt een pragmatische houding in ten aanzien van ethiek



Duidelijke normen en waarden in een organisatie beperkt het ongewenst navolgen van eigenbelang



Stellingenpaar 18

mee eens

Het management vindt het resultaat het belangrijkste



Uiteindelijk is iedereen pas tevreden als er maatschappelijke effecten worden bereikt



Onderdeel IV

De nu volgende stellingen gaan over uw mening over de

- inhoud
 - toepassing
 - toepasselijkheid
- van de beoordelingscyclus

Wij willen u vragen van onderstaande stellingen aan te geven in hoeverre u het eens of oneens bent met de stelling.

Stellingen beoordelingscyclus

	geheel mee eens	mee eens	neutraal	mee oneens	geheel mee oneens
De beoordelingscyclus geeft mij de mogelijkheid om slecht functionerende medewerkers aan te pakken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De resultaten van alle medewerkers binnen mijn team worden openlijk gecommuniceerd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het doel van de beoordelingscyclus is om medewerkers op een zo effectief en efficiënt mogelijke manier in te zetten en ze te stimuleren in hun persoonlijke ontwikkeling.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De beoordelingscyclus draagt bij aan het goed functioneren van mijn medewerkers.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De competenties zoals die zijn opgenomen in de functieprofielen zijn geschikt om afspraken over gedrag met mijn medewerkers te maken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voor de invoering van de beoordelingscyclus heb ik positieve ervaringen opgedaan met een vergelijkbaar systeem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Binnen mijn divisie/directoraat wordt de beoordelingscyclus door alle managers toegepast.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bij interne sollicitaties zou ik graag het beoordelingsformulier van de sollicitant raadplegen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

omdat dit een betrouwbaar beeld geeft van de betreffende medewerker.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De resultaten van de beoordelingscyclus gebruik ik voor prestatieverbetering.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik gebruik managementinformatie om de prestaties van mijn medewerkers te analyseren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De prestatieindicatoren uit mijn contract sluiten aan bij de strategische keuzen van UWV.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Binnen UWV wordt de beoordelingscyclus van hoog tot laag consequent toegepast.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik ben verantwoordelijk voor prestatieindicatoren die mijn eigen team overstijgen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Omdat prestatieindicatoren als bedreigend kunnen worden ervaren vertaal ik deze niet door in de individuele afspraken met medewerkers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik voel me volledig gesteund door mijn leidinggevende in de manier waarop ik omga met de beoordelingscyclus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De beoordelingscyclus is nodig om werkafspraken en afspraken over gedrag te maken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na de invoering van de beoordelingscyclus is mijn beeld van de medewerkers betrouwbaarder geworden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Met de beoordelingscyclus wil ik vooral bereiken dat mijn medewerkers worden ingezet op de plek die het beste past bij hun talenten en kwaliteiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn op elkaar afgestemd.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De prestatieindicatoren in mijn managementcontract geven een duidelijk beeld van de belangrijkste onderdelen van mijn aandachtsgebied.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De beoordelingscyclus is een geschikt instrument om mijn medewerkers aan te sturen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Na invoering van de beoordelingscyclus zijn mijn medewerkers betere prestaties gaan neerzetten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik bespreek de resultaten van mijn team regelmatig met mijn medewerkers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De relatie tussen de werkafspraken, competentieafspraken en het functioneren van mijn medewerkers sterk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voor mijn verantwoordelijkheidsgebied zijn de juiste prestatieindicatoren gekozen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De beoordelingscyclus geeft mij de mogelijkheid om verbeteracties af te spreken met mijn medewerkers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Het maken van werkafspraken en afspraken over gedrag is nodig om mijn medewerkers de gewenste prestaties te laten leveren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De prestatieindicatoren zijn geschikte input voor het maken van werkafspraken met mijn medewerkers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Onderdeel V

Onderstaande stellingen hebben betrekking op uw leiderschapsstijl. Wij vragen u bij de stellingen aan te geven of u het oneens of eens bent met deze stelling.

Stellingen leiderschapsstijlen.

		Eens	Neutraal	Oneens
1.	Ik wil geen Pietje Precies zijn die alles controleert, ik verwacht van mijn medewerkers dat ze zelfstandig werken. Als er problemen zijn, hoor ik het wel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Ik delegeer bewust aan medewerkers die dat aan kunnen. Ook als ik afwezig ben, moet het team goed kunnen draaien.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Ik vind het belangrijk dat er een goede sfeer heerst waarin iedereen zich flexibel opstelt en elkaar helpt indien nodig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Door medewerkers eigen verantwoordelijkheid te geven worden hun capaciteiten beter benut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Over een belangrijke beslissing informeer ik werknemers uitgebreid. Ik beargumenteer waarom de beslissing genomen wordt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Aan verjaardagen en andere bijzondere gebeurtenissen van medewerkers besteden we altijd veel aandacht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Wij hanteren binnen het team een aantal afspraken over de manier waarop we met elkaar willen omgaan. Daarbij gelden voor mij dezelfde regels als voor mijn medewerkers.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	Elke medewerker heeft zijn eigen taken. Daar is hij ook verantwoordelijk voor. Ik geef hem daarbij de mogelijkheid om eigen ideeën over het uitvoeren van de taken e.d. in de praktijk te brengen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	Ik vind het moeilijk om én de zaak goed draaiende te houden én tegelijkertijd specifieke taken uit te voeren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	De organisatie en de klanten staan voorop. Toch geef ik de medewerkers de nodige persoonlijke aandacht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	Medewerkers met goede voorstellen of ideeën geef ik de ruimte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12.	Ik geef elke medewerker passende taken en eigen verantwoordelijkheden en bespreek regelmatig met de medewerker hoe hij functioneert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Wanneer het nodig is, informeer ik de medewerkers over de planning, acties en veranderingen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Ik geef alle medewerkers de persoonlijke aandacht en ondersteuning die nodig is. Ook voer ik regelmatig met iedereen een gesprek om te weten of ze het bij ons naar hun zin hebben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Initiatieven van medewerkers moedig ik aan. Maar om te voorkomen dat ze onverstandige dingen doen, wil ik dat ze hun ideeën en oplossingen eerst met mij bespreken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Voor discussies met mijn medewerkers maak ik geen tijd vrij, ik beslis zelf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Nieuwe medewerkers worden duidelijk geïnstrueerd.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Ik vind dat er maar één kapitein op het schip kan zijn.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Elke medewerker wordt anders ingewerkt, al naar gelang de beschikbare tijd en de achtergrond en ervaring van de medewerker.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Als ik op het werk kom, zie ik gelijk wat er fout gaat en kom ik direct in actie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aan het eind van deze enquête leggen wij u nog twee open vragen voor die u desgewenst kunt invullen.

Als u de beoordelingcyclus zelf zou mogen inrichten, hoe zou die er dan uit zien?

Heeft u overige op- of aanmerkingen die u wilt meegeven aan de onderzoekers?

BIJLAGE VI Sociaal Jaarverslag UWV 2006

► Kerncijfers

Medewerkers per functiegroep, verdeeld naar fte's, in absolute aantallen en in procenten van het totaal

	Fte	Aantal	Aantal in % van het totaal
functiegroep 1-2	348,24	466	2,6%
functiegroep 3	1.331,80	1.799	9,9%
functiegroep 4	1.468,40	1.901	10,4%
functiegroep 5	3.534,60	4.289	23,6%
functiegroep 6	2.319,30	2.647	14,5%
functiegroep 7	1.930,00	2.134	11,7%
functiegroep 8	940,04	1.047	5,8%
functiegroep 9	1.587,40	1.744	9,6%
functiegroep 10	557,78	594	3,3%
functiegroep 11	871,23	976	5,4%
functiegroep 12	128,83	133	0,7%
functiegroep 13	72,74	74	0,4%
functiegroep 14	34,87	36	0,2%
functiegroep 15 en hoger	38,13	40	0,2%
specifieke groepen	270,13	316	1,7%
Totaal	15.433,49	18.196	100,0%

Medewerkers per leeftijdscategorie, in absolute aantallen en in procenten van het totaal

	Aantal	Percentage
< 26 jaar	302	1,66%
26 - 30 jaar	1.224	6,73%
31 - 35 jaar	1.751	9,62%
36 - 40 jaar	3.182	17,49%
41 - 45 jaar	3.452	18,97%
46 - 50 jaar	3.415	18,77%
51 - 55 jaar	2.818	15,49%
56 - 60 jaar	1.858	10,21%
61 jaar en ouder	194	1,07%
Totaal	18.196	100,00%

Maar 1% van de medewerkers is ouder dan 61 jaar.

Medewerkers per functiegroep, verdeeld naar man/vrouw en voltijd/deeltijd, in procenten per functiegroep

	Man		Vrouw		Totaal
	Voltijd	Deeltijd	Voltijd	Deeltijd	
functiegroep 1-2	19,7%	14,2%	15,2%	50,9%	100,0%
functiegroep 3	10,0%	71%	14,4%	68,5%	100,0%
functiegroep 4	12,3%	75%	15,6%	64,5%	100,0%
functiegroep 5	21,1%	20,9%	11,1%	46,9%	100,0%
functiegroep 6	31,5%	21,1%	10,4%	36,9%	100,0%
functiegroep 7	39,2%	25,6%	7,9%	28,3%	100,0%
functiegroep 8	37,2%	28,3%	6,6%	28,0%	100,0%
functiegroep 9	38,8%	29,0%	7,7%	24,5%	100,0%
functiegroep 10	45,8%	26,4%	8,1%	19,7%	100,0%
functiegroep 11	38,0%	28,2%	8,7%	25,1%	100,0%
functiegroep 12	56,4%	27,8%	7,5%	8,3%	100,0%
functiegroep 13	71,6%	12,2%	8,1%	8,1%	100,0%
functiegroep 14	69,4%	16,7%	11,1%	2,8%	100,0%
functiegroep 15 en hoger	62,5%	12,5%	15,0%	5,0%	100,0%
specifieke groepen	40,8%	27,2%	6,8%	25,3%	100,0%

Medewerkers in voltijd en deeltijd, verdeeld naar man/vrouw, in absolute aantallen en in procenten van het totaal

	Voltijd	Deeltijd	Totaal
Man	5.101	28,03%	
Vrouw	1.909	10,49%	
Totaal	7.010	38,52%	

Mannen werken minder vaak in deeltijd dan hun vrouwelijke collega's.

Gemiddeld dienstverband in jaren van mannelijke en vrouwelijke medewerkers binnen de onderscheiden leeftijdscategorieën

	Man	Vrouw	Totaal
< 26 jaar	2,63	2,85	2,80
26 - 30 jaar	4,55	5,12	4,96
31 - 35 jaar	6,91	7,57	7,37
36 - 40 jaar	11,23	13,11	12,47
41 - 45 jaar	15,96	16,50	16,27
46 - 50 jaar	21,22	19,09	20,30
51 - 55 jaar	24,39	19,65	22,83
56 - 60 jaar	27,81	21,32	25,83
61 jaar en ouder	27,99	21,78	26,59
Totaal	19,19	14,22	16,63

Aandeel mannelijke en vrouwelijke medewerkers binnen de onderscheiden leeftijdscategorieën

	Man	Vrouw
< 26 jaar	23%	77%
26 - 30 jaar	28%	72%
31 - 35 jaar	31%	69%
36 - 40 jaar	34%	66%
41 - 45 jaar	43%	57%
46 - 50 jaar	57%	43%
51 - 55 jaar	67%	33%
56 - 60 jaar	69%	31%
61 jaar en ouder	78%	22%

Instroom en uitstroom per leeftijdscategorie, verdeeld naar man/vrouw, in absolute aantallen

	In dienst		Uit dienst	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw
< 26 jaar	33	100	8	41
26 - 30 jaar	62	114	48	122
31 - 35 jaar	33	91	72	104
36 - 40 jaar	41	58	60	87
41 - 45 jaar	33	51	70	70
46 - 50 jaar	26	43	73	45
51 - 55 jaar	16	13	40	27
56 - 60 jaar	8	7	70	43
61 jaar en ouder	1	1	174	63
Totaal	253	478	615	602

Instroom en uitstroom, verdeeld naar man/vrouw in fte's

	Man	Vrouw	Totaal
Stand 1 januari 2006	8.595,10	2176,10	15.771,20
In dienst	245,59	423,21	668,80
Uit dienst	490,94	437,89	928,83
Stand 31 december 2006	8.307,60	7.126,00	15.433,60
Vershil in/uitdienst	-245,35	-14,68	-260,03
Netto wijziging werkuren	-4,215	-35,42	-77,57

Instroom en uitstroom, verdeeld naar man/vrouw, in absolute aantallen, incl. NAR

	Man	Vrouw	Totaal
Stand 1 januari 2006	9.177	9.505	18.682
In dienst	253	478	731
Uit dienst	615	602	1.217
Stand 31 december 2006	8.815	9.381	18.196
Vershil in/uitdienst	-362	-124	-486

Medewerkers per leeftijdscategorie, verdeeld naar man/vrouw, in absolute aantallen en in procenten van het totaal

	Man aantal	Man procent	Vrouw aantal	Vrouw procent
< 26 jaar	69	0,8%	233	2,5%
26 - 30 jaar	341	3,9%	883	9,4%
31 - 35 jaar	540	6,1%	1.211	12,9%
36 - 40 jaar	1.090	12,4%	2.092	22,3%
41 - 45 jaar	1.498	17,0%	1.954	20,8%
46 - 50 jaar	1.943	22,0%	1.472	15,7%
51 - 55 jaar	1.892	21,5%	926	9,9%
56 - 60 jaar	1.291	14,6%	567	6,0%
61 jaar en ouder	151	1,7%	43	0,5%
Totaal	8.815	100,0%	9.381	100,0%

Totaal aantal medewerkers, in absolute aantallen en in procenten, verdeeld naar man/vrouw

	Man	Vrouw	Totaal
Absoluut	8.815	9.381	18.196
In procenten	48,4%	51,6%	100%

Bij UWV werken meer vrouwen dan mannen.

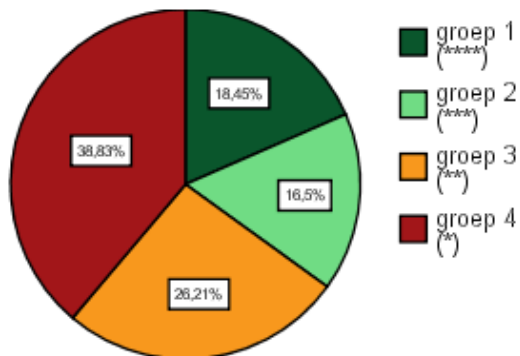
Instroom en uitstroom, verdeeld naar vast/tijdelijk, NAR en re-integratie, in absolute aantallen

	Vast	Tijdelijk	NAR	REA	Wachtgeld	Totaal
Stand 1 januari 2006	17.906	674	89	10	3	18.682
In dienst	35	691	0	5	0	731
Uit dienst	841	297	77	1	1	1.217
Stand 31 december 2006	17.165	1.003	12	14	2	18.196
Vershil in en uit dienst	-806	394	-77	4	-1	-486
Verschuiving in categorie	65	-65	0	0	0	0

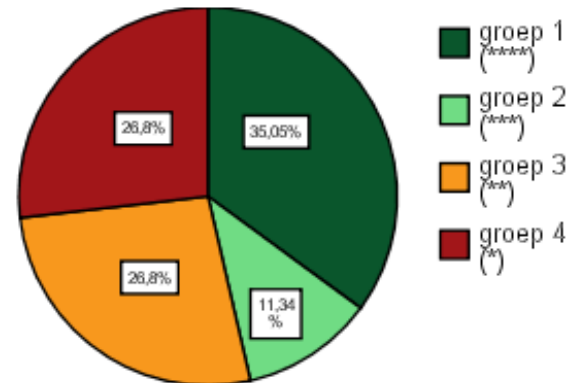
BIJLAGE VII Grafieken

In de volgende taartgrafieken is gebruik gemaakt van groentinten om de groepen te illustreren die de beoordelingcyclus op inhoud goed toepassen, donkergroen voor groep 1 (****) en lichtgroen voor groep 2 (**). De oranje kleur is voor groep 3 (***) die de gesprekken weliswaar op de voorgeschreven data voert, maar op inhoud niet bespreekt wat de bedoeling is. De donkerrode kleur is voor groep 4 (*) die zowel qua vorm als qua inhoud niet handelen zoals voorgeschreven in de beoordelingscyclus. De groep 'anders' is hierbij buiten beschouwing gelaten aangezien niet duidelijk is waar deze resultaten geplaatst moeten worden en wie zich daardoor aangesproken zou moeten voelen door de resultaten.

