

Bachelor onderzoeksverslag UWV

Motivatie en betrokkenheid van medewerkers bij de Vernieuwing.



M.M.J Engbersen
S0102938
Universiteit Twente
Bedrijfswetenschappen

Begeleiders UT : Dr. ir. P. Terlouw
Prof. Dr. C.P.M Wilderom

Begeleider UWV : T. Koorman

UWV Hengelo
Afdeling P&O divisie AG
Pr. Beatrixstraat 15





Managementsamenvatting

Een kruispunt waarbij medewerkers linksaf slaan en de organisatie slaat rechts af. Dit kan niet de bedoeling zijn van een reorganisatie genaamd 'de Vernieuwing' bij uitvoeringsinstituut werknemersverzekeringen UWV. Bij deze reorganisatie is er sprake van een geheel nieuw functiehuis waarin medewerkers een nieuwe functie moeten gaan vervullen of boventallig worden. Wie na deze inkrimping mag blijven of wie geen taak gaat vervullen in deze verandering is nog onzeker. Dit onderzoek bekijkt hoe UWV ervoor kan zorgen dat de medewerkers gemotiveerd en betrokken zijn en blijven bij deze organisatieverandering en daarbij ook rechtsaf slaan.

Er is hier onderzocht hoe de medewerkers van UWV te Hengelo divisie arbeidsgeschiktheid denken over de komende Vernieuwing en wat hun gedrag hierin is. Niet alleen de medewerkers staan hierin centraal maar ook de rol van UWV als werkgever wordt onderzocht. Er zijn in totaal twaalf medewerkers geïnterviewd in deze situatie aan de hand van de vier thema's die centraal staan in dit onderzoek: Communicatie, Psychologisch Contract, Motivatie en Verandermanagement. Deze thema's hebben geleid tot een antwoord op de hoofdvraag *Op welke manier kan UWV ervoor zorgen dat haar medewerkers op locatie Hengelo divisie AG gemotiveerd en betrokken blijven bij de organisatie met de Vernieuwing opkomend in de organisatie?*

Uit interviews onder werknemers is gebleken dat de medewerkers de noodzaak niet zien van de Vernieuwing. Zij zien niet welke voordelen hier aan zitten en kunnen daardoor moeilijk loskomen van het huidige systeem. Ook is gebleken dat er een te grote afstand is tussen enerzijds de directie Vernieuwing met management, de leidende coalitie, en anderzijds de werkvloer. Hierdoor is de Vernieuwing niet tastbaar voor de medewerkers. Dit maakt het lastig mee te gaan in de Vernieuwing. Een andere conclusie die getrokken kan worden uit de interviews is dat de medewerkers meer duidelijkheid willen door middel van een persoonlijke benadering.

Hoe UWV de motivatie en betrokkenheid van medewerkers kan handhaven dan wel bevorderen, is door onder andere de noodzaak en urgentie duidelijk te maken bij die medewerkers. Daarnaast zal de afstand tussen de leidende coalitie en de werkvloer moeten worden ingekort. Meer duidelijkheid door middel van een persoonlijke benadering en door het tastbaar maken van de Vernieuwing kan ook de motivatie en betrokkenheid worden bevorderd.

Aanbevelingen die in dit onderzoek worden gedaan om dit te bereiken zijn:

- Organiseer bijeenkomsten waarin de noodzaak duidelijk wordt gemaakt.
- Organiseer persoonlijke bijeenkomsten per functie om de gevolgen te bespreken zodat handhaving en bevordering van motivatie en betrokkenheid kan worden bereikt.
- Verklein de afstand tussen leidende coalitie en werkvloer door onder andere de dialoog aan te gaan.
- Stel direct een ruimte beschikbaar voor de Vernieuwingskamer en neem deze zo snel mogelijk in gebruik. Deze kamers geven informatie over de Vernieuwing en brengt de Vernieuwing dichterbij de werknemer.
- Laat de medewerkers uit de proefimplementatie aan het woord om zo de Vernieuwing tastbaar te maken.
- Geef feedback over de ideeën aangedragen door de medewerkers.



Management summary

A crossing where employees take a left turn and the organisation takes a right turn. This cannot be the intention of a reorganisation called the Renewal at institute for employee insurance UWV. In this reorganisation the organization of the functions is being changed in which employees must fulfil a new function or become redundant. Who after this shrinkage can remain or who will fulfil no task in this change is uncertain. This research examines how UWV can ensure that the employees are and stay involved and motivated in the organisation change and thereby also take a right turn.

There is investigated how the staff of UWV Hengelo division labour aptitude think about the next renewal and what their behaviour is. Not only employees have a central role in this research but also UWV as an employer is investigated. A total of twelve employees are interviewed within this situation with questions prepared on the basis of the four themes that are central to this research: Communications, Psychological Contract, Motivation and Change. These themes have led to an answer to the main question of this investigation: *In what way can UWV ensure that its employees by location Hengelo division AG continue to be motivated and involved in the organization with the Renewal emerging in the organization?*

Interviews among workers have shown that employees do not see the need of the Renewal. They do not see any benefits and thereby it is difficult for them to detach from the current system. It has shown that there is too great a distance between the board Renewal plus management, the leading coalition, and the workplace. The Renewal is not tangible for employees this way. This makes it difficult to move side by side with the Renewal. Another conclusion that can be drawn from the interviews is that employees want more clarity through a personal approach.

How UWV the motivation and commitment of employees can retain or promote, is among other things to make the need and urgency clear to the employees. In addition, the distance between the leading coalition and the workplace should be shortened. More clarity through a personal approach, combined with the tangibility of the Renewal can also promote the motivation and commitment.

Recommendations to achieve this are:

- Organise meetings in which the need is made clear.
- Organise personal meetings by function to discuss the impact to maintain and promote motivation and involvement.
- Reduce the distance between leading coalition and workplace by having a dialogue
- Put directly a space available for the renewal chamber and use these as soon as possible. These chambers give information on the renewal and bring the renewal nearer to the employee.
- Let the employees from the test implementation speak to make the Renewal tangible.
- Give feedback on the ideas of the employees.



Voorwoord

Tijdens mijn studie heb ik de interesse ontwikkeld voor human resource management. Ik vind het interessant om bezig te zijn met de menselijke kant van organisaties en de psychologische aspecten die hierbij een rol spelen. Door eerder contact met de organisatie UWV ben ik de ontwikkelingen van de organisatie blijven volgen en is mij ter ore gekomen dat er een reorganisatie op de agenda stond. Bij een reorganisatie speelt de menselijke kant een uitermate belangrijke rol en mij leek het interessant mij hier in te verdiepen en te zien hoe mensen gemotiveerd en betrokken kunnen worden in een organisatie. Zowel UWV als ik waren benieuwd naar de motivatie en betrokkenheid van medewerkers bij verandering en hebben hier een opdracht uit geformuleerd. Dit heeft geresulteerd in een onderzoek waarbij een leerzaam onderzoeksproces in een aantal maanden is doorlopen. Bij dit onderzoek zijn een aantal mensen betrokken waarvoor mijn dank. Voor de begeleiding Dhr. Terlouw (UT) en Dhr. Koorman (UWV). Mw. Wilderom bedankt voor de begeleiding als meelezer aan dit onderzoeksrapport. Ook dank aan alle medewerkers van afdeling AG te Hengelo die mij te woord hebben gestaan en Dhr. Engbersen die vanuit UWV meedacht en mij kritisch heeft laten kijken naar dit onderzoek. Daarnaast bedank ik Mw. Wesselink voor haar medewerking aan de pretest, voor het meedenken en haar kritische blik op dit verslag.

Enschede, 2 februari 2009

Moniek Engbersen



Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	3
Management summary	4
Voorwoord	5
Hoofdstuk 1: Inleiding	7
1.1 Aanleiding van het onderzoek	7
1.2 Probleemstelling	8
1.3 Relevantie van het onderzoek	9
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	10
2.1 Communicatie	10
2.2 Psychologisch contract	11
2.3 Motivatie	12
2.4 Verandermanagement	13
2.5 Theoretische justificatie	15
Hoofdstuk 3: Methodologie	16
3.1 Onderzoekseenheden	16
3.2 Sleutelvariabelen	16
3.3 Methode van dataverzameling	17
3.4 Analyseplan	17
Hoofdstuk 4: Resultaten	18
4.1 De respondenten	18
4.2 Verloop van de interviews	18
4.3 Data	19
4.3.1 Communicatie	19
4.3.2 Psychologisch contract	22
4.3.3 Motivatie	24
4.3.4 Verandermanagement	26
Hoofdstuk 5: Data analyse	28
5.1 Wat betekent de Vernieuwing voor UWV?	28
5.2 Wat voor invloed heeft de Vernieuwing op de medewerkers van UWV Hengelo divisie AG?	30
5.3 Welke instrumenten gebruikt en kan UWV gebruiken om de medewerkers te betrekken en te motiveren?	32
Hoofdstuk 6: Conclusie	34
Hoofdstuk 7: Aanbevelingen	36
Literatuurlijst	38
Appendix A: Organogram structuur Vernieuwing	40
Appendix B: Vragen formulering probleemstelling	41
Appendix C: Interview vragenlijst	42



Hoofdstuk 1: Inleiding

In dit eerste hoofdstuk zullen de paragrafen 'Aanleiding van het onderzoek', 'Probleemstelling' en 'Relevantie van het onderzoek' aan bod komen. Aan de hand van deze paragrafen zal duidelijk worden waarom dit onderzoek plaatsvindt, welk probleem er zich voordoet, de onderzoeksvraag die hierbij centraal staat en welke belangen er spelen.

1.1 Aanleiding van het onderzoek

De aanleiding van dit onderzoek is een totale reorganisatie bij uitvoeringsinstituut werknemersverzekeringen UWV. Nergens verloopt een reorganisatie vlekkeloos en dit zal dan ook niet het geval zijn bij UWV. De vlekken bij UWV die hier onderzocht zullen worden, hebben betrekking op de motivatie en betrokkenheid van medewerkers bij de reorganisatie. In deze reorganisatie van UWV is er namelijk sprake van een geheel nieuw functiehuis waarin medewerkers of een nieuwe functie moeten gaan vervullen of boventallig worden. Wie na deze inkrimping mag blijven of wie geen taak gaat vervullen in deze verandering is nog onzeker. Daarnaast is het voor de medewerkers die kunnen blijven ook niet duidelijk wat precies hun taken zullen zijn in de nieuwe vorm. De onzekerheid die komt kijken bij deze reorganisatie zorgt ervoor dat UWV vraagtekens kan zetten bij de motivatie en betrokkenheid van de medewerkers die in deze situatie zitten. Een reorganisatie heeft gevolgen voor medewerkers en het is belangrijk en interessant om te weten welke invloed dit heeft op de motivatie en betrokkenheid van de medewerkers van UWV. Daarnaast is er de vraag hoe UWV ervoor kan zorgen dat medewerkers gemotiveerd en betrokken blijven en hoe dit eventueel kan worden bevorderd als dit niet voldoende is. Want met alleen weten dat een reorganisatie invloed uitoefent op de medewerkers, kan geen advies worden gegeven. Belangrijk is om te weten waarmee UWV in actie kan komen zodat medewerkers straks met moeite om vijf uur naar huis gaan.

Het onderzoek zal zich concentreren op de organisatie UWV te Hengelo binnen divisie AG (arbeidsgeschiktheid). UWV is de publieke uitvoerorganisatie van sociale verzekeringen voor werknemers en jonggehandicapten. In deze functie zijn de belangrijkste taken van UWV deze sociale verzekeringen (onder meer WAO, WIA, WW en Wajong) snel, duidelijk en betrouwbaar uit te voeren. Op 1 september 2008 telde UWV ruim 16.000 medewerkers verspreid over de verschillende locaties in Nederland waarbij locatie Hengelo circa 700 medewerkers in dienst heeft. UWV is weer onderverdeeld in meerdere divisies. De divisie AG zorgt voor de uitvoering van de wetten door het beoordelen van ziekte en arbeidsgeschiktheid volgens bepaalde criteria. Als zelfstandig bestuursorgaan valt UWV onder verantwoordelijkheid van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Doordat de organisatie onder deze verantwoordelijkheid valt, moet er rekening worden gehouden met de stappen die de overheid zet en de regels die worden opgesteld. Wil de overheid de wetten wijzigen, dan zal UWV de manier van werken hier zelfstandig op moeten aanpassen.

De reorganisatie die zal plaatsvinden bij UWV wordt de Vernieuwing genoemd. De reden waarom deze Vernieuwing zal plaatsvinden is meervoudig. De afgelopen jaren heeft UWV zich ontwikkeld in een turbulente omgeving. Te midden van grote inhoudelijke wetswijzigingen heeft UWV gewerkt aan het vormgeven van de nieuwe organisatie. Tegelijkertijd had deze organisatie te maken met een financiële taakstelling en met een teruglopende instroom van het aantal uitkeringen. UWV is begonnen met een reorganisatie om haar mee te laten groeien naar deze ontwikkelingen. Het belangrijkste streven hierbij is dat steeds meer klanten goed en snel geholpen worden. Door de klantprocessen in te delen in meerdere kernfuncties zoals Werkbedrijf, Sociaal Medische Zaken (SMZ), Uitkeren, Gegevensdiensten en Klant & Service kan UWV per kernfunctie taken bundelen en zich beter concentreren op de klant. Het digitaliseren van de diensten en het klantgericht werken zal helpen aan een vernieuwende manier van klanten helpen. De wet WIA (Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen) zal als eerste overgaan naar de nieuwe kernfuncties en geleidelijk is het de bedoeling dat alle wetten onder deze kernfuncties zullen gaan werken. In de nieuwe vorm zal de divisie AG Sociaal Medische Zaken worden. Het functiehuis zal bij deze kernfuncties ook anders zijn ingedeeld. De nieuwe inrichting vraagt meer zelfstandigheid en verantwoordelijkheid van zowel managers als de medewerkers zodat UWV kan verschuiven van proceduregericht naar klantgericht werken. Dit moet onder



andere bereikt worden door het instellen van resultaatverantwoordelijke teams. In de Vernieuwing zal bij SMZ bij het begin van het klantproces betere onderscheiding worden gemaakt tussen eenvoudige en complexe beoordeling zodat er een maatwerkbenadering kan worden nagestreefd. Door de processen anders in te richten heeft UWV ook het doel gesteld om op den duur effectiever en efficiënter te gaan werken. Door middel van nieuwsberichten is bij de medewerkers bekend gemaakt dat de Vernieuwing eraan zat te komen. Begin 2007 heeft er een landelijke kick off bijeenkomst plaatsgevonden om de Vernieuwing een officiële start te geven. Naast verdere bijeenkomsten hebben er in oktober 2008 per locatie bijeenkomsten plaatsgevonden om te praten over klantgerichtheid. In diezelfde periode heeft er nog een bijeenkomst plaatsgevonden om te informeren over de kernfuncties en het toelichten van het plaatsingsproces van de medewerkers in de Vernieuwing. Ondertussen komt er elk jaar een vernieuwingsagenda uit met daarin doelen en behaalde resultaten van de Vernieuwing. Ook intranet en mail verschaft informatie over de Vernieuwing, wat een actieve houding vraagt van de medewerker. UWV probeert zo op verschillende manieren de medewerkers op de hoogte te brengen van de Vernieuwing.

Wat nu nog een zelfstandig gestuurd programma binnen UWV is, zal volgend jaar ingebed moeten zijn in de reguliere bedrijfsvoering. De Vernieuwing raakt alle aspecten van de bedrijfsvoering, zo worden er nieuwe werkprocessen geïntroduceerd, wordt de organisatiestructuur gewijzigd (zie appendix A: organogram structuur Vernieuwing) en zal UWV interveniëren in de houding en het gedrag van de medewerkers. Om te bekijken hoe dit bij de uiteindelijke invoering eruit zal zien, heeft UWV twee proefimplementaties gestart in mei 2008 in Haarlem/Alkmaar en in Hengelo. Deze pilot zal moeten testen of de organisatie klaar is voor de invoering van de Vernieuwing en als eerste de landing van de WIA. De reorganisatie zal gefaseerd plaatsvinden en gaat 2 à 3 jaar duren voordat deze integraal is ingevoerd.

1.2 Probleemstelling

De onzekerheid die komt kijken bij de reorganisatie vormt een probleem voor de motivatie en betrokkenheid van de medewerkers. De Vernieuwing is ontwikkeld in 2006 en dit is niet lang na een periode waarin ook al allerlei veranderingen hebben plaatsgevonden. UWV is een product van verschillende instanties die in 2002 zijn samengevoegd waardoor de werknemer van UWV ondertussen met veel veranderingen is geconfronteerd. Toch heeft UWV ervoor gekozen deze slag te slaan, om te willen en kunnen voldoen aan de eisen van de politieke opdrachtgever en de maatschappij. Deze verandering in de bedrijfskernfuncties en de klantprocessen zorgen ervoor dat er zich bij de werknemer onzekerheid ontwikkeld. Dit kan een gevaar zijn voor de motivatie en daarbij de betrokkenheid. Omdat de Vernieuwing nog niet geïmplementeerd is, is het zaak ervoor te zorgen dat de werknemers wel gemotiveerd en betrokken blijven functioneren in going concern en straks in de Vernieuwing. Of dit gebeurt en hoe dit kan worden gecontinueerd zal hier worden onderzocht. Hierbij zal worden geconcentreerd op de divisie AG in Hengelo.

Om een duidelijke probleemstelling te formuleren zal dit aan de hand van een aantal vragen verder worden uitgewerkt (Geurts, 1999-19). Deze vragen zijn te vinden in appendix B: vragen formulering probleemstelling en helpen bij het formuleren van een onderzoeksvraag die centraal staat in dit onderzoek. De onderzoeksvraag geformuleerd door deze methode staat hieronder vermeld:

Onderzoeksvraag:

Op welke manier kan UWV ervoor zorgen dat haar medewerkers op locatie Hengelo divisie AG gemotiveerd en betrokken blijven bij de organisatie met de Vernieuwing opkomend in de organisatie?

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zullen een aantal aspecten moeten worden onderzocht. Door de hoofdvraag op te delen in drie deelvragen zal beantwoording van onderstaande deelvragen leiden tot een antwoord op de onderzoeksvraag.



Deelvragen:

1. Wat betekent de Vernieuwing voor UWV?
2. Wat voor invloed heeft de Vernieuwing op de medewerkers van UWV Hengelo divisie AG?
3. Welke instrumenten gebruikt UWV en kan UWV gebruiken om de medewerkers te betrekken en te motiveren?

Deze vragen zullen helpen de onderzoeksvraag te beantwoorden doordat er wordt gezocht naar de factoren die invloed hebben op motivatie en betrokkenheid van medewerkers en daarnaast hoe deze factoren gebruikt kunnen worden om de motivatie en betrokkenheid te bevorderen. Door de onderzoeksvraag te splitsen kan hierin een verdeling worden gemaakt. Allereerst moet onderzocht worden wat de Vernieuwing inhoudt zodat duidelijk is wat er allemaal staat te gebeuren bij UWV. Daarna wordt gekeken op welke manier dit invloed uitoefent op de medewerkers. Als er meer duidelijkheid is over de factoren die hierbij een rol spelen kan als derde worden gekeken wat UWV kan doen om zijn medewerkers zo gemotiveerd en betrokken mogelijk te houden door deze factoren te gebruiken op een positieve manier.

1.3 Relevantie van het onderzoek

Bij dit onderzoek staan de medewerkers in Hengelo centraal. Zij zijn diegene die de Vernieuwing ondergaan en UWV heeft er baat bij dat hun medewerkers gemotiveerd en betrokken dit veranderingsproces doorlopen. De relevantie van dit onderzoek ligt hierbij dat het management in Hengelo nadenkt over de invloed van de reorganisatie op deze medewerkers en wat het doet met hun motivatie en betrokkenheid. Een moment voor het management om even stil te staan bij het feit dat de organisatie niet kan zonder deze medewerkers en dat zij hier zorgvuldig mee om moeten gaan bij de Vernieuwing. Er zullen dan ook aanbevelingen worden gedaan hoe het management deze aandacht kan geven en daardoor invloed kan uitoefenen op de motivatie en betrokkenheid van medewerkers.

Naast de persoonlijke relevantie van het onderzoek, het afsluiten van de bachelor Bedrijfswetenschappen, zal de relevantie van dit onderzoek ook liggen in het feit dat dit onderzoek wordt gedaan bij een dienstverlenende overheidsorganisatie die op het punt staat geheel te vernieuwen. De mensen werkzaam in deze organisatie, zijn vaak langere tijd verbonden aan deze organisatie en hebben andere normen en waarden dan mensen die tegenwoordig nieuw de arbeidsmarkt betreden. Daarnaast is de huidige organisatie heel anders dan de vorm waarin de medewerkers ooit zijn begonnen vanwege de vele jaren die men werkzaam is bij UWV. Dit heeft invloed op de verwachtingen en werkwijze van mensen. Dit onderzoek zal meer verheldering kunnen geven over hoe deze medewerkers staan en bewegen in de organisatie. UWV zal in de toekomst deze bewegingen wellicht herkennen en daarop leren te anticiperen. Dit onderzoek kan daarbij ook relevant zijn voor het management van een organisatie die op het punt staat een grote reorganisatie door te voeren.

Vanuit wetenschappelijk oogpunt is het belangrijk meer te weten te komen over beweegredenen van mensen. Mensen staan nooit stil en er kan nooit genoeg onderzoek zijn naar deze bewegingen van mensen.



Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

Om de motivatie en betrokkenheid van medewerkers te kunnen onderzoeken zal eerst worden gekeken naar wat er gevonden is in de literatuur met betrekking tot dit onderwerp. Dit hoofdstuk behandelt dan ook de theorieën die aan bod komen bij het analyseren van motivatie en betrokkenheid ingedeeld in vier thema's. De laatste paragraaf in dit hoofdstuk zal weergeven waarom deze thema's zijn gebruikt.

2.1 Communicatie

Het belangrijkste om te weten te komen is wat invloed heeft op de motivatie en betrokkenheid van de medewerkers bij UWV en waarmee invloed kan worden uitgeoefend door het management in Hengelo. Als gekeken wordt naar de literatuur over motivatie en betrokkenheid van medewerkers bij verandering komt al snel de communicatie ter sprake. Communicatie als informatieverstrekker en als middel voor het betrekken van personeel is een belangrijk concept bij veranderingen waar zorgvuldig mee moet worden omgegaan.

Koeleman (2002) beschrijft communicatie over verandering richting werknemer als volgt: 'de juiste beeldvorming over de noodzaak van veranderen, de wijze waarop de verandering plaatsvindt en het gewenste resultaat van de verandering...helpt communicatie bij het realiseren van het juiste gedrag dat nodig is voor de verandering' (p.14). Niet alleen communicatie moet toegepast worden als instructie bij verandering, maar daarbij horen ook andere interventies en personeelsregelingen. Zo zegt Koeleman dat het belangrijk is om leden van de organisatie vroegtijdig te betrekken. Hierdoor worden de beleidskeuzes breder gedragen en zal men eerder toegeven aan het veranderen. Het vroegtijdig betrekken heeft daarnaast ook als functie dat ideeën uit de hele organisatie opgepikt kunnen worden en wellicht tot betere keuzes leiden in het veranderingsproces.

Koeleman maakt bij het bespreken van communicatie onderscheid tussen vernieuwing en verandering. Bij vernieuwing is het proces in de organisatie ingrijpender en risicovoller dan bij verandering. Als er sprake is van vernieuwing moet deze wel noodzakelijk zijn, anders zal verandering van effectiviteit en efficiëntie zich niet voordoen. Bij vernieuwing horen een aantal voorwaarden die gevolgen hebben voor de interne communicatie. Voorwaarden die genoemd worden zijn: er zijn leiders nodig die ruimte scheppen en medewerkers moeten deze ruimte gebruiken om betekenis te geven aan de nieuwe situatie. Men moet ook nieuwe middelen toepassen die bij de nieuwe situatie passen en de oude methoden wegdoen. Daarnaast moet het gevoel van chaos geaccepteerd worden en moet men niet te snel de zaken op orde willen hebben ten koste van de verandering. Een volgende voorwaarde is de focus op het kunnen en de mogelijkheden van de medewerkers. Een bijbehorende visie op leidinggeven hoort ook bij een vernieuwing. De interne communicatie die bij vernieuwing een rol speelt, moet ervoor zorgen dat leiders de ruimte scheppen om de mening van de medewerker aan bod te laten komen. Daarnaast moet de communicatie inspelen op de voorwaarden van alle partijen en zaken expliciet maken zodat er duidelijkheid is. Om te informeren over de vernieuwing kan men gebruik maken van kick-off bijeenkomsten, nieuwsbrieven en bijvoorbeeld intranet.

Om een reorganisatie te kunnen laten slagen zal behalve een goede communicatie ook verandering van cultuur nodig zijn. De cultuurverandering die gevraagd wordt bij een vernieuwing is vaak een ingrijpend en moeizaam proces omdat er nieuwe verwachtingen worden gesteld en er ondersteuning moet worden gegeven in de nieuwe rol. Hierbij is interne voorlichting en het creëren van een dialoog erg belangrijk. Naast deze communicatie is ook *opleiding* een belangrijk interventie-instrument hierin. Een spelsimulatie kan hierbij helpen de medewerkers te laten inzien welk gedrag er bestaat en welke er nodig is (Caluwe en Vermaak 2006). Caluwe en Vermaak stellen dat mensen in een organisatie zullen veranderen als je van tevoren een duidelijk doel formuleert; een goed stappenplan maakt, dit goed in de gaten houdt, alles stabiel houdt en complexiteit reduceert. Communicatie zal daarom eenduidig en goed gepland moeten zijn.

Interne communicatie heeft meerdere functies: één hiervan is het motiveren en verbinden van medewerkers. Koeleman vindt het lastig dit als expliciete functie te benoemen omdat er geen



specifieke activiteiten bij horen. Wel blijkt er een sterk verband zijn tussen enerzijds de interne communicatie en anderzijds de motivatie en betrokkenheid (van Delden, 1998).

Communicatie heeft niet alleen een informerende rol, maar is een onderdeel van het veranderingsproces zelf. Goede communicatie zorgt zoals eerder genoemd voor een juiste beeldvorming ten aanzien van de noodzaak van de verandering, het eindresultaat en de manier waarop dit moet worden bereikt (Koeleman 2002). Dit zorgt dat naar verwachtingen kan worden toegewerkt. Communicatie over waarom de verandering plaatsvindt, zal zorgen voor gesprek in de organisatie waardoor het de verandering van de betrokkenen wordt. Door ruimte te geven zal ook acceptatie en internaliseren van de verandering plaatsvinden. De derde functie van communicatie hierbij is om ervoor te zorgen dat er medewerking zal plaatsvinden van het personeel aan de verandering. Om deze functies te vervullen, zullen er faciliteiten moeten worden geboden om mensen bij elkaar te brengen. Alleen zo is betrokkenheid en medewerking te bereiken. Om ruimte te bieden voor de medewerkers om betekenis te geven aan verandering, zijn andere interventies nodig dan informeren. Dit kunnen bijvoorbeeld gesprekken, interviews, workshops en discussieplatforms zijn. Goede communicatie zal helpen bij het motiveren en betrekken van medewerkers in een organisatie.

Verwachtingen over de verandering zijn onderdeel van het gehele verwachtingspatroon van een medewerker naar de organisatie. Dit kan worden weergegeven in een psychologisch contract. Communicatie is een belangrijke bron voor het vormen van dit psychologisch contract.

2.2 Psychologisch contract

Het psychologisch contract is een benadering vanuit een psychologisch oogpunt (Boxall & Purcell 2003). Dit is een goede benadering om de individuele werkgelegenheidsverhouding binnen de organisatie te analyseren. Een benoeming over het psychologische contract van Schein (1978) is '*een set van ongeschreven wederzijdse verwachtingen tussen een individuele werknemer en organisatie*'. Traditioneel werd dit contract gezien met brede verwachtingen van werkgevers en werknemers (Levinson et al, 1962). Tegenwoordig noemt men het verplichtingen gebaseerd op beloften (Robinson & Rousseau 1994).

Een belangrijke theoreticus op gebied van het psychologisch contract is Rousseau (1995). Zij beschouwt het psychologisch contract als het geloof van een individu op de voorwaarden van de relatie met de organisatie die hen werk verschaft. Een contract komt tot stand door wervingseisen en organisatiebeleid maar ook door sociale richtlijnen in de organisatie (Boxall & Purcell 2003). Het psychologisch contract is niet expliciet uitgeschreven, maar bestaat in het hoofd van de medewerker en werkgever (Verburg & den Hartog 2001). Het draait niet alleen om verplichtingen maar ook de ervaren ruilrelatie met de organisatie is van belang. Er blijkt een positieve samenhang te zitten tussen enerzijds de positieve waardering van de medewerkers van de ruilrelatie met de organisatie, met anderzijds de betrokkenheid bij de organisatie (Ten Brink & van Muijen 2000). Om invulling en vorm te geven aan het psychologische contract kunnen HRM practices goed van pas komen (Rousseau & Wade-Benzoni 1994). Deze fungeren als een communicatiemiddel tussen werknemer en werkgever. Daarnaast geven externe factoren zoals wetgeving, de arbeidsmarkt of culturele normen en waarden ook vorm aan het contract. Vaak worden elementen uit het psychologische contract verward met persoonlijke veronderstellingen waardoor desillusie en tegenslagen geen vreemde begrippen zijn. Daarnaast toont een studie van Robinson en Rousseau (1994) aan dat een schending van het contract vaker norm dan uitzondering is.

Flexibiliteit is een begrip waar tegenwoordig veel mee gesproken wordt aangaande deze relatie tussen werkgever en werknemer. De laatste jaren is er een verschuiving geweest van life-time employment naar life-time employability waarbij er geen sprake meer is van lange termijn denken (Gasperz en Ott 1997). De werknemer heeft steeds meer de verplichting om kennis en vaardigheden op peil te houden om zo op korte termijn waarde te blijven toevoegen en heeft flexibiliteit op alle gronden invloed gehad (Verburg en Hartog 2008). Dit zal dan ook steeds meer een rol spelen bij het psychologisch contract. Flexibiliteit van de medewerker kan zorgen voor een grotere bereidheid tot verandering waardoor er minder moeilijkheden optreden bij veranderingen (Boxall & Purcell 2003).



Het is van belang dat de omgeving ook een flexibele factor is. Omdat door de jaren heen de relatie tussen de werkgever en werknemer veranderd is, heeft het psychologisch contract zich ook aangepast waarbij factoren van employability nu steeds meer naar voren komen. Dit psychologisch contract in combinatie met de communicatie heeft invloed op de motivatie van medewerkers.

2.3 Motivatie

Motivatie wordt door Koeleman (2002) omschreven als een complex psychisch systeem van beweegredenen en neigingen, dat tot uiting komt in attitudes en gedrag. Kotter (2002) beschrijft motivatie als gevoelskwestie, het is geen functie van het denken. Eerdere theorieën over motivatie zijn ook bekend. Zo is de *behoefte hiërarchie theorie* van Maslow (1943) bekend in piramide vorm, heeft Herzberg (1968) de *twee-factor theorie* ontwikkeld en zijn financiële middelen motivatiefactoren bij het *Scientific Management* (Taylor, 1947; Alblas 2004). Veel oudere theorieën zijn geschreven aan de hand van organisaties die nog een structuur en cultuur hadden ingebouwd die men tegenwoordig niet meer als vanzelfsprekend beschouwt. Mensen veranderen, organisaties veranderen en zo veranderen ook de motivatiefactoren. Bekend voor motivatie zijn de verwachtingstheorieën. Deze theorieën van motivatie vertellen niet inhoudelijk over motivatie maar benoemen dat de motivatie wordt bepaald door de verwachtingen die door medewerkers gemaakt worden en de ervaring hoe deze verwachtingen worden waargemaakt (Boxall & Purcell 2003). Het psychologisch contract speelt hierbij een rol maar daarnaast zijn meerdere zaken belangrijk. Zo zullen onmogelijke doelen nooit motiveren en niet beloonde doelen zullen genegeerd worden. Om mensen toch gemotiveerd te houden zal er dus een eerbare cyclus moeten zijn waarin mensen beloond worden voor hun prestaties. Volgens Boxall en Purcell wordt de motivatie daarnaast beïnvloed door de mate waarin de werknemers hun baan interessant vinden en de mate waarin ze vinden dat ze eerlijk gewaardeerd en beloond worden en de druk die op hen gelegd wordt. Vertrouwen is hierbij een belangrijk begrip met invloed.

In deze paragraaf wordt gesproken over motivatie als onderdeel van het veranderingsproces. De reorganisatie zorgt voor verandering en is hier de oorzaak van de vlekken op motivatie en betrokkenheid van de medewerkers. De aanpassingen die eventueel gedaan moeten worden op gebied van communicatie en het psychologisch contract zal in het groter geheel het managen van veranderen zijn. Hoe men deze verandering eigenlijk goed kan managen zal in de volgende paragraaf worden besproken.



2.4 Verandermanagement

Er zijn meerdere factoren met invloed op een verandering. Door deze factoren goed te managen, kan een positief resultaat worden bereikt bij de medewerkers. Maar wat verstaat men dan eigenlijk onder een goede verandering? Zo beschrijft Van der Vlist (1993) dat een organisatieverandering bestaat uit doelgerichte, meer of minder nauwkeurig te plannen acties waarvan het eindresultaat min of meer duidelijk is te formuleren. Cozijnsen (2004) beschouwt deze planned change-theorieën als ouderwets omdat hierbij de factor mens te klein is. Hij spreekt tegenwoordig liever van *lerend vernieuwen* en draagt daarbij de Caluwe (2006) aan. Caluwe en Vermaak (2006) typeren veranderen als een containerbegrip. Dit begrip omvat meerdere aspecten waaronder 'het realiseren van uitkomsten die je beoogt; als functie van aanleiding, context en filosofie; door middel van een beïnvloedingsspel van actoren; door het doorlopen van een traject in fasen of stappen; door het communiceren en betekenis geven waarbij het gehele proces gestuurd wordt door bewuste interventies van veranderaars.' Naast het definiëren van verandering, hebben verschillende auteurs ook zo hun ideeën hoe een verandering zou moeten plaatsvinden in een organisatie. Kotter (2002) heeft om verandering te benoemen, een aantal fasen ontwikkeld. Hij behandelt acht fasen waardoor een verandering succesvol zou moeten zijn.

Figuur 1: De acht fasen van Kotter (2002)

Fase 1

Het creëren van een gevoel van urgentie onder de relevante mensen. Dit zorgt ervoor dat mensen in beweging komen.

Fase 2

Er zal een leidende coalitie moeten worden vastgesteld. Deze coalitie is een voorbeeld voor alle teams omdat zij opereren met betrokkenheid en vertrouwen.

Fase 3

Deze leidende coalitie zal een duidelijke visie en strategie moeten creëren.

Fase 4

De volgende fase is het communiceren van deze visie en strategieën. Hierbij is noodzakelijk dat het eenvoudige boodschappen zijn die via open kanalen worden verspreid. Herhaling is hierbij belangrijk.

Fase 5

In deze fase staat het wegnemen van obstakels centraal zodat er sprake kan zijn van empowerment waardoor er draagvlak wordt gecreëerd.

Fase 6

Korte termijnsuccessen zijn cruciaal in het proces. Ze zorgen niet alleen voor een impuls voor het proces maar ook voor geloofwaardigheid en middelen.

Fase 7

Gaande het proces mag het niet verslapt worden en zullen veranderingen vroeg in het proces worden geconsolideerd. Golven van verandering zal uiteindelijk tot realisatie van de visie leiden.

Fase 8

De uiteindelijke verandering zal goed verankerd moeten worden door een nieuwe cultuur.



Het kernpatroon bij deze fasen is zien, voelen en veranderen. Het menselijke gedrag is het fundamentele probleem welke het succes hierbij in de weg staat. Mensen veranderen wat ze doen niet zozeer omdat ze een analyse voorgeschoteld krijgen die hun denken verandert, maar omdat ze feiten te zien krijgen die hun gevoelens veranderen. Ook Lewin (1947) had een eigen idee over een manier om gedrag te veranderen. Hij heeft een driestappenplan ontwikkeld, die moet worden afgelegd om tot de juiste verandering te komen. Zo zal er eerst sprake moeten zijn van *unfreezing*, dit is een methode om het oude gedrag los te kunnen laten en mensen te laten ervaren dat de oude situatie onaanvaardbaar is. Vervolgens is *moving* een beweging om van het oude gedrag naar het nieuwe gedrag over te gaan waarbij reële perspectieven worden geboden. Daarna bestaat *refreezing* om de nieuwe situatie in te slijpen en het gedrag te stabiliseren. Dit model heeft betrekking op individueel niveau maar omdat het patroon van bedrijven en individuen overeenkomstig is, kan het model ook worden gezien als een wetmatigheid van organisatieverandering (Cozijnsen 2004).

Om het containerbegrip 'veranderen' ter verdiepen, maken Caluwe en Vermaak (2006) gebruik van kleuren om organisaties te typeren bij verandering naar de manier van denken. De verschillende kleuren (geel, blauw, rood, groen en wit) staan voor de veronderstellingen die men heeft over waarom en hoe mensen veranderen. De kleur die centraal staat bij de organisatie in dit onderzoek is blauw. Deze kleur beschrijft dat veronderstellingen als stabiliteit, een goed stappenplan en beargumenteerde keuzes een verandering te weeg kunnen brengen. Blauwdrukdenken vindt zijn wortels in het werk van Taylor (1947). Dit omdat zijn Scientific Management, gespist op wetenschappelijke optimalisatie van bedrijfsprocessen, een impact heeft gehad op efficiëntie en standaardisering. Men kan blauwdruk denken in beste oplossingen en ook in geplande aanpakken net als de Scientific Management. Als deze twee aanpakken gecombineerd worden, vindt men dit terug in de *best practices*. Hiervoor is het kenmerk een boekenkast vol met handleidingen en stappenplannen om ervoor te zorgen dat men weet hoe succes te bereiken. De verandering die zorgvuldig gepland wordt door een vaak verschillend orgaan als het object, is hiërarchisch en expertise gedreven. Dat dit maakbaar en beheersbaar is, kan gezien worden als het ideaal. De valkuil hierbij is dat er te weinig rekening wordt gehouden met de irrationele aspecten. Weerstand worden vaak inhoudelijk weerlegd terwijl de weerstand hier helemaal niet mee weerlegd kan worden. Gevoel speelt een veel belangrijkere rol en zorgt voor non-commitment als er sprake is van weerstand. Caluwe en Vermaak hebben daarbij een stelregel gemaakt: Effectiviteit = Kwaliteit x Acceptatie. Deze acceptatie is een belangrijk onderdeel als je gaat kijken naar motivatie van werknemers. De acceptatie van een verandering heeft tijd nodig en kan lastig zijn als men nergens van weet, omdat men het niet kan of niet wil accepteren. Er zit verschil in de acceptatie per persoon wat men in groepen kan verdelen. Zo onderscheidt Rogers (1983) de vijf bekende groepen: de innovators, de early adopters, de early majority, de late majority en de laggards. Hiermee kan je een organisatie opdelen naar de snelheid van acceptatie. Koeleman (2002) stelt dat een vorm van trage acceptatie niet alleen komt door de verandering maar ook kan voortvloeien uit onzekerheid en onduidelijkheid. Fouten in en met informatie kunnen vertragend werken op het denken van mensen en hun manier van handelen. Angst kan hiervan een gevolg zijn. Mensen die proberen vast te houden aan het verleden terwijl daar delen van worden weggesneden, zijn bang. Het vreemde is dat sommige managers denken dat angst bevorderlijk is voor de motivatie. Misschien geldt dat voor een klein beetje angst, maar in de hoeveelheden die in de hedendaagse organisatie voorkomen neemt het alleen maar energie weg, verlaagt het de motivatie en maakt het dat mensen niet bereid zijn om risico's te nemen en nieuwe dingen te proberen (Bridges 2005).



2.5 Theoretische justificatie

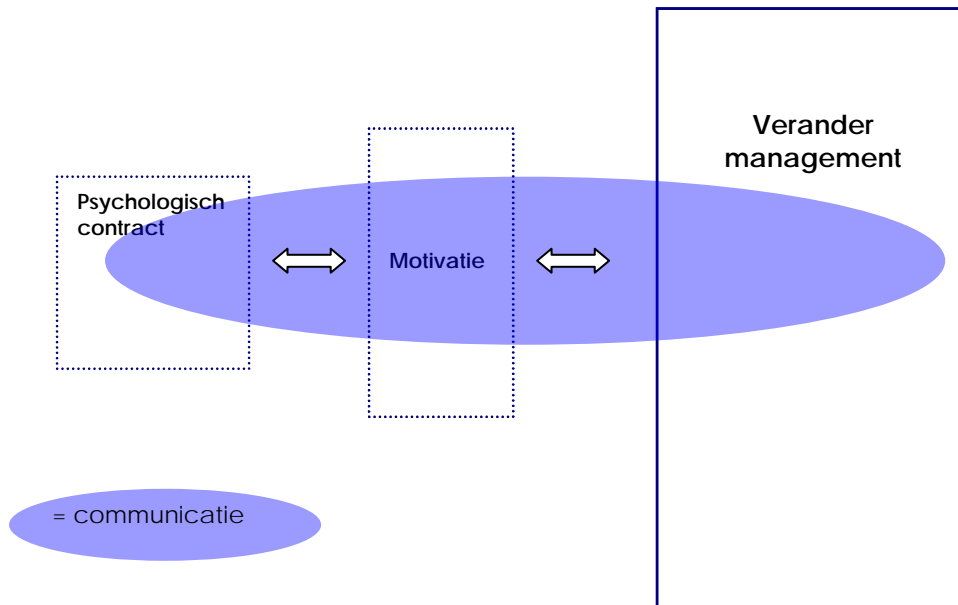
Er zijn vier verschillende thema's gevormd en behandeld in de bovenstaande literatuur: Communicatie, Psychologisch contract, Motivatie en Verandermanagement.

Deze opstelling van thema's is niet willekeurig gekozen. De thema's zijn uit elkaar afgeleid omdat ze een belangrijke invloed uitoefenen op het volgende thema.

Communicatie is het thema wat direct invloed uitoefent en kan uitoefenen op de motivatie en betrokkenheid van medewerkers en daarbij op alle thema's. De verwachtingen als gevolg van de communicatie zijn een basis voor het psychologisch contract dat de medewerker heeft met de werkgever en ook de werkgever met de werknemer. Deze wederzijdse verwachtingen samen met de communicatie heeft invloed op de motivatie van de medewerkers. Deze motivatie heeft zelf ook weer invloed op deze thema's. Om te zien hoe deze motivatie en betrokkenheid van medewerkers kan worden bevorderd, zal gekeken moeten worden hoe verandering het beste gemanaged kan worden. Het thema verandermanagement kan in dit onderzoek gezien worden als het overkoepelende geheel waaronder de andere thema's vallen. Door verandering goed te managen zal dit een positief resultaat hebben op de motivatie en betrokkenheid van medewerkers.

Zodoende is ontstaan figuur 2: *Grafische weergave theoretische justificatie*. In dit figuur is communicatie het blauwe figuur over de blokken omdat deze overal invloed heeft en ook overal gebruikt kan worden om invloed uit te oefenen. Daarnaast worden er tweezijdige pijlen gebruikt omdat motivatie en het psychologisch contract ontstaan uit het voorgaande maar ook weer invloed uitoefenen op het voorgaande.

Dit figuur is ter verduidelijking van de reden waarom het onderzoek is opgezet aan de hand van deze thema's.



Figuur 2: Grafische weergave theoretische justificatie

De deelvragen die geformuleerd zijn, zullen aan de hand van deze thema's een antwoord brengen. Zo zal de eerste vraag 'Wat betekent de Vernieuwing voor UWV?' beantwoord kunnen worden met behulp van het thema verandermanagement en communicatie. De vraag 'Wat voor invloed heeft de Vernieuwing op de medewerkers van UWV Hengelo divisie AG?' zal een antwoord kunnen vinden in de thema's verandermanagement, de motivatie en het psychologisch contract. Het antwoord met betrekking tot de gebruikte instrumenten zal gehaald kunnen worden uit het psychologisch contract en de communicatie. Daarnaast zullen aanbevelingen uit de gehele literatuur worden samengevat.



Hoofdstuk 3: Methodologie

De methode van onderzoek zal centraal staan in dit hoofdstuk door het behandelen van de onderzoekseenheden, de sleutelvariabelen, de methode van dataverzameling en als laatste paragraaf een analyse plan over het uit te voeren onderzoek om verduidelijking te geven op welke manier dit onderzoek wordt uitgevoerd.

3.1 Onderzoekseenheden

De locatie Hengelo is gekozen omdat naast het voordeel van de geografische afstand hier een pilot plaatsvindt betreffende de Vernieuwing. Daardoor kan alvast een kijkje worden genomen in de toekomstige situatie. De wet WIA zal als eerste over gaan naar de Vernieuwing en deze landing van de WIA valt onder de verantwoordelijkheid van de divisie AG. Daarnaast worden er in deze divisie de meeste geluiden van weerstand gehoord, waardoor bij het onderzoeken van juist deze divisie meer duidelijkheid over de factoren van weerstand kan worden gevonden. Bij een verandering zijn alle niveaus van een organisatie betrokken, daarom zullen personen uit verschillende lagen als onderzoekseenheden gebruikt worden om zo een volledig mogelijk beeld te creëren. Deze personen zullen ook nog eens verschillende functies betreffen om zo ook de invloed te kunnen zien in een geheel team en niet van alleen een bepaalde functie waardoor al met al een beter beeld kan worden verkregen van de divisie. Bij alle respondenten is er sprake van onzekerheid met betrekking tot hun functie. Deze onzekerheid verschilt wel in mate doordat bekend is hoeveel plekken er beschikbaar zijn per functie en hoeveel mensen beschikbaar zijn om deze op te vullen.

3.2 Sleutelvariabelen

In het theoretisch kader zijn een aantal begrippen besproken en toegelicht die van belang zijn in dit onderzoek. Om de begrippen te kunnen gebruiken in dit onderzoek zullen zij geoperationaliseerd moeten worden zodat duidelijk is welke termen met hun betekenis worden aangehouden in dit onderzoek.

Verandermanagement: De manier waarop verandering plaatsvindt in de organisatie en dit gemanaged wordt.

Noodzaak: De omstandigheid dat de Vernieuwing zeer dringend of onvermijdelijk is.

Leidende coalitie: Groep mensen die de verandering besturen, leiden en daarbij de visie goed en krachtig uitdragen. Dit zijn de directie Vernieuwing, kwartiermakers en hun management.

Betrokkenheid: Een medewerker voelt zich emotioneel verbonden bij UWV en de veranderingen die het ondergaat.

Inspraak: De mogelijkheid om een mening te laten horen waarmee serieus wordt omgegaan.

Beloning: Salaris, waardering, respect en aandacht door de leidinggevende naar medewerkers, teams of afdelingen.

Motivatie: Drijfveer voor een medewerker voor het werk wat hij doet.

Psychologisch contract: Een relatie van wederzijdse verwachtingen tussen werkgever UWV en werknemer.

Verwachtingen: De verwachtingen met betrekking tot ontwikkeling in de organisatie en daarnaast uitvoering en beloning van werkzaamheden.

Flexibiliteit: Het vermogen om snel en adequaat te reageren op onvoorziene interne en externe omstandigheden.

Communicatie: De manier waarop medewerkers volledig en op tijd worden geïnformeerd over de Vernieuwing.

Weerstand: De mate waarin men zich verzet tegen de Vernieuwing.



3.3 Methode van dataverzameling

Bij het bestuderen van de methodologie is het boek van Babbie (2004) gebruikt. Kijkend naar dit onderzoek kan gezegd worden dat hier sprake is van een kwalitatief onderzoek. Het interview lijkt hier het aangewezen meetinstrument om data te verzamelen. Emoties spelen een belangrijke rol bij veranderingen en deze zijn beter waar te nemen tijdens een face-to-face interview. Het interview zal semi-gestructureerd zijn, wat betekent dat een aantal vragen vast zullen staan om zo een rode draad te creëren waardoor na het laatste gesprek de interviews met elkaar kunnen worden vergeleken. Om extra informatie per respondent te verkrijgen zal doorgevraagd worden aan de hand van de antwoorden van de respondent en dit is ook waarom de interviews semi-gestructureerd zijn en niet alle vragen vastliggen. Gezien de omvang van dit onderzoek zal het streven zijn om twaalf interviews te laten plaatsvinden. Meer interviews zal in verband met de omvang niet mogelijk zijn maar om conclusie te kunnen onderbouwen, zullen er wel voldoende interviews moeten hebben plaats gevonden. Bij twaalf respondenten kunnen van vier functies drie personen meewerken waardoor dit voldoende onderbouwing is voor dit onderzoek. De functies teamondersteuner, procesbegeleider, arbeidsdeskundige en verzekeringarts uit een team komen aan bod.

Voor het uitvoeren van het interview zal een pretest plaatsvinden. Deze pretest zal worden afgenomen bij een persoon uit de directe omgeving van onderzoekende die niet representatief is voor de groep onderzoekseenheden. Deze pretest is er om ervoor te zorgen dat de vragen op een correcte manier worden gesteld zodat een valide antwoord zal worden verkregen.

Om de respondenten te benaderen zal via de regiomanager AG de vraag worden uitgezet wie zich beschikbaar stelt om mee te helpen aan het interview. Dan zal via de mail, telefoon of persoonlijk een afspraak worden gemaakt voor een interview. Een nadeel van het uitzetten van deze vraag vanuit de regiomanager is het feit dat er geen invloed is op welke mensen hiervoor benaderd worden en dus geen invloed is op welke groep respondenten mee zullen werken aan dit onderzoek. UWV heeft ervoor gekozen de vraag op deze manier uit te zetten.

In het interview zal aan de hand van de vier thema's vragen gesteld worden om uiteindelijk meer te kunnen vertellen over de relatie tussen de werkgever en werknemer en de motivatie en betrokkenheid van de werknemer in relatie met de Vernieuwing.

3.4 Analyseplan

Het onderzoek zal gebruik maken van een theoretisch kader waarna een empirische studie wordt uitgevoerd. Er zullen conclusies worden getrokken aan de hand van een vergelijking tussen de literatuur en de interviews.

De interviews die gehouden worden zijn kwalitatief van aard. Daarnaast zal die informatie die verkregen wordt uit de literatuur en de documenten bij UWV ook van kwalitatieve aard zijn. De gegevens die worden verkregen zullen dan ook kwalitatief worden verwerkt.

Naast de gehouden interviews zullen er ook documenten bekeken worden waarin informatie is gevonden over de Vernieuwing. Dit zijn voornamelijk documenten geschreven door UWV zelf. De resultaten uit de interviews zullen aan de hand van thema's uitgewerkt worden waarna deze thema's worden getoetst aan de literatuur. De literatuur, de documenten en de interviews zullen met elkaar vergeleken worden en geanalyseerd. De deelvragen kunnen hieruit beantwoord worden, waarna ook de centrale onderzoeksvraag van antwoord zal worden voorzien is. De antwoorden op de vragen zullen uitmonden in een conclusie en aanbevelingen richting UWV over de motivatie van de medewerker. Omdat er twaalf interviews zullen plaatsvinden, kan niet gezegd worden dat de resultaten representatief zijn voor het gehele UWV met haar medewerkers. Hiervoor zouden meer interviews noodzakelijk zijn. Wel kan een indicatie worden afgegeven voor UWV waar het probleem ligt en wat mogelijkheden hierin zijn. De divisie AG staat centraal in dit onderzoek maar het probleem speelt natuurlijk niet alleen bij deze divisie. Waarschijnlijk afhankelijk van meerdere factoren speelt dit probleem in meer en mindere mate bij het hele UWV en hier zal dan ook een indicatie voor kunnen worden afgegeven. Om representatief te zijn voor de gehele organisatie zouden meer factoren moeten worden onderzocht waarin de divisies verschillen en onder een grotere steekproef.



Hoofdstuk 4: Resultaten

Allereerst zal er in dit hoofdstuk een beschrijving worden geven van de groep respondenten waarna vervolgens zal worden ingegaan op het verloop van de interviews. Daarna zullen de resultaten worden weergegeven gekoppeld aan de thema's. In Appendix B: *Interview vragenlijst* kan worden gelezen welke vragen gesteld zijn in deze interviews.

4.1 De respondenten

Het streven van twaalf respondenten voor dit onderzoek is behaald. De functies teamondersteuner, procesbegeleider, arbeidsdeskundige en verzekeringarts zijn allemaal drie keer aan bod gekomen. Deze verschillende functies vragen een verschillend niveau van opleiding. De verzekeringsartsen hebben allen wetenschappelijk onderwijs gevolgd. Alle arbeidsdeskundigen beschikken over een hoger beroeps niveau. Procesbegeleider is een functie welke zowel mensen met een hbo-niveau als met een mbo niveau kunnen uitoefenen. Alle ondervraagde teamondersteuners bekleden hun functie met een afgeronde mavo. Het aantal jaren dat een respondent werkzaam is bij UWV, of één van de voorlopers van UWV, ligt voor acht respondenten boven de 15 jaar. Gemiddeld werken de respondenten 18,75 jaar bij UWV. De respondent die het minst lang werkzaam is bij UWV, werkt zeven jaar bij de organisatie en het meest aantal jaren bij UWV in deze groep respondenten is 29 jaar.

De leeftijd van de respondenten ligt allen boven de 40 jaar. Een gemiddelde leeftijd van de respondenten is 48,7 waarbij de jongste respondent 41 jaren jong is en de oudste respondent de leeftijd van 56 heeft. Het aantal mannelijke respondenten staat op zeven en er zijn 5 vrouwelijke respondenten.

4.2 Verloop van de interviews

De interviews verliepen soepel waarbij het wel meer moeite kostte bij een aantal respondenten om erachter te komen wat hun standpunt was. De respondenten waren allen geïnteresseerd in het onderwerp, wat de medewerking aan het interview bevorderde. Opvallend was dat meerdere respondenten het gesprek begonnen met de verdediging waarschijnlijk niet alle vragen goed te kunnen beantwoorden over de Vernieuwing omdat zij dachten niet genoeg kennis te hebben van de gang van zaken. Gaande het interview werd bij de respondenten duidelijk dat zij toch veel te vertellen hadden en dat het ging over de persoonlijke ervaringen met UWV en de Vernieuwing. Uit feedback van een respondent bleek dat de manier van interviewen door deze respondent als prettig werd ervaren. De interviews vonden op verschillende plekken plaats, waarbij de respondent de keus had waar het interview te laten plaatsvinden. Dit bevorderde het gesprek doordat de respondent in een vertrouwde omgeving kon spreken. Bij aanvang van het interview is de respondent duidelijk gemaakt dat alles in vertrouwen wordt verwerkt waarbij namen niet gekoppeld worden aan personen in dit onderzoeksverslag. Dit werd als prettig ervaren door de respondent en zorgde ervoor dat openlijk over de ervaringen kon worden gesproken.

De duur van de interviews varieerden van 45 minuten tot anderhalf uur.



4.3 Data

In deze paragraaf zullen de resultaten worden weergegeven opgesteld aan de hand van de vier thema's. De resultaten zijn onderbouwd met citaten van verschillende respondenten uit de interviews.

4.3.1 Communicatie

Communicatie is een middel, wanneer deze goed wordt ingezet, om medewerkers te motiveren en te betrekken. Daarbij is het een belangrijke verbinding tussen het vormen van het psychologisch contract en de motivatie in de organisatie. Bij het interview zijn vragen gesteld in welke vormen de respondenten informatie tot zich krijgen en hoe de communicatie is, zowel top-down en bottom-up als op de werkvloer. De manier van communiceren naar de medewerkers over de Vernieuwing is heel divers volgens de respondenten. Er worden verschillende media genoemd waardoor de medewerkers op de hoogte worden gehouden. Een middel dat door alle respondenten worden genoemd is de elektronische snelweg. Hiermee wordt de mail en het intranet bedoeld. Van deze respondenten geeft de helft aan intranet niet op een goede manier te gebruiken omdat zij het als lastig ervaren de juiste informatie te vinden over de Vernieuwing in de korte tijd die ze hiervoor hebben gedurende de dag of omdat het middel tegenstaat:

'Op veel te veel manieren wordt er informatie gegeven. Het is allemaal niet meer bij te houden en hier heb ik ook helemaal geen tijd voor. Zo is er ook het intranet. Dit is een mooi medium, maar hier moeten mensen wel echt mee leren omgaan. De mensen zijn hier niet mee opgegroeid en het zit er dus niet in om hier gebruik van te maken.'

Een ander communicatiemiddel over de Vernieuwing die wordt genoemd zijn de werkoverleggen en de bijeenkomsten die georganiseerd worden door UWV. Hierbij vinden sommige respondenten dat de bijeenkomsten wel wat specifieker mogen per functiegroep en daarbij in wat kleinere persoonlijke groepen. Daarnaast worden door tien respondenten ook de kranten, tijdschriften en post als informatieverstrekking aangestipt. Een tweetal hiervan vindt hierin dat de zaken rooskleuriger worden weergegeven dat ze volgens hen zelf zijn. De wandelgangen, in en uit lopen bij de collega's, wordt door vier respondenten gezien als een middel om informatie te krijgen. De manier waarop medewerkers op de hoogte worden gehouden is heel divers en dit wordt ook zo ervaren door de respondenten.

Een meerderheid, acht van de twaalf respondenten, is zelf niet actief bezig met het vergaren van informatie met betrekking tot de Vernieuwing. Zij wachten tot de informatie hen bereikt en laten het allemaal tot hun komen. Vier respondenten geven aan wel actief te zijn. Twee respondenten zeggen wel nog steeds niet genoeg tijd hiervoor te hebben omdat normale werkzaamheden bijna alle tijd opeisen. De andere twee respondenten zijn actief door middel van het vragen van informatie via het netwerk en het zoeken op intranet naar nieuwe informatie. Daarbij verkrijgen zij ook informatie van de OR en via de weblog van de Raad van Bestuur.

Van de respondenten vindt 92% de informatie die zij ontvangen over de Vernieuwing over het algemeen voldoende. Hierbij moet wel worden aangestipt dat de respondenten niet kunnen zeggen wat voldoende is vanwege het feit dat zij niet weten welke informatie eventueel wordt gemist. Van alle respondenten zeggen vier respondenten dat de informatie niet altijd helemaal duidelijk is. De informatie die wordt gegeven is volgens hen niet volledig in uitleg over wat het precies betekent en voor wie. De tijdigheid van deze informatie wordt niet door alle respondenten als optimaal gezien. Zo kunnen meldingen van bijeenkomsten wel eerder gebracht worden in verband met gesprekken van de arbeidsdeskundigen en de verzekeringsartsen. Maar deze respondenten zeggen wel te zien dat UWV hier ook niet altijd wat aan kan doen. Acht respondenten vinden dat deze informatie over het algemeen wel tijdig genoeg de medewerkers bereikt.



De helft van de respondenten vindt dat er nog wel wat verbeteringen mogelijk zijn aan de manier van informeren. Vier respondenten zeggen de communicatie niet goed te vinden. Twee respondenten hiervan zeggen dat dit komt doordat er teveel wordt gecommuniceerd en het wordt overgelaten aan de interpretatie van de respondent waardoor dit als niet goed wordt beschouwd. De andere reden die genoemd wordt, is dat er een persoonlijke tint wordt gemist in de communicatie. De andere 50% vindt de manier van communiceren die UWV gebruikt wel een goede manier. Toch zeggen in een andere vraag acht respondenten wel de persoonlijke tint te missen in de communicatie. Zes respondenten hiervan willen meer duidelijkheid op persoonlijk vlak en twee respondenten zouden graag zien dat de kloof tussen management en de uitvoerders wordt overbrugd. Vier respondenten van de twaalf geven aan niets anders te willen zien in de communicatie.

Niet alleen de door de respondenten genoemde communicatiemiddelen worden behandeld in dit thema. Ook is gekeken naar de openheid van de organisatie. Met betrekking tot deze openheid zeggen elf respondenten altijd bij hun manager terecht te kunnen met vragen over de Vernieuwing. De reden dat niet alle respondenten zo spreken over de manager is omdat één respondent nog niet de ervaring heeft met de huidige manager om te kunnen zeggen dat hij hier open voor staat. Niet alleen de manager kan open staan voor een gesprek maar ook de collega's staan volgens alle respondenten open om te praten over de Vernieuwing. Dit is op inhoudelijke vlak voor alle respondenten zo. Op emotioneel vlak geven twee respondenten te kennen dat dit eigenlijk niet voorkomt bij UWV. De andere tien respondenten kennen deze gesprekken wel maar stippen hierbij wel aan dat dit ook persoonsgebonden is. Gesprekken over de Vernieuwing doen zich vaker voor wanneer er net een bijeenkomst is geweest en de medewerkers nog even napraten over de informatie die is verstrekt tijdens de bijeenkomst:

'Ja, er wordt wel gepraat met collega's over de ontwikkelingen. We praten dan ook wel over het gevoel. Als het onderwerp er is dan komt het vanzelf boven en dit is wel positief. Zo wordt er bijvoorbeeld met elkaar gepraat bij het koffiezetapparaat en als men rondloopt met een dossier of je bij iemand even een vraag wilt stellen. Zo kom je mensen tegen en maak je een praatje en heb je het ook over zulke dingen.'

In het interview wordt in een vraag kenbaar gemaakt aan de respondenten dat er geluiden worden gehoord van weerstand. De respondenten hebben de mogelijkheid gekregen om aan te geven waar zij denken dat deze weerstand vandaan komt. De twee redenen die het meest genoemd worden door de respondenten staan eigenlijk in samenhang met elkaar. De eerste reden die ter sprake komt is dat de weerstand wordt veroorzaakt doordat de noodzaak van de Vernieuwing niet wordt gevoeld. Men ziet de voordelen niet en vindt daardoor de Vernieuwing ook onnodig. Eigenlijk is onbekend voor de respondenten wat er nu precies gaat gebeuren. In samenhang met deze reden volgt de tweede reden die genoemd wordt. De medewerkers van UWV hebben behoefte aan zekerheid en geen behoefte aan de onzekerheid wat de Vernieuwing met zich meebrengt. Zo stelt een medewerker:

'Verandering is nooit leuk. Persoonlijk kan ik hier ook niet altijd goed mee omgaan. Dat is bij de meeste mensen volgens mij hier ook wel. De mensen van UWV zijn vastgeroest in hun werk en hebben een bepaald ritme. Dit wordt door de Vernieuwing verstoord en nu moeten ze het opeens anders gaan doen.'

De eerste reden wordt door vier respondenten genoemd en ook de tweede reden wordt door vier respondenten genoemd. Twee respondenten noemen beide redenen voor de weerstand. Dan zijn er nog twee respondenten die als oorzaak van de weerstand noemen de vele veranderingen die UWV al heeft ondergaan.

De medewerkers zouden deze vele veranderingen moe zijn en daarom een weerstand hebben tegen de Vernieuwing.

Behalve vragen betreffende de communicatie is ook de vraag gesteld of de respondenten achter de vernieuwing staan. Alles samengenomen kiezen elf respondenten er voor achter de Vernieuwing te staan van UWV. De respondenten vonden het soms wel moeilijk te antwoorden omdat ze niet met alles eens zijn met wat de Vernieuwing brengt maar toch kiezen bijna alle respondenten ervoor om achter de Vernieuwing te staan.



Onderstaande tabel is ter verduidelijking van de resultaten. Hierin zijn resultaten opgenomen die zich laten vertalen in een tabel:

Vraag:	Aantal respondenten	Aantal respondenten
<i>Bent u actief in informatie vergaren?</i>	4 wel actief	8 niet actief
<i>Krijgt u voldoende informatie?</i>	11 vinden van wel	1 vindt van niet
<i>Is de informatie tijdig genoeg?</i>	8 vinden van wel	4 vinden van niet
<i>Is de communicatie goed?</i>	8 vinden van wel	4 vinden van niet
<i>Is er verbetering nodig aan de communicatie?</i>	8 respondenten hebben verbeterpunten	4 hebben geen verbeterpunten
<i>Kunt u met uw vragen terecht bij uw manager? (openheid)</i>	11 vinden UWV open	1 geen mening
<i>Praten u met collega's over de Vernieuwing?</i>	12 zeggen van wel. 10 zeggen ook op emotioneel vlak	2 zeggen niet op emotioneel vlak
<i>Oorzaak van de weerstand tegen de Vernieuwing?</i>	6 vinden doordat er te veel onzekerheid is	6 vinden doordat de noodzaak niet wordt gevoeld
<i>Staat u achter de Vernieuwing?</i>	11 staan achter de Vernieuwing	1 staat niet achter de Vernieuwing

Samenvattend kan het volgende gezegd worden: Het thema communicatie behandeld in de interviews vragen met betrekking tot de communicatie zowel top-down en bottom-up als de communicatie op de werkvloer. De respondenten worden op diverse manieren op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen in de Vernieuwing en dit wordt ook zo ervaren door de respondenten. Niet alle manieren worden allemaal even positief geëvalueerd en een meerderheid van de respondenten mist de persoonlijke tint in de communicatie en zou dit wel verbeterd willen zien. Tweederde van de respondenten is niet actief in het zelf vergaren van de informatie. Dit zal verbonden zijn met het feit dat 92% van de respondenten de informatie over het algemeen voldoende vindt. Acht van de twaalf respondenten vindt deze informatie over het algemeen ook tijdig genoeg. Met de openheid in de organisatie is het goed gesteld. Zowel de manager als de collega's staan open voor een gesprek over de Vernieuwing en ontwikkelingen in de organisatie. De weerstand die speelt in de organisatie wordt volgens de respondenten dan voornamelijk veroorzaakt doordat de medewerkers de noodzaak van de Vernieuwing niet zien en daarbij ook de voordelen niet. Daarnaast speelt de onzekerheid en het onbekende een rol in de veilige positie van de medewerker die op het spel staat. Alle factoren samengenomen kiezen elf respondenten ervoor om achter de Vernieuwing te staan. Over het algemeen staan de respondenten achter UWV, al geldt dat niet voor alle aspecten van de Vernieuwing.



4.3.2 Psychologisch contract

Verbonden aan dit thema zijn een vijftal vragen in het interview voorgelegd aan de respondenten. De verwachtingen van zowel de respondent als de werkgever staan centraal in deze vragen. Met het bericht van de komst van de Vernieuwing is gekeken of dit ook invloed heeft op het algehele beeld van de respondent op de werkgever UWV. Bij tien respondenten van de twaalf is dit niet het geval en is het beeld welke de respondent had van de werkgever niet veranderd, wetende dat de Vernieuwing wordt ingevoerd. Twee respondenten hebben het beeld aangepast op een positieve manier. Een respondent zegt hierover:

'Ja, mijn beeld is wel iets veranderd, dit betekent het einde van de machine bureaucratie maar ze zijn er nog lang niet. Er moet nog veel gebeuren.'

In een psychologisch contract spelen wederzijdse verwachtingen een grote rol. De verwachtingen zijn alle verwachtingen zowel functie-inhoudelijk als ontwikkelingsgericht. De verandering betekent dat verwachtingen van werknemer en werkgever nu kunnen verschillen met eerdere verwachtingen. De bij UWV horende verwachtingen van de respondenten zijn niet duidelijk veranderd voor 75% van de respondenten. Voor zes respondenten is dit het geval vanwege het feit dat zij zeggen geen verwachtingen te hebben naar hun werkgever en hier voor henzelf ook geen veranderingen waarnemen. Deze respondenten zien het wel allemaal op hen afkomen. Drie respondenten hebben wel aangegeven dat de verwachtingen zijn veranderd. Twee respondenten hiervan wijten dit aan functie-inhoudelijke veranderingen en de andere respondent geeft te kennen dat de verwachtingen mee veranderen met de veranderingen gaande in de organisatie. Voor de verwachtingen die de respondenten hadden, wordt door UWV voor het merendeel wel in voorzien. Omdat zes respondenten hebben aangegeven geen verwachtingen te hebben, is het moeilijk te beoordelen of UWV hieraan voldoet. De respondenten met verwachtingen geven aan dat UWV hier in voorziet:

'Op gebied van functiegericht ontwikkelen zijn er wel genoeg mogelijkheden en in die zin heeft UWV wel voldaan aan mijn verwachtingen. Ik denk dat dit in de toekomst ook wel zo zal zijn en dat UWV hier aan blijft voldoen. Als je de behoefte hebt om je te ontwikkelen dan voorziet UWV hier wel in.'

Één respondent geeft nog wel aan dat UWV niet voldaan heeft aan zijn verwachtingen in structuur en professionaliteit. Volgens deze respondent werkt UWV niet professioneel genoeg en is er een bepaalde controledwang vanuit UWV en dit is ook nog steeds zo in de pilot naar zijn mening. De respondenten zonder verwachtingen geven wel te kennen dat als zij verwachtingen en ambities zouden hebben richting UWV, de organisatie hier wel in zou voorzien.

Naast verwachtingen van de respondenten van UWV zijn er ook verwachtingen in de andere richting: de verwachtingen van UWV naar de medewerkers toe. De verwachtingen van UWV zijn beschreven in het interview als flexibiliteit van de medewerker en het op peil houden van kennis en vaardigheden om waarde te blijven toevoegen aan de organisatie. Of de respondenten ook voldoen aan de verwachtingen van UWV zeggen elf van de twaalf respondenten dit wel te doen. Zij zijn van mening flexibel genoeg te zijn voor wat de werkgever verwacht:

'Ik stel mijzelf wel flexibel op en de afdeling is best flexibel. Ze veranderen steeds de manier van werken, van team en van werkwijze. De mensen gaan hier wel in mee dus dan ben je wel flexibel.'

Daarnaast nemen de respondenten ook deel aan verschillende workshops en opleidingen behorende bij de desbetreffende functie nadat dit is aangegeven door UWV zelf. Één respondent zegt niet deels niet helemaal te voldoen aan deze verwachtingen maar legt dit bij de factor leeftijd en doet hier verder niks mee.

Bij de vraag of de respondenten ook gebruik maken van de voorzieningen die UWV biedt om te ontwikkelen, vertellen de respondenten zelf niet erg ondernemend te zijn in het gebruiken van die voorzieningen. Tien respondenten geven aan gebruik te maken van de voorzieningen maar nadat dit is aangeboden door UWV en dit gevraagd wordt in combinatie met verbetering van het uitoefenen van de functie. Twee respondenten maken geen gebruik van deze voorzieningen omdat zij ook geen behoefte hebben aan zelfontwikkeling en dit ook niet nodig is naar hun mening.



Onderstaande tabel is ter verduidelijking van de resultaten. Hierin zijn resultaten opgenomen die zich laten vertalen in een tabel:

Vraag:	Aantal respondenten	Aantal respondenten
<i>Heeft de Vernieuwing uw beeld veranderd op UWV?</i>	2 vinden van wel (positief)	10 vinden van niet
<i>Zijn uw verwachtingen veranderd naar de werkgever?</i>	3 vinden van wel	9 vinden van niet
<i>Heeft UWV voldaan aan uw verwachtingen?</i>	11 denken dat hier wel aan wordt voldaan	1 vindt van niet
<i>Voldoet u aan de verwachtingen van UWV?</i>	11 zeggen dit wel te doen	1 zegt dit niet helemaal te doen
<i>Maakt u gebruik van de voorzieningen van UWV?</i>	10 zeggen dit wel te doen na vraag vanuit UWV	2 zeggen dit niet te doen

Samenvattend kan het volgende gezegd worden: Bij het psychologische contract zijn de veranderingen van de respondenten in hun denken over UWV niet heel erg groot. Voor een meerderheid is het beeld van UWV met de Vernieuwing in het vooruitzicht niet veranderd en als dit wel zo is dan op een positieve manier. Driekwart van de respondenten nemen ook geen veranderingen waar in hun verwachtingen tegenover UWV. Wel moet hierbij worden opgemerkt dat 50% van alle respondenten aangeeft geen verwachtingen te hebben naar UWV. Toch zijn alle respondenten positief over het voldoen aan de verwachtingen door UWV. Zij geven te kennen dat er genoeg mogelijkheden zijn als medewerkers willen ontwikkelen. Aan de verwachtingen van UWV naar de medewerker, zeggen bijna alle respondenten te voldoen. De respondenten doen wat er gevraagd wordt om te ontwikkelen binnen de organisatie. Het initiatief komt hierbij vaak niet van de respondent zelf en zij zijn dan ook niet erg ondernemend in het gebruik maken van de voorzieningen die UWV biedt. Wel maakt 83% gebruik van de voorzieningen die UWV biedt om te ontwikkelen als dit gevraagd wordt voor de functie-uitoefening.



4.3.3 Motivatie

De factoren die van invloed zijn op de motivatie en waar in dit thema naar wordt gevraagd, zijn de tevredenheid van de functie en de verschillende beloningen voor de functie. Daarnaast is vertrouwen ook een belangrijk aspect in dit thema.

Bij de tevredenheid van de functie antwoorden negen respondenten tevreden te zijn met de functie en twee respondenten zijn deels tevreden. Eén respondent zegt geheel niet tevreden te zijn omdat deze medewerker momenteel tussen drie functies in zit. Over het algemeen vinden de respondenten de werkzaamheden leuk en zijn ze tevreden over de huidige functie. Een medewerker:

'Ja, in mijn huidige functie ben ik wel tevreden. Ik vind het leuk dat deze functie zo breed is met veel diversiteit, regie en wetstechniek.'

Naast de werkzaamheden en de bijbehorende taken van de functie is de beloning hiervoor ook van belang. Er kan gesteld worden dat de respondenten over de materiële beloning van UWV tevreden zijn. De immateriële beloning is volgens de meerderheid, zeven van de twaalf respondenten, niet aanwezig en zou wel wat meer kunnen zijn. Onder immateriële beloning vallen ook complimenten en schouderklopjes die een manager zou kunnen geven aan de medewerker. Ondanks dat dit volgens een meerderheid van de respondenten niet wordt gedaan, hebben toch alle medewerkers wel het idee dat de leidinggevende vertrouwen heeft in de manier waarop men de taken uitvoert. Dit blijkt meer uit het feit wat er niet wordt gedaan:

'Ja hoor, ik heb wel het idee dat mijn leidinggevende vertrouwen heeft in de manier waarop ik mijn taken uitvoer. Hij laat dit vooral merken door ons met rust te laten en geen commentaar of kritiek te leveren.'

Dit samen zorgt voor een bepaalde motivatie voor het werk. Om erachter te komen of deze motivatie veranderd is het afgelopen jaar met de Vernieuwing in het vooruitzicht, is hierover een vraag opgenomen in het interview. Voor de meerderheid, zeven van de twaalf respondenten, is de motivatie voor het werk wel gelijk gebleven. Voor de overige respondenten verschilt of er een stijging of daling zit in de motivatie. Een tweetal respondenten vinden de eigen motivatie gedaald en drie respondenten geven aan dat de eigen motivatie gestegen is. Het zou kunnen dat deze respondenten de invloed van een momentopname hebben toegelaten in hun antwoord. In de gehele motivatie zit niet echt een duidelijke trend hoewel een meerderheid wel zegt dat er geen verandering is in hun motivatie.

Voor het toekomstperspectief is het belangrijk om te weten of de respondenten hun toekomst zien liggen bij UWV en of ze dus willen blijven werken voor het UWV. Deze vraag beantwoordt een groot aantal respondenten positief en een aantal vindt dat dit afhangt van de ontwikkelingen. Geen enkele respondent geeft aan geen toekomst te zien bij deze organisatie. Zo stelt een medewerker:

'Ja, ik zie absoluut wel toekomst bij UWV. Dit werk bevalt mij goed en zelfs bij inkrimping heb ik er wel zoveel vertrouwen in dat ik geloof dat er nog werk is voor mij.'

Naast de motivatie voor het werk en de functie dat de respondenten beoefenen is ook gevraagd naar de motivatie om UWV klantgerichter te maken. De respondenten zijn allemaal gemotiveerd om UWV klantgerichter te maken mits UWV hier wel de juiste tools voor aanbiedt.



Onderstaande tabel is ter verduidelijking van de resultaten. Hierin zijn resultaten opgenomen die zich laten vertalen in een tabel:

Vraag:	Aantal respondenten	Aantal respondenten
<i>Bent u tevreden met uw functie?</i>	9 zijn wel tevreden	2 zijn deels niet tevreden, 1 is niet tevreden
<i>Bent u tevreden met uw beloning?</i>	12 zijn tevreden over materiële beloning	7 vinden dat immateriële beloning beter kan
<i>Heeft het idee dat leidinggevende vertrouwen in u heeft?</i>	12 hebben wel dit idee	0 hebben niet dit idee
<i>Is uw motivatie gestegen, gedaald of gelijk gebleven?</i>	7 is gelijk gebleven	2 gedaald en 3 gestegen
<i>Ziet u uw toekomst bij UWV?</i>	12 zien toekomst wel bij UWV maar afhankelijk van ontwikkelingen	0 ziet geen toekomst bij UWV
<i>Gemotiveerd om UWV klantgerichter te maken?</i>	12 zijn gemotiveerd	0 zijn niet gemotiveerd

Samenvattend kan het volgende gezegd worden: Het thema motivatie beschrijft de relatie van medewerkers met hun werk. De respondenten in dit onderzoek zijn redelijk positief over de werkgever UWV. Over het algemeen zijn de respondenten positief over de functie en de daarbij behorende werkzaamheden. De beloning behorende bij deze functie is in materiële zaken ook naar tevredenheid. De immateriële zaken zijn niet echt te vinden in de omgang bij UWV volgens een meerderheid van de respondenten. Alle respondenten hebben wel het idee dat de leidinggevende vertrouwen heeft in hen. Daarnaast zien zij ook een toekomst bij deze organisatie maar dit ligt aan de ontwikkelingen die nog in het verschiet liggen. In de verandering van de motivatie van de respondenten kan geen duidelijke trend worden ontdekt. Een duidelijke meerderheid zegt geen verandering te ondervinden in de motivatie in het afgelopen jaar. De resterende respondenten zijn verdeeld over het feit of de motivatie is gestegen of gedaald. Wel zijn alle respondenten gemotiveerd om UWV klantgerichter te maken mits hier de tools voor worden aangeboden. De werkgever UWV met daarbij de functie en werkzaamheden van de medewerkers kan als een positieve factor bestempeld worden voor de motivatie.



4.3.4 Verandermanagement

In dit thema wordt voornamelijk besproken hoe de verandering plaatsvindt bij UWV. De respondenten zijn het erover eens dat er bij UWV een structuurverandering plaats zal vinden. Het doel van deze structuurverandering ligt niet op één lijn bij de respondenten. Wel zegt de helft te denken dat verbetering voor de klant het doel is van de Vernieuwing. Niet alleen werd tijdens het interview gevraagd wat de respondenten dachten dat de Vernieuwing inhoudt maar ook of ze deze verandering nodig vinden. Meer dan de helft, zeven van de twaalf respondenten, vindt de Vernieuwing niet nodig en de overige medewerkers geven niet dezelfde reden op waarom zij het dan wel nodig vinden. Klantgerichtheid, professionalisering, toekomst veilig stellen en politieke druk worden hierbij genoemd. De noodzaak is voor de respondenten niet duidelijk en zeker niet eenduidig, zo blijkt ook uit een citaat van een medewerker:

'De vernieuwing is niet per se nodig om klantgerichtheid te bereiken. De Buitenwereld en 'Houding en Gedrag' kunnen ook apart worden gehouden van de Vernieuwing om deze zaken te bereiken. Het kan dus ook op een andere manier en hier heeft UWV niet eerlijk over gecommuniceerd.'

In de literatuur is te lezen dat het aanwezig zijn van een leidende coalitie belangrijk is in het proces van verandering. Of UWV ook gebruik maakt van een leidende coalitie is voorgelegd aan de respondenten. Tien van de twaalf de respondenten zien de directie Vernieuwing en de Kwartiermakers niet direct als een leidende coalitie. De afstand zowel geografisch als de afstand in de organisatie staat hier in de weg om de respondenten te laten voelen dat het een leidende coalitie is. In *appendix A: organogram structuur Vernieuwing* is het aantal lagen te zien binnen UWV. Er is een Raad van bestuur en de directie Vernieuwing. Daaronder zit het programmabureau met daaronder de vernieuwde kernfuncties met management. Dit management zit met een lijn verbonden aan going concern met het eigen management. Te veel lagen volgens de medewerkers om een leidende coalitie te zien. Zo stelt een medewerker:

'Ik durf niet te zeggen dat het een leidende coalitie is. Ik heb laatst een filmpje gezien met hen erin maar je ziet nooit de persoon zelf. Dit is ook wel begrijpelijk want de afstand is gewoon groot maar het zou op zich wel moeten kunnen dat ze zich hier laten zien. Daarnaast worden er op gevoelens en bezwaren niet ingegaan door hen. Verder is er ook geen contact met deze mensen. Er zou meer op de werkvloer moeten worden gecoacht om te ondersteunen en de visie uit te dragen.'

Naast het uitdragen door UWV van de Vernieuwing is ook belangrijk hoe de medewerkers zich voelen bij deze Vernieuwing. De meerderheid van de respondenten zeggen zich wel betrokken te voelen bij de Vernieuwing. Dit zijn zeven van de twaalf respondenten. De reden die ze hiervoor aangeven is het feit dat ze deelnemen aan de Pilot waardoor ze onderdeel van het proces zijn. De mensen die zich niet betrokken of deels betrokken voelen bij de Vernieuwing zijn dan ook de mensen die niet deelnemen aan de Pilot. Een uitzondering hierop is een respondent die niet vrijwillig deelneemt aan de Pilot. Deze respondenten zijn van mening dat naast de betrokkenheid die gevoeld wordt voor het werk wat de respondenten doen en ook altijd aanwezig is, de Vernieuwing te abstract is. Van inspraak is volgens een meerderheid van de respondenten niet echt sprake geweest. 50% zegt zeker geen inspraak te hebben en vier respondenten geven alleen inspraak te hebben op laag niveau wat eigenlijk alleen invloed heeft op het bureau, want van hogerhand wordt men procesmatig niet betrokken. Men staat eigenlijk aan de zijlijn:

'Straks bij de uitvoering zal er waarschijnlijk wel inspraak zijn maar dat is na de invoering van de Vernieuwing. Nu wordt alles aangestuurd van hogerop en hierbij worden medewerkers niet in betrokken, tenminste daar heb ik niks van gemerkt.'

Wel kunnen een tweetal mensen op iets hoger niveau een aantal aanpassingen voor elkaar krijgen maar als men geen contact heeft met de kwartierlijn zijn er weinig mogelijkheden tot inspraak in de Vernieuwing op procesmatig niveau.



Onderstaande tabel is ter verduidelijking van de resultaten. Hierin zijn resultaten opgenomen die zich laten vertalen in een tabel:

Vraag:	Aantal respondenten	Aantal respondenten
<i>Wat houdt volgens u de Vernieuwing in?</i>	12 vinden het een structuur verandering	0 vindt iets anders
<i>Doel van de Vernieuwing?</i>	6 denken dat verbetering voor de klant een doel is	6 geven verschillende doelen op
<i>Vindt u deze verandering nodig?</i>	5 vinden het wel nodig	7 vinden het niet nodig
<i>Is er een leidende coalitie naar uw mening?</i>	2 zien wel een leidende coalitie	10 zien geen leidende coalitie
<i>Voelt u zich betrokken bij de Vernieuwing?</i>	7 voelen zich betrokken, allen in Pilot	5 voelen zich niet betrokken, 1 in Pilot
<i>Heeft u inspraak?</i>	4 zeggen inspraak te hebben op alleen 'bureauniveau', 2 zeggen inspraak te hebben op iets hoger niveau	6 zeggen geen inspraak te hebben

Samenvattend kan het volgende gezegd worden: Kijkend naar het thema verandermanagement blijkt uit de interviews dat de respondenten ervan bewust zijn dat de Vernieuwing een structuurverandering is. Waar een merendeel van de respondenten niet van bewust is, is de noodzaak van de Vernieuwing. Dit is voor de meerderheid van de respondenten niet duidelijk en zij zijn niet eenduidig over de reden waarom zij denken dat het nodig is. Daarnaast wordt de directie Vernieuwing en de verschillende Kwartiermakers niet gezien als een leidende coalitie. Dit wil niet zeggen dat ze het niet zijn maar de respondenten zien deze mensen niet als een leidende coalitie door zowel de geografische afstand als de afstand op de hiërarchische ladder binnen de organisatie. De betrokkenheid die een rol speelt in een verandering wordt wel gevoeld door het merendeel van de respondenten. Een belangrijke reden hiervoor is de deelname aan de pilot in Hengelo waardoor zij midden in het proces staan. Respondenten die niet deelnemen aan de pilot voelen zich ook niet betrokken bij dit proces maar geven aan zich wel betrokken te voelen bij hun werk in het algemeen. Ook inspraak is een belangrijk onderdeel bij verandermanagement. Volgens tien van de respondenten van de afdeling AG kan men niet echt spreken van inspraak op procesmatig niveau in de Vernieuwing. Twee respondenten zeggen wel enigszins inspraak te hebben omdat zij verbonden zijn met de kwartierlijn. 33% zegt nog wel inspraak te hebben op laag niveau waarbij vaak alleen de manager is betrokken.

Het feit dat de noodzaak van de Vernieuwing niet wordt gevoeld door de respondenten en dat er sprake is van weinig inspraak op een procesmatig niveau is een belangrijk uitkomst in dit onderzoek.



Hoofdstuk 5: Data analyse

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van het voorgaande hoofdstuk verwerkt worden aan de hand van de onderzoeksvragen. Hierbij zullen de resultaten getoetst worden aan de literatuur uit het theoretisch kader en zullen documenten en waarnemingen van UWV worden geïntegreerd in de analyse.

5.1 Wat betekent de Vernieuwing voor UWV?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden zullen de resultaten uit de thema's communicatie en verandermanagement getoetst worden aan de literatuur. Zoals eerder beschreven, beschouwen Caluwe en Vermaak (2006) veranderen als een ruim begrip met veel aspecten. UWV maakt in meer of mindere mate gebruik van al deze aspecten. Er is als doel gesteld het goed en snel helpen van klanten en UWV geeft daarbij aan met de Vernieuwing een nieuwe stap te zetten en dit te realiseren. De Vernieuwing wordt in fasen ingevoerd en dit wordt gecommuniceerd naar de medewerkers. Voor de respondenten in dit onderzoek is het duidelijk dat er een structuurverandering komt die in fasen wordt ingevoerd maar de noodzaak en de aanleiding voor de Vernieuwing is voor een meerderheid van de respondenten niet duidelijk. Het begrip veranderen van Caluwe en Vermaak (2006) in beschouwing genomen, kan hier geconcludeerd worden dat UWV niet alle aspecten van veranderen even goed heeft meegenomen.

Dit nader bekeken, moet ook worden meegenomen hoe deze verandering zou moeten plaatsvinden in een organisatie en dat bespreekt Kotter (2002). Volgens hem zijn er acht fasen waarin een verandering succesvol zou moeten zijn (zie figuur 2: De acht fasen van Kotter (2002)).

Wat meteen opvalt, is dat UWV de eerste fase niet geheel waar kan maken bij de medewerkers. De respondenten geven aan dat deze *urgentie* niet gevoeld wordt bij hen waardoor de mensen waarschijnlijk niet in beweging komen zoals UWV zou willen. UWV heeft het programma 'Houding en Gedrag: Ga je mee?' ingezet om ervoor te zorgen dat medewerkers zich ontwikkelen in houding en gedrag dat de Vernieuwing moet gaan ondersteunen. In dat programma wordt ook gemeld dat als je als medewerker niet mee gaat naar de Vernieuwing, dit programma de mogelijkheden buiten het UWV kan vergroten. Ontwikkeling is dus nodig maar medewerkers moeten wel zien waarvoor dit nodig is en niet zomaar horen dat het altijd goed is om te ontwikkelen. In de vele documenten wordt gesproken over dat UWV nog klantgerichter moet worden maar niet herhaaldelijk wordt besproken waar het echt over gaat en waarom de noodzaak er is dit zo te doen. Ook de respondenten zien dit zo waardoor eigenlijk de fundering voor de verandering verkeerd is geplaatst. Dit zou onder andere kunnen komen doordat UWV te vaag blijft over de noodzaak van de verandering. De klant wordt herhaaldelijk benoemd op verschillende manieren maar waarom de verandering voor deze klant zo belangrijk is, wordt niet benoemd buiten 'verbetering voor de klant'. Het proces moet gekoppeld worden aan het doel en daarbij een duidelijke uitleg wat de gevolgen zijn van dit proces en een uitleg wat er gebeurd als dit proces niet wordt gevolgd. Omdat niet alle medewerkers contact hebben met de klant, is de klant waarschijnlijk ook niet tastbaar en dit maakt het moeilijk om te realiseren waarom men moet veranderen omdat men hetgeen niet ziet waarvoor te veranderen.



De tweede fase in het stappenplan van Kotter is het vaststellen van een *leidende coalitie*. Bij UWV is er een leidende coalitie, alleen wordt deze niet altijd zo gezien door de respondenten waardoor deze coalitie niet door iedereen als een voorbeeld wordt beschouwd. Een leidende coalitie opererende met betrokkenheid en vertrouwen is niet sterk aanwezig volgens de respondenten. Dit wordt door de respondenten zo gezien mede omdat de geografische afstand en de afstand op de hiërarchische ladder binnen de organisatie te groot is. De medewerkers in Hengelo hebben veel contact met hun eigen manager en hebben de coalitie waarschijnlijk nog nooit gezien waardoor het zou kunnen dat medewerkers deze coalitie ook niet als leiding zien. De afstand is altijd groot geweest binnen UWV aangezien het een grote organisatie is. Met de komst van de Vernieuwing is er een nieuwe coalitie gevormd met eveneens een grote afstand. De afstand binnen de organisatie is altijd wel aanwezig geweest maar met de komst van de Vernieuwing is deze benadrukt omdat van medewerkers wordt verwacht hun aandacht richting Vernieuwing te verplaatsen. Op deze manier zien de medewerkers dat leidende coalitie en werkvloer te ver van elkaar afstaan om invloed uit te oefenen. Door deze reorganisatie wordt de afstand tussen management en werkvloer groter gezien en de manier om dit te verkleinen is door de dialoog aan te gaan met de medewerkers. Het management zal door discussie met medewerkers de uitvoering eigen kunnen maken waarbij dit ten goede komt aan de klant.

Dat deze coalitie een duidelijke *visie en strategie* moet uitdragen in de derde fase hangt samen met de eerste fase. Dat dit bij UWV niet optimaal is, kan opgemaakt worden uit het feit dat voor de groep respondenten er nog te veel onduidelijkheid is en er geen eenduidigheid is over de visie van de Vernieuwing.

De *communicatie* in de volgende fase gaat via verschillende open kanalen in eenvoudige boodschappen. Omdat een meerderheid van de respondenten hierin een persoonlijke tint en een toepassing op de functie missen, wordt de boodschap niet altijd even duidelijk ervaren. Het zou kunnen dat dit komt doordat de medewerker graag naast duidelijkheid persoonlijk aandacht wil en de medewerker de bevestiging wil dat hij gezien en gehoord wordt. Door als management het gesprek aan te gaan met de medewerker kan deze communicatie ook worden bevorderd.

De vijfde fase betekent het *wegnemen van obstakels* door middel van empowerment. In de Vernieuwing komen zelfverantwoordelijke teams aan het werk waardoor de medewerker de ruimte krijgt om zijn taken uit te voeren. Dit is een positieve ontwikkeling. Hierbij is wel de vraag of de medewerkers in deze teams kunnen werken omdat ze al in zoveel jaren op een zelfde manier werken. Omdat de Vernieuwing in januari 2009 van start gaat, kan deze fase en de volgende fasen van Kotter nog niet beoordeeld worden.

Daar waar Kotter stappen heeft besproken over verandermanagement, daar heeft Lewin (1947) stappen besproken om gedrag te veranderen. UWV wil graag de houding en het gedrag van de medewerkers veranderen, maar kijkend naar de stappen van Lewin wordt de fase van *unfreezing* niet optimaal uitgevoerd. Dit werkt door in de fasen *moving* en *refreezing*. Een oorzaak zou kunnen zijn dat medewerkers benadrukt worden resultaten te behalen in de dagelijkse werkzaamheden maar ondertussen moet geprobeerd worden oude werkwijzen los te laten om zo te veranderen. Dit is eigenlijk een tegenstrijdige beweging. Onderliggend hierbij kan de leeftijd van de medewerkers zijn. Omdat in de organisatie mensen vaak een lange tijd werkzaam zijn en al een redelijke leeftijd hebben bereikt, nemen deze mensen niet zo maar even een andere manier van denken aan. Zij hebben wel al veranderingen ondergaan bij UWV maar hebben moeite te denken als de top van de organisatie en op deze manier te ontwikkelen. Niet alle medewerkers zijn hier ook voor opgeleid, wat een discrepantie betekent tussen denkwijzen.



UWV kan gekenmerkt worden als een blauwe organisatie (Caluwe en Vermaak, 2006). In dit soort organisaties is te weinig rekening gehouden met de irrationele aspecten. Dit is de valkuil waarbij vaak wordt geprobeerd weerstanden inhoudelijk te weerleggen. Weerstand zorgt ervoor dat men niet betrokken is bij een verandering en om dit tegen te gaan is motivatie en acceptatie belangrijk. Is dit niet in orde, dan is vaak angst het gevolg wat ook kan voortvloeien uit onzekerheid en onduidelijkheid. De weerstand wordt het meest gehoord bij de divisie AG. Volgens dhr. Aikman (interview met Dhr. Aikman programmamaker 'houding en gedrag' 02-07-2008) zit dit verschil in de manier van managen van de divisie. De divisie AG in Hengelo zou conservatiever zijn waardoor er moeilijker met veranderingen wordt omgegaan. Om uit te zoeken of dit de werkelijke reden is van meer weerstand zou vervolgonderzoek moeten uitwijzen. Dan kan er ook meer gezegd worden in hoeverre deze indicatie representatief is voor de hele locatie Hengelo. Omdat UWV getypeerd kan worden als een blauwe organisatie moet het rekening houden met de irrationele aspecten bij weerstand. Het zou kunnen zijn dat UWV zich bewust is van deze valkuil maar denkt daarbij ook gemakkelijk over het inbrengen van acceptatie bij mensen. Tijd en echte duidelijkheid moeten worden verschaft aan de medewerkers. Volgens een deel van de respondenten mist men deze duidelijkheid nog wel waardoor zij nog geen voorstelling kunnen maken van wat de Vernieuwing is. De respondenten zeggen duidelijkheid over de functie en de gevolgen straks in de Vernieuwing te missen. Dit kan een oorzaak zijn van onzekerheid waardoor mensen vast willen blijven houden aan het verleden. Zij zeggen wel hun toekomst te zien bij UWV maar hoe deze eruit ziet weten ze niet waardoor de huidige situatie een veilige plek is en aan wordt vastgehouden. De Vernieuwing heeft invloed op alle factoren in de organisatie waardoor dit ook verandering in alle factoren betekend. Het lijkt duidelijk dat bij UWV sommige fasen beter kunnen worden uitgevoerd.

5.2 Wat voor invloed heeft de Vernieuwing op de medewerkers van UWV Hengelo divisie AG?

De thema's motivatie, psychologisch contract en communicatie geven antwoord op de vraag wat voor invloed de Vernieuwing heeft op de medewerkers van UWV. Belangrijk in dit onderzoek is te weten wat voor invloed de Vernieuwing heeft op de relatie van de medewerkers met UWV en hun motivatie. Motivatie is in de literatuur op verschillende manieren gedefinieerd. Kijkend naar de definitie van Kotter (2002) is het een gevoelskwesitie en geen functie van het *denken*. De medewerkers van UWV lijken ook hun motivatie te baseren op gevoel en niet bezig zijn met nadenken over deze motivatie. Een ontwikkeling waaraan deze aanname waarschijnlijk kan worden afgelezen is dat de mensen lang werkzaam zijn bij UWV. Men zit wel prima bij UWV. Zou men meer baseren op functie van denken dan zouden de bewegingen van personeel waarschijnlijk veel groter zijn. Boxall en Purcell (2003) gaan hierop door met verwachtingen en daarbij zijn meerdere dingen belangrijk. Doelen moeten niet onmogelijk zijn en wel beloofd worden. De helft van de respondenten zegt geen verwachtingen te hebben op persoonlijk vlak naar de werkgever en de andere helft met verwachtingen geeft wel aan dat veel mogelijk is bij UWV en verwachtingen worden waargemaakt. Daarnaast worden medewerkers ook positief beloofd voor hun prestaties. Wat meer waardering op een immateriële manier zou wel mogen volgens hen. Dat deze manier van waardering niet helemaal aanwezig is, is geen reden van vermindering van de motivatie omdat er onderling wel vertrouwen is, evenals met leidinggevenden. Er kan niet gezegd worden dat de komst van de Vernieuwing hierin nu direct zijn invloed achterlaat.

Een meerderheid van de respondenten zegt dat de motivatie voor het werk gelijk gebleven is en de overige respondenten zijn verdeeld over de beweging van de motivatie. Misschien ligt de oorzaak wel bij het feit dat een deel van de respondenten aangeven geen verwachtingen te hebben en hierdoor de verwachtingen nu en bij de Vernieuwing ook geen negatieve invloed kunnen hebben op de motivatie.



Schein (1978) noemt het psychologisch contract een set van ongeschreven wederzijdse verwachtingen tussen een individuele werknemer en organisatie. In de interviews zijn deze wederzijdse verwachtingen ter sprake gekomen. Zowel de respondenten als de werkgever moeten volgens de respondenten wel tevreden zijn met de verwachtingen en hoe hier aan wordt voldaan. Er blijkt een positieve samenhang te zitten tussen de positieve waardering van de ruilrelatie met de organisatie door de medewerkers, met de betrokkenheid bij de organisatie (Ten Brink & van Muijen 2000). Uit de interviews blijkt dat de respondenten op een positieve manier kijken naar de werkgever. Dit zou als een positieve ruilrelatie met de werkgever kunnen worden gezien en dit heeft volgens de theorie een positieve invloed op de betrokkenheid met de organisatie. De respondenten uit dit onderzoek zeggen zich wel betrokken te voelen bij de organisatie en de Vernieuwing die het ondergaat. Voornamelijk de respondenten die deelnemen aan de pilot in Hengelo zeggen zich betrokken te voelen bij de Vernieuwing omdat zij vast een kijkje nemen in de Vernieuwing. Dit heeft een positieve invloed op deze medewerkers en hun betrokkenheid. De andere respondenten zijn niet betrokken in de pilot maar zeggen zich altijd wel betrokken te voelen bij het werk dat zij doen en daarmee ook bij de organisatie en de veranderingen die het ondergaat. Het zou kunnen dat dit zo is omdat er een positieve ruilrelatie wordt gevoeld met UWV als werkgever. Als UWV de Vernieuwing meer persoonlijk maakt voor de medewerkers bestaat de mogelijkheid dat dit een positieve invloed heeft op de betrokkenheid van de medewerkers bij UWV en de Vernieuwing. Robinson en Rousseau (1994) tonen in hun studie dat schending van het psychologisch contract vaker norm is dan uitzondering. Uit het interview kan niet worden uitgemaakt dat dit ook de norm is bij UWV. Wel is tijdens het interview een aantal keer naar voren is gekomen dat inkorten op leaseauto en mobiele telefoon ervoor zorgt dat medewerkers niet voorzien worden in de verwachtingen met betrekking tot deze beloning. Toch zijn over het algemeen de respondenten positief over de relatie met de werkgever.

Bij de verwachtingen in tegengestelde richting speelt flexibiliteit een rol. Deze flexibiliteit wordt getest met de komst van de Vernieuwing. Flexibiliteit kan zorgen voor een grotere bereidheid tot verandering waardoor er minder moeilijkheden optreden bij veranderingen (Boxall & Purcell 2003). Bijna alle respondenten zeggen flexibiliteit in huis te hebben en blijven kennis op doen waar dit gevraagd wordt door UWV. Dat bijna alle respondenten zichzelf flexibel vinden zou een positieve invloed moeten hebben op veranderingen. Dit moet blijken op moment van de invoering. De mensen in de pilot zitten vrijwillig in deze proefimplementatie en het zou kunnen dat door deelname deze mensen aantonen flexibel te zijn. De Vernieuwing zal de medewerkers bewust maken van flexibiliteit en het zal van de medewerkers vragen zich te blijven ontwikkelen en kennis te blijven toevoegen. De respondenten zeggen zelf niet altijd actief te zijn in het ondernemen van acties tot ontwikkeling maar als UWV dit vraagt van de medewerkers zijn zij hier toe bereid. Kijkend naar de response zou dit dan geen belemmering mogen zijn in de Vernieuwing.

De positieve ruilrelatie met werkgever heeft een positieve invloed op de Vernieuwing en de Vernieuwing heeft daarbij door op verschillende manieren te prikkelen weer een goede invloed op de medewerkers zodat deze positieve ruilrelatie in stand kan worden gehouden.



5.3 Welke instrumenten gebruikt en kan UWV gebruiken om de medewerkers te betrekken en te motiveren?

Communicatie is het thema dat zowel op de motivatie, het psychologisch contract en op het managen van verandering invloed uitoefent. Deze factor is tevens fase vier in de acht fasen van Kotter (2002). UWV zet het communicatie middel in als instrument om medewerkers te betrekken bij de Vernieuwing en daarvoor te motiveren. Dat UWV de communicatie niet optimaal inzet om de noodzaak van veranderen aan te tonen, blijkt uit de manier van informeren over de Vernieuwing uit de interviews omdat een meerderheid van de respondenten de noodzaak niet ziet. Het zou kunnen dat de communicatie hier de oorzaak is waardoor het niet duidelijk is bij de respondenten, want niet communiceren is ook communiceren. De Vernieuwing is gebracht via intranet, mail en enkele bijeenkomsten. Dit is een goede manier van informeren alleen mist hier nog wel de persoonlijke benadering met de medewerkers. Een bijeenkomst waarop management in gesprek gaat met de medewerker en de discussie wordt aangegaan, is niet geweest in Hengelo. UWV heeft de Vernieuwing eerst op papier gebracht en heeft daarna bijeenkomsten landelijk georganiseerd en op den duur zijn er bijeenkomsten geweest op de locatie Hengelo. UWV heeft de Vernieuwing in eerste instantie grof gebracht maar naarmate de Vernieuwing fijner werd, werden de medewerkers meer aan hun lot overgelaten. Het zou persoonlijker moeten worden naarmate de Vernieuwing dichterbij komt door middel van meerdere en persoonlijkere bijeenkomsten georganiseerd door UWV maar dat is hier niet gebeurd.

De tijdigheid van de aangeboden informatie is volgens de respondenten over het algemeen in orde. Het betrekken van de medewerkers is naar voren gekomen in de interviews door middel van vragen naar inspraak volgens de respondenten. Volgens tien van de twaalf respondenten is er geen sprake van inspraak op procesmatig niveau. Er zijn wel ideeën aangedragen door een aantal respondenten waardoor problemen zouden kunnen worden voorkomen maar doordat deze problemen zich nu voordoen in de pilot kan worden opgemaakt dat deze ideeën niet zijn opgepakt en hebben bijgedragen aan betere keuzes in het veranderingsproces. Koeleman bespreekt een aantal voorwaarden die gevolgen hebben voor de interne communicatie bij vernieuwing. Ruimte scheppen door leiders en het gebruiken van deze ruimte door medewerkers om betekenis te geven, gebeurt wel in de pilot. Hier werken mensen in de nieuwe vorm en in going concern is hier geen sprake van. Het zou kunnen dat deze ruimte door medewerkers niet ervaren wordt omdat UWV nog resultaatgericht bezig is. Medewerkers zijn bezig met het behalen van de hoeveelheid van dossiers en niet bezig met het ervaren van ruimte. Van een andere voorwaarde, het toepassen van nieuwe middelen en het wegdoen van oude middelen, is nog geen sprake bij UWV. De medewerkers werken nog met huidige middelen en ook in de pilot is niet overgestapt naar het volledig gebruik van nieuwe middelen en methoden. Zo worden oude dossiers, opzetten en formulieren gebruikt. Of bij de start in januari volledig gebruik gemaakt wordt van de nieuwe middelen is niet duidelijk.

De focus op het kunnen van de medewerkers, de mogelijkheden en de daarbij behorende cultuur is ook een voorwaarde voor vernieuwing. De afdeling AG zal op den duur overgaan in SMZ (sociaal-medische zaken) waarbij resultaatverantwoordelijke teams ervoor moeten zorgen dat het optimale uit het kunnen van de medewerkers wordt gehaald en daardoor op den duur de cultuur ook zal worden aangepast. Hierbij zal het de bedoeling zijn dat de mening van medewerkers meer aan bod komt dan in de huidige situatie. De manier van informeren volgens Koeleman lijkt bij UWV overgenomen uit het boek. Zowel kick-off-bijeenkomsten als nieuwsbrieven en intranet worden gebruikt om medewerkers te informeren over de Vernieuwing.

UWV als een blauwe organisatie (Caluwe en Vermaak 2006) moet van te voren een duidelijk doel formuleren, een goed stappenplan maken en dat blijven monitoren. Daarnaast moet UWV er ook voor zorgen dat alles stabiel blijft en complexiteit gereduceerd wordt. Het doel is duidelijk omschreven en blauwdrukdenken schrijft eenvoudige en goed geplande communicatie voor. Bij UWV kan gelezen worden in een Vernieuwingsverslag in een hoofdstuk HRM/communicatie dat zij weten wat de literatuur voorschrijft wat belangrijk is voor de communicatie en sommen dit op als punten te hanteren. In die zin is de communicatie ook eenvoudig en goed gepland maar dit zegt niet veel over de uitvoering.



Cultuurverandering hoort bij vernieuwen. Interne voorlichting en het creëren van een dialoog moet deze cultuurverandering teweeg brengen. Siegfried Aikman wil met het programma 'houding en gedrag' een dialoog creëren met de medewerkers en op deze manier hen mee te krijgen naar de Vernieuwing (interview met Dhr. Aikman 02-07-2008). Dit alleen is niet genoeg omdat cultuurverandering teweeg te brengen bij alle medewerkers. De dialoog zou ook op andere manieren vorm moeten krijgen. Één van deze manieren is de Vernieuwingskamer gebruiken die UWV in gedachten heeft. De kamers brengen de Vernieuwing in kaart en hier kan men tot rust komen en ideeën uiten. Op deze manier kan de dialoog worden gestart die wordt aangegaan met de medewerkers. Waarschijnlijk zou het effect groter zijn als deze kamers aanwezig zouden zijn vóór de daadwerkelijke invoering van de Vernieuwing. Nu staat de Vernieuwingskamer gepland wanneer de desbetreffende locatie van UWV dit zelf wil en kan het niet ondersteunen bij de landing van de Vernieuwing. Dat niet alles tegelijk kan in een Vernieuwing wordt als argument aangedragen door de heer Aikman voor het feit dat deze kamers er nog niet zijn. Zeker niet alles kan tegelijk maar als gesproken wordt over ruimte bieden en proberen de houding en gedrag te veranderen zullen de medewerkers dit wel moeten voelen.

Een ander interventie instrument is opleiding. Een spelsimulatie kan hierbij een oplossing zijn om medewerkers te laten inzien welk gedrag er bestaat en welke nodig is (Caluwe en Vermaak 2006). Voor de klantvriendelijkheid die UWV wil bereiken is 'de Buitenwereld' opgezet waar in drie jaar alle medewerkers van UWV langs zijn geweest, ook de respondenten uit dit onderzoek. De Buitenwereld is bedacht door de directeur Vernieuwing en is bedoeld om klantgerichtheid te verankeren met het hoofd en vooral met het hart. Daarnaast hebben de respondenten naar functiebehoefte opleidingen gedaan als dit van hen verwacht werd. Het mobiliteitscentrum van UWV zorgt daarnaast nog voor verdere mogelijkheden tot ontwikkeling van de medewerker.

Er blijkt een sterk verband te zijn tussen de interne communicatie en de motivatie en betrokkenheid (van Delden, 1998). Het motiveren en betrekken van medewerkers en het hierbij inzetten van communicatie heeft meerdere redenen zoals hierboven beschreven. Naast een goede beeldvorming van de noodzaak en het creëren van ruimte, is het zorgen van medewerking van het personeel aan de verandering een functie van communicatie. Hiervoor moet ruimte worden geboden om deze medewerking de kans te geven. Dit kan door middel van gesprekken, interviews, workshops en discussieplatforms. Workshops worden bij UWV met de Buitenwereld aangeboden en discussieplatforms vinden op intranet plaats. Hierop zijn weblogs te vinden waarop medewerkers kunnen reageren en met elkaar kunnen discussiëren. Uit de interviews blijkt dat niet iedereen gebruik maakt van dit platform waardoor niet iedereen toegang heeft tot deze discussie. Op verschillende bijeenkomsten wordt gezegd dat er de mogelijkheid is om een gesprek aan te gaan. Maar door het bijwonen van een bijeenkomst is duidelijk geworden dat de medewerkers nog niet genoeg ruimte krijgen hierin hun vragen te stellen om het onbekende en de onzekerheid weg te nemen. Op vragen, inhoudelijk over de Vernieuwing, wordt niet in gegaan omdat 'hier veel mensen al over hebben nagedacht, dus accepteer het.' Verduidelijking over processen en de achterliggende reden wordt niet gegeven. Managers en andere leidinggevendenden hebben hier waarschijnlijk al veel over gepraat en vinden dat het wel duidelijk moet zijn voor de medewerkers, maar de realisatie over de onduidelijkheid bij medewerkers moet wel aanwezig zijn bij de leidinggevendenden anders voelen medewerkers zich niet serieus genomen. Het gesprek aangaan zou meer moeten in deze bijeenkomsten.

Uit bovenstaande blijkt dat UWV veel instrumenten heeft om de medewerkers te betrekken en te motiveren. Er zijn nog wel een aantal punten waar UWV verbeteringen kan aanbrengen om ervoor te zorgen dat de motivatie en betrokkenheid wordt bevorderd.



Hoofdstuk 6: Conclusie

Dit hoofdstuk zal een antwoord formuleren op de hoofdvraag die centraal staat in dit onderzoek '*Op welke manier kan UWV ervoor zorgen dat de medewerkers van de divisie AG gemotiveerd en betrokken blijven bij de organisatie met de Vernieuwing opkomend in de organisatie?*' Hierbij zullen soms wat scherpe uitspraken worden gedaan ter verduidelijking en benadrukking van het probleem en de antwoorden, maar hierbij moet men wel bedenken dat dit mede gebaseerd is op twaalf respondenten uit een grotere organisatie.

De Vernieuwing is een reorganisatie op alle vlakken waarbij er veel verschillende factoren meespelen om ervoor te zorgen dat alles goed verloopt. Bij een reorganisatie komt chaos voor en verloopt nooit alles perfect omdat er mensen in betrokken zijn. Maar er zijn wel een aantal punten die ervoor kunnen zorgen dat het proces soepel verloopt.

Het gezegde 'een goed begin is het halve werk' wordt niet nageleefd bij UWV. Hierbij ligt het niet aan het aantal documenten die te vinden zijn wat de Vernieuwing inhoudt, wat zij hier mee willen, teksten en adviezen uit studieboeken in de kasten van UWV. Het ligt onder andere aan de noodzaak en urgentie die niet duidelijk wordt gevoeld bij de medewerkers. Als medewerkers niet inzien waarom de Vernieuwing noodzakelijk is, zal dit doorwerken in het gedrag van de medewerker. In plaats van met de Vernieuwing mee te gaan uit eigen sterke motivatie zullen zij achter de feiten aan lopen. De motivatie en betrokkenheid kan worden bevorderd door als werkgever onder andere duidelijk te maken aan medewerkers waarom deze Vernieuwing noodzakelijk is voor UWV. Hierbij hoort een uitleg meer dan alleen te zeggen dat het gaat om verbetering voor de klant en op een manier waardoor dit bewust wordt bij de werknemer. Door te laten inzien waarom de Vernieuwing er is en welke voordelen hier aan zitten voor zowel de klant als de medewerker kan de medewerker enthousiast worden gemaakt. Hierdoor zal hij ook de huidige situatie beter kunnen loslaten. UWV kan zeggen dat er veel documenten zijn waarin de noodzaak te vinden is en dat een verbeterd klantproces een antwoord is maar doordat werknemers druk zijn met zaken van alle dag en geen actieve houding hebben in het verkrijgen van informatie zullen zij niet zelf deze documenten erbij pakken om de echte reden van de reorganisatie te achterhalen. Mensen in kleine bijeenkomsten bij elkaar brengen, de tijd nemen om eerlijk te zijn over de intenties van verandering en durven de discussie over de Vernieuwing aan te gaan zal helpen. Hierdoor krijgen medewerkers directe informatie, worden zij serieus genomen als onderdeel van de organisatie en krijgen hierbij ook de kans om hun vragen te stellen, hun onzekerheden op tafel te leggen en daarbij ook ideeën voor te dragen. Dit biedt UWV ook de kans om de onzekerheden van medewerkers weg te nemen en de kans om de ideeën van medewerkers te gebruiken. Het feit dat dit tijd kost is aanwezig maar passieve medewerkers in de Vernieuwing werkt alsnog vertragend en is geen goed uitgangspunt voor de resultaatverantwoordelijke teams. Om ervoor te zorgen dat medewerkers de Vernieuwing ervaren moet ruimte worden geboden waardoor de druk van de alledaagse werkzaamheden als kleiner wordt ervaren.

Niet alleen het realiseren van het ontbreken van de urgentie bij medewerkers vraagt aanpassing bij de Vernieuwing maar ook de grote afstand tussen leidende coalitie en werkvloer vraagt om aanpassing. De directie Vernieuwing en de kwartiermakers staan te ver weg van de medewerkers om als echte leidende coalitie de visie en strategie uit te dragen. Het is niet altijd mogelijk om als directie op de werkvloer aanwezig te zijn en UWV probeert deze mensen ook op andere manieren in beeld te brengen maar dit doet niet veel voor de medewerkers. Door als coalitie een bijeenkomst bij te wonen in Hengelo geeft het medewerkers de mogelijkheid de Vernieuwing een gezicht te geven en tastbaar te maken.

Het management zou op meerdere momenten naar de medewerkers toe moeten gaan en de discussie moeten aan gaan om zo de betrokkenheid te bereiken. Dit niet alleen met een geselecteerd groepje maar willekeurig zodat iedereen de kans krijgt ideeën te delen.



Niet alleen de afstand verminderen is het tastbaar maken van de Vernieuwing maar ook op andere manieren wordt tastbaarheid gevraagd. Een manier om dit te bereiken is het opzetten van de Vernieuwingskamers. De medewerkers zien de noodzaak en voordelen niet van de reorganisatie en met deze kamers kan in een ruimte de Vernieuwing worden afgebeeld waarin ook een dialoog gestart kan worden. Door zo een inspiratieruimte te ontwikkelen, wordt de Vernieuwing tastbaarder en maakt het voor de medewerkers makkelijker mee te gaan naar de Vernieuwing en brengt het de medewerker en de Vernieuwing dichtertot elkaar. UWV heeft deze ruimtes op de planning staan na de invoering van de Vernieuwing.

Naast een dialoog in een fysieke ruimte wordt door de medewerkers de persoonlijke dialoog gemist in de aanloop naar de Vernieuwing. Medewerkers zijn in onzekerheid over de toekomst waardoor zij vast blijven houden aan het huidige systeem en niet verder kijken. Door een meer persoonlijke benadering en daarbij een meer functie-gerichtere benadering in bijvoorbeeld kleine bijeenkomsten per functiegroep krijgen medewerkers de persoonlijke aandacht die zij nodig hebben. Zo kunnen onzekerheden worden weggenomen doordat op deze bijeenkomsten gevolgen worden besproken voor de functie en kunnen vragen gesteld worden waar de medewerkers mee blijven zitten. UWV heeft bijeenkomsten en workshops waarin informatie wordt gegeven over de Vernieuwing. Door deze bijeenkomsten aan te passen, hebben deze bijeenkomsten de medewerkers veel meer te bieden waar UWV weer de vruchten van plukt.

Communicatie is belangrijk bij alle stappen die UWV onderneemt en het is dan ook belangrijk hier goed mee om te gaan. Over het algemeen kan de communicatie bij UWV als positief worden ervaren. Er wordt voldoende informatie aangeboden over de voortgang en van tijdigheid kan men ook spreken. Een punt waar wel op gelet kan worden is de inspraak van medewerkers. Door de afstand tussen top en werkvloer kan er inspraak verloren gaan in de weg die het aflegt. Door deze afstand te verminderen en werknemers de kans te bieden inspraak te hebben en te laten zien wat hier mee gedaan wordt, kan de medewerker onderdeel worden van de Vernieuwing. Nu zegt UWV wel de mogelijkheid te bieden voor inspraak maar wordt het resultaat hiervan niet ervaren door de medewerker. Door duidelijke communicatie in deze lijnen en terugkoppeling van deze informatie kan de algehele communicatie in de organisatie worden bevorderd. Het gesprek aangaan door management met de medewerkers en hier ook echt de tijd voor nemen door te luisteren naar elkaar zal de communicatie verbeteren en de afstand zal worden verkleind.

Dit zijn geen onmogelijke aanpassingen voor het UWV. UWV heeft een goede relatie opgebouwd met zijn medewerkers waarbij vertrouwen niet ontbreekt. De waarheid is van belang en duidelijkheid zal gewaardeerd worden door de medewerkers. Daarnaast zijn er veel mogelijkheden voor de medewerker om zich te ontwikkelen en is flexibiliteit binnen kaders aanwezig. De kaders zullen met de komst van resultaatverantwoordelijke teams in de Vernieuwing breder zijn en meer ruimte bieden voor de ontwikkeling van de medewerker en kan dit met deze manier van werken ook aantonen. Op basis van deze relatie zullen heel veel medewerkers achter de Vernieuwing staan. Om de motivatie en betrokkenheid te bevorderen kunnen bovenstaande aanpassingen een steentje bijdragen.

Duidelijkheid door middel van een meer persoonlijke benadering en daarbij vooral duidelijkheid over de noodzaak van de Vernieuwing zal UWV helpen de medewerkers gemotiveerder en meer betrokken mee te krijgen naar de Vernieuwing en uiteindelijk zorgen voor een klantgerichte UWV.



Hoofdstuk 7: Aanbevelingen

De aanpassingen die UWV zullen helpen de medewerkers van UWV Hengelo AG gemotiveerder en meer betrokken mee te laten gaan naar de Vernieuwing zullen hier vertaald worden in aanbevelingen naar UWV.

Een belangrijke conclusie van dit onderzoek is dat blijkt dat medewerkers niet allemaal duidelijk de noodzaak zien van de Vernieuwing en daardoor ook de voordelen niet kunnen koppelen aan deze reorganisatie. Het is belangrijk voor UWV om uit te leggen aan de medewerkers waarom de Vernieuwing er is en zo noodzakelijk is. Doordat medewerkers zelf geen actieve houding hebben moet dit op een manier tot de medewerkers komen waarvoor zij zelf geen actie hoeven te ondernemen en waar iedereen door op de hoogte wordt gebracht.

1. Organiseer een bijeenkomst. Organiseer een bijeenkomst waarin de Vernieuwing centraal staat en duidelijk wordt uitgelegd waarom deze Vernieuwing noodzakelijk is en neem hierbij ook de tijd om de vragen en onzekerheden van medewerkers te beantwoorden. Wees hierbij niet bang om toe te geven dat zaken niet gelopen zijn zoals verwacht maar met een duidelijke uitleg zullen medewerkers hier ook begrip voor kunnen opbrengen. Beantwoord alle vragen en zorg ervoor dat medewerkers niet met vragen blijven zitten. Herhaling zal nodig zijn en realiseer hierbij dat het niveauverschil in een organisatie erg groot is. Houdt deze bijeenkomsten met kleine groepen mensen en bij voorkeur functie gegroepeerd waardoor vragen niet in elke groep hoeven terugkomen. Bij het houden van kleine bijeenkomsten zullen medewerkers ook sneller gestimuleerd worden tot eigen inbreng. Belangrijk is de medewerkers het gevoel te geven dat zij en hun onzekerheden serieus worden genomen.
2. Maak de gevolgen van de Vernieuwing persoonlijk. Door bijeenkomsten te organiseren in kleine groepen op basis van functie kunnen de gevolgen van de Vernieuwing toepasbaar worden gemaakt op de medewerkers. Door bijvoorbeeld alle arbeidsdeskundigen een middag bij elkaar te roepen om uit te leggen wat de Vernieuwing voor hen betekent en wat hun rol hierin is, kunnen veel onzekerheden worden weggenomen en kan UWV duidelijk maken wat zij verwachten van de arbeidsdeskundigen. Neem hierbij ook de tijd om vragen te beantwoorden. Het is de bedoeling bij deze bijeenkomsten zo duidelijk mogelijk te zijn zonder te verwijzen naar boekwerken die verspreid zijn in de organisatie. Het verschil met bovenstaande aanbeveling is dat deze bijeenkomsten in gaan op de gevolgen voor de functie en de eerste aanbeveling gaat in op noodzaak en urgentie van de Vernieuwing.

Anders dan een bijeenkomst, zijn er nog meer manieren om duidelijk te zijn naar medewerkers. Zo zijn er nog een aantal aanbevelingen voor UWV om de Vernieuwing tastbaar te maken en daarbij de medewerkers te motiveren en te betrekken bij de Vernieuwing.

3. Stel direct een ruimte beschikbaar voor de Vernieuwingskamer. UWV heeft op de agenda staan om de Vernieuwingskamers per locatie in te voeren. Het advies hierbij is om direct een ruimte beschikbaar te stellen en deze zo snel mogelijk in gebruik te nemen om zo de Vernieuwing tastbaarder te maken en de dialoog te starten. Leren over de Vernieuwing moet gebeuren voor de invoering. Het is ook belangrijk om te leren tijdens de Vernieuwing maar deze kamers zijn een goede voorbereiding voor de medewerkers waar UWV van kan profiteren door zo snel mogelijk deze kamers neer te zetten al dan niet in definitieve vorm. Wachten op de vormgeving van de kamer heeft hier geen voorrang. Het is van belang dat medewerkers betrokken worden en de Vernieuwing tastbaar wordt.



4. Laat de medewerkers uit de pilot aan het woord. De medewerkers uit de pilot kunnen als geen ander vertellen wat hun werkzaamheden zijn en hoe de processen verlopen. UWV moet hierbij niet bang zijn dat er dingen naar voren komen die niet helemaal goed lopen. Zolang zij zich hier van bewust zijn en hier mee bezig zijn om dit aan te pakken hoeft dit niet nadelig te zijn. Medewerkers kunnen juist meedenken aan oplossingen als dit verteld wordt. Een manier om de pilot aan het woord te laten is bijvoorbeeld door een open dag van de pilot in te stellen. Hierbij kunnen groepjes medewerkers een kijkje nemen in de Vernieuwing. Niet alle pilot medewerkers zitten bij elkaar maar door dit voor een dag zo te organiseren kunnen collega's met elkaar praten zowel Vernieuwingsinhoudelijk als functie-inhoudelijk. Daarbij wordt tastbaar gemaakt hoe de toekomst van hun functie bij UWV eruit zal gaan zien.
5. Verklein de afstand tussen leidende coalitie en werkvloer. De manier om dit te doen is persoonlijk contact tussen de coalitie en de werkvloer. De kwartiermakers staan nu samen met een directie aan het hoofd van een kernfunctie. Door de mensen te ontmoeten die straks de kernfunctie moeten gaan invullen, blijft de Vernieuwing niet alleen een verhaal op papier maar wordt er een gezicht aan gegeven. Door bijvoorbeeld een lunch te organiseren voor de afdeling AG samen met de kwartiermaker SMZ en andere directieleden SMZ kan er op een informele manier kennisgemaakt worden met elkaar. De informatie die medewerkers daarna krijgen over de directie kan daarna ook beter geplaatst worden. Er zit meer betekenis aan en het wordt tastbaar gemaakt. Daarnaast is een manier om de afstand te verkleinen door de dialoog aan te gaan met de medewerkers. Management zal nog meer de werkvloer op moeten gaan om in discussie te gaan met de mensen die straks de Vernieuwing gaan uitvoeren. De ideeën van deze medewerkers zijn meer praktijkgericht en liggen dichterbij de klant waar het management dus veel van kan leren. De dialoog is hierdoor juist aanwezig hetgeen een positieve uitwerking zal hebben op de klantgerichtheid en de betrokkenheid van medewerkers.
6. Geef feedback over de ideeën van medewerkers. Medewerkers zeggen geen inspraak te hebben op procesmatig niveau. UWV zegt echter mogelijkheden te geven voor medewerkers om mee te denken over de Vernieuwing. Door feedback te geven over wat er gedaan is met de ideeën die mensen aandragen tijdens de discussies en bijeenkomsten, zien zij wat gedaan wordt met hun ideeën en wordt gevoel van betrokkenheid gecreëerd. Dit kan ook als controle middel zijn dat ideeën in ieder geval serieus genomen zijn door het management. Als dit niet mogelijk is, zou het kunnen betekenen dat er ideeën verloren gaan in de organisatie en zal UWV alsnog ervoor moeten zorgen dat deze mogelijkheid er wel is.

Deze aanbevelingen zijn adviezen aan het UWV om de motivatie en betrokkenheid van haar medewerkers te bevorderen. Het is aan UWV om hun medewerkers hiermee meer betrokken te laten zijn en te motiveren. Hierbij dient niet de onjuiste veronderstelling te worden gemaakt dat het te laat is om nog invloed uit te kunnen oefenen op medewerkers met betrekking tot invoering van de Vernieuwing. Het is nooit te laat voor alsnog een duidelijke uitleg.



Literatuurlijst

Alblas, G. (2004). *Individu en organisatie deel 3*, Utrecht: Lemma

Becker H (1960). *Notes on the concept of commitment*, The American Journal of Sociology, Vol 66, No1 (Jul 1960) pp, 32-40. The university of Chicago press

Boxall P. & Purcell J. (2003), *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan

Bridges, W. (2005). *Managen van transities*, Zaltbommel: Thema

Caluwé, L. en Vermaak, H. (2006). *Leren Veranderen: Een handboek voor de veranderkundige*. Alphen aan de Rijn: Kluwer

Cozijnsen, A. (2004). *Anders veranderen*, Amsterdam Pearson Education

Delden, van (1998) in Koeleman, H. (2002). *Interne communicatie bij verandering*, Alphen aan de Rijn: Kluwer

Demers R. et all. (1996) *To Change*, Change management, Training and development August 1996 p.22-26 Ebsco Publishing

Gasperz en Ott (1997) in Verburg en Hartog (2008) *De kern van HRM*, Amsterdam: SWP p.39

Kerk V. en Sjouwerman W, (2008), *Programmaplan 'Ga je mee?!'* Amsterdam, UWV

Koeleman, H. (2002). *Interne communicatie bij verandering*, Alphen aan de Rijn: Kluwer

Kotter, J P. (1995). *Leading Change: Why transformation efforts fail*, Harvard Business Review, March- April 1995

Kotter, J P. (2002). *'de kern van verandering'*, geraadpleegd op 25-06-2008 op www.managementboek.nl/boek

Lewin (1947) in Burnes B., *Kurt Lewin and the planned approach to Change: a Re-appraisal*, Journal of management studies 41:6 September 2004

Maslow (1943) in Spector, Paul. E. (2003) *Industrial & Organizational Psychology*. Research and Practice (international Edition, Not for sale in North America). John Wiley & Sons, Inc. p.94-97

Herzberg (1968) in Spector, Paul. E. (2003) *Industrial & Organizational Psychology*. Research and Practice (international Edition, Not for sale in North America). John Wiley & Sons, Inc. p. 94-97

Rogers J. (1983) in Boxall P. & Purcell J. (2003), *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan

Rousseau D.M (1995) in Boxall P. & Purcell J. (2003), *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan

Robinson S.L & Rousseau D.M (1994) in Boxall P. & Purcell J. (2003), *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan



Rousseau D.M. & Wade-Benzoni (1994) in Verburg en Hartog (2008), *De kern van HRM*, Amsterdam: SWP

Schein (1978) in Verburg en Hartog (2008), *De kern van HRM*, Amsterdam: SWP en Boxall P. & Purcell J. (2003), *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan

Spector, Paul. E. (2003) *Industrial & Organizational Psychology*. Research and Practice (international Edition, Not for sale in North America). John Wiley & Sons, Inc. p.94-97

Taylor (1947) in Spector, Paul. E. (2003) *Industrial & Organizational Psychology*. Research and Practice (international Edition, Not for sale in North America). John Wiley & Sons, Inc. p.94-97

Ten Brink & van Muijen (2000) in Verburg en Hartog (2008), *De kern van HRM*, Amsterdam: SWP

UWV (2007), *Klantkrant*, Speciale uitgave over de Vernieuwing, Hilversum: Hemels Publishers

UWV (2008), *Vernieuwingsagenda 2008*, Amsterdam: UWV

Verburg en Hartog (2008), *De kern van HRM*, Amsterdam: SWP

Vlist, van der (1993) in Caluwé, L. en Vermaak, H. (2006). *Leren Veranderen: Een handboek voor de veranderkundige*. Alphen aan de Rijn: Kluwer



Appendix A: Organogram structuur Vernieuwing



Bron: 'Organisatie en besturing van de Vernieuwing' intranet UWV 02-06-2008



Appendix B: Vragen formulering probleemstelling

Om een duidelijke probleemstelling te formuleren zal dit aan de hand van een paar vragen verder worden uitgewerkt (Geurts, 1999-19).

Wat?

De motivatie van de werknemers waarvoor de toekomst binnen UWV onzeker is, zal een goed onderwerp zijn voor de studie aangezien de Vernieuwing invloed heeft op deze medewerkers. Hierbij kunnen bepaalde instrumenten bekeken worden en hoe deze te gebruiken om werknemers te motiveren. Bepaalde instrumenten die worden gebruikt, bieden een mogelijkheid om te kijken of deze moeten worden aangepast ten tijde van een reorganisatie. Instrumenten die ervoor zorgen dat de motivatie versterkt ofwel niet verslapt zijn hierin de 'wat'.

Waarom?

Waarom en op welke manier heeft verandering invloed op de motivatie van de werknemers? Dit zal een onderdeel zijn van het theoretisch kader.

Wanneer?

Bij UWV is de reorganisatie op papier al uitgewerkt. Op de werkvloer in Hengelo zijn de pilot en de voorbereidingen merkbaar, maar de daadwerkelijke Vernieuwing is nog afwezig. Deze zal in januari worden ingevoerd en dus is de beweging in de organisatie zich aan het ontwikkelen. Welke grenzen zitten hieraan verbonden en hoe uit zich dat in de ontwikkeling? Wanneer zijn de instrumenten voldoende toegepast om ervoor te zorgen dat de medewerkers gemotiveerd en betrokken functioneren in de organisatie?

Welke?

Waar moet men aan sleutelen om ervoor te zorgen dat de motivatie van medewerkers op peil blijft? Welke instrumenten zullen moeten worden ingezet of moeten worden aangepast?

Hoe?

Hoe kan UWV ervoor zorgen de motivatie en betrokkenheid van de medewerkers op peil blijft en daardoor de productiviteit en de kwaliteit in going concern goed blijft?

Deze vragen leiden tot een onderzoeksvraag die in Hoofdstuk 2 vermeld staat.



Appendix C: Interview vragenlijst

Vragenlijst

Datum/tijd:

Dhr/MW:

Mijn naam is Moniek Engbersen. Ik zal door middel van dit onderzoek mijn bachelor Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente afsluiten. Zoals bekend zal UWV een grote verandering ondergaan genaamd 'de Vernieuwing'. Werknemers zijn daar een belangrijk onderdeel in en ik zou graag meer te weten willen komen over uw mening en uw gedrag met betrekking tot de Vernieuwing.

Dit interview zal gehouden worden om de verandering en daarbij de invloed op de medewerker in kaart te brengen en wat dit doet met de motivatie en betrokkenheid. De data die verzameld zal worden uit deze interviews zal wetenschappelijk verwerkt worden waardoor alles anoniem en vertrouwelijk zal blijven bij de Universiteit Twente. Namen zullen niet genoemd worden in het verslag en niet bekend worden gemaakt bij UWV. Aan de hand van een aantal thema's zullen vragen worden gesteld.

Introductie

Eerst zal ik wat inleidende vragen stellen. Deze informatie is puur voor mezelf om een beeld te vormen van uw positie binnen het bedrijf, ik zal deze informatie niet verwerken in mijn resultaten, daar ze te vertrouwelijk zijn en dit de anonimiteit van het onderzoek zal aantasten.

1. Welke functie vervult u binnen de afdeling AG? (*functie is vooraf bekend*)
2. Welke opleiding heeft u hiervoor gevolgd?
3. Hoe lang bent u werkzaam bij UWV? (plus jaren ervoor bij één van de bedrijven wat samengevoegd is tot UWV)
4. Welke leeftijd heeft u?

Vernieuwing

Deze vragen zullen gaan over de geplande Vernieuwing.

5. Wat houdt volgens u de Vernieuwing in?
6. Wat is het doel van deze Vernieuwing?
7. Vindt u deze verandering nodig?
8. Binnen de Vernieuwing is er sprake van een directeur Vernieuwing, programmamanagers en kwartiermakers. Zijn deze mensen samen naar uw mening een leidende coalitie? Waarom?
9. Voelt u zich betrokken bij de verandering die UWV ondergaat?
10. Heeft u als medewerker inspraak in de Vernieuwing? Op welke manier?

Motivatie

Deze vragen zullen dieper ingaan op de huidige motivatie van de medewerker.

11. Bent u tevreden met uw functie? (Zowel eerder als pilotfunctie)
12. Op welke manier wordt u beloond voor uw werk? Zou u meer beloond willen worden?
13. Heeft u het idee dat uw leidinggevende vertrouwen heeft in de manier waarop u uw taken uitvoert?



14. Is uw motivatie voor uw werk het afgelopen jaar gestegen, gedaald of gelijk gebleven?
15. Ziet u uw toekomst bij UWV?
16. UWV wil steeds klantgerichter worden. Bent u gemotiveerd om UWV klantgericht te maken? Waarom wel of niet?

Psychologisch contract

Deze vragen zullen betrekking hebben op de relatie met de werkgever en daarbij de wederzijdse verwachtingen.

17. Heeft de Vernieuwing uw beeld op UWV veranderd? Zo ja, op welke manier?
18. Zijn uw verwachtingen naar uw werkgever veranderd de afgelopen jaren? (welke had u eerst en hoe zijn ze nu?)
19. Heeft UWV de afgelopen jaren aan deze verwachtingen voldaan? Heeft u de komende jaren er vertrouwen in dat UWV aan uw verwachtingen zal voldoen?
20. De verwachtingen van UWV naar de medewerker zijn de afgelopen jaren ook veranderd en zullen nog meer veranderen. Zo wordt flexibiliteit en het op peil houden van kennis en vaardigheden om waarde te blijven toevoegen steeds belangrijker. Wat heeft u gedaan om aan deze verwachtingen te voldoen? (studies en dergelijke?)
21. Maakt u gebruik van de voorzieningen die UWV u biedt om u te ontwikkelen? Zo niet, waarom niet?

Communicatie

De volgende vragen zullen in gaan op de communicatie over de Vernieuwing vanuit de werkgever en communicatie op de werkvloer

22. Op welke manier zorgt UWV dat u op de hoogte wordt gehouden over de gang van zaken?
23. Bent u actief in het vergaderen van deze informatie? Waar haalt u deze informatie vandaan?
24. Krijgt u voldoende informatie?
25. Kunt u bij uw manager terecht met vragen over de ontwikkelingen? (openheid UWV)
26. Vindt u dat de informatie over de Vernieuwing tijdig wordt gecommuniceerd door UWV? Ook over aanpassingen in het plan of veranderingen die niet doorgaan?
27. Vindt u dat de informatie op een goede manier wordt gecommuniceerd?
28. Wat zou u graag anders willen zien in de communicatie naar de medewerkers vanuit UWV?
29. Praat u met uw collega's over de ontwikkelingen met betrekking tot de Vernieuwing?
30. Er worden geluiden van weerstand gehoord. Wat denkt u dat deze weerstand veroorzaakt?
31. Staat u achter de Vernieuwing? Ja/nee

Bedankt voor uw medewerking!