

# “Ruim Baan voor de medewerkers van de SVB”

*Onderzoek naar de ervaringen van de medewerkers AA in Utrecht met het werken in serviceteams*



Petra ter Bekke – 0271772

Afstudeerscriptie

Mastersprogramma *Organisatie, Verandering en Management*

Faculteit Bestuurs- en organisatiewetenschappen

Universiteit Utrecht

Begeleider: Jeroen Vermeulen

## Inhoudsopgave

1.	Introductie onderzoek	
	1.1 Inleiding	4
	1.2 Leeswijzer	5
	1.3 Probleemstelling	6
	1.4 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie	7
	1.5 Definities kernbegrippen	7
2.	Methodologie	
	2.1 Inleiding	9
	2.2 Aard van het onderzoek	10
	2.3 Dataverzameling	10
	2.4 Onderzoekseenheden	11
	2.5 Betrouwbaarheid en validiteit	12
	2.5.1 Betrouwbaarheid	12
	2.5.2 Validiteit	13
	2.6 Data-analyse	13
3.	Theoretisch kader	
	3.1 Inleiding	15
	3.2 Perspectieven op organisatie-cultuur	15
	3.3 Perspectieven op organisatie-verandering	17
	3.3.1 Weerstand	20
	3.4 Perspectieven op betekenisgeving	22
4.	Context van het onderzoek	
	4.1 Inleiding	26
	4.2 Typering van de organisatie	26
	4.3 Veranderprogramma bij de SVB	31
	4.4 Zelfsturende (service)teams	34
5.	Bevindingen	
	5.1 Inleiding	37

5.2 De medewerkers en de organisatie(cultuur)	37
5.2.1 Integratieperspectief	39
5.2.2 Differentiatieperspectief	39
5.2.3 Fragmentatieperspectief	41
5.3 De medewerkers en de (organisatie-)veranderingen	42
5.3.1 Serviceteams	44
5.4 De medewerkers en betekenisgeving	47
6. Conclusie en discussie	
6.1 Conclusie en discussie	50

## Bronnen



# **1.    Introductie onderzoek**

## **1.1 Inleiding**

De Sociale Verzekeringsbank (SVB) startte in 2005 een veranderprogramma. Een organisatiebrede verandering moest ervoor zorgen dat de SVB in de toekomst de uitvoering van verschillende persoonsgebonden financiële regelingen, in opdracht van de overheid, voor haar rekening mocht blijven nemen. Eén van de belangrijkste doelen die de SVB zich stelde ten tijde van het onderzoek in 2008 was een hogere klanttevredenheid door excellente dienstverlening. Datzelfde streven hebben zij in 2015 nog altijd. Anno 2015 weet de klant weet waar hij recht op heeft en waar hij dat recht kan halen. Klanten vragen om een dienstverlener die rekening houdt met hun belangen. Het beeld dat de SVB heeft van haar klanten, is het beeld dat de geïndividualiseerde mens typeert. In de afgelopen twee eeuwen is de Nederlandse samenleving steeds meer in het teken komen te staan van het individu. Sociale relaties zijn veranderd en burgers hebben in de loop van de tijd meer zelfstandigheid en keuzevrijheid verworven (Van Hoof & Van Ruysseveldt, 1996). Deze toegenomen individualisering maakt dat veel burgers hun eigen belang voorop stellen. Burgers willen autonoom functioneren en als individu worden behandeld. Deze maatschappelijke trend vraagt om een andere benadering van ‘de klant’ dan voorheen het geval was. Daar waar de SVB, als typische bureaucratische organisatie, de regels op de eerste plaats stelde, moest er nu een omslag plaats gaan vinden in denken en doen om de klant die eerste plaats te laten innemen en hem daar tevreden te stellen.

Eén van de eerste stappen tijdens het veranderprogramma was het onderbrengen van medewerkers in zogeheten serviceteams. In deze teams werden medewerkers verantwoordelijk voor het afhandelen van vragen van de klant, van begin tot eind. Dat afscheid van een gefragmenteerde indeling van taken was nieuw, maar was tegelijkertijd slechts een eerste stap in het programma. Dit onderzoek is uitgevoerd in 2008, ten tijde van die eerste stap. De medewerkers waren net gestart in de serviceteams en poogden daar hun weg in te vinden. De SVB zette de transitie ook na 2008 voort. Van de uitvoering van een deel van een wet(telijke taak), bracht de reorganisatie de medewerkers achtereenvolgens de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van één wet en uiteindelijk meerdere wetten. In 2010 zijn de eerste medewerkers geplaatst in zogeheten (meerwettige) integrale serviceteams en eind 2012 is dat traject afgerond. Het veranderprogramma leeft echter nog en heeft nog steeds dezelfde focus: excellente dienstverlening aan de klant.

De nadruk ligt momenteel meer op automatisering. Dat de medewerkers zich moeten ontwikkelen om met andere systemen om te kunnen (blijven) gaan is daar onderdeel van. De nadruk die ten tijde van het onderzoek werd gelegd op de bereidheid tot ontwikkelen, blijkt nog altijd actueel. In de loop der jaren heeft de SVB haar doelstellingen aangescherpt. De missie ‘een excellente dienstverlener’ te zijn, is nog altijd leidend, daaraan is toegevoegd dat de SVB meer opdrachten naar zich toe wil halen. De verandering werd in 2005 ingezet met het doel de kerntaken te behouden. Inmiddels is deze doelstelling dus uitgebreid met het streven naar het verkrijgen van extra taken.

Een verandering die in 2008 veel vroeg van de organisatie en daarmee zeker ook van haar medewerkers die de uitvoering van de wetten voor hun rekening namen. Zij waren de eersten die daadwerkelijk te maken kregen met een verandering in de werkwijze. Medewerkers die voorheen gespecialiseerd waren op een bepaald terrein van de wet, werden ondergebracht in (allround) serviceteams. Het was de bedoeling dat elke medewerker uit het team iedere klantvraag met betrekking tot de Algemene Nabestaandenwet (ANW) en de Algemene Ouderdomswet (AOW). Buiten het feit dat deze ontwikkeling in veel gevallen vroeg om ontwikkelen, bijspijkeren en uitbreiden van competenties en kennis, vergde het volgens de SVB eveneens een wijziging in werkwijze, attitude en gedrag. Die aanpassingen in de gedragssfeer zijn noodzakelijk in succesvolle verandertrajecten volgens Cozijnsen, (2004). Hij noemt gedragsverandering niet alleen het belangrijkste aspect in een verandertraject, maar noemt die ook een van de moeilijkste aspecten daarin. Met dit onderzoek heb ik mij gericht op de ervaring van de medewerkers met de (organisatie)veranderingen: hoe gaan zij om met alle nieuwe verwachtingen en eisen; hoe ervaren zij alle veranderingen?

## **1.2 Leeswijzer**

Dit eerste hoofdstuk zal worden vervolgd met een beschrijving van de probleemstelling van het onderzoek. Daaropvolgend zal de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie worden toegelicht. Het hoofdstuk wordt besloten met een beschrijving van de definities van de belangrijkste begrippen uit het onderzoek en de gebruikte afkortingen.

In hoofdstuk 2 wordt de methodologie die is gebruikt tijdens het onderzoek nader toegelicht. Door uitvoerig in te gaan op de aard van het onderzoek, de methoden van dataverzameling, de onderzoekseenheden, betrouwbaarheid en validiteit en tot slot de data-analyse, wordt duidelijk hoe precies te werk is gegaan tijdens het onderzoek.

Ter voorbereiding op, maar eveneens ter duiding van dataverzameling is literatuuronderzoek verricht. In hoofdstuk 3 wordt de meest relevant gebleken literatuur in toegepaste vorm gepresenteerd.

In hoofdstuk 4 wordt de context waarbinnen het onderzoek heeft plaatsgevonden verder verduidelijkt. Het hoofdstuk start met een inleiding, waarna een typering volgt van de SVB als organisatie volgens Gastelaars (1997). Hierop volgt een uiteenzetting over het veranderprogramma bij de SVB. Hierin worden de belangrijkste aspecten van de veranderpraktijk besproken. In aansluiting op deze aspecten wordt daarna aandacht geschonken aan het begrip zelfsturende (service)teams.

De resultaten die zijn verkregen zijn uitgewerkt in hoofdstuk 5.

In het laatste hoofdstuk wordt een antwoord geformuleerd op de centrale vraagstelling van het onderzoek. Dit wordt gedaan door een conclusie te formuleren aan de hand van de resultaten uit hoofdstuk 5, hierbij wordt tevens teruggekoppeld naar de literatuur uit eerdere hoofdstukken.

In dit document worden medewerkers van de SVB grotendeels beschreven in de mannelijke vorm. Dit is gedaan omwille van de leesbaarheid, daar waar hij / hem staat kan ook zij / haar gelezen worden.

### **1.3 Probleemstelling**

#### *Doelstelling*

De doelstelling van dit onderzoek was als volgt:

Inzicht krijgen in de manier waarop de medewerkers van een serviceteams AA in Utrecht het werken in het serviceteam ervaren, om op die manier aanbevelingen te kunnen doen voor het vervolg van het verandertraject.

#### *Vraagstelling*

Om aan de doelstelling van het onderzoek te kunnen voldoen, moest antwoord gegeven worden op de volgende vraag:

Hoe ervaren de medewerkers van het serviceteam AA in Utrecht het werken in het serviceteam?

#### **1.4 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie**

Dit onderzoek is nadrukkelijk toegespitst op de situatie binnen twee serviceteams op de afdeling AA van de SVB te Utrecht. Naar ik hoop heeft het informatie opgeleverd die de SVB gedurende de rest van het verandertraject kan gebruiken. De veranderingen zijn namelijk nog niet ten einde. De uitkomsten van het onderzoek kunnen wellicht waardevol zijn voor andere serviceteams, afdelingen en / of vestigingen van de SVB. Zij maken immers deel uit van hetzelfde organisatiebrede verandertraject. Ook zouden de uitkomsten interessant kunnen zijn voor (publieke) organisaties die een soortgelijke organisatieverandering doormaken. De wetenschappelijke relevantie schuilt voornamelijk in het feit dat verschillende wetenschappelijke theorieën aantoonbaar zijn gebruikt en toegepast.

#### **1.5 Definities kernbegrippen**

De Sociale Verzekeringsbank (SVB): De oudste uitvoerder op het gebied van de sociale zekerheid in Nederland. Zij zorgt in opdracht van de overheid voor de uitvoering van een aantal sociale wetten.

Algemene Nabestaandenwet (ANW): De overheid zorgt er met de nabestaandenuitkering ANW voor dat nabestaanden (die daar in bepaalde gevallen voor in aanmerking komen) een inkomen ontvangen. De ANW verving per 1 juli 1996 de Algemene Weduwen- en Wezenwet (AWW), die is ingevoerd in 1959.

Algemene Ouderdomswet (AOW): Wet die in 1956 is ingevoerd en waarmee het basispensioen wordt geregeld. Iedereen die de AOW-leeftijd heeft bereikt en in Nederland woont of heeft gewoond, heeft hier (in principe) recht op.

Dit onderzoek heeft betrekking op de medewerkers die in de dagelijkse praktijk verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van bovenstaande twee wetten.

Algemene Kinderbijslagwet (AKW): Een wet die in 1941 door de Overheid is ingesteld en waarmee de overheid mee betaalt aan de kosten die horen bij de opvoeding van een kind. Kinderbijslag is er voor iedereen die in Nederland woont of werkt en de zorg heeft voor kinderen in de leeftijd tot 18 jaar.



Serviceteam: Groep medewerkers die samen verantwoordelijk is voor de klanten en voor het leveren van een optimale service.

Competenties: Specifieke eigenschappen, kennis of vaardigheden van een organisatie, van groepen mensen of van mensen zelf (Kruijff en Stoker, 1999, 16).

Gedragsverandering: Relatief blijvende verandering van potentieel gedrag als gevolg van oefening en ervaring (Cherrington, 1994).

Klantgerichtheid: Bij alles wat de serviceteammedewerker of het serviceteam doet, vraagt men zich af in welke mate en op welke wijze het belang van de klant gediend wordt. De wensen en behoeften van de klant zijn geïdentificeerd, bekend en er wordt op ingespeeld (Gedragsprofiel serviceteammedewerker, 2006).

Zelfstandigheid: De serviceteammedewerker functioneert als allround medewerker . In dit kader zorgt de medewerker zelf ook actief dat hij/zij op de hoogte is van veranderende regelgeving, wetwijzigingen en/of ontwikkelingen in jurisprudentie (Gedragsprofiel serviceteammedewerker, 2006).

Besluitvaardigheid: De serviceteammedewerker analyseert de beschikbare gegevens en neemt een besluit op basis van het door hem/haar vastgestelde oordeel. De serviceteammedewerker bepaalt zijn/haar oordeel door steeds een afweging te maken tussen servicegerichtheid, snelheid, rechtmatigheid, doelmatigheid en de persoonlijke omstandigheden van de klant (Gedragsprofiel serviceteammedewerker, 2006).

Samenwerken: De serviceteammedewerkers staan voor elkaar klaar en helpen de klanten van de SVB. Het team werkt samen om het optimale resultaat te bereiken (Gedragsprofiel serviceteammedewerker, 2006).

Afkortingen:

AKW: Algemene Kinderbijslagwet

AA: ANW (A) en AOW (A)

FTE: Fulltime Employees

IST: Integraal Serviceteam

## 2. Methodologie

### 2.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk van dit onderzoek werd reeds aangegeven wat de aanleiding vormde voor dit onderzoek en welke doel- en vraagstelling zijn geformuleerd. In dit hoofdstuk zullen beide ter opfrissing van het geheugen herhaald worden, waarna zal worden vervolgd met een toelichting op de aard van dit onderzoek. Hierop volgt de methode van dataverzameling, waarbij eveneens zal worden toegelicht waarom voor deze methode is gekozen. Nadat de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek aan bod zijn gekomen, zal tot slot van dit hoofdstuk besproken worden hoe de verschillende data zijn geanalyseerd.

#### *Doel- en vraagstelling*

De doelstelling van dit onderzoek was als volgt:

Inzicht krijgen in de manier waarop de medewerkers van twee serviceteams AA in Utrecht het werken in de serviceteams ervaren, om op die manier aanbevelingen te kunnen doen voor het vervolg van het verandertraject.

Om aan de doelstelling van het onderzoek te kunnen voldoen, moest antwoord gegeven worden op de volgende vraag:

Hoe ervaren de medewerkers van twee serviceteams AA in Utrecht het werken in de serviceteams?

De onderzoeksvragen zoals hierboven getoond zijn tot hun definitieve vorm gekomen gedurende het onderzoek. Ik ben het onderzoek gestart met onderzoeksvragen die dienden als uitgangspunt. Die vragen zijn op kleine punten nog wat gewijzigd en bijgesteld. Dit is kenmerkend bij het uitvoeren van kwalitatief onderzoek, dat is er op gericht om gedurende het traject van onderzoek de vragen boven tafel te krijgen die daadwerkelijk relevant zijn (Boeije, 2005).

## **2.2 Aard van het onderzoek**

Dit onderzoek is te betitelen als een praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek. Het ging hier om een praktijksituatie bij de SVB, namelijk het werken in twee serviceteams op de afdeling AA in Utrecht. Op het moment van onderzoek doen was nog nauwelijks informatie aanwezig over de manier waarop de medewerkers het werken in de serviceteams ervoeren. Vanwege het ontbreken van deze informatie was het onderzoek deels explorierend. Het onderzoek is daarnaast kwalitatief van aard, uitgevoerd vanuit de interpretatieve wetenschapsopvatting. Het doel van kwalitatief onderzoek is de ‘gedragingen, ervaringen, beleving en ‘producten’ van de betrokkenen te beschrijven, te interpreteren en te verklaren door werkwijzen die de natuurlijke omgeving zo min mogelijk verstoren’ (’t Hart, Boeije, Hox, 2005, 8). Om aan de informatie te komen die nodig was zijn (informele) gesprekken en half-gestructureerde interviews gehouden met diverse medewerkers. Ook zijn observaties uitgevoerd in de twee teams, dit vanuit de gedachte dat ‘wetenschappers zich moeten inleven in de onderzochte persoon, de tekenen en symbolen leren begrijpen en ze in de context interpreteren’ (’t Hart, Boeije, Hox, 2005, 67). De resultaten die zijn verkregen vormden het uitgangspunt, ik heb niet getracht de theorie te bevestigen in de praktijk, maar juist ‘de actuele praktijk’ als werkelijkheid waar te nemen (Boeije, 2005). Door de resultaten aan te vullen met relevante bestaande theorieën is uiteindelijk getracht de ervaringen van de medewerkers te verklaren en uitspraken te doen voor de toekomst.

## **2.3 Dataverzameling**

Om inzicht te krijgen in de ervaringen van de medewerkers is kwalitatief onderzoek ingezet. Er zijn gesprekken en interviews gehouden en er zijn observaties gedaan.

Met behulp van halfgestructureerde interviews is ingegaan op de ervaringen en meningen van de medewerkers met betrekking tot het werken in de serviceteams. Er zijn interviews gehouden met twaalf medewerkers uit de serviceteams en twee teamleiders. Daarbij heb ik oriënterende gesprekken gevoerd met een afdelingsmanager en assistent afdelingsmanager. Eveneens heb ik gesproken met een manager van het hoofdkantoor over het veranderprogramma. Ik heb voor halfgestructureerde interviews gekozen, de gestelde vragen en te geven antwoorden lagen van tevoren niet vast, een deel van de aan te snijden onderwerpen echter wel. De vastgestelde onderwerpen zijn aan bod gekomen door het stellen van een open beginvraag per onderdeel, waarbij aan de hand van topics is doorgevraagd indien nodig.

Er was niet persé sprake van een vaste volgorde, al kenden te topiclijsten een logische volgorde. Er is voor het houden van deze vorm van interviews gekozen omdat het er voornamelijk om te doen was ideeën, opvattingen, belevingen en ervaringen van medewerkers te achterhalen (Baarda, De Goede & Van der Meer, 1996). Daarbij zijn de interviews gebruikt als verdiepende aanvulling op de informele gesprekken die plaatsvonden en de observaties die zijn gehouden.

Gedurende een periode van drie maanden had ik twee dagen per week een vaste (werk)plek in het team. Dit maakte het mogelijk om (in ieder geval fysiek) tijdelijk deel uit te maken van het team en de dagelijkse praktijk te observeren. ‘In participerende observatie wordt directe waarneming mogelijk doordat de onderzoeker deelneemt aan het sociale leven van de betrokkenen. Via intensieve en gevarieerde contacten met hen wordt inzicht verkregen in de wijze waarop zij hun gemeenschap vormen. Participerende observatie is een paraplubegrip voor diverse methoden van informatievergaring: dat wil zeggen dat de onderzoeker observaties verricht, maar ook meeloopt met personen, deelneemt aan hun bezigheden, soms wat hulp verleent of klusjes doet, allerlei gesprekje voert en interviews houdt’ (’t Hart, Boeije, Hox, 2007, 272). Dat was precies hoe het in de praktijk ging, tijdens mijn aanwezigheid liet ik mij de dagelijkse werkzaamheden uitleggen, nam ik de telefoon aan wanneer nodig, dacht ik mee bij ‘kleine’ probleempjes, sloot ik aan bij overleggen en liep ik mee naar de koffie-automaat.

Dit alles kwam bovenop de bekendheid met het kantoor dat ik al kende omdat ik daar, weliswaar op andere afdelingen, eerder zelf werkzaam was én al eerder een soortgelijk onderzoek uitvoerde. De observaties zijn een waardevol onderdeel gebleken van het onderzoek. Enerzijds heeft het mij in staat gesteld om de uitspraken zoals gedaan tijdens de interviews te kunnen plaatsen. Ik heb de sfeer geproefd en ervaren hoe medewerkers met het werk, maar ook met elkaar omgingen. De ambities die spraken uit de documenten die ik heb gelezen, maar ook de verhalen uit het personeelsmagazine gingen meer leven door de ervaring die ik opdeed door gebruik te maken van die werkplek in het team.

## **2.4 Onderzoekseenheden**

Het onderzoek heeft zich gericht op de uitvoerende medewerkers van de afdeling AA van de SVB in Utrecht, het onderzoek is uitgevoerd in twee teams die samen op één zaal gehuisvest zijn. Op de zaal werkten in totaal 31 personen, onderverdeeld in een team van 17 en een team van 14 medewerkers. Hiervan werkte een deel parttime (minimaal 24 uur) en een deel fulltime (36 uur).

Voorafgaand aan het onderzoek heb ik de directeur van de gehele vestiging in Utrecht per mail benaderd met het verzoek om deel te nemen aan het onderzoek. Hij heeft dit verzoek vervolgens uitgezet bij de afdelingsmanager AA. Die heeft op haar beurt de vraag voorgelegd aan de teamleiders AA. Uiteindelijk hebben zich op die manier drie teams, aangemeld. Twee daarvan werkten op één zaal, het derde team zat op een ander verdieping. Tijdens de voorbereidingen van het onderzoek bleek dat het derde team op korte termijn belast zou gaan worden met andere taken. Na overleg dat ik heb gehad met die teamleider is besloten dat team niet verder te betrekken in het onderzoek.

In beide teams zijn mondeling halfgestructureerde interviews gehouden met medewerkers en leidinggevenden. De respondenten zijn mondeling persoonlijk benaderd voor medewerking aan het onderzoek. Getracht is een zo representatief mogelijke afvaardiging te selecteren voor de interviews als mogelijk. Dit houdt in dat bij de selectie rekening is gehouden met de duur van het dienstverband en/of leeftijd van de respondenten. Ik was als onderzoeker vrij om te benaderen wie ik wilde voor de interviews, maar heb dit wel met de leidinggevenden voorbereid. In totaal zijn veertien interviews afgenomen die minimaal veertig minuten en maximaal anderhalf uur in beslag namen.

## **2. 5 Betrouwbaarheid en validiteit**

### **2.5.1 Betrouwbaarheid**

Bij betrouwbaarheid gaat het om wetmatigheden, niet om toevalligheden. Concreet betekent dat als een onderzoek zou worden herhaald, dat de uitkomst van dat onderzoek identiek zijn aan het voorgaande ('t Hart, H. Boeije, H. Hox, J, 2005). Om de betrouwbaarheid te vergroten heb ik tijdens de interviews gebruik gemaakt van een topiclijst. Zoals eerder aangegeven lagen de gestelde vragen en te geven antwoorden van tevoren niet vast, een deel van de aan te snijden onderwerpen echter wel. Op deze manier hebben de respondenten over gelijke onderwerpen, min of meer dezelfde vragen beantwoord en werd het mogelijk om de antwoorden met elkaar te vergelijken. De specifieke context van het onderzoek bestaat niet meer. Toch is het mogelijk om een soortgelijk onderzoek uit te voeren in een vergelijkbare setting. Door inzichtelijk te maken hoe dit onderzoek is uitgevoerd, is het mogelijk het onderzoek te herhalen.

### **2.5.2 Validiteit**

Meet de onderzoeker voor zijn onderzoek ook echt wat hij zich heeft voorgenomen te gaan meten, daarover gaat het bij validiteit ('t Hart, H. Boeije, H. Hox, J, 2005). Hierbij is een onderscheid te maken tussen 'interne validiteit' en 'externe validiteit'.

Interne validiteit gaat over de conclusies van het onderzoek in relatie tot de onderzoeksgroep. Wordt er met het onderzoek daadwerkelijk een beeld gegeven van hetgeen speelt in de organisatie? Een risico hierin is de positie van de onderzoeker. Ik kende de organisatie al van binnenuit voordat ik dit onderzoek startte. Daarom moest ik mij zeer bewust zijn van mijn eigen mening en voorkennis bij het formuleren van mijn vragen, maar ook bij het verwerken van de resultaten. Tegelijkertijd is deze bekendheid met de organisatie ook van meerwaarde, in relatie tot de validiteit. Ik kende en begreep de context waarin de respondenten opereerden en kon daarmee de data op waarde schatten. Toch was nauwkeurigheid geboden en daarom is de interne validatie ook geborgd door gebruik te maken van verschillende onderzoeksmethoden (triangulatie). Door zowel documentanalyse, observaties als interviews in te zetten, werd de onderzoekspraktijk op verschillende manieren belicht. Deze wijze van werken stelde mij in staat om de data die ik had verzameld te toetsen aan reeds bestaande theorieën.

De externe validiteit geeft weer in hoeverre de onderzoeksresultaten te generaliseren zijn (Boeije, 2005). Dit onderzoek kent een specifieke context van twee serviceteams binnen de SVB op een bepaald moment. Het was geen doel op zich om uitspraken te doen om conclusies te trekken die verder gingen dan de veranderpraktijk van de SVB. Echter, het is denkbaar dat dergelijke verandertrajecten ook bij andere organisaties worden ingezet. Door de wijze waarop het onderzoek is opgezet en de manier waarop is getracht patronen te beschrijven en conclusies zijn getrokken, bestaat de mogelijkheid dat de onderzoeksresultaten ook (deels) voor andere organisaties gebruikt kunnen worden.

### **2.6 Data-analyse**

Alle twaalf (teamleden) plus twee (teamleiders) interviews zijn opgenomen met een recorder. De eerste helft van de interviews heb ik direct na afloop geheel uitgeschreven. Dit maakte het mogelijk om de uitkomsten direct te analyseren, op basis van die analyse kon ik de vragen voor de interviews die nog volgden aanpassen en aanscherpen. Het maakte het ook mogelijk om de bevindingen die ik deed, ter controle te toetsen bij een volgende respondent. Hiermee trachtte ik te voorkomen dat ik teveel mijn eigen kleuring gaf aan de resultaten. Dat is een risico dat bij het doen van (interpretatief) onderzoek altijd op de loer ligt.

Toen er een duidelijke lijn kwam in de thema's en antwoorden ben ik gestopt met het volledig uitschrijven van de interviews. Zeven interviews heb ik op papier samengevat, waarbij ik erop gelet heb geen belangrijke informatie over het hoofd te zien. Aan de hand van de uitgeschreven interviews zijn per topic, codes toegekend aan de antwoorden van de respondenten. Op deze manier is een lijst ontstaan met verschillende labels. Daarbij is het materiaal gereduceerd, zodat alleen die informatie is overgebleven die daadwerkelijk een bijdrage leverde aan het beantwoorden van de centrale vraagstelling. Het resultaat hiervan was een aantal categorieën met bijbehorende informatie. De verschillende categorieën met informatie zijn bestudeerd, om op die manier verbanden en relaties te ontdekken. Tegelijkertijd heb ik getracht verklaringen te vinden voor deze verbanden en relaties. Tijdens de andere (oriënterende) gesprekken die ik heb gevoerd, heb ik aantekeningen gemaakt die ik eveneens heb betrokken bij het verwerken van de resultaten. Hetzelfde geldt voor de notities die ik heb gemaakt van de observaties, bijeenkomsten en (informele) gesprekken die ik heb gevoerd. Dit alles is gecombineerd met het continu toetsen van bevindingen aan reeds bestaande theorie.

### **3. Theoretisch kader**

#### **3.1 Inleiding**

Aanvullend op en in samenwerking met de dataverzameling in de dagelijkse praktijk van de SVB, is eveneens verdiepend literatuuronderzoek uitgevoerd. Beschikbare en bruikbare kennis en informatie die door anderen inzichtelijk is gemaakt is gebruikt om de uitkomsten van het onderzoek bij de SVB te duiden en betekenis te geven. Deze theoretische verdieping is, evenals de rest van het onderzoek, interdisciplinair van aard. Aan de hand van wetenschappelijke literatuur, afkomstig uit de (organisatie-) sociologie, organisatie- en sociale- psychologie, organisatiekunde en veranderkunde is getracht de context van het onderzoek te verduidelijken.

Er komen verschillende perspectieven op organisatiecultuur aan bod, waarna dieper wordt ingegaan op hedendaagse visies op organisatieverandering, alsmede de meest bepalende succes- en risicofactoren die een rol spelen bij verandertrajecten. Hierbij wordt onder meer dieper ingegaan op de onlosmakelijk met verandering verbonden theorieën over weerstand. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een weergave van een aantal theorieën over betekenisgeving.

#### **3.2 Perspectieven op organisatie-cultuur**

Theorieën over organisatie-cultuur zijn grofweg in twee stromingen te verdelen en het fundamentele verschil in de opvattingen over organisatiecultuur zit 'm in: een organisatie *heeft* een cultuur, of een organisatie *is* een cultuur.

De ene benadering gaat uit van een maakbare cultuur. In dat geval *heeft* een organisatie een cultuur. Demers (2007) beschrijft dat principe als volgt: een organisatie kan beschikken over één cultuur: de inhoud van de cultuur is in dit geval een gedeelde set aan normen en waarden, die de functie vervult om de organisatie bijeen te houden en een verklaring te geven voor de attitude van de medewerkers binnen de organisatie. Cultuur kan vanuit deze opvatting gezien worden als hulpmiddel: *“In this dominant functionalist stream, culture thus becomes a tool, like strategy and structure, a powerful (although for some, difficult to manipulate) lever to reorient organizational action.”*(Demers, 2007, 75).



De andere benadering stelt dat cultuur een continue proces *is*, waarin betekenisgeving een voorname rol speelt. In dat geval is cultuur niet los te zien van de organisatie: de organisatie *is* een cultuur (Bate, 1994). De manier waarop je denkt over cultuur, is mede bepalend voor de manier waarop je organisaties bekijkt. In mijn manier van onderzoeken volg ik de overtuiging van Bate, die meent dat je met een culturele blik naar organisaties dient te kijken. Dit houdt in dat alle aspecten van organiseren een culturele dimensie hebben. Cultuur wordt gevormd in de interactie tussen mensen (Verweel en David, 1995, 18). Individuen worden enerzijds gevormd door de cultuur van de organisatie waar zij werkzaam zijn, maar tegelijkertijd zijn zij zelf eveneens van invloed op de vorm. De medewerker interpreteert de context op zijn eigen wijze en kent hier een bepaalde betekenis aan toe (Bolman & Deal, 2003). De interpretatie en inbreng van medewerkers zijn van invloed op de cultuur en die voortdurende wisselwerking maakt het een continu proces. Bate stelt dat organisatie of strategie gelijkgesteld kunnen worden aan cultuur. De cultuur *is* de organisatie *en is* de strategie. Hij stelt dat er in de praktijk geen onderscheid gemaakt kan en moet worden tussen organisatie enerzijds *en* cultuur anderzijds (Bate, 1994).

Aansluitend op het perspectief van Bate stelt Martin (1992) dat verschillende medewerkers binnen één organisatie, de verschillende elementen die deel uitmaken van een cultuur allen op een andere manier zullen interpreteren. Haar definitie van cultuur luidt: *“Culture can be defined as patterns of interpretation composed of meanings associated with various cultural manifestations, such as stories, rituals, formal and informal practices, jargon and physical arrangements.”* (Martin, 2002, 330).

Martin onderscheidt drie perspectieven op organisatiecultuur. Door deze perspectieven tegelijkertijd en als aanvulling op elkaar te gebruiken, kunnen ze elkaar versterken (Martin, 2002). Naast de culturele blik van Bate, heb ik deze drie perspectieven op cultuur van Martin gebruikt om de onderzoekspraktijk bij de SVB te duiden.

- Integratieperspectief: Organisatie als harmonieus geheel en met een cultuur die wordt gekenmerkt door consensus. Uitgangspunt is dat er eenheid bestaat in organisaties. Het management benadrukt de gewenste waarden en de medewerkers weten daarmee welke cultuur er bestaat en wenselijk is. Hierin is de *corporate culture* te herkennen. Wanneer hier toch ambiguïteit ontstaat wordt dit beschreven als ‘not part of the culture’.

Vaak wordt dit perspectief ook wel het managementperspectief genoemd; naar de managers die graag wensen dat hun organisatie één harmonische en overzichtelijke eenheid is met een sterke eenduidige cultuur. (Martin, 2002, 94).

- Differentiatieperspectief: binnen de organisatie is sprake van verschillende subculturen. Deze subculturen kunnen onderling botsen, maar binnen de subculturen is er sprake van harmonie. De subculturen onderscheiden zich van elkaar op basis van bijvoorbeeld functie, leeftijd of positie binnen de organisatie. Deze subculturen zijn intern harmonisch maar ten opzichte van elkaar is dat niet vanzelfsprekend. Vanuit dit perspectief bestaat de organisatie uit een verzameling van subculturen, waarbinnen sommige subculturen de visie van de top naleven en daarmee coöperatief werken, terwijl andere onverschillig zijn of ageren tegen de initiatieven van de gevestigde orde (Martin, 2002).
- Fragmentatieperspectief: cultuur wordt gekenmerkt door ambiguïteit. Het uitgangspunt is hier de betekenisgeving door de individuele medewerker. Deze betekenisgeving is afhankelijk van de situatie en continu onderhevig aan verandering. Overeenstemming is mogelijk, maar die is afhankelijk van de situatie op een bepaald moment. Daarbij kan één situatie, door verschillende medewerkers op een andere wijze worden ervaren. (Martin, 2002).

### **3.3 Perspectieven op organisatie-verandering**

Veranderen is een complexe en uiterst lastige aangelegenheid. Organisaties ontkomen er echter niet aan om mee te gaan met de verandertrend van de laatste decennia. De wereld om ons heen is continu in beweging, verandering is daarbij in wezen een constante factor geworden. Ondanks dit constante karakter van veranderen blijken organisaties er hun handen vol aan te hebben. Er zijn een heleboel organisaties die op zoek zijn naar de meest effectieve strategie bij het omgaan met de turbulentie in hun omgeving (Tjepkema, 2002).

Als belangrijke wetenschapper op het terrein van organisatieontwikkeling wordt in de literatuur veelal Kurt Lewin aangehaald. Hij is niet de eerste die zich bezighield met verbeteringsprojecten voor organisaties, maar wel degene die het naar een professioneel vlak heeft getild.

In de beginjaren van de professionele organisatieverandering, de jaren zestig en zeventig, gold als dominante opvatting de zogeheten ‘planned change’ theorie. De definitie van ‘planned change’ is: ‘Een bewuste inspanning met een vastomlijnd doel, gestuurd door de ‘change agent’, om een aanpassing te bereiken in de structuur en processen van een sociaal systeem, op zo’n manier dat de leden van dit systeem hun rollen anders invullen (vrij vertaald naar Lewin in Doorewaard en De Nijs, 1999).

Deze theorie wordt gekenmerkt door drie belangrijke elementen:

- Planmatige aanpak:  
*unfreezing (losmaken) – moving (verandering) – freezing (consolidatie)*
- Projectmatige aanpak
- Expert aanpak: het proces wordt begeleid door een *change agent*

Bovenstaande theorie is te beschouwen als het basismodel voor de organisatieontwikkeling. Het heeft zich door de jaren heen steeds verder ontwikkeld. Zoals Doorewaard en De Nijs (1999) terecht opmerken gaat de ‘planned change’ theorie gepaard met een statische visie op organisatieverandering: organisatieontwikkeling wordt beschouwd als een tijdelijk proces, waarin een stabiele organisatie voor korte tijd wordt gedestabiliseerd om vervolgens opnieuw te worden geconsolideerd in een veranderde nieuwe structuur. Deze visie heeft door de jaren heen steeds meer plaats gemaakt voor een integrale aanpak.

Aan de hand van kritiek op de drie belangrijke kenmerken van het basismodel heeft de theorie van de organisatieontwikkeling zich geleidelijk verder ontwikkeld. De kritiek die het meest relevant is gebleken wanneer we kijken naar de huidige trend in organisatieverandering is de volgende:

- Planmatige aanpak: organisatieverandering verloopt niet altijd planmatig
- Projectmatige aanpak: het gevaar bestaat dat men aspectmatig gaat werken en daardoor neveneffecten uit het oog verliest. Daarbij bestaat het risico dat niet alle fasen die bij een project horen worden doorlopen. Zo is er bijvoorbeeld vaak te weinig oog voor de evaluatie. Als derde punt van kritiek is het risico op het uit het oog verliezen van het lange termijn resultaat genoemd.

- Expert-aanpak: uit onderzoek is gebleken dat veel projecten mislukken als gevolg van onvoldoende betrokkenheid van het management en de medewerkers van een organisatie. De change-agent die als expert initiatieven neemt in de organisatieverandering zou ruimte moeten laten aan de organisatieleden zelf om te ontdekken en benoemen waar de verandering in de organisatie dient plaats te vinden.

Vanaf halverwege de jaren tachtig is een nieuwe visie op organisatieverandering geformuleerd. Dit is de zogeheten 'integrale aanpak van organisatieverandering'. Hierbij wordt organisatieverandering gezien als een multidimensioneel proces, dat complex is, de gehele organisatie omvat en vaak discontinu verloopt. Daarnaast kwam er in toenemende mate aandacht voor de organisatiecultuur. Vanuit een rationalistische benadering van cultuur, kan cultuur worden gezien als één van de factoren bij veranderingen. Op die wijze kan het ingezet worden als succesfactor bij het ingaan van een verandering. Het kan omschreven worden als de wens van managers tot het beheersen van de cultuur van de organisatie (Verweel en David, 1995). Het beheersbaar willen maken van cultuur, en een eenheidscultuur als een etiket op de medewerkers plakken wordt ook wel een sterke of 'corporate cultuur' genoemd (Kunda, 2006). In de veranderpraktijk bij de SVB was deze wens voor één cultuur op momenten heel nadrukkelijk aanwezig. Dit komt later uitgebreid aan de orde.

Cummings en Worley ontwierpen een model van Organizational Transformation. Volgens hen vereist een succesvolle organisationele transformatie een multi-level benadering en zijn planningsmodellen nooit helemaal statisch, maar juist interactief (Cozijnsen en Vrakking, 2003). Senge (1992) voegt hier aan toe dat het eveneens belangrijk is dat de medewerkers in een organisatie bewust worden gemaakt van het systeem van de organisatie. Zij moeten het onderlinge verband tussen verschillende veranderingen die gelijktijdig worden doorgevoerd, goed kunnen begrijpen. Dit komt overeen met het standpunt van Boonstra (2000), hij stelt dat inzicht in het totale systeem leidt tot een hoge mate van participatie. Volgens Schein (1997) beïnvloedt de cultuur van een organisatie de houding en het gedrag van zowel het management als de uitvoerende medewerkers van een organisatie. Cozijnsen stelt dat er tijdens het ontwikkelen van een nieuwe strategie rekening gehouden dient te worden met de effecten die de veranderingen veroorzaken. Dit mede om zo min mogelijk weerstand op te roepen (2003).

Het management heeft daarbij de taak om een voorbeeldfunctie te vervullen: om een geslaagde verandering te bewerkstelligen dienen zij het gewenste nieuwe gedrag tentoon te spreiden. Passend bij de visie dat de organisatie een cultuur ís, heeft iedere verandering in de organisatie direct invloed op de cultuur en vice versa. Om met succes een verandering te bewerkstelligen is het logischerwijs noodzakelijk om de identiteit van de organisatie te kennen. Daarbij is het zaak om de waarden en normen die schuilgaan achter de identiteit boven tafel te krijgen. De waarden en normen zijn belangrijk omdat deze in feite de basis vormen van een cultuurverandering. Slechts wanneer er sprake is van een verandering in de normen en waarden, die er daadwerkelijk voor zorgt dat de houding en het gedrag van mensen verandert, kun je spreken van een cultuurverandering (Koeleman, 2002).

### **3.3.1 Theorieën over weerstand**

Begrip voor de veranderingen moet weerstand voorkomen. Weerstand tegen veranderingen op de werkvloer dateert echter al van ver voor Henry Fords eerste lopende band. En het zal niet gauw verdwijnen ook, zeker niet gezien de complexiteit van de hedendaagse vernieuwingen, zoals als gevolg van de zich snel ontwikkelende informatietechnologie. Bij grootst ingezette reorganisaties wordt vaak gesproken van een ‘cultuuromslag’ en bijbehorende ‘attitudeverandering’ van de medewerkers. Juist bij dit soort cultuurinterventies vallen echter nogal eens de nodige tegenculturen op de werkvloer te observeren (Collinson 1992, in Gastelaars 2006). Tijdens verandertrajecten dient men er op bedacht te zijn dat er altijd voor- en tegenstanders blijven en dat men dus altijd met weerstand geconfronteerd zal worden (Cozijnsen & Vrakking, 2003). Lewin (1948) was één van de eersten die een theoretische onderbouwing gaf voor het begrip weerstand. Volgens hem streven organisatieleden naar een zogeheten quasi-stationair evenwicht. Als omstandigheden wijzigen, ontstaan meestal tegenkrachten doordat ook een bepaalde mate van onzekerheid ontstaat. Lewin noemt deze krachten *de weerstand tegen verandering*.

Er worden in de literatuur verschillende psychologische motieven genoemd om weerstand te vertonen (met tussen haakjes steeds een bijpassend voorbeeld):

- Angst (niet weten of met de verandering kan worden omgegaan)
- Schuld (bezwaard voelen ten opzichte van collega's om mee te doen)
- Vervreemding (de vernieuwing kan mij niet vervangen)
- Persoonlijk nadeel (financiële achteruitgang)
- Behoeft (komt het nog overeen met hetgeen leuk gevonden werd)
- Bedreiging (positie zal verzwakt worden)
- Twijfel (niet weten welke risico's eraan vastzitten)

Mensen zoeken een bepaalde mate van zekerheid en stabiliteit, veranderingen vormen een bedreiging van dat streven. Dat mensen weerstand tegen verandering kunnen hebben, is dan ook een begrijpelijk en logisch verschijnsel. Bij dergelijke bedreigingen zijn mensen geneigd om op hun vaste en veilige gedrag terug te vallen. Uiteraard spelen het eigen karakter en de persoonlijkheid van mensen daarbij ook een rol. Niet iedereen beschikt over het vermogen om flexibel met veranderingen om te gaan en daardoor verschilt veranderingsbereidheid ook van persoon tot persoon (Cozijnsen en Vrakking, 2003). Oorzaken van weerstand liggen echter niet enkel op het persoonlijke vlak, ze worden eveneens teruggevonden op meerdere niveaus van sociale systemen. In de praktijk bij de SVB heb ik meerdere malen ervaren dat medewerkers weerstand voelen ten opzichte van de veranderingen. Ik heb getracht na te gaan waar deze weerstand vandaan kwam, of het te maken had met de wijze waarop de SVB de veranderingen doorvoert, de situatie binnen het team of dat de weerstand meer te maken had met de persoonlijke uitgangspunten van de betreffende medewerker.

Uitkomsten en verwachtingen ten opzichte van een veranderingsproces – afhankelijk van of die positief of negatief zijn – kunnen bepalend zijn voor het feit of een individu wel of niet weerstand gaat vertonen. Tijdens mijn onderzoek bij de SVB waren de veranderingen alom vertegenwoordigd, ik heb er veel over gesproken met medewerkers, leidinggevenden en management. De verwachtingen over de veranderingen en veranderingsproces kwamen uitgebreid aan de orde. Ik heb geprobeerd helder te krijgen in hoeverre de weerstand die aanwezig was bij de medewerkers, bepaald werd door persoonlijke verwachtingen of door de dagelijkse praktijk.

### 3.4 Perspectieven op betekenisgeving

Het centrale begrip in de doelstelling van dit onderzoek is *ervaring*. Hoe medewerkers hun ervaringen beschrijven heeft alles te maken met betekenisgeving. Een van de belangrijkste wetenschappers op het gebied van betekenisgeving is Karl Weick. Hij omschrijft betekenisgeving als “sense-making” (Weick, 1995). Vertalen van dit concept is lastig, maar simpel gezegd stelt Weick dat betekenisgeving de basis is voor al het handelen. Boonstra en De Caluwé omschrijven het als: “*Sensemaking is meer dan betekenisgeving of interpreteren. Sensemaking heeft betrekking op het proces waarin mensen hun wereld ‘maken’ en tegelijkertijd interpreteren.*” (2006, 218). Dit concept sluit aan op het perspectief op organiseren van Giddens (Reed, 2003). Hij ziet organisaties als sociaal construct. Mensen scheppen hun eigen werkelijkheid door te interacteren, in een bepaalde samenstelling en fase en zorgen daarmee voor betekenisgeving. Ze construeren samen hun werkelijkheid en handelen daarnaar, de werkelijkheid die zijn construeerden wordt daarmee realiteit.

Weick beschouwt organisaties als een voortdurend in beweging zijnd geheel bestaande uit diverse processen die onderling met elkaar verweven zijn. In tegenstelling tot de veronderstelling dat organisaties een objectieve realiteit vormen bestaan ze grotendeels uit de gedachten en het handelen van mensen. Het zijn uiteindelijk de mensen die betekenis toedichten aan de organisatie en op deze wijze een werkelijkheid creëren. Weick’s benadering past eveneens bij het interpretatieve karakter van dit onderzoek. Vanuit dit perspectief is de betekenis die men aan een organisatie toedicht het resultaat van processen van sensemaking.

De aanleiding voor toekennen van nieuwe betekenissen zijn ambiguïteit en onzekerheid. Een organisatieverandering is bij uitstek een onzekere fase die zorgt voor ambiguïteit. De medewerkers geven daarin nieuwe betekenissen, waarmee ze voor zichzelf orde scheppen in chaos en in situaties met onzekerheden. Dergelijke onzekere situaties kunnen ontstaan als informatie schaars is of ambigu door overvloedige en strijdige informatievoorziening.

In zijn boek beschrijft Weick zeven basisprincipes van sensemaking: ‘*Sensemaking is understood as a process that is: grounded in identity construction, retrospective, enactive of sensible environments, social, ongoing, focuses on and by extracted cues and driven by plausibility rather than accuracy*’ (Weick, 1995, 17).

- Identiteit: Door interactie ontstaat een identiteit, betekenisgeving komt uit de constructie van die identiteit voort. Hoe mensen hun identiteit construeren, is afhankelijk van hun situatie en interacties op dat moment. Hoe anderen die identiteit percipiëren, is bepalend en vormend voor die identiteit.
- Retrospectiviteit: Volgens het tweede principe is sensemaking een retrospectief proces. Pas als er een significante verandering plaatsvindt, stappen mensen uit de 'laatst geconstateerde sensemaking-periode'. Vindt er weer een ingrijpende gebeurtenis plaats, dan volgt opnieuw een actief, bewust sensemaking-proces. Na een reorganisatie geven mensen in een transitiefase veranderingen een plek en creëren betekenis. Daardoor kennen afzonderlijke mensen afwijkende betekenissen toe aan een gelijke gebeurtenis. Alleen mét ervaringen uit het verleden, kan het heden worden geduid.
- Enactment: De werkelijkheid bevestigen door het eigen handelen, dat is enactment. De werkelijkheid wordt niet alleen geïnterpreteerd, maar door handelen ook gecreëerd. Mensen pogen hun eigen bestaande omgeving te interpreteren, maar bouwen ook hun eigen realiteit.
- Sociaal: Volgens het vierde principe is sensemaking een sociale activiteit. 'Sociaal' kan op meerdere manieren worden opgevat: volgens Weick wordt allereerst betekenis gecreëerd in sensemaking. Die betekenis wordt vervolgens 'intersubjectief' doordat andere mensen deze gaan delen. Daarnaast is sensemaking geen geïsoleerd proces, mensen beïnvloeden elkaar bewust en onbewust. Zo wordt er (al dan niet) in gezamenlijkheid betekenis gegeven aan bepaalde gebeurtenissen.
- Continu: Volgens het vijfde basisprincipe heeft het sensemaking-proces begin noch eind; sensemaking verloopt in een continue stroom van gebeurtenissen die aan elkaar zijn gerelateerd.
- Extracted cues: Het zesde principe gaat uit van verschillende *cues* die bepalend zijn in het sensemaking-proces (Weick, 1995).



Een cue laat zich omschrijven als opvallende gebeurtenis (zoals een aanwijzing, handeling, signaal, prikkel of ervaring). De vaste gewoontes en het bestaande referentiekader (ofwel de zogenaamde *frames*) dienen als persoonlijk toetsingscriterium voor deze cues. Mensen bedenken geen nieuwe betekenissen, ze gebruiken hun bestaande *frames*. Een *cue* plaatsen ze binnen 'hun frame' en zo creëren ze betekenis. Dit is veelal een onbewust proces, mensen registreren niet alles bewust en waarderen sommige cues dus onbewust hoger. Welke waarde wordt toegekend, hangt vooral af van de context waarin mensen zich bevinden. Deze bepaalt dus sterk welke cues worden gesignaleerd. In organisaties vindt het sensemaking-proces vooral plaats als sprake is van situaties die ingewikkeld of onzeker zijn. Frames die mensen voorheen als zinnig en realistisch beschouwden, kunnen (deels) bezwijken als sprake is van een crisissituatie. Dan moeten mensen opnieuw een betekenis creëren als vervanging van de bezwoken betekenis. Door Weick wordt dit betiteld als '*collapse of sensemaking*' (Weick, 2001).

Volgens Weick kan de creatie van een nieuw en duidelijk frame onzekerheid verminderen. Daarvoor is het nodig dat binnen de organisatie voldoende en verschillende cues worden gedeeld door managers en medewerkers. Zo kan een nieuw proces van betekenisgeving plaatsvinden. '*To reduce multiple meanings, people need access to more cues and more varied cues*' (Weick, 1995, 99). Medewerkers moet geen 'organisatorische realiteit' opgedrongen worden, zij moeten juist concepten aangereikt krijgen die helpen bij betekenisgeving binnen de onzekere crisissituatie. In het geval van de SVB dus de veranderingen. Bewustwording en aandacht voor processen van sensemaking leiden tot effectieve interventies en een herdefiniëring van het organisatievraagstuk.

- Plausibiliteit: Het zevende en laatste principe geeft aan dat plausibiliteit belangrijker is dan accuratesse. Een pragmatische verklaring wint het vaak van een diepgaande analyse. Dus als iets redelijk en bruikbaar klinkt, nemen mensen dat snel als waarheid aan.

De belangrijkste vraag die Weick in zijn werk stelt, is op welke wijze mensen betekenis creëren. Naast de zeven basisprincipes is het antwoord op deze vraag geformuleerd door Leon de Caluwé; *‘Mensen maken hun werkelijkheid doordat ze een actieve rol spelen in het richten van hun aandacht op bepaalde veranderingen en zij scheppen, door communicatie met anderen, orde in een chaotische omgeving’* (De Caluwé en Boonstra, 2006, 218). Mensen zijn op deze wijze producenten van hun eigen werkelijkheid. Wanneer deze werkelijkheid, het resultaat van sensemaking, in interactie met andere mensen tot stand is gekomen noemt Weick dit zoals hierboven al kort aangestipt een ‘intersubjectieve werkelijkheid’. Deze werkelijkheid gaat functioneren als de waarheid en is daarbij richtinggevend in het gedrag van de groep. *‘Wat mensen van de omgeving weten wordt beïnvloed door wat zij waarnemen, de selectie daarvan en de betekenis die zij daaraan geven. Als mensen eenmaal een betekenis hebben gevormd, zullen ze er naar handelen. En wat ze vervolgens waarnemen, hangt weer af van wat ze doen. Zo ontstaat een cirkel die zich zelf telkens versterkt’* (Reijnders, 2006, 74).

In dit onderzoek waarbij gekeken werd naar de ervaringen van medewerkers, moest ik dus niet uit het oog verliezen dat hetgeen de medewerkers aan betekenissen toekende aan de veranderingen, werd beïnvloed door duidingen die men achteraf (retrospectief) aan de ervaringen heeft gegeven. Niet alleen de feitelijke gebeurtenissen van de reorganisatie zijn van belang maar juist ook de betekenis die dit heeft voor de mensen die het veranderproces doormaken.

## 4. Context

### 4.1 Inleiding

Zoals aangegeven heeft dit onderzoek plaatsgevonden binnen de muren van de SVB. Ik meen dat het voor het begrijpen van de beleving van de medewerkers van belang is te omschrijven wat voor organisatie de SVB is, hoe zij in elkaar steekt en getypeerd kan worden. Het mag inmiddels duidelijk zijn dat bij de SVB een organisatiebrede verandering in gang is gezet. In deze paragraaf zal eveneens worden ingegaan op de achtergrond, de vorm en de inhoud van het veranderprogramma. Daarnaast zal aandacht worden besteed aan de theoretische achtergrond van de zelfsturende (service)teams en wordt toegelicht wat dit van de medewerkers vraagt.

### 4.2 Typering van de organisatie

Voor het typeren van organisaties zijn verschillende theorieën voor handen. Mintzberg heeft een typologie ontwikkeld onder de naam ‘*Structures in Fives*’ (1992) waarin de uitvoering van het werk centraal staat. Gastelaars daarentegen ontvouwt in haar boek ‘*Human Service in veelvoud*’ (1997) een theorie over dienstverlenende organisaties waarbij de gang van de klant door de organisatie nadrukkelijk belicht wordt. Aangezien de SVB door de huidige reorganisatie de klant een belangrijker positie laat innemen, prefereer ik in het kader van dit onderzoek de theorie van Gastelaars als leidraad bij het typeren van de organisatie. De theorie van Mintzberg zal desalniettemin eveneens een aantal keren gebruikt worden.

Gastelaars definieert dienstverlenende organisaties als volgt:

*“Wij duiden die verzameling organisaties als dienstverlenende organisaties aan:*

- *wier kerntaak bestaat uit een gerichte transactie tussen uitvoerenden en klanten;*
- *met het oogmerk, een specifiek effect teweeg te brengen in de toestand van de klant;*
- *onder regie van de centrale waarden (de bottom line) van de organisatie;*
- *rekening houdend met de inbreng en de verwachtingen van de klant.”*

*(Gastelaars, 1997,17).*

In de verzameling organisaties zoals genoemd in de definitie onderscheidt Gastelaars zes typen dienstverlenende organisaties.

De selectiebureaucratie, massadienstverlening, professionele dienstverlening, vrijwillige vereniging, zorgarrangement en individuele dienstverlening. Deze zes typen organisaties onderscheiden zich van elkaar op een achttal punten. Dit onderscheid wordt overzichtelijk thematisch weergegeven in Figuur 1.

Figuur 1: Organisatietyperingen van Gastelaars

	<b>Selectie-bureaucratie</b>	<b>Massa-dienstverlening</b>	<b>Professionele Dienstverlening</b>	<b>Vrijwillige vereniging</b>	<b>Zorg-arrangement</b>	<b>Individuele dienstverlening</b>
<b>1. Referentiekader</b>	Verstatelijking en juridificering	Rationalisering en commercialisering	Professionalisering	Scheiding van werk en vrije tijd	De scheiding van arbeid en zorg	Individualisering
<b>2. Centrale waarden</b>	Rechtsgelijkheid en rechtszekerheid	Doelmatigheid en rendement	Professionele kwaliteit	Vrijwillige betrokkenheid	Continuïteit van zorg	Zelfbeschikkingsrecht van de klant
<b>3. Centrale technologie</b>	Selecteren	Leveren	Gericht veranderen	Mobiliseren	Zorg verlenen	Onderhandelen
<b>4. De uitvoerenden</b>	Eerstelijns bureaucraat / gebonden	Radertje / ingelijfd	Professional / autonoom	Amateur of onbezoldigd professional / betrokken	Verzorgende / discretionair	Deskundig onderhandelaar / discretionair in samenspraak met klant
<b>5. De klanten</b>	Belanghebbende	Anonieme afnemer	Geval	Lid of vrijwillige deelnemer	Bewoner of afhankelijke cliënt	Partner
<b>6. Coördinatie</b>	Procedures	Protocollen / omzet	Onderling overleg en standaard vaardigheden	Spelregels en sociale controle	Direct toezicht	Omzet en tevredenheid
<b>7. Structuur</b>	Hiërarchie	Machine	Eilandenstructuur	Egalitaire gemeenschap	Patriarchaal verband	Relatienetwerk
<b>8. Management</b>	Eerst verantwoordelijke / liaison	Ondernemer / resource allocator	Beschermer / Negotiator	Charismatisch leider / figurehead	Gezaghebbende / disturbance handler	Primus inter pares / spokesperson

(Gastelaars, 1997, 23)

Wanneer we kijken naar de typen die Gastelaars onderscheidt, komt de SVB grotendeels overeen met het eerste type, de zogeheten selectiebureaucratie, ook wel regelgeleide dienstverlening genoemd. Selectiebureaucratieën houden zich voornamelijk bezig met het onafhankelijk toepassen van algemene (rechts-)regels op individuele gevallen. Hieronder vallen ook de overheidsdiensten die direct in contact staan met burgers (Gastelaars, 1997, 24). De SVB als uitvoeringsorgaan van de sociale zekerheid is zo'n organisatie. Zoals te zien is in Figuur 1 geeft Gastelaars acht kenmerken per type dienstverlenende organisatie. Deze acht kenmerken zijn weer verder op te delen in drie groepen. Te weten: de legitimiteit of het geïnstitutionaliseerde maatschappelijke draagvlak van de dienstverlenende organisatie, waarbinnen de kenmerken *referentiekader* en *centrale waarden* zijn ondergebracht. Als tweede deel het primaire proces zoals dat rond de transactie met de klant is gegroepeerd, waaronder de kenmerken *centrale technologie*, *de uitvoerenden* en *de klanten* vallen. Tot slot het derde deel de structuur en aansturing van de organisatie, met de kenmerken *coördinatie*, *structuur* en *management*. Bij het bespreken van de organisatiekenmerken van de SVB zal ik deze driedeling handhaven (Gastelaars, 1997, 22). Op deze manier zal ik duidelijk maken op welke gronden de SVB te typeren is als een selectiebureaucratie.

Selectiebureaucratieën hebben hun ontstaan in eerste instantie te danken aan de verstatelijking van de verzorgingsarrangementen en aan de juridificering van de verhoudingen tussen overheid en burgers en tussen burgers onderling (Gastelaars, 1997, 151). Zonder dit *referentiekader* zou er geen sprake zijn geweest van organisaties zoals de SVB, die in opdracht van de overheid zorgt voor een correcte uitvoering van een aantal persoonsgebonden financiële regelingen van de overheid. Bij het uitvoeren van deze regels zijn de *centrale waarden* rechtsgelijkheid en rechtszekerheid van groot belang. Deze vormen immers de basis van de werkzaamheden die de SVB uitvoert. Alle regelingen die worden uitgevoerd zijn vastgelegd in regels en wetten waaraan de SVB zich uiteraard moet houden. Alleen op die manier is duidelijk en inzichtelijk welke burger, onder welke omstandigheden recht heeft op een financiële regeling van de overheid.

De SVB heeft bij de uitvoering van verscheidene persoonsgebonden financiële regelingen dagelijks te maken met de toepassing van algemene rechtsregels op individuele gevallen. Gastelaars noemt dit de *centrale technologie* van de organisatie, ook wel op te vatten als de kerntaak. Deze kerntaak is bepalend voor het primaire proces en moet tevens een antwoord geven op de vraag: "Waartoe zijn wij op aard" (Gastelaars, 1997, 151)?

De missie van de SVB geeft hier voor een deel een antwoord op: excellente, servicegerichte en omgevingsbewuste uitvoerder zijn van persoonsgebonden financiële regelingen van de overheid. Zij willen hun taak zo rechtmatig, doelmatig en doeltreffend mogelijk uitvoeren in het belang van de opdrachtgever én de klant. Deze missie en doelstelling zijn van invloed op de manier waarop de *uitvoerenden* hun werk doen. Zoals uit de geformuleerde missie blijkt, worden de regelingen uitgevoerd in opdracht van de overheid. De opdrachtgever is dan ook de partij die de betreffende wettelijke regelingen ontwerpt en vastlegt. In de uitvoering van de regelingen heeft de SVB binnen bepaalde kaders een zekere vrijheid en speelruimte, maar moet regelmatig (financiële) verantwoording afleggen aan de overheid. Binnen de uitvoering neemt de vrijheid die de medewerkers hebben toe. Dit is een belangrijk onderdeel van de reorganisatie. Daar waar in de ‘oude’ organisatie de werkinstructies tot welhaast de punt nauwkeurig de uitvoering van het werk dicteerden, is tegenwoordig meer ruimte voor interpretatievrijheid van de medewerkers. De discretionaire ruimte van de uitvoerenden, de mogelijkheden voor de werknemers om de regels van de organisatie op eigen wijze te interpreteren is groter geworden. Feit blijft echter dat het repertoire nog altijd wordt ontwikkeld door de organisatie. De uitvoerenden krijgen vastgestelde taken toebedeeld. We spreken hier dan toch nog altijd van een ‘gebonden repertoire’ (Gastelaars, 1997, 82). Bij het uitvoeren hebben medewerkers de taak om de regels naar eigen goeddunken te interpreteren, vertrouwend op hun vaardigheden en professionele kwaliteiten.

Bij dienstverlenende organisaties bestaat de belangrijkste grondstof van de organisatie uit mensen. In tegenstelling tot andere typen dienstverleners hoeft de SVB als selectiebureaucratie niet aan rekrutering te doen om *klanten* binnen te halen. Men weet wie haar klanten zijn. Voor de Algemene Ouderdoms Wet (AOW) die door de SVB wordt uitgevoerd geldt bijvoorbeeld: De AOW is een basispensioen voor mensen die de AOW-leeftijd hebben. Iedereen die woont en werkt in Nederland, is zeer waarschijnlijk verzekerd voor de AOW (website SVB). De klant kan dan ook gekarakteriseerd worden als rechthebbende of belanghebbende, maar is tegelijkertijd sterk aangewezen op de organisatie. Wie recht denkt te hebben op AOW kan hiervoor alleen terecht bij de SVB. De transactie is min of meer onontkoombaar en het gewicht gaandeweg de transactie ligt uiteindelijk bij de bevoegdheden van de uitvoerenden. (Gastelaars, 1997, 111). Dit betekent echter niet dat de SVB geen oog heeft voor de belangen van de klant. Klanten vragen om dienstverlening van een organisatie die rekening houdt met hun belangen. De persoonlijke situatie van klanten is medebepalend voor het recht op en de hoogte van de uitkering, mede daarom is een uitvoering met oog voor de individuele omstandigheden voor de SVB noodzakelijk.

De ruimte voor inbreng van de klant is weliswaar beperkt, maar dit betekent niet dat er geen ruimte is voor klantgericht werken. Meer oog voor de belangen van de klant is dan ook een belangrijk aspect van de reorganisatie die gaande is bij de SVB.

De kenmerken zoals hierboven besproken zijn uiteraard ook van invloed op de *structuur* van de organisatie. Gastelaars onderscheidt drie soorten ‘bindingen’. Te weten: verticale, horizontale en informele bindingen. Hierbij stelt zij dat bindingen vorm geven aan de voor het organisatietype specifieke structuur (Gastelaars, 1997, 129). Bij de SVB is duidelijk sprake van verticale bindingen, ook wel strakke koppelingen genoemd. Bij de hiërarchische structuur die een selectiebureaucratie kenmerkt, voltrekken deze koppelingen zich volgens het formele recht. De overheid speelt een beslissende rol wanneer het gaat om, bijvoorbeeld, de bepaling van de algemene doelstellingen van de organisatie (Gastelaars, 1997, 130). De bevoegdheden van het management én van de uitvoerenden zijn in het verlengde hiervan gekoppeld aan posities in een hiërarchische ordening. Dat betekent dat er in dit soort organisatiestructuren in principe duidelijke verantwoordingslijnen zijn, maar dat tegelijkertijd elke uitvoerende werknemer zijn/haar eigen verantwoordelijkheden kent (Gastelaars, 1997, 130).

Het besluitvormingsproces voltrekt zich over het algemeen ‘top-down’ vanuit het centrum dat in principe ‘boven’ de organisatie is gesitueerd. Bij de SVB worden de organisatiebrede besluiten genomen op het hoofdkantoor. Daar worden de procedures bepaald die vervolgens door de uitvoerende locaties ten uitvoer worden gebracht. Iedere vestiging kent daarbij ook weer een eigen hiërarchische structuur. Aan de top van elke SVB-vestiging staat het management. Bij het typeren van de *rol van het management* maakt Gastelaars gebruik van een drietal rollen zoals geformuleerd door Mintzberg (1983). De rollen die te onderscheiden zijn: besluitvormende rollen, informatierollen en interpersoonlijke rollen. Laatstgenoemde rollen hebben te maken met de formele status van managers, in de top van de organisatie. Hierbij moet de manager worden voorgesteld als iemand die ‘staat voor de organisatie’. Managers bij de SVB zijn de schakel tussen (de procedures die zijn opgesteld op) het hoofdkantoor en de uitvoerende afdeling die zij leiden. Zij staan dus enerzijds voor de waarden van de organisatie en anderzijds voor de mensen die de waarden uitdragen naar buiten toe. De schakelpositie die zij innemen betitelt Mintzberg als een ‘verbindingsrol’ en daarmee krijgt de manager de titel verbindingsman of -vrouw (*liaison*) (Mintzberg in Gastelaars, 1997).

Nu duidelijk is hoe de SVB als organisatie te typeren is, zal in de volgende paragraaf nader in worden gegaan op het veranderprogramma bij de SVB. Gastelaars geeft aan dat onder de noemer dienstverlening tal van organisaties reorganisaties hebben ingeluid (1997). Dit blijkt nog altijd een actuele bewering wanneer we kijken naar de SVB. Het streven is om van een sterk bureaucratische organisatie, waarin de nadruk met name lag op de regelgeving, een organisatie te maken met meer oog voor kwaliteit vanuit de beleving van de klant en meer vrijheid voor de medewerkers.

### **4.3 Veranderingen bij de SVB**

Het hoofdkantoor van de SVB is gevestigd in Amstelveen. De voornaamste zaken die aldaar worden uitgevoerd zijn: beleidsvoorbereiding, coördinatie van de beleidsuitvoering en facilitaire ondersteuning. Tevens is de tweekoppige Raad van Bestuur (voorheen vierkoppig), die de dagelijkse leiding heeft over de SVB gevestigd in Amstelveen. Buiten het hoofdkantoor heeft de SVB meerdere kantoren, verspreid over het land. Voor dit onderzoek is het vestigingskantoor Utrecht van belang. Dit is één van de negen vestigingskantoren, de overige zijn gevestigd in Breda, Deventer, Groningen, Leiden, Nijmegen, Roermond, Rotterdam en Zaanstad. De medewerkers op deze kantoren verzorgen de dienstverlening aan de klanten van de SVB. De gemene deler is het uitvoeren van de regelingen: AOW, ANW en AKW. Afhankelijk van het kantoor worden diverse extra regelingen uitgevoerd. Dit onderzoek richtte zich op de medewerkers die zich in de dagelijkse praktijk bezighouden met de uitvoering van de AOW en ANW (Afdeling AA), bij kantoor Utrecht. Deze medewerkers behandelen (aan)vragen van klanten en zetten via een landelijk computernetwerk betalingen in gang. Door goede informatievoorziening, adequate beantwoording van de klantvragen en het streven naar een foutloze productie wordt continu getracht de dienstverlening aan de klanten te verbeteren. In dit streven zien we de missie van de SVB terug: “De SVB wil de beste, servicegerichte en omgevingsbewuste uitvoerder zijn van persoonsgebonden financiële regelingen van de overheid”. Ook de komende jaren werkt de SVB aan een integrale verandering. Deze verandering moet het mogelijk maken om flexibel en adequaat te reageren op nieuwe trends en eisen, zodat men de beste uitvoerder kan zijn en blijven en de klant steeds weer kan rekenen op optimale dienstverlening. Het veranderprogramma heeft de naam Tien voor Service meegekregen. Centraal in de doelstellingen van Tien voor Service staat een excellente dienstverlening aan de klant.



Elke burger telt en excellente dienstverlening is derhalve een prioriteit die wordt bereikt door een voortreffelijke uitvoering van de primaire opdracht door de medewerkers van de SVB (Meerjarenplanning, 2005). Het veranderprogramma wordt uitgevoerd aan de hand van een plateauplanning. Een plateau wordt pas uitgevoerd als de resultaten van het vorige plateau zijn geëvalueerd en voldoende positief zijn beoordeeld (door de Raad van Bestuur).

Per plateau zijn meerdere projecten en activiteiten gepland. Een plateau wordt gekenmerkt door een concreet en afgebakend resultaat dat ook zonder realisatie van volgende plateaus bijdraagt aan de ambities van de SVB. Na afronding van een plateau is het mogelijk om, op basis van resultaten, te evalueren en het volgende plateau qua inhoud en of planning bij te stellen en meer gedetailleerd te plannen. Waar nodig kan rekening worden gehouden met bijvoorbeeld nieuwe omstandigheden of kennis. Dit proces herhaalt zich na ieder plateau en voorkomt dat planningen (op lange termijn) niet worden gerealiseerd (Meerjarenplanning SVB, 2005). In totaal zijn er zes plateaus. Voor dit onderzoek is met name het onderdeel serviceteams van belang. Onderdelen van de invoering van deze serviceteams zijn:

- Het grotendeels afschaffen van de tweede stroom (controle) en vervangen door een andere controlesystematiek
- Het binnen één serviceteam, waar mogelijk, eenvormig afhandelen van de Nationale en Internationale gevalshandeling
- Het sturen op snelheid en het daarop aanpassen van de managementinformatie
- Het samenvoegen van front- en back-office en dus het verdwijnen van afzonderlijke call centra
- Het geven van meer beslissingsruimte aan medewerkers in de gevalshandeling en dus ook het minder gedetailleerd invullen van de werkwijzer Paradocs<sup>1</sup>
- Het afhandelen van bezwaar behandelen in de serviceteams
- Het waar mogelijk realiseren van quick wins in de communicatie met klanten (onder andere leidend tot het terugbrengen van het aantal bezwaarzaken) (Meerjarenplanning SVB, 2005).

---

<sup>1</sup> In Paradocs zijn alle instructies van de afdeling Centrale uitvoering & Procesinrichting (CUPI) opgenomen die voor de uitvoering van belang zijn. De instructies in Paradocs zijn leidend. Het is de bedoeling dat conform deze instructies wordt gewerkt. Afwijken van de instructies wordt als een fout gerekend in de kwaliteitsmeting.

Het moge duidelijk zijn dat het inrichten van de serviceteams direct gevolgen heeft voor de medewerkers en teamleiders die zich bezighouden met de dagelijkse uitvoering van de wetten. Om de medewerkers en hun teamleiders te faciliteren bij de veranderingen is het programma Ruim Baan voor het serviceteam ingericht. De activiteiten van het programma zijn gericht op het ontwikkelen van producten en diensten gericht op de benodigde competenties en vaardigheden om goed te kunnen functioneren als serviceteammedewerker, team en serviceteammanager. Daarnaast richt het programma zich op attitudeverandering (Cluistra en Graafland, 2006).

Het project dient bij te dragen aan drie doelstellingen die zijn afgeleid van hetgeen de SVB met het veranderprogramma Tien voor Service beoogt:

- Als team de betekenis van klantgericht, zelfstandig en besluitvaardig doorleven en doorgronden: wat houdt het in om in een serviceteam te werken?
- Het bouwen van een team door elkaar te leren kennen (nieuwe teamgenoten) en de kwaliteiten van elkaar.
- De organisatie van de werkprocessen binnen het team. De tweede stroom vervalt en binnen het team zullen de bezwaarschriften afgehandeld gaan worden.
- Daarnaast moet het team bij de uitvoering van de werkzaamheden een balans vinden tussen enerzijds klantgerichtheid en anderzijds doelmatigheid en rechtmatigheid.

Het beoogde resultaat van het project is daarmee:

- De medewerkers en leidinggevenden van de serviceteams hebben een eenduidig beeld van de competenties klantgericht, zelfstandig en besluitvaardig. Zij kennen de betekenis en weten deze betekenis te vertalen naar hun handelen.
- De medewerkers en leidinggevenden van de serviceteams kennen elkaar. Zij weten wie welke vaardigheden, kennis, attitude en ervaring heeft, wie welke rol heeft en op welke wijze zij elkaar kunnen aanspreken.
- De medewerkers en leidinggevenden van het serviceteam hebben samen een eenduidig beeld van de wijze waarop de werkzaamheden uitgevoerd worden binnen het team.

Om de doelstellingen te bereiken zijn onder meer een serie interactieve workshops ingezet die alle serviceteammedewerkers AA hebben gevolgd.

#### 4.4 Zelfsturende (service)teams

Een onderdeel van de veranderingen bij de SVB is het onderbrengen van de medewerkers in *serviceteams*. De SVB definieert een serviceteam als volgt: groep medewerkers die samen verantwoordelijk is voor de klanten en het leveren van een optimale service (website SVB). Dit past binnen de volgende beschouwing van zelfsturende teams: een vaste groep medewerkers, samen verantwoordelijk voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen die aan een interne of externe klant worden geleverd. Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethoden. Zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op de leiding of de ondersteunende diensten (Amelsvoort, Seinen, Kommers en Scholtes, 2003).

Uit de gesprekken met het management en de documenten die ik heb gezien viel op te maken dat de SVB de zelfsturende teams in eerste instantie invoert omdat zij de organisatie zo in willen richten dat er flexibeler en adequater gereageerd kan worden op (de vragen van) de klant. Tegelijkertijd brengt de nieuwe manier van werken meer vrijheid mee voor de medewerkers en leidinggevenden, hetgeen volgens de SVB eveneens past bij de huidige trends.

Werken in een zelfsturend (service)team heeft echter wel behoorlijk wat impact op de dagelijkse werkzaamheden van de medewerkers. De taken zijn veranderd (zie overzicht in vorige paragraaf) en worden (steeds) verder uitgebreid. Daarbij zijn er diverse taken belegd in het team die eerder door de leidinggevende werden uitgevoerd. Niet alleen het takenpakket groeit, ook de verantwoordelijkheden van het team. Er zijn medewerkers die dit zien als uitdaging, maar er zijn er ook die dit als veeleisend ervaren (Stoker, 1999).

Niet iedere medewerker voelt zich comfortabel in dezelfde rol. In de theorie van Belbin worden negen verschillende teamrollen beschreven, waarbij hij ervan uitgaat dat ieder persoon twee of drie rollen heeft die hem vanuit zijn natuur het beste afgaan. Het patroon waarin de rollen binnen een team verdeeld zijn heeft dan ook een belangrijke invloed op de resultaten die bereikt worden.

Een uitgebalanceerde rolverdeling binnen een team is belangrijker dan de expertise van de afzonderlijke teamleden, als het gaat om de mate van succes. Vakbekwame medewerkers zijn wel nodig in een team, maar de samenstelling is cruciaal (Belbin, 1998). Om een evenwichtige verdeling te kunnen maken in een team, lijkt het daarom noodzakelijk om in te zoomen op het individu en op het team als verzameling individuen.

Een zelfsturend team ontstaat niet met alleen de opdracht om zo te gaan werken. Van Amelsfoort en Benders (1996) stellen dat een team (vier) fases van teamontwikkeling moet ondergaan om tot een optimaal zelfsturend team te kunnen groeien.

- Fase 1: Tijdens deze fase worden de kennis en vaardigheden van de leden van het team vergroot. Dit is nodig om het takenpakket daadwerkelijk te kunnen verbreden. Ook wordt in deze fase geïnventariseerd wie over welke vaardigheden beschikt en wie welke scholing nodig heeft. Ook het 'hoe' en 'waarom' van een zelfsturend team komt aan de orde.
- Fase 2: Tijdens deze fase komen er extra taken in het team. Dit zijn voornamelijk de managementtaken als planning, control en bijvoorbeeld coaching. De zelfstandigheid van het team groeit. In deze fase is er kans op conflicten, waar ook aandacht aan besteed moet worden.
- Fase 3: In deze fase is 'samenwerken' het voornaamste aandachtspunt. De leidinggevende verdwijnt naar de achtergrond en het team functioneert zelfstandig, waarbij men elkaar aanspreekt op prestaties en gedrag. Gezamenlijk worden afspraken gemaakt over de te verwachten prestaties. Voor de SVB minder van toepassing, maar wel genoemd in dit vier fasen model is het beschikbaar krijgen van een 'teambudget'.
- Fase 4: Het team functioneert nu als volledig zelfstandige onderneming. De verantwoordelijkheid voor de te behalen doelen wordt genomen en men is (gezamenlijk) in staat om bij te stellen en bij te sturen wanneer nodig.

Bovenstaande fases geven de weg aan naar de ontwikkeling van een volledig zelfsturend team. Zonder vooruit te lopen op de bevindingen in dit onderzoek, kan ik alvast concluderen dat de SVB op hoofdlijnen de uitgangspunten deelt van een zelfsturend team. Echter, een serviceteam is geen zelfsturend team zoals weergegeven bij fase vier in bovenstaand rijtje. De teams kennen meer verantwoordelijkheid dan de afzonderlijke individuen voorheen hadden, maar zij zijn en worden niet verantwoordelijk voor het gehele proces.

Afgezien van het budgettaire gedeelte, blijft ook een aantal andere verantwoordelijkheden achter bij het management. Hoe de praktijk er daadwerkelijk uitziet komt uitvoerig aan bod in het volgende hoofdstuk.

## **5. Bevindingen**

### **5.1 Inleiding**

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van het onderzoek beschreven worden. Deze resultaten zijn verkregen aan de hand van 14 interviews met medewerkers (12) en teamleiders (2). Daarnaast heb ik een oriënterend gesprek gevoerd met een afdelingsmanager en assistent afdelingsmanager. Een manager van het hoofdkantoor sprak ik over het veranderprogramma. en daarnaast is informatie verkregen uit informele gesprekken, observaties en documentanalyse. De verschillende data zijn ter ondersteuning van en ter aanvulling op elkaar gebruikt.

### **5.2 De medewerkers en de organisatie(cultuur)**

Daar waar ik eerder een uitgebreide paragraaf besteedde aan het duiden van het begrip organisatiecultuur en de conclusie optekende dat voor mij een organisatie een cultuur is in plaats van heeft, daar zijn de medewerkers zich niet bewust van mijn ideeën en spreken allemaal over cultuur die de SVB heeft. Wél een cultuur die in beweging is overigens.

Zelf heb ik een aantal jaar bij de SVB gewerkt. Nooit in de uitvoering op de vestigingskantoren. Wel tijdelijk in de uitvoering op een ‘bijzonder’ kantoor en later bij het mobiliteitsbureau op het hoofdkantoor. Het algemene beeld dat in die jaren bestond van de medewerkers op de vestigingskantoren was niet ontzettend positief. Er werd wat gnuivend gesproken over dé SVB- medewerker, die vaak al vanaf jonge leeftijd bij de SVB werkte en het allemaal wel prima vond zoals het ging. Iedereen deed wat hij moest doen en vooral niet meer. Op de mobiliteitsafdeling was het beeld niet heel anders. Daar was de confrontatie met medewerkers die niet zo veranderingsgezind waren aan de orde van de dag. Via het mobiliteitsbureau werden de mensen op weg naar nieuw werk geholpen, die de veranderingen bij de SVB niet konden behappen en/of niet zagen zitten. Tijdens het uitvoeren van mijn eerste onderzoek, maar meer nog tijdens het doen van dit onderzoek kwam ik tot de ontdekking dat het beeld over de ‘oude’ cultuur van de SVB nog altijd bestond, met daarbij dus de prominente rol voor de traditionele SVB-medewerker.

*‘Qua mentaliteit, een beetje zeur, mensen vinden niet snel iets goed. Ze zijn een beetje ontevreden mensen. Klagende mensen’. (vrouw, 23)*

*‘Typerend SVB was vroeger, je had een baan en je bleef gewoon zitten tot je gepensioneerd was. Ja, dat was typerend...’(vrouw, 40)*

*“Sommige mensen die vinden het allemaal wel best. Zoiets van nou, laat me lekker met rust, ik wil me niet ontwikkelen”. (man, 22 jaar)*

Daarnaast leeft echter het idee van een nieuwe cultuur, de cultuur die wordt gepropageerd door het management; van leidinggevende tot hoofdkantoor. Dé cultuur die aanhangers, maar ook critici kent.

In het jaarplan van de Afdeling AA, vestiging Utrecht vond ik een brief, die ik graag wil gebruiken als startpunt voor het beschrijven van de resultaten:

*Hallo,*

*Mag ik me even voorstellen?*

*Ik ben de afdeling AA. Ik besta uit serviceteammedewerkers, teamleiders, een manager en managementondersteuning, uit verschillende leercirkels, maar vooral uit vier samenwerkende zalen. Ik ben veranderd en ga mee met de veranderingen in de toekomst. Ik weet wat er van mij verwacht wordt. En ik weet wat ik verwacht van iedereen op mijn afdeling. Dat weet ik namelijk uit de diverse bijeenkomsten voor het vestigingsplan, uit het rookhok, uit de koffiecorner en van mijn muren. Die hebben oren! Ik hoor dat alle verschillende onderdelen waaruit ik besta dit over zichzelf zeggen:*

*“Ik weet dat wij samen al veel hebben bereikt. Hier ben ik trots op! Het toekomstbeeld voelt soms onzeker, maar wel positief.*

*Ik besef dat de organisatie verandert. Naar de toekomst van de SVB ben ik nieuwsgierig en ik durf mij daarvoor open te stellen. Om veranderingen zo goed mogelijk te laten verlopen, neem ik zelf initiatief. Als ik bij deze veranderingen hulp nodig heb, vraag ik daar om. Ik vertrouw erop dat mijn collega's me hiermee kunnen helpen.*

*Ik denk na over mijn eigen toekomst. Ik durf ook buiten de afdeling en zelfs buiten de SVB te kijken. Dat anderen dat ook doen, vind ik knap en te waarderen. Ik stimuleer de individuele groei van anderen. Dit doe ik door ze de ruimte te geven, die nodig is. Als ik zelf iets wil leren, vraag ik daar ook ruimte voor.*

*Gevraagd en ongevraagd geef ik opbouwende kritiek aan al mijn collega's. Wanneer de situatie daarom vraagt, geef ik mijn persoonlijke oplossing.*

*Uiteraard ben ik niet vergeten waar ik het allemaal voor doe: de klant zo goed en zo snel mogelijk van dienst zijn. Daarvoor ben ik samen met alle collega's verantwoordelijk."*

### **5.2.1 Integratieperspectief**

Wanneer ik me puur had gebaseerd op de schriftelijke documenten had het theoretisch gezien gekund dat ik in klinkende woorden de cultuur van de SVB had opgetekend. Op papier heeft het management deze prachtig verwoord. Van organisatiebreed tot op afdelingsniveau, zoals is te lezen in bovenstaande brief.

Vanuit het integratieperspectief van Martin (2002) bekeken zien we hier in één oogopslag de consensus, de gewenste normen en waarden van het management. De corporate culture en de medewerkers met hun corporate identity. Tijdens het onderzoek bleek die eenduidigheid mooi te staan op papier, mooi te klinken uit de monden van de leidinggevenden en een aantal medewerkers, maar niet houdbaar wanneer verder werd ingezoomd op de praktijk.

### **5.2.2 Differentiatieperspectief**

Het differentiatieperspectief kwam tot leven onder mijn ogen. Ik had gedurende het onderzoek drie maanden lang een vaste plek op de zaal waar ik het onderzoek uitvoerde. Naast deze zaal was er sprake van nog drie soortgelijke zalen, die elk twee teams huisvestten. Ik heb mij voor dit onderzoek nadrukkelijk gefocust op één zaal, twee teams. Ik kan dus geen uitspraken doen over andere teams op basis van hetgeen ik geobserveerd heb. Wel heb ik een document gezien waarin de uitgangspunten achter het vormgeven van een serviceteam beschreven stonden. Het kernwoord hierin was evenwichtigheid. Door de zorgvuldige spreiding van de medewerkers over de verschillende teams is getracht een evenwicht te bewerkstelligen.



Tussen de teams, maar ook binnen de teams. Desondanks ervoeren de medewerkers verschillen tussen de zalen onderling.

***“Ik denk dat onze zaal nog wel één van de stillere zalen is. Ik denk dat als je bij zaal D gaat kijken...dat je daar al een heel andere sfeer hebt. Dat je daar toch meer gezelligheid hebt, dat zie je eigenlijk al aan de aankleding van de bureaus bijvoorbeeld”. (man, 22 jaar)***

Nu schuilt achter de presentatie van het team nog niet direct een subcultuur. Die waren er echter wel. Niet te herkennen aan het plantje op het bureau en de vakantiefoto's aan de muur. Het zat 'm met name in de demografische verschillen tussen mensen. Leeftijd en de duur van het dienstverband clusterden groepjes medewerkers. Het ging hier niet om verschillen tussen zalen of teams, maar daarbinnen.

Medewerkers van verschillende teams, spraken onderling af om koffie te gaan drinken. Dat gebeurde in vaste groepjes op vaste tijden. Ik vond het herkenbaar en grappig om te zien, ik realiseerde me dat in de tijd dat ik bij de SVB werkte, precies hetzelfde gebeurde. Ook ik maakte deel uit van een groepje gelijkgestemden, waarmee ik koffie dronk op gezette tijden. Het was blijkbaar iets wat bij de organisatie hoorde: het ritueel van samen koffiedrinken in vaste groepjes.

***“Ik ga vaak om een uur of half elf koffie drinken. En je hebt verschillende groepjes, op verschillende tijden, maar soms ga je ook even in je eentje een cappuccino halen en dan hoor je wel van die verhalen dat je denkt ‘ nou uh...’.” (vrouw, 23)***

***‘Mensen zeggen niet zo snel zelf iets in zo'n zaaloverleg. Maar als je later je kopje koffie gaat halen, hoor je dat ze het er daar over hebben. Terwijl wij dan denken , zeg het dan meteen. Maar, dat gebeurt niet.’ (vrouw, 23)***

Bovenstaande quote vind ik heel mooi dit perspectief illustreren. Deze medewerker spreekt over wij, waarmee zij de groep waar zij mee optrekt bedoelt. Dat is dus niet haar team, maar een groep jonge medewerkers die nog niet zo lang in dienst is bij de SVB.

### 5.2.3 Fragmentatieperspectief

Hoe meer ik zag en hoorde, hoe meer ik tot de ontdekking kwam dat medewerkers allemaal hun eigen idee hadden over de organisatie en hier ook allemaal hun eigen draai aan gaven. En dat gebeurde onder meer in de wandelgangen en in de beruchte koffiehoeken. Op de werkvloer waar ik aanwezig was werd gewerkt en was het hoofdzakelijk stil. Mensen zaten in blokken van vier bij elkaar. Op gezette tijden gingen groepjes mensen koffie drinken. Opvallend hierbij was dat het leek of deze groepjes geformeerd waren op leeftijd, danwel levensduur bij de SVB. Bij de koffie-automaat gebeurde het.

*'De cultuur is wel zo dat mensen bij de koffie of het roken veel vertellen.'* (man, 24)

Daar spuwde de oudere generatie op de jongere en andersom. Daar ging het bij de oudere generatie vaak over het werk, collega's en de veranderingen en bij de jongere net iets vaker over privé-aangelegenheden. De oudere generatie leek moeite te hebben met de ingezette koers en de veranderende SVB. Zij hadden al een verleden bij de SVB, zetten hun eerdere ervaringen af tegen de koers die nu was ingezet. Het gevoel dat zij, op basis van hun verleden bij de organisatie, bij de SVB hadden was aan het wankelen gebracht. Dat kwam op verschillende manieren boven tafel. Er was onvrede over het wegvallen van bepaalde rollen; de 'medewerkers bezwaar' namen in de oude situatie een aparte positie in. Je zou kunnen stellen dat zij hoger stonden in de hiërarchie. Dat vonden zij zelf, maar zo werden zij ook door de organisatie behandeld. Met de veranderingen verloren zij hun bijzondere positie en werden zij onderdeel van het serviceteam, met het vooruitzicht op termijn net zoveel te kunnen en moeten uitvoeren als ieder ander. Een deel van de voormalig bezwaarmedewerkers kon hier niet mee leven en is opgestapt. Degenen die er nog waren konden hun ongenoegen nauwelijks verbergen. Het leek zo nu en dat het nu eenmaal de 'gewoonte' was om te mopperen, maar hier zag ik ook weer het fragmentatieperspectief terug. Uit verhalen maakte ik op dat de medewerkers bezwaar zich vroeger niet inlieten met de 'normale' beoordelaars. Nu zij als groep echter niet meer bestonden en in aantal waren uitgedund, hadden de bezwaarmedewerkers wel contacten met mensen uit hun teams. Zij deelden hun ongenoegen met personen die zich, zij het op een andere manier, ook 'minder gewaardeerd' voelden door de organisatie. Niet openlijk, maar iedereen was er wel van op de hoogte.

Van oudsher zit er een groot aantal medewerkers bij de SVB die helemaal niet zitten te wachten op grootse veranderingen. Die zochten naar zekerheid, deze vonden in hun werk. Medewerkers die bovendien tevreden waren met hun positie.

*'Ik vind het prettig als ik ergens goed in ben, dan wil ik het ook blijven doen.'* (vrouw, 53)

Die medewerkers moeten nu in beweging komen, zich nieuwe werkzaamheden eigen maken én flexibiliteit tonen. Voor deze medewerkers hadden de verandering een hele andere lading als voor de medewerkers die net binnen waren gekomen.

Die laatste groep zag in de ambities van de SVB juist een mogelijkheid om ook als werknemer verder te groeien, voelde zich gewaardeerd door deze bereidheid tot ontwikkelen. De medewerker die voor zijn gevoel minder goed aansloot op de nieuwe manier van werken, voelde zich onzeker en leek soms welhaast gekwetst. De verschillende betekenissen die aan de verandering werden toegekend waren boeiend om te horen, te zien en af te leiden. Opvallend vond ik dat bij de (meest) kritische werknemers vaak de grootste betrokkenheid bij de organisatie leefde. De medewerkers die al langer bij de SVB werkten hadden een (sterke) band opgebouwd met hun werk en de organisatie. Ze maakten zich enerzijds zorgen, maar hadden anderzijds ook veel vertrouwen in de organisatie. Buiten alle kritiek werd de SVB toch ook getypeerd als stevige solide organisatie, die haar zaken in wezen goed voor elkaar heeft. De onzekerheid die werd ervaren door de stroom aan veranderingen, zorgde voor een kritische houding enerzijds maar het merendeel van de mensen die ik sprak wel vond dat de SVB moest veranderen om zo met de tijd mee te gaan.

*'Nu moet er bezuinigd worden, kosten moeten omlaag. Dwingt SVB als bedrijf te denken. Klantgericht, maar met minder kosten. Dat wordt ook zo werken natuurlijk.'* (man, 24)

### **5.3 De medewerkers en de (organisatie)veranderingen**

De veranderingen waren aan de orde van de dag. Nu was mij dit al bekend, ik heb eerder onderzoek gedaan naar dit veranderproces. Maar, los daarvan kon je er ook niet omheen. Op de zaal waar ik een korte periode mijn eigen werkplek had zag ik de inspanningen die in het teken van de veranderingen werden gedaan voor mijn ogen gebeuren. Mensen waren afwezig omdat zij in opleiding waren voor extra taken, hadden een afspraak bij het mobiliteitsbureau. Tijdens de teamoverleggen ging het meer over de veranderingen dan over het werk inhoudelijk.

Ambassadeurs van het veranderprogramma vertelden tijdens het zaaloverleg over de voortgang van de veranderingen. Er was een bijeenkomst in de kantine, waar medewerkers in het zonnetje werden gezet die aan hun mobiliteit hadden gewerkt. Kortom: veranderen was waar het om draaide.

Medewerkers die al langer bij de SVB werkten gaven aan dat veranderingen niet nieuw waren, maar de manier waarop het werd aangepakt wél.

***‘Denk dat vanaf dat ik binnenkwam continu veranderingen heb meegemaakt.’ (man, 48)***

De teamsamenstelling veranderde, het takenpakket van de teams en de individuele medewerkers werd anders. Het was geen vanzelfsprekendheid meer dat iedereen bleef doen wat hij deed en bleef zitten waar hij zat.

***‘Je mag blij zijn als je een keer een paar maanden ergens mag zitten zonder dat er iets veranderd wordt.’ (vrouw, 53)***

Zoals eerder al aangegeven en volkomen begrijpelijk, zat niet iedereen op die continue veranderingen te wachten. En toch gebeurde het en werd daarbij het werk gewoon gedaan. En leek het werk er niet onder te leiden. Al was (ook) daar niet iedereen het over eens.

In de brief waarmee ik dit hoofdstuk startte viel te lezen:

***‘Uiteraard ben ik niet vergeten waar ik het allemaal voor doe: de klant zo goed en zo snel mogelijk van dienst zijn. Daarvoor ben ik samen met alle collega’s verantwoordelijk.’ (jaarplan AA, 2008)***

De organisatie en de medewerkers hadden gemeen dat zij de klant goed van dienst wilden zijn, kwaliteit wilden leveren. Alleen verschilde de mening over wat kwaliteit inhield. Er waren medewerkers die in twijfel trokken of daar met deze nieuwe wijze van werken wel aan werd voldaan. Dat werd immers (in hun ogen) nauwelijks nog getoetst. Op zich kwamen deze opmerkingen voort uit een grote betrokkenheid bij het werk en de organisatie. Zij hadden echter niet het idee dat dit zo werd gezien.

*‘Als je je bedenkingen hebt dan word je toch in een conservatief daglicht gezet.’(vrouw, 53)*

Er was voor de medewerkers minder inzicht in de kwaliteit. Dat had ondervangen kunnen worden door kwaliteitscijfers, die er wel waren, te delen. Er werd bewust voor gekozen om dit niet te doen, omdat de medewerkers meer moesten varen op vertrouwen. Daarentegen ontdekte ik dat het management nog wel erg vasthield aan (productie-)cijfers. Dit heb ik besproken met teamleiders en afdelingsmanager en zij gaven aan dat zij mijn opvattingen deelden en voornemens waren de werkwijze te veranderen. Hierbij waren zij echter gebonden aan voorschriften van het hoofdkantoor en daar was men nog niet zover.

De werkdruk was aanzienlijk afgenomen met de nieuwe manier van werken. Door de toegenomen telefonische mogelijkheden, het herschreven Paradocs en het wegvallen van de controle werd het mogelijk om klantvragen sneller af te handelen dan voorheen het geval was. Dit zorgde voor minder werkdruk en ook voor een prettiger klantcontact. Doordat medewerkers het minder druk hadden, konden zij meer tijd en ruimte nemen voor hun werk en de klant. De mogelijkheid om elkaar als collega's te ondersteunen werd hierdoor ook makkelijker gezien en benut. Dat werd wel als prettig ervaren, al nam het niet de zorgen over de kwaliteit weg (bij wie die had). Medewerkers zochten zelf naar plausibele verklaringen voor de nieuwe werkwijze.

*‘Zal verschil wel zijn tussen op de werkvloer zitten en beslissingen nemen. Dan heb je ook met budget te maken.’ (man, 48)*

### **5.3.1 Serviceteams**

De teamleider staat verder van de inhoud af dan voorheen. Verder van het team af, was zelfs de indruk die leefde. Er zijn rollen belegd bij medewerkers in het team, die voorheen door de teamleider zelf werden vervuld. De medewerkers die deze rollen vervullen zijn degenen die de teamleider van informatie voorzien. Het werk wordt ingepland en geprioriteerd door de 'capaciteitsplanners', het coachen op vaardigheden wordt overgenomen door 'mentoren'. Daarbij zijn en worden er aanpassingen gedaan op automatiseringsgebied.

Over de invulling van bepaalde rollen bestond nog wel onduidelijkheid. Nog niet iedere rol (zoals de metror-rol) was ingevoerd. Ook waren er (nog) geen handvatten beschikbaar voor de invulling van die rollen. Het is mij niet duidelijk geworden of hierop werd gewacht, of dat de invulling aan het team zelf werd gelaten.

De rollen die de medewerkers extra vervulden hadden geen invloed op het salaris, maar het genoot wel aanzien. Het maakte voor mij wederom het verschil duidelijk tussen jong en oud. Onder de jonge medewerkers die net binnen waren gekomen, was veel animo voor de verschillende rollen. Bij de oudere medewerkers leefde het minder. Daar was hier en daar wel interesse voor de 'mentoren-rol' en dan werd ook geuit dat zij vonden dat zij daar recht op hadden vanwege werk- en levenservaring bij de SVB. Hier leek het dat werd teruggevallen op hoe het ooit was: 'succes uit het verleden, bieden garanties voor de toekomst'. Terwijl dat in de huidige veranderende omgeving eigenlijk niet meer bestond.

Ik vond dat ook best lastig te duiden. Er werd erg gefocust op veranderbereidheid en positiviteit. Op het moment dat een wat oudere medewerker aangaf wel als mentor aan de slag te willen omdat dat op basis van het verleden een logische stap zou zijn, werd dat al bijna als negatief ontvangen. Omdat het uitgangspunt niet de juiste was. Heel ingewikkeld.

***“Ik moet wel vragen beantwoorden, soort vraagbaak. Ik zou het graag als taak willen, heb ik ook eerder gedaan bij VZ. Maar, ik ga niet solliciteren op de rol. Gaat niet op inhoud, gaat op vaardigheden en dat vind ik voor teamleider. Weet niet wat die nog doet.” (man, 51)***

Daar waar de taak van 'knopen doorhakken' op inhoudelijke taken voorheen bij de teamleider lag, moeten medewerkers dit nu zelf doen (bij elkaar zoeken). Daar zijn rollen voor bedacht, maar de (korte) ervaring leert dat mensen bij voorkeur diegenen raadplegen die ze het beste kennen.

Over de nieuwe rol van de teamleider: minder inhoudelijk betrokken en meer coachend van aard, waren de teamleiders zelf erg positief. De medewerkers zagen echter liever een teamleider die weet waar het werk over gaat. Voorheen bleek het toch wel de gewoonte om moeilijkheden en problemen op het bordje van de teamleider te leggen, die vervolgens een oplossing aandroeg. Nu dit meer uit het team moest komen, werd dat ervaren als een gebrek aan ondersteuning door de teamleider.

Tijdens de gesprekken bleek dat de rol van de teamleider erg belangrijk was (geweest) tijdens het verandertraject. De manier waarop de teamleider aandacht besteedde aan de veranderingen had duidelijk een weerslag op het team en de individuele medewerkers.

***‘Als de klik er is met de teamleider, dan merk je dat gewoon in je presteren.’  
(vrouw, 40)***

Een veel gehoord geluid was dat de medewerkers de teamleider te weinig zagen. Dat werd overigens onderschreven door de teamleiders, die zelf ook vonden dat zij teveel verplichtingen buiten het team om hadden om en daardoor te weinig in het team zelf konden zijn. Desondanks kreeg ik het idee dat de teamleiders heel bewust bezig waren om hun teams te ondersteunen bij de nieuwe werkwijze, aan te sturen op zelfstandigheid en samenwerken en het geven van feedback. Er werd daarbij veel nadruk gelegd op het groepsproces. Er werd aangedrongen op onderlinge samenwerken en de bereidheid om elkaar te helpen was er ook zeker. Maar, het had naar mijn idee nog wel tijd en aandacht nodig om te groeien.

***“Mensen werken onder druk samen omdat het gevraagd wordt, ze voelen zich niet vanzelf verantwoordelijk om dat te doen. Het gebeurt op commando. Als je echt een team bent hoeft die vraag niet gesteld te worden.” (man, 51)***

Wanneer samenwerken meer vanzelfsprekend zou worden, ontstaat ook de mogelijkheid voor het geven van onderlinge feedback. Elkaar aanspreken op gedrag, wat de opzet was van de organisatie, bleek lastig. Sterker nog, daar waagde men zich liever niet aan.

***‘Omdat niemand het doet eigenlijk en dat is dus de hele sfeer een beetje. Niemand doet het, dus dan doe je het zelf ook niet.’ (vrouw, 23)***

Tijdens de interviews die ik had met de medewerkers (met een langdurig dienstverband) kwam meer dan eens aan de orde dat zij geen behoefte voelden om zich openlijk te uiten. Niet over de organisatieveranderingen en niet over het functioneren van hun collega (feedback). Doorvragen leerde dat de oorzaak hiervoor lag in het verleden. Er zou een wandelgangen-cultuur zijn ontstaan omdat het niet gewaardeerd werd als je openlijk kritiek had op je leidinggevendenden, collega's danwel de gang van zaken. Deed je dat wel, dan kreeg je problemen bij je beoordeling.

*‘Er zijn ook veel mensen die niks zeggen. Voor management moeten dit ook signalen zijn. Daar moeten ze iets mee doen.’ (man, 51)*

Met de huidige organisatieverandering werd juist enorm gehamerd op meedenken, feedback geven en uitkomen voor je mening. Toch schuwde een groot aantal medewerkers het openlijk delen van hun mening (nog). Dit werd ook erkend door de teamleiders die ik sprak, het geven van feedback was nog geen gewoonte. In één van de (driewekelijkse) nieuwsbrieven met de naam ‘Dimensies’, las ik over een workshop ‘samenwerken en feedback’. Een belangrijke boodschap van deze workshop: ‘Klagen bij het koffieapparaat lost niks op’. Om even terug te komen bij de brief waarmee ik dit hoofdstuk startte; de muren hadden inderdaad oren en het was doorgedrongen tot in de managementlagen. Alleen met het propageren van verandering deze niet automatisch bewerkstelligd werd. Dus werden er voor hele teams workshops georganiseerd die aanstuurden op een gedragsverandering. Ik had mij in dit geval kunnen voorstellen dat er gekozen zou worden voor een of meerdere sessies op teamniveau. Waarbij aandacht zou worden geschonken aan het individu en zijn persoonlijkheidskenmerken.

#### **5.4 De medewerkers en betekenisgeving**

Een aparte paragraaf besteden aan betekenisgeving is net zo logisch als onlogisch. Immers, alle voorgaande paragrafen zijn eveneens gestoeld op de betekenissen die de medewerkers gaven aan de organisatie, de veranderingen, het werk en de werkvorm. Toch is juist de betekenisgeving zo belangrijk om extra te belichten, omdat het de basis is voor het beantwoorden van de centrale vraagstelling van dit onderzoek. Immers, ervaring heeft alles te maken met betekenisgeving. Daarom dus deze aparte (korte) paragraaf over betekenisgeving. Om te belichten wat in dit hoofdstuk nog niet of slechts heel beperkt gepresenteerd is.

Zoals gezegd is de SVB (van oudsher) een ambtelijke organisatie. Taken waren behoorlijk gedifferentieerd. Voor het noteren van een adreswijziging, het betaalbaar stellen van een uitkering of het beoordelen van een situatie waren verschillende functiegroepen verantwoordelijk. Waarbij de beoordelaars het hoogst in rang waren. Wie heel hard werkte en dat lang volhield kon ook nog teamleider worden, maar dat laat ik hier even buiten beschouwing. Binnen de beoordeling kende men ook nog een aantal categorieën en het was een verschil of je één wet beheerste of meerwettig was.



De mensen met een langdurig dienstverband die ik sprak voor dit onderzoek waren meerwettig, een aantal van hen behandelde naast 'nationale' kwesties ook 'internationale' problemen. Bij de SVB waar zij destijds kwamen werken en waar zij zich aan hadden geconformeerd behoorden zij dus tot de besten op hun werkgebied. Maar, zij ervoeren nu dat die in het verleden behaalde successen geen garanties boden voor de dagelijkse praktijk en al helemaal niet voor de toekomst. Dat zorgde voor onzekerheid. Maar, ook voor boosheid. Boosheid bijvoorbeeld op de kansen die jonge medewerkers bijna als vanzelfsprekend leken te krijgen.

***Die gaan op een gegeven moment functies pakken, waarvan je denkt: hallo, je komt net kijken, hoe zit dit eigenlijk?! Waardoor je als oudere medewerker het gevoel krijgt dat je voorbij gelopen wordt'.(vrouw, 39)***

Werken in de uitvoering bij een organisatie die is gebonden aan een repertoire en starre grenzen kent door wet- en regelgeving, vraagt om personen die dat kunnen met persoonlijkheidskenmerken die aansluiten op de organisatie. Dat bleken over het algemeen niet de mensen te zijn die qua persoonlijkheid ontzettend veranderingsbereid waren.

***'Toch, als je een gezin hebt heb je minder zin om te bewegen.'* (man, 48).**

Dus het was welhaast logisch dat er door die groep werd gemopperd op alle veranderingen en ontwikkelingen waarin men mee moest.

***'Denk jij dat een dubbeltje een kwartje kan worden? Ik niet. Je kunt je ontwikkelen, maar van dubbeltje naar twaalf cent.'* (man, 51)**

Jonge medewerkers hadden de ballast van het verleden niet en de huidige organisatie was hun werkelijkheid. Zij spraken een andere taal, en hadden ook hele andere belangen. In hun bereidheid en wil om te groeien vonden ze gelijkgestemden. Zij waren positief over hun kansen en mogelijkheden. Voelden zich gehoord door de organisatie en wilden dus ook wel mee. Heel algemeen beweerd kon je zeggen dat er sprake was van twee groepen, dat was ook zo. Maar, doet dat natuurlijk geen recht aan de differentiatie die er ook weer binnen die groepen was.

Er waren ook medewerkers die ondanks hun weerstand zelf schakelden in perspectief, die de verschillen konden zien in opvattingen en daar hun eigen ideeën over hadden.

***‘Ik vind dat zolang je hier werkt je je moet inzetten.’ (vrouw, 44)***

Opmerkelijk vond ik dat vier medewerkers allen rond de veertig jaar, zichzelf bestempelden als de oudere medewerker. Met een dienstverband van zo ongeveer vijftien jaar kon ik daar enerzijds wel inkomen. Het feit dat zij werden omgeven door prille twintigers zal ook hebben bijgedragen aan het gevoel. Zij konden zich op basis van hun verleden bij de organisatie meer identificeren met de medewerker die in leeftijd boven hun uitstak.

***‘En dan merk je, hoe langer je er zit dat je die mentaliteit ook gaat krijgen.’ (vrouw, 39)***

Geloof in dat de veranderingen goed waren voor de klant werd niet algemeen gedeeld. Daar zat ook een verschil. En dat had ook met betekenisgeving te maken. Wanneer is iets ‘goed’ en wanneer ‘fout’, is niet altijd zwart-wit, maar heeft ook alles te maken met eerdere ervaringen of simpelweg ‘hoe een individu denkt’. Wat ik merkte is dat deze kritiek voorkwam uit een groot verantwoordelijkheidsgevoel voor de organisatie en haar klanten. Het kwam voort uit de behoefte om het werk goed te willen doen. De SVB als organisatie gaf ook aan dat kwaliteit belangrijk was. Maar, de medewerker vond hiervoor geen gehoor bij de organisatie.

***“In een normale organisatie zou je blij moeten zijn met dat soort mensen. Die de klok luiden en aangeven waar je bij moet sturen. Die mensen moet je aantrekken en iets mee doen.” (man, 51)***

De SVB had als strategie duidelijk gekozen om voornamelijk positief over de veranderingen te communiceren. Dit leek vanuit het hoofdkantoor opgelegd en ook tamelijk strikt opgevolgd. Dat past bij de organisatie (selectiebureaucratie), maar ik kon de frustratie van de medewerkers die ik hierover sprak wel plaatsen. De (opbouwende) critici hadden wellicht begeleid kunnen worden, waardoor het mogelijk juist voor een positieve bijdrage had gezorgd.

## 6. Conclusie en discussie

Op basis van alles dat de revue is gepasseerd aan interviews, gesprekken, observaties en geraadpleegde documenten en literatuur, meen ik een aantal conclusies te kunnen trekken. Deze conclusies geven allemaal (in meer of mindere mate) een antwoord op de centrale vraag:

### *‘Hoe ervaren de medewerkers van het serviceteam AA in Utrecht het werken in het serviceteam?’*

Er is geen eenduidig antwoord te geven op deze centrale vraag. Daarvoor verschillen de medewerkers onderling te veel van elkaar. Toch zal ik in dit hoofdstuk zoveel mogelijke conclusies trekken die algemeen gelden.

De SVB wilde graag één cultuur propageren. Dat zag ik terug in documenten en op de website die ‘SVB-breed’ communiceerden, maar ook in documenten die toegespitst waren op de locatie Utrecht. De SVB wilde een nieuwe cultuur realiseren. Duidelijk was dat de organisatiecultuur werd gezien als een set normen en waarden die een verklaring geeft voor de attitude binnen de organisatie. Door duidelijk de normen en waarden te profileren én de te verwachten attitude inzichtelijk te maken, werd toegewerkt naar de ‘nieuwe’ situatie. Getracht werd om de cultuur in te zetten als middel om de organisatie te reorganiseren (Demers, 2007). Deze benadering deed geen recht aan de dagelijkse praktijk. Daarin bleek namelijk dat de cultuur veelomvattender was en minder statisch dan werd gepresenteerd. Een voorbeeld: één van de belangrijke normen van de organisatie was (en is) ‘kwaliteit bieden’. Door de toegenomen vrijheid en het wegvallen van het grootste gedeelte van de controle werd de kans groter dat er verkeerde beslissingen genomen werden. Een deel van de medewerkers meende dat hierdoor de kwaliteit achteruit ging. Zij herkenden zich niet meer in de normkwaliteit die de SVB hanteerde. Naar mijn idee had de organisatie hierop in kunnen spelen, door bijvoorbeeld (tijdelijk) de kwaliteitcijfers inzichtelijk te maken. Dat gebeurde nu nauwelijks, want ‘vertrouwen’ was één van de kernbegrippen van de veranderingen. Echter, groeiend vertrouwen heeft naast tijd soms een duwtje nodig.

De nadruk lag erg op positiviteit en vooruitgang. Medewerkers ervoeren weinig ruimte voor een kritische houding, terwijl in die houding vaak ook louter goede bedoelingen en betrokkenheid bij de organisatie scholen.

Het werd van hogerhand bepaald waar wel ruimte voor was en waarvoor niet. In de wijze waarop de verandering werd ingezet (top-down), duidelijk met een bepaalde hiërarchie, zag ik terug hoe de SVB getypeerd kan worden. Je zag hierin de kenmerken van de selectiebureaucratie, zoals beschreven door Gastelaars (1997). En ondanks dat deze manier van werken verklaard kan worden door de wijze waarop de organisatie is gestructureerd, ging achter deze wijze van aanpakken ook het ontstaan van wat weerstand schuil. Bij het in gang zetten van veranderingen, moet altijd met enige vorm van weerstand rekening worden gehouden. Wat kan helpen bij het reduceren van die weerstand, is de voorbeeldfunctie van het management: om een geslaagde verandering te bewerkstelligen dient zij het gewenste gedrag tentoon te spreiden (Boonstra, 2010). Maar juist de veranderingen voor het management leken minder groot dan voor de medewerkers zelf. De verandering werd gecoördineerd vanuit het hoofdkantoor en daar was (ten tijde van het onderzoek) nog niets veranderd in structuur en werkvormen. Op lokaal niveau kende het management nog altijd veel waarde toe aan (productie)cijfers, terwijl medewerkers controle moesten loslaten en meer moesten varen op vertrouwen. Het management werd zich hier wel steeds meer bewust van, maar dat kwam aan de late kant. Het had weerstand kunnen schelen wanneer hier vooraf over was nagedacht en op ingespeeld was.

Ondanks dat de verandering werd geïnitieerd door het hoofdkantoor, was er wel oog voor input uit de praktijk van de werkvloer. Er werd veel informatie verspreid vanuit het hoofdkantoor (wat door medewerkers over het algemeen als positief werd bestempeld), daarnaast werd ook gebruik gemaakt van ambassadeurs van het veranderprogramma. De ambassadeurs waren medewerkers die de veranderingen toelichtten tijdens werkoverleggen. Op die manier werd getracht om het begrip voor de veranderingen te vergroten. Een gebrek aan informatie kan zorgen voor onzekerheid en onzekerheid kan weer zorgen voor weerstand. Inzicht in het systeem zou daarentegen leiden tot een hogere mate van participatie (Boonstra, 2000). Door de wijze waarop deze ambassadeurs werden geselecteerd en ingezet, betwijfel ik echter of zij het gewenste resultaat behaalden. De personen die deel uitmaakten van het team ambassadeurs typeerden niet de medewerker die juist moeite had met de veranderingen. Er was gekozen voor (vaak) jonge medewerkers die relatief kort bij de SVB werkten. En dat sprak niet iedereen aan, sterker nog: deze personen werden vaak gezien als bedreiging.

Daarmee kom ik tot één van de meest opvallende bevindingen uit dit onderzoek. De ogenschijnlijke tweedeling die te onderscheiden was bij de medewerkers. Aan de ene kant de oudere medewerkers die al lang in dienst waren bij de SVB en aan de andere kant de jongere medewerkers met een (relatief) kort dienstverband bij de organisatie. Heel algemeen geformuleerd, kan geconcludeerd worden dat onder de oudere medewerkers meer weerstand leefde tegen de veranderingen. De jongere medewerkers gingen makkelijker mee in de positiviteit waarmee door de organisatie over de veranderingen werd gesproken. Zij hadden moeite met de (kritische) houding van de ‘oudere garde’.

In de theorie heb ik veel verklaringen voor deze tweedeling gevonden. Allereerst in de theorieën over weerstand. Er is door Lewin (1948) een aantal psychologische motieven genoemd om weerstand te vertonen. Een aantal motieven kwam expliciet naar voren tijdens de uitvoering van dit onderzoek: angst, vervreemding, persoonlijk nadeel, behoefte, bedreiging en twijfel. Deze motieven waren allemaal af te zetten tegen de situatie in het verleden. Met andere woorden: wie lang in dienst was en het idee had iets te kunnen verliezen of daadwerkelijk in bepaalde opzichten verloor, had veel meer motieven voor weerstand. Logischerwijs waren dit ook de mensen met een langer dienstverband. Hieruit was ook direct het principe van Giddens (Reed, 2003) af te leiden. De betekenis die de medewerkers gaven aan de veranderingen was het resultaat van sociale interactie en de constructie van de werkelijkheid van een bepaalde groep mensen op een bepaald moment. De werkelijkheid werd door de oudere medewerkers gezien als: de jonge medewerkers krijgen alle kansen en wij verliezen alleen maar. De werkelijkheid werd door de jongeren gezien als: de ouderen zeuren alleen maar en zij willen niet mee met de veranderingen.

In de benadering van de medewerkers werd erg ingezet op het collectief. Iedere medewerker volgde met zijn team dezelfde workshop. Workshops die gericht waren op de gewenste houding en het gedrag van de medewerkers naar de klant (en later ook naar elkaar). In het streven naar een gedeelde set normen en waarden, begrijp ik deze keuze en is die ook verdedigbaar. Echter, deze aanpak ging naar mijn idee wel voorbij aan de diversiteit van de medewerkers die de workshops volgden. Zij beoordeelden de workshops over het algemeen positief, maar hadden niet het idee er iets van op te steken. Naar mijn mening kun je zo’n ontwikkeling effectiever maken door meer oog te hebben voor het individu.

Het was een bewuste keuze om de workshops op deze wijze collectief aan te bieden. Aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers werd geboden in de gesprekken met de teamleiding. Echter, doordat de nadruk zo sterk op positiviteit werd gelegd, leek zo nu en dan de veiligheid te ontbreken om juist de moeite met veranderen bespreekbaar te maken. Terwijl het eigenlijk ook heel logisch was dat er juist medewerkers waren die moeite hadden met veranderingen.

Er zijn mensen die qua persoonlijkheid zodanig in elkaar zitten dat zij überhaupt weinig veranderingsbereid zijn (Cozijnsen en Vrakking, 2003). De mensen met een langdurig dienstverband zaten niet zomaar zolang bij de SVB. Dat paste ook bij hun persoonlijkheid. Opeens moesten ze veranderen en was er daarbij de dreiging dat weerstand tegen veranderen leidde tot een vertrek bij de SVB. Tegelijkertijd stonden de medewerkers met weerstand niet alleen. Zij waren met meerderen en wisten elkaar te vinden. Zij hielden dus ook hun eigen werkelijkheid in stand. Hetzelfde gebeurde bij de groep jongere medewerkers.

Tussen de verschillende groepen was ook sprake van overeenkomsten. Dan doel ik niet op het feit dat ze het mopperen eigenlijk gemeen hadden; immers, mopperen op het feit dat iemand moppert is net zo goed mopperen. Nee, het nieuwe ingeregelde werkproces zorgde voor minder werkdruk dan voorheen. Dat werd ook door diverse verander-critici als positief ervaren. Minder druk en meer vrijheid werden als prettige ontwikkelingen bestempeld. De realiteit werd anders. De bestaande situatie en daarmee de betekenissen bestonden niet meer en er werden nieuwe betekenissen gecreëerd. ‘*Collapse of sensemaking*’, zoals Weick (2001) dit betitelt. Deze positieve geluiden zouden het begin kunnen zijn van het afbreken van de weerstand die bij een deel van de medewerkers leefde. De medewerkers hebben na implementatie van de nieuwe werkwijze concrete verbeteringen voor zichzelf ervaren. Dit maakte de groep medewerkers die aanvankelijk afwijzend of afwachtend tegenover de veranderingen stond een stuk positiever.

De SVB had duidelijk als strategie om alleen positief over de veranderingen te communiceren. Geheel in lijn met hoe de organisatie processen altijd al structureerde (top-down), werd deze mal van positiviteit over de groepen medewerkers gewrongen. Ik ben ervan overtuigd dat het juist voor meer positiviteit had gezorgd wanneer er meer aandacht en begeleiding was geweest bij het geven van betekenis aan de nieuwe werkelijkheid.

Uit documenten en gesprekken met managers kwam naar voren dat deze aandacht er wel was in een-op-een gesprekken met de managers. Medewerkers voelden die ruimte echter minder. Ik had het mooi gevonden als in een organisatie die zegt de medewerker meer vrijheid te willen geven, meer de vrijheid was geboden om te zoeken naar een effectieve manier van omgaan met de veranderingen. In teamverband, met ruimte voor het individu. Met de betrokkenheid die ik heb gezien bij de medewerkers en de wil om, geheel in lijn met de SVB, optimale service te willen bieden, had dat volgens mij best gekund. Nu er zoveel aandacht was voor houding, gedrag en attitude zou er ook gekeken kunnen worden hoe je persoonlijkheidskenmerken zo effectief mogelijk in kunt zetten. Bepaalde personen nemen vanuit hun natuur graag bepaalde rollen op zich. Daar kun je als organisatie op sturen en gebruik van maken. Het patroon waarin de rollen verdeeld zijn, heeft een cruciale invloed op de resultaten (Belbin, 1998). Ik denk dat met zo'n insteek mogelijk meer recht was gedaan aan de inzet van de afzonderlijke individuen en de teams sneller als eenheid waren gaan fungeren.

Nu, een aantal jaren na dit onderzoek heb ik kunnen lezen dat de veranderingen die destijds zijn ingezet, hebben voortgeduurd. De medewerkers moesten zich nog verder ontwikkelen en zijn van de behandeling van één wet doorgroeid naar de behandeling van meerdere wetten. De SVB heeft haar kerntaken behouden en deze weten aan te vullen met extra opdrachten. Het veranderprogramma is nog altijd niet ten einde, al ligt de nadruk momenteel meer op systeemtechnische innovatie. De veranderingen hebben in ieder geval opgeleverd wat de SVB voor ogen had en inmiddels zelfs meer dan dat. Ik ben benieuwd welke medewerkers die meewerkten aan dit onderzoek nog aan boord zijn en hoe zij de afgelopen jaren hebben ervaren.

## Bronnen

- Amelsvoort, P. van, Seinen, B. Kommers, H. en Scholtes, G. (2003). *Zelfsturende teams: ontwerpen, invoeren, begeleiden*. Oss: ST-Groep.
- Amelsvoort, P. van, en Benders, J. (1996). "Team time: a model for developing self-directed work teams", *International Journal of Operations*, vol. 26, no. 2 pp. 159.
- Baarda, B.D., Goede, M. P. M. de, Meer-Middelburg, A.G.E. van der (1996). *Basisboek Open Interviewen. Praktische handleiding voor het voorbereiden en afnemen van open interviews*. Groningen: Stenfert Kroese.
- Bate, P. (1994). *Strategies for cultural change*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Belbin, R.M. (1998). *Teamrollen op het werk*. Schoonhoven: Academic Service.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Utrecht: Boom onderwijs.
- Boeije, H., Hart, H. 't, Hox, J. (2005), *Onderzoeksmethoden*. Utrecht: Boom onderwijs.
- Bolman, L. G. en Deal, T. E. (2003). *Reframing organization: artistry, choice and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Boonstra, J. J. (2000). *Lopen over water*. Amsterdam: Vossiuspers AUP.
- Boonstra, J. J. en Caluwé, L. I. A. de, (2006). *Interveniëren en veranderen: zoeken naar betekenis in interacties*. Deventer: Kluwer.
- Cherrington, D. J. (1989). *Organizational behavior. The management of Individual and Organizational Performance*. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Cozijnsen, A. J. (2004). *Anders veranderen. Sturen op slaagfactoren bij complexe veranderprojecten*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.



- Cozijnsen, A. J. en Vrakking, W. J. (2003). *Handboek verandermanagement. Theorieën en strategieën voor organisatieverandering*. Deventer: Kluwer.
- Demers, C. (2007). *Organizational Change Theories – A Synthesis*. London: Sage Publications.
- Doorewaard, H. en Nijs, W. de (1999). *Organisatieontwikkeling en human resource management*. Utrecht: Lemma.
- Gastelaars, M. (1997). *'Human Service' in veelvoud. Een typologie van dienstverlenende organisaties*. Utrecht: Uitgeverij SWP.
- Gastelaars, M. (2006). *Excuses voor het ongemak: de vele gevolgen van klantgericht organiseren*. Utrecht: SPW.
- Hoof, J. van en Ruyseveldt, J. van (1996). *Sociologie en de moderne samenleving*. Amsterdam: Boom Open universiteit.
- Koeleman, H. (2002). *Interne communicatie bij verandering : van middelen- naar interventiedenken*. Alpen aan den Rijn: Samson.
- Kruijff, M. A. en Stoker, J. I. (1999). *Managen met competenties. Een permanente dialoog tussen mens en organisatie*. Elsevier: Berenschot Fundatie.
- Kunda, G. (2006). *Engineering culture: control and commitment in a high-tech corporation*. Philadelphia, PA: Temple Univ. Press.
- Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts: selected papers on group dynamics*. New York: University of Michigan.
- Martin, J. (1992). *Organizational Culture. Mapping the Terrain*. London: Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1992). *Organisatiestructuren*. Pearson Education Benelux.

Reijnders, E. (2006). *Interne communicatie voor de professional – Naar een interactieve-visie*. Assen: Van Gorcum.

Schein, E.H. (1997). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.

Senge, P.M. (1992). *De vijfde discipline, de kunst en praktijk van de lerende organisatie*. Schiedam: Scriptum Management.

Tjepkema, S. (2002). *The learning infrastructure of self-managing work teams*. Universiteit Twente.

Verweel, P. en David, K. (1995). *De verborgen dimensies: cultuur en macht in fusies*. Utrecht: SWP.

Weick, E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.

## **Documenten SVB**

Afdeling AA Utrecht (2008). *Jaarplan 2008: Kwaliteit, snelheid, vriendelijkheid*. Utrecht: SVB.

Cluistra, L. en Graafland, J. (2006). *Plan van aanpak 'Ruim Baan voor het Serviceteam'*. Amstelveen: SVB.

Corporate Communicatie (2008). *Dimensies: driewekelijkse nieuwsbrief van de SVB*. Amstelveen: SVB.

Hoek, J. van der (2004). *Competentiemanagement bij de SVB*. Amstelveen: SVB.

Hijlkema, E. en Rij, J. van (2006). *Sociaal jaarverslag 2005*. Amstelveen: SVB.

Projectteam Ruim Baan, HR-services (2006). *Gedragsprofiel serviceteammedewerker*. Amstelveen: SVB.

Projectteam Ruim Baan, HR-services (2006). *Plan van aanpak Ontwikkelen en Opleiden. Deelproject Serviceteam*. Amstelveen: SVB.

Raad van Bestuur (2004). *Sociaal Beleidskader Sociale Verzekeringsbank. Verantwoord veranderen*. Amstelveen: SVB.

### **Websites SVB**

Intranet SVB: SVB web

<http://www.svb.nl>