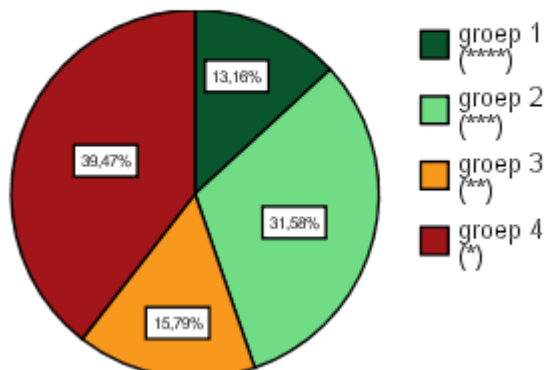
Divisie AG



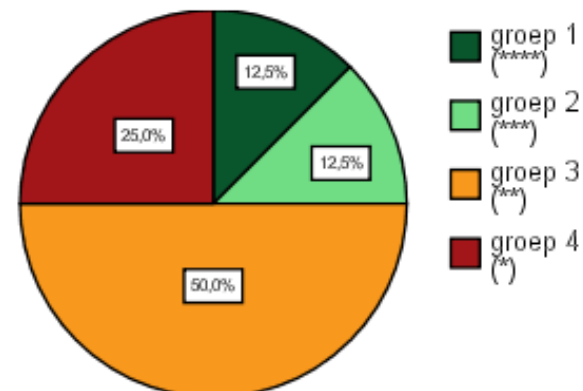
divisie WW



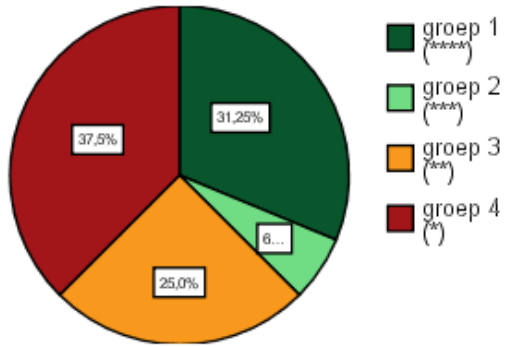
divisie Bezwaar en Beroep



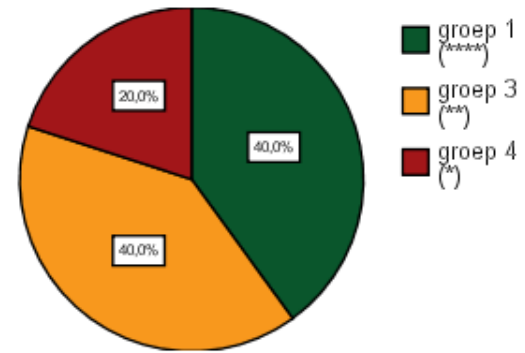
HRM en Mobiliteit



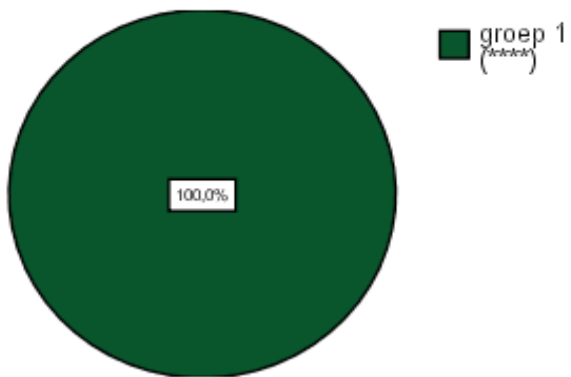
staf/ondersteuning



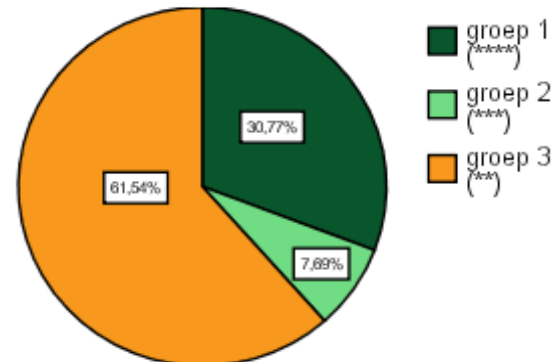
Klanten Contact Centrum



divisie FPO



divisie IR



In de volgende tabel is te zien hoe in de verschillende groepen elke divisie vertegenwoordigd is.

Organisatieonderdeel		groep 1 (****)	groep 2 (***)	groep 3 (**)	groep 4 (*)	Totaal
Divisie AG	Aantal	19	17	27	40	103
	% in groep	21,8%	37,0%	31,0%	39,6%	32,1%
Divisie WW	Aantal	34	11	26	26	97
	% in groep	39,1%	23,9%	29,9%	25,7%	30,2%
Bezwaar en Beroep	Aantal	5	12	6	15	38
	% in groep	5,7%	26,1%	6,9%	14,9%	11,8%
HRM/mobiliteit	Aantal	1	1	4	2	8
	% in groep	1,1%	2,2%	4,6%	2,0%	2,5%
staf/ondersteuning	Aantal	10	2	8	12	32
	% in groep	11,5%	4,3%	9,2%	11,9%	10,0%
Klanten Contact Centrum	Aantal	4	0	4	2	10
	% in groep	4,6%	,0%	4,6%	2,0%	3,1%
Fraude, Preventie en Opsporing	Aantal	9	0	0	0	9
	% in groep	10,3%	,0%	,0%	,0%	2,8%
Inkoop Reïntegratie	Aantal	4	1	8	0	13
	% in groep	4,6%	2,2%	9,2%	,0%	4,0%
Anders	Aantal	1	2	4	4	11
	% in groep	1,1%	4,3%	4,6%	4,0%	3,4%
Totaal	Aantal	87	46	87	101	321
	% in groep	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%