



Sociale media: gereedschap voor de hedendaagse leidinggevende?

Een onderzoek naar het gebruik van sociale media door leidinggevenden binnen Het Nieuwe Werken.



Rijksgebouwendienst
Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Sociale media: gereedschap voor de hedendaagse leidinggevende?

Een onderzoek naar het gebruik van sociale media door leidinggevend

Jolien Sanders

336313

**Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Master of Public Administration
Programma Arbeid, Organisatie en Management**



Eerste Lezer: Dr. L. den Dulk

Tweede Lezer: Dr. V.M.F. Homburg

Stagebegeleidster Rijksgebouwendienst: Mevr. A. van Meeteren

Datum: september 2011

VOORWOORD

Voor u ligt het eindresultaat van een half jaar hard werken aan de afsluiting van de Master Arbeid, Organisatie en Management binnen de Erasmus Universiteit Rotterdam. Deze afsluiting heeft plaatsgevonden in de vorm van een (scriptie)onderzoek binnen de Rijksgebouwendienst in Den Haag. Met deze scriptie hoop ik een bijdrage te kunnen leveren aan het optimaal benutten van sociale media door leidinggevenden binnen Het Nieuwe Werken. De afgelopen maanden heb ik mij in een thema kunnen verdiepen dat ik ontzettend interessant vind, ik had mij geen beter scriptieonderwerp kunnen wensen. Graag wil ik een dankwoord uitspreken aan alle mensen die mij hebben bijgestaan tijdens deze laatste fase van mijn leven als student.

Ten eerste wil ik Astrid van Meeteren, mijn begeleidster binnen de Rijksgebouwendienst bedanken voor de kans die zij mij heeft gegeven om dit relatief schaars onderzochte thema op mijn eigen manier te onderzoeken. Haar enthousiasme, verhelderende inzicht en kennis over het gebruik van sociale media op de werkvloer hebben mij telkens gemotiveerd. Astrid heeft mij geleerd dat ik heel goed in staat ben zelfstandig te werken. Door haar rust en het vertrouwen dat ze in mij had, heb ik voor het eerst niet continue bevestiging nodig gehad over mijn kunnen.

Daarnaast wil ik Laura den Dulk bedanken voor haar kritische blik en verhelderende commentaren. Als eerste lezer heeft zij mij tijdens de scriptiekringen gewezen op onduidelijkheden in mijn scriptie en stond zij altijd met een passend antwoord klaar als ik een vraag had. Ook Laura heeft mij veel ruimte gegeven om aan mijn scriptie op een eigen manier invulling te geven. Ook de tweede lezer, Vincent Homburg wil ik danken voor zijn bereidheid mijn scriptie te beoordelen.

Tevens wil ik niet alleen mijn familie (en schoonfamilie) bedanken voor alle steun en ook het meedenken dat zij regelmatig deden (papa en broertje, dank daarvoor!), mama waar zouden we zijn zonder skype? Ook mijn vriend heeft mij enorm geholpen. Tegenover elkaar zaten we uren te lezen en aan onze scripties te typen. Steijn, papa, mama en Martijn, ik had het absoluut niet zonder jullie klaargespeeld.

Een speciaal dankwoordje gaat uit naar Annebel. Mijn studiemaatje, al zes jaar. Annie, zonder jou was het allemaal een stuk minder gezellig geweest, wat had ik zonder je gemoeten. We did it!

Tot slot zijn er een aantal meiden in mijn leven die een belangrijke rol hebben gespeeld tijdens mijn hele studententijd en met name deze laatste zes maanden. Peptalks, cupcakes en 's avonds lekker kunnen aanschuiven zonder te hoeven koken. Lieve huisgenootjes (en reeds vertrokken roomies), mijn scriptie is klaar, ik ga verhuizen, maar vergeten ga ik jullie niet. Bedankt voor alles!

Jolien Sanders

Rotterdam, september 2011

SAMENVATTING

Aanleiding

Het Rijk, en in het geval van dit onderzoek de Rijksgebouwendienst, speelt met de implementatie van Het Nieuwe Werken in op de vele trends waar de overheid op dit moment mee te maken heeft en die tevens in de toekomst een grote rol spelen voor de organisatie van het Rijksapparaat. Programmteam Het Nieuwe Werken probeert door middel van verschillende onderzoeken de implementatie van HNW te bevorderen en kansen en bedreigingen tijdig te signaleren. Dit onderzoek speelt in op de digitaliseringstrend en de rol van de leidinggevende.

Onderzoeksopzet

In dit onderzoek staat de volgende onderzoeksvraag centraal:

Op welke wijze worden sociale media door leidinggevenden, die werkzaam zijn in een context van Het Nieuwe Werken ingezet en in hoeverre hangt dit samen met hun leiderschapsrol?

Literatuuronderzoek en interviews hebben een belangrijke plaats ingenomen binnen dit onderzoek om uiteindelijk antwoord te kunnen geven op de centrale onderzoeksvraag. De literatuurstudie laat zien wat sociale media inhoudt en voor welke doeleinden het over het algemeen wordt ingezet. Daarnaast wordt het thema Het Nieuwe Werken uitgewerkt. Tot slot wordt betoogd dat de coachende rol het meest waarschijnlijk is voor een leidinggevende die zich bevindt in een organisatie waar Het Nieuwe Werken de context vormt. Het theoretisch hoofdstuk wordt afgesloten met een conceptueel model. Dit model vormt de basis voor de interviews, waarin door een semi-gestructureerde opbouw, wordt gekeken naar welke sociale media tools door leidinggevenden worden ingezet, waarom zij dit doen en vooral op welke manier zij dit doen. In totaal zijn 15 leidinggevenden geïnterviewd die gebruik maken van sociale media tijdens hun werkzaamheden binnen een omgeving van Het Nieuwe Werken. De interviews hebben zowel binnen als buiten de Rijksgebouwendienst plaatsgevonden, om een zo breed mogelijke visie te verkrijgen.

Resultaten

Aan de hand van literatuur is de verwachting gewekt dat de rol van coach als meest voorkomend binnen een context van Het Nieuwe Werken kan worden gezien. Dit blijkt in de praktijk te kloppen, bijna alle ondervraagde leidinggevenden omschrijven gedrag en taken die voornamelijk als coachend kunnen worden bestempeld. Naast coachende rolgedragingen zijn bij een aantal respondenten tevens rolgedragingen naar voren gekomen die duiden op een meer faciliterende rol, waarin vooral ondersteuning wordt geboden aan het optimaal kunnen presteren van werknemers.

Sociale media tools worden door leidinggevenden ingezet om tijd- en plaatsonafhankelijk werken en de vrije toegang tot kennis en informatie mogelijk te maken. De analyse resulteert in een typologie, welke bestaat uit ideaaltypen van leidinggevenden en de manier waarop zij sociale media inzetten. Deze typologie vormt voor de lezer slechts een denkmodel, geen van de typologieën komt in zijn zuiverste vorm binnen dit onderzoek voor.

Conclusie

Aan de hand van de analyse is naar voren gekomen dat de manier waarop sociale media wordt ingezet verschilt per leiderschapsrol. Sociale media wordt voornamelijk ingezet om te kunnen communiceren, verbinden kennis te delen, door leidinggevenden die rolgedragingen vertonen van zowel een coach als een facilitator. Bij leidinggevenden die in mindere mate rolgedragingen van een coach of een facilitator werd waargenomen, was ook een beperkte mate en tevens een andere manier van inzet van sociale media zichtbaar.

Aanbevelingen

Op basis van de resultaten kunnen een aantal aanbevelingen voor de Rijksgebouwendienst worden gedaan. Deze aanbevelingen zijn deels ook van toepassing op de andere organisaties. Dit omdat uit de interviews is gebleken dat men veelal op dezelfde beperkingen stuit. Deze aanbevelingen kunnen in de volgende onderwerpen worden uitgesplitst:

- Betere technische (ICT) ondersteuning
- Kennis over functies van sociale media vergroten
 - Voortzetten sociale media workshop werknemers
 - Workshop voor leidinggevenden

- Vervolg workshop voor werknemers
- Integratie van sociale media in HNW werkproces.

INHOUDSOPGAVE

HOOFDSTUK 1: INLEIDING	10
1.1 <i>Aanleiding</i>	10
1.2 <i>Probleemstelling</i>	11
1.2.1 <i>Doelstelling</i>	11
1.2.2 <i>Centrale onderzoeksvraag</i>	11
1.2.3 <i>Deelvragen</i>	11
1.3 <i>Onderzoeksopzet</i>	11
1.4 <i>Relevantie</i>	12
1.4.1 <i>Wetenschappelijke relevantie</i>	12
1.4.2 <i>Maatschappelijke relevantie</i>	12
1.5 <i>Leeswijzer</i>	13
HOOFDSTUK 2 - ACHTERGROND: HNW BIJ DE RIJKSOVERHEID EN DE RIJKSGEBOUWENDIENST	14
2.1 <i>Inleiding</i>	14
2.2 <i>Trends</i>	14
2.3 <i>Programma Vernieuwing Rijksdienst</i>	15
2.3 <i>Ambtenaar voor de Toekomst</i>	16
2.4 <i>Het Nieuwe werken bij het Rijk</i>	16
2.5 <i>Programma Het Nieuwe Werken Rijksgebouwendienst</i>	17
2.6 <i>De Rijksgebouwendienst als organisatie</i>	19
HOOFDSTUK 3: HET NIEUWE WERKEN, SOCIALE MEDIA EN LEIDERSHAP NADER BEKEKEN	21
3.1 <i>Inleiding</i>	21
3.2 <i>Het Nieuwe Werken</i>	21
3.2.1 <i>Wat is Het Nieuwe Werken?</i>	21
3.3 <i>Sociale media</i>	24
3.3.1 <i>Begripsbepalingen binnen het kader sociale media</i>	24
3.3.2 <i>Van Web 2.0 naar Ambtenaar 2.0</i>	27
3.3.3 <i>Sociale media en Het Nieuwe Werken</i>	27
3.4 <i>Leiderschap</i>	32
3.4.1 <i>“Command and Control” loslaten en sturing op resultaat</i>	33
3.4.4 <i>De leiderschapsrol in Het Nieuwe Werken</i>	34
HOOFDSTUK 4: METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING	48
4.1 <i>Inleiding</i>	48
4.2 <i>Strategie en methoden en technieken van onderzoek</i>	48
4.3 <i>Selectie van respondenten</i>	49
4.4 <i>Operationalisering</i>	52
4.5 <i>Coderen</i>	55
HOOFDSTUK 5: EEN ANALYSE VAN DE RESULTATEN	57
5.1 <i>Inleiding</i>	57
5.2 <i>De context en de leiderschapsrol</i>	57

5.3	<i>Inzet sociale media door leidinggevenden</i>	62
5.3.1	Aard en mate van gebruik sociale media	62
5.3.2	Redenen en manieren van inzet van sociale media door leidinggevenden	64
5.4	Sociale media en rol leidinggevende	68
HOOFDSTUK 6: CONCLUSIE EN DISCUSSIE		76
6.1	<i>Inleiding</i>	76
6.2	<i>Conclusie</i>	76
6.2.1	Beantwoording van de centrale onderzoeksvraag	76
6.2.2	Aanbevelingen	78
6.3	<i>Discussie</i>	81
6.3.1	Theoretische reflectie	81
6.3.2	Methodische reflectie	81
6.3.3	Vervolgonderzoek	82
REFERENTIES		83
BIJLAGE I – Weergave van trends die aanleiding zijn voor vernieuwingen binnen Het Rijk		89

HOOFDSTUK 1: INLEIDING

1.1 Aanleiding

Het Nieuwe Werken (HNW) draait om een manier van werken en samenwerken welke wordt ondersteund door de nieuwste technologie. Flexibiliteit in werkomgeving en arbeidstijden staan centraal. Onder HNW wordt in dit onderzoek een configuratie van vier werkprincipes verstaan. Deze werkprincipes staan gezamenlijk voor een arbeidsorganisatie waarin autonomie, resultaatgerichtheid en flexibiliteit de 'norm' zijn (Baane, Houtkamp & Knotter, 2011:143). HNW wint steeds meer terrein in Nederland en ook de overheid is zowel op Rijksniveau als binnen verschillende gemeenten, bezig met de implementatie van HNW. In 2007 heeft een rapport (De verkokering voorbij, 2007), waarin voorstellen werden gedaan tot het realiseren van een kleinere en betere rijksdienst, geleid tot het tot stand komen van Het Programma Vernieuwing Rijksdienst. In het kader van dit programma is in 2009 het project 'Ambtenaar van de Toekomst' van start gegaan. Dit project heeft zich een jaar lang bezig gehouden met de vraag hoe de ambtenaren van de toekomst hun manier van werken zouden moeten aanpassen om zo in te kunnen spelen op de voortdurende en snelle veranderingen in de maatschappij, zodat zij optimale dienstverlening kunnen bieden. De uiteindelijke conclusie was, dat de rijksdienst er goed aan zou doen de principes van het huidige werken ("het oude werken") aan te vullen of zelfs helemaal te vervangen door de principes van Het Nieuwe Werken. De Rijksgebouwendienst, onderdeel van het Ministerie van BZK, is met deze gedachte als uitgangspunt in juni 2010 gestart met het Programma Het Nieuwe Werken Rijksgebouwendienst. Centraal staat de mens en zijn talenten. Ondersteunend is niet alleen technologie, maar ook de organisatie (sturing en HRM) en huisvesting ofwel werkomgeving. Vanuit deze projectgroep zijn vragen ontstaan over de rol die sociale media zouden kunnen spelen bij het leidinggeven aan werknemers binnen een omgeving waar HNW domineert. Deze vraag is ontstaan op basis van de trend 'Digitale Revolutie' zoals omschreven in het rapport 'Het Nieuwe Werken bij het Rijk' (2010) en op een van de negen principes die zijn geformuleerd binnen het project 'Ambtenaar van de toekomst'. Dit principe stelt dat digitale kennis en vaardigheden horen bij het vak van ambtenaar. De vergaande ontwikkelingen in informatie- en communicatietechnologie zorgt voor een toenemend aantal verbindingen tussen mensen, groepen en organisaties. Informatie kan vrij worden gedeeld en is in toenemende mate voor meer mensen toegankelijk. Door deze ontwikkelingen, die gepaard gaan met de opkomst van sociale virtuele netwerken, vervaagt ook de grens tussen werk en privé.

1.2 Probleemstelling

1.2.1 Doelstelling

Dit exploratief onderzoek heeft als doel om inzicht te krijgen, op welke wijze sociale media door leidinggevenden werkzaam binnen HNW, worden ingezet. Het onderzoek resulteert in aanbevelingen, waarin een koppeling wordt gemaakt tussen de theorie en praktijk, zodat de Rijksgebouwendienst interventierichtingen worden geboden (over hoe sociale media binnen de RGD gebruikt kunnen worden) die direct kunnen worden vertaald naar de werkvloer.

1.2.2 Centrale onderzoeksvraag

Hoofdvraag: Op welke wijze worden sociale media door leidinggevenden, die werkzaam zijn in een context van Het Nieuwe Werken ingezet en in hoeverre hangt dit samen met hun leiderschapsrol?

1.2.3 Deelvragen

1. Wat is Het Nieuwe Werken?
2. Wat wordt verstaan onder sociale media?
3. Welke leiderschapsrol wordt verondersteld in de context van Het Nieuwe Werken?
4. Hoe worden sociale media ingezet door leidinggevenden werkzaam in een context van Het Nieuwe Werken?
5. In hoeverre hangt de inzet van sociale media samen met de gehanteerde leiderschapsrol?
6. Wat kan de Rijksgebouwendienst van deze bevindingen leren?

1.3. Onderzoeksopzet

In de doelstelling is reeds benoemd dat het doel is om een exploratief onderzoek uit te voeren. Een exploratief wordt gedaan wanneer niets tot zeer weinig bekend is over het onderwerp van het onderzoek (Thiel, van 2007). Een exploratief onderzoek wordt ook wel een verkennend onderzoek genoemd en het mondt veelal uit in een empirische beschrijving. Omdat over het gebruik van sociale media wetenschappelijk nog niet veel bekend is en er tevens weinig onderzoek bestaat over het gebruik van sociale media binnen een specifieke context van HNW is dit onderzoek exploratief van aard. Wel worden er, waar mogelijk, aanbevelingen omtrent het gebruik van sociale media door leidinggevenden binnen de Rijksgebouwendienst gedaan. Literatuuronderzoek biedt zowel verdieping in het thema HNW als in de thema's sociale media en leiderschap. Hierbij wordt

specifiek gekeken naar leiderschapsrollen passend bij HNW. Interviews met leidinggevendenden moeten achterhalen op welke manier leidinggevendenden tegen sociale media aankijken, hoe ze sociale media gebruiken en hoe zij de toekomst van het gebruik van sociale media zien. Respondenten betreffen vijftien leidinggevendenden van verschillende afdelingen en van verschillende (vergelijkbare) organisaties. Op basis van de resultaten van het literatuuronderzoek en de interviews wordt getracht de centrale hoofdvraag te beantwoorden en tevens bruikbare adviezen te verstrekken aan de Rijksgebouwendienst.

1.4. Relevantie

1.4.1 Wetenschappelijke relevantie

Voor de wetenschap is dit onderzoek een waardevolle aanvulling waar het met name het onderwerp Het Nieuwe Werken (The new world of work/The new way of work) betreft. Er is een opkomst waar te nemen in essays en papers, geschreven rondom dit thema. Er bestaat echter nog weinig wetenschappelijk onderzoek naar sociale media en hoe dat wordt ingezet door leidinggevendenden. Daarom is dit onderzoek zeer exploratief van aard. Verder onderzoek dat voortbouwt op de bevindingen van dit onderzoek zijn dan ook aanbevolen. Naar de rol van ICT heeft al wel enig onderzoek plaatsgevonden. Dit onderzoek kan deels voortborduren op enige reeds uitgevoerde onderzoeken die een verband leggen tussen ICT en (nieuwe) werkprincipes. Zo deden Bijlsma et al (2011) een onderzoek naar het gebruik van Yammer binnen verscheidene ministeries in de dagelijkse werkprocessen. Het onderzoek van Orlikowski (1992) over de implementatie van "groupware technology" zorgt voor vragen rondom de mate waarin nieuwe technologieën er voor kunnen zorgen dat werknemers hun manier van werken veranderen. Niet alle nieuwe technologieën worden zomaar door iedereen ingezet, niet iedere werknemer is zonder meer bereid om met nieuwe technologieën te gaan werken. Dit onderzoek biedt daarom een meer kritische blik op het verband tussen ICT en werk(principes).

1.4.2 Maatschappelijke relevantie

Zowel Het Nieuwe Werken als het gebruik van sociale media kunnen worden omschreven als een trend die als een grote "hype" kan worden gezien. Het verzamelen van meer feitelijke informatie is dan ook interessant. Er wordt ontzettend veel over deze onderwerpen gesproken maar men weet nog niet zoveel over wat men nou echt met sociale media doet en wat de samenhang is met

leiderschap. Het is maatschappelijk relevant om te onderzoeken in hoeverre sociale media voor een leidinggevende van betekenis kan zijn in de nieuwe leiderschapsrol die hij moet vervullen binnen het HNW. Hierdoor kunnen steeds meer leidinggegeven -vanwege het toenemende aantal organisaties die volgens HNW principe werkt- de kans krijgen om sociale media te benutten in hun nieuwe leiderschapsrol. Dit onderzoek is niet gericht op de opbrengsten maar geeft inzicht in de inzet van sociale media. Tevens kan het feit dat de overheid en in dit geval specifiek de Rijksgebouwendienst, streeft naar “Ambtenaren van de toekomst” worden genoemd. Hierbij moeten ambtenaren door middel van nieuwe manieren van werken sneller in kunnen spelen op de voortdurende veranderingen in de maatschappij. Door onderzoek naar het gebruik van het relatief nieuwe begrip “sociale media” binnen de overheid kan hieraan wellicht een bijdrage worden geleverd.

1.5 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk zal wordt gekeken naar de toenemende aandacht voor HNW en hoe dit binnen Het Rijk en De Rijksgebouwendienst tot uiting komt. De totstandkoming van het programma rondom Het Nieuwe Werken bij de Rijksgebouwendienst wordt besproken, waarna een theoretisch hoofdstuk volgt waarin door middel van de literatuur op een gedeelte van de deelvragen antwoord wordt gegeven. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conceptueel model waarin de informatie die is vergaard uit het literatuuronderzoek wordt samengebracht. In het vierde hoofdstuk komt de methodologische verantwoording aan bod, gevolg door een hoofdstuk waarin de resultaten zullen worden gepresenteerd en geanalyseerd. Dit onderzoek wordt afgesloten met een concluderend hoofdstuk, waarin tevens plaats is gemaakt voor een discussie.

HOOFDSTUK 2 - ACHTERGROND: HNW BIJ DE RIJKSOVERHEID EN DE RIJKSGEBOUWENDIENST

2.1. Inleiding

Het Programma Het Nieuwe Werken van de Rijksgebouwendienst (RGD) is een gevolg van een aantal opeenvolgende rijksbrede programma-initiatieven. In dit tweede hoofdstuk wordt niet alleen het Programma Het Nieuwe Werken RGD toegelicht, maar worden ook de overige programma's die hebben bijgedragen aan het tot stand komen van Programma Het Nieuwe Werken RGD besproken. Daarnaast wordt de context waarin het onderzoek plaats vindt geschetst, namelijk de Rijksgebouwendienst als organisatie en werkgever.

2.2. Trends

In zowel het openbaar bestuur als in de huidige maatschappij vinden veel ontwikkelingen plaats die van invloed zijn op de Rijksdienst en haar ambtenaren. In het rapport Het Nieuwe Werken bij Het Rijk (2010) zijn deze ontwikkelingen weergegeven aan de hand van een aantal trends:

- Trend 1: Een snellere en meer complex speelveld
- Trend 2: Ontgroening, vergrijzing en verkleuring
- Trend 3: Ontwikkelingen op het gebied van het rijkspersoneel
- Trend 4: De digitale revolutie
- Trend 5: Voorkeuren van werknemers veranderen
- Trend 6: De ontevreden burger en overige trends

Deze trends zijn in Bijlage I verder toegelicht. Kort samengevat vraagt een veranderende omgeving met een veranderende beroepsbevolking volgens de nota om een reactie van de overheid. Voor de context van dit onderzoek is enige aandacht voor de trend die de digitale revolutie beschrijft gewenst. Digitale revolutie kan worden omschreven als "een transitie van het industriële tijdperk naar het informatie- of digitale tijdperk" (Het Nieuwe Werken bij het Rijk, 2010:8). De vergaande ontwikkelingen in informatie- en communicatietechnologie zorgt voor een toenemend aantal verbindingen tussen mensen, groepen en organisaties. Informatie kan vrij worden gedeeld en is in toenemende mate voor meer mensen toegankelijk. Door deze ontwikkelingen, die gepaard gaan met de opkomst van sociale virtuele netwerken (Web 2.0.), vervaagt ook de grens tussen werk en

privé. Tevens kan er een link worden gelegd tussen deze ontwikkelingen en de productie van kennis. *“Door de digitale revolutie wordt het belang van een kenniseconomie steeds groter. Bij nagenoeg alle beroepsgroepen is er in meer of mindere mate sprake van digitalisering van de werkprocessen en economische groei vindt steeds meer plaats door productie van kennis”* (Het Nieuwe Werken bij het Rijk, 2010:9). Nieuwe informatietechnologie draagt bij aan de komst van een nieuw soort wereld, waarin zowel organisaties als arbeidsrelaties veranderen (Steijn, 2001). Dit omdat werknemers de mogelijkheid hebben om op zeer grote schaal hun eigen beslissingen te maken doordat ze informatie kunnen verzamelen via veel verschillende bronnen en mensen (Malone, 2005).

2.3 Programma Vernieuwing Rijksdienst

Het Programma Vernieuwing Rijksdienst is ontstaan doordat tijdens de formatiebesprekingen van het Kabinet Balkenende IV in januari 2007, het rapport *“De Verkokering Voorbij”* (2007) is aangeboden (Het Nieuwe Werken bij het Rijk, 2010:4). In het rapport worden voorstellen gedaan tot het realiseren van een kleinere en betere Rijksdienst. Deze voorstellen zijn gebaseerd op een aantal voorwaarden op het gebied van politieke keuzes, namelijk: minder regels, eenvoudigere uitvoeringsprocessen, minder toezicht, werken in vertrouwen en in programma’s, met minder bestuurders (Nota Vernieuwing Rijksdienst, 2007:3). Op basis van het rapport is na de kabinetsformatie het Programma Vernieuwing Rijksdienst tot stand gekomen. De doelstelling van dit programma is het realiseren van een rijksdienst die (Nota Vernieuwing Rijksdienst, 2007:6):

- snel, adequaat en ontkokerd reageert op nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen;
- minder (complexe) regels en administratieve lasten produceert;
- beleid maakt dat uitvoerbaar is en beleid afschaft dat uitgewerkt is;
- resultaten laat zien en optreedt waar het nodig is;
- op professionele wijze diensten of op andere wijze taken uitvoert en optreedt zonder aanzien des persoons;
- efficiënt en competent werkt en geen geld verspilt;
- een goede werkgever is voor ambitieuze, competente, integere en loyale ambtenaren.

Bovenstaande doelstellingen gaan niet alleen gepaard met een vergroting van de efficiency, maar ook met het afstoten van werkzaamheden en het verminderen van de hoeveelheid werk. Met in het achterhoofd de eerder genoemde (maatschappelijke) trends, dienen er plannen te worden gemaakt en beleid te worden ontwikkeld dat in lijn ligt met het Programma Vernieuwing Rijksdienst. Een van deze initiatieven is het project "Ambtenaar van de Toekomst".

2.3 Ambtenaar voor de Toekomst

Het project 'Ambtenaar voor de Toekomst' heeft zich een jaar¹ lang gericht op de vraag hoe ambtenaren in de toekomst zouden moeten werken, willen zij efficiënt en effectief kunnen inspelen op snelle maatschappelijke ontwikkelingen en nieuwe trends. De eerste periode van het project bestond uit een veelheid aan gesprekken, meetings, (online) werkgroepen, onderzoeken, enquêtes en interviews met organisaties en ambtenaren om zo een toekomstbeeld te kunnen vormen. Ook verschillende hoogleraren² hebben een bijdrage geleverd met essays over de ambtenaar van de toekomst. Op basis van deze analyses is men tot de conclusie gekomen dat de Rijksoverheid er goed aan zou doen de principes van het "oude werken" (de toenmalige manier van werken) geleidelijk los te laten door het in stappen aan te vullen en zelfs deels te vervangen door Het Nieuwe Werken (HNW). Deze visie is getoetst doormiddel van mediakanalen als kranten, tijdschriften en vakbladen waar interviews aan werden gegeven en artikelen voor werden geschreven. Ook om de mening van studenten werd gevraagd tijdens diverse gastcolleges. Binnen het Rijk zelf is getracht verbindingen te leggen tussen verschillende ambtenaren in verschillende bestuurslagen om zo de creativiteit te bevorderen en de uitvoering van alle plannen te vergemakkelijken. Voorbeelden van deze pogingen tot het creëren van verbindingen zijn initiatieven als ambtenarentweets.nl, neemtinitiatief.nl en rijkslocaties.nl.

2.4 Het Nieuwe werken bij het Rijk

De term Het Nieuwe Werken zorgt nog al eens voor verwarring. Wat precies onder HNW in het algemeen wordt verstaan wordt in hoofdstuk drie verder toegelicht. Wel kan kort worden ingegaan op het uitgangspunt het HNW binnen het Rijk. Hier wordt medewerkers namelijk de vrijheid geboden om, onder bepaalde voorwaarden, werkcondities zelf in te vullen.

¹ Einde looptijd project: mei 2010

² Onder andere door Dr. Steijn over belangrijke competenties en Dr. De Beer over arbeidsproductiviteit.

“Daarbij gaat het nadrukkelijk niet alleen om thuiswerken, een betere fysieke werkplek of een aantal ICT hulpmiddelen, maar juist ook om zaken als een beter begrip van de missie en ambitie van de organisatie, een inspirerende bedrijfscultuur, een leider als boegbeeld, een manager 2.0, andere vormen van aansturing, betere balans tussen autonomie en verantwoording, minder regels en procedures, slimmere manieren van samenwerken, een persoonlijk werkbudget, een resultaatafspraak en loon naar werken” (Het Nieuwe Werken bij het Rijk, 2010:20).

Het Nieuwe Werken bij het Rijk heeft de volgende doelen (Het Nieuwe Werken bij het Rijk, 2010:20):

- Een efficiëntere en betere (online) dienstverlening en samenwerking met de maatschappij
- Efficiëntere en betere (online) samenwerking tussen ambtenaren onderling
- De individuele ambtenaar kan efficiënter, beter maar bovenal leuker werken
- Het Rijk kan slagvaardig, transparant en snel functioneren
- Aandacht voor duurzaamheid
- Het Rijk wordt een pionier in modern werkgeverschap
- Het Rijk vergroot de eigen concurrentiekracht

2.5 Programma Het Nieuwe Werken Rijksgebouwendienst

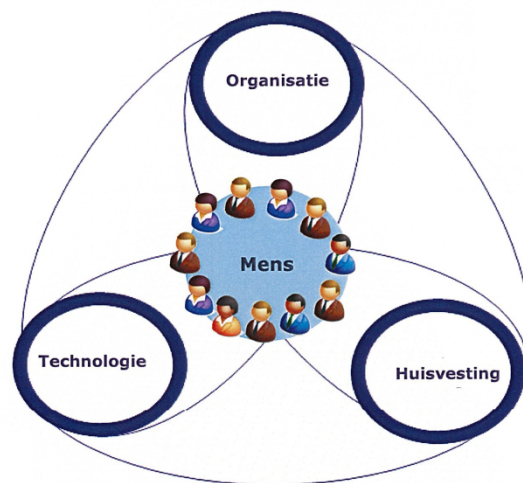
De Rijksgebouwendienst (RGD) heeft de ambitie om in 2012 dé toonaangevende publieke opdrachtgever te zijn op het gebied van huisvestingsoplossingen binnen het Rijk. Dit betekent dat de RGD de complete huisvestingsketen in de vingers heeft, dat betekent: kennis heeft van de klant en de leverancier en werkt binnen de context van de Rijksoverheid.

De ambitie van de RGD is vastgelegd in het Ondernemingsplan. Deze ambitie is in een aantal thema's uitgewerkt. Eén van deze thema's is een onderzoek naar de toekomst van de vestigingsplaatsen. In zijn brief aan de medewerkers van 7 juli 2009 schrijft de DG Peter Jägers hierover dat een besluit over de vestigingen niet los gezien kan worden van het antwoord op de vraag hoe de RGD in de toekomst werkt. Op basis van diverse presentaties en een werkbezoek aan Microsoft Amsterdam heeft de Directieraad als RGD-visie op Het Nieuwe Werken geformuleerd dat medewerkers van de RGD daar werken waar dat voor het leveren van producten en diensten aan

de klant nodig is. Op basis van deze visie is geconcludeerd dat de uitgangspunten van Het Nieuwe Werken (de mens centraal en tijd- en plaatsafhankelijk werken) en de ontwikkeling van een toekomstgerichte werkwijze, passen bij de missie en de ambitie van de RGD. Daarom biedt het mogelijkheden om de RGD de komende jaren te laten ontwikkelen tot een flexibele netwerkorganisatie. Een organisatie met medewerkers die in netwerken met steeds wisselende samenstelling hun werk doen. Dit is een organisatieontwikkeling die voor de realisatie van de ambitie noodzakelijk is.

Het Nieuwe Werken binnen de RGD is een visie om werken effectiever, efficiënter en plezieriger te maken, voor zowel de organisatie als de medewerker. Uitgangspunt hierbij is een integrale benadering van mens, organisatie, werkomgeving en technologie (Bijlage I). De visie van Het Nieuwe Werken wordt gerealiseerd door die medewerker centraal te stellen en hem – binnen bepaalde grenzen – de ruimte en vrijheid te geven in het bepalen hoe, waar, wanneer, waarmee en met wie hij werkt.

Figuur 2.2 Samenspel tussen Organisatie, Technologie en Huisvesting



Het Nieuwe Werken vraagt een integrale benadering van mens, organisatie, huisvesting en technologie. Daarom heeft de Directieraad van de RGD gekozen voor een programma-aanpak voor het ontwikkelen en uitvoeren van activiteiten om de uitgangspunten van Het Nieuwe Werken toepasbaar te maken voor de RGD. Het programma heeft de volgende opdracht meegekregen:

Ondersteun de Rijksgebouwendienst bij het realiseren van de ambitie toonaangevend publiek opdrachtgever te zijn, door:

- het ontwikkelen van een instrumentarium en randvoorwaarden op basis van de uitgangspunten van Het Nieuwe Werken;
- het faciliteren, stimuleren en evalueren van het gebruik van het ontwikkelde instrumentarium;
- met gebruikmaking van middelen, mensen en processen die met de bestaande voorzieningen te realiseren zijn;
- het coördineren van lopende initiatieven binnen de RGD die aansluiten op het gebied van Het Nieuwe Werken.

2.6 De Rijksgebouwendienst als organisatie

Tot slot dient de achtergrondschets te worden voltooid met een korte toelichting op de Rijksgebouwendienst zelf. Hoe ziet de organisatie er uit en wat voor een soort werkgever is de RGD?

De Rijksgebouwendienst bestaat uit zes directies en het Atelier Rijksbouwmeester. Naast een centrale hoofdvestiging in Den Haag zijn er regionale vestigingen in Groningen, Eindhoven, Arnhem en Haarlem. De missie van de RGD luidt als volgt: "De Rijksgebouwendienst draagt bij aan het succesvol functioneren van zijn klanten door het bieden van efficiënte en effectieve huisvestingsoplossingen. Met het in stand houden van monumenten draagt de Rijksgebouwendienst bij aan het behoud van ons cultureel erfgoed."

Deze missie is in het Ondernemingsplan RGD 2008 – 2012 vertaald naar de ambitie:

"De RGD wil dé toonaangevende publieke opdrachtgever zijn in 2012".

Er zijn vijf strategische keuzes bepaald om deze ambitie te verwezenlijken:

- Klantenkring en primaire producten blijven stabiel;
- De markt levert;
- Operationeel excelleren, zorgt voor betrouwbare kwaliteit;
- Voorraad structureel in de vingers;

- Handelen vanuit één perspectief, één RGD.

De primaire producten van de RGD zijn:

- Het leveren van vierkante meters huisvesting;
- Het bieden van services (gebouwgebonden gebruiksinstallaties);
- Het geven van adviezen;
- Het leveren van beleids- en bestuursondersteuning.

Samenvattend en vooruitkijkend

Het rapport “De verkokering voorbij” (2007), heeft geleid tot het tot stand komen van Het Programma Vernieuwing Rijksdienst. In het kader van dit programma is in 2009 het project ‘Ambtenaar van de Toekomst’ van start gegaan. In het kader van dit programma is in juni 2010 gestart met het Programma Het Nieuwe Werken Rijksgebouwendienst. Verschillende trends hebben hierbij een belangrijke rol gespeeld. De digitaliseringstrend is aanleiding voor dit specifieke onderzoek. In het volgende hoofdstuk wordt door middel van de literatuur op een gedeelte van de deelvragen antwoord wordt gegeven. Het Nieuwe Werken, sociale media en leiderschapsrollen komen hierin aan bod. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conceptueel model waarin de informatie die is vergaard uit het literatuuronderzoek wordt samengebracht.

HOOFDSTUK 3: HET NIEUWE WERKEN, SOCIALE MEDIA EN LEIDERSHAP NADER BEKEKEN

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden door middel van literatuuronderzoek de thema's Het Nieuwe Werken, sociale media en leiderschapsrollen onderzocht. Tevens wordt met een theoretische uiteenzetting antwoord gegeven op een gedeelte van de deelvragen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een model waarin alle bevindingen worden samengevat.

3.2 Het Nieuwe Werken

Het Nieuwe Werken is tegenwoordig een veelvuldig gebruikte, populaire term binnen organisaties, universiteiten en in vakbladen. Maar wat houdt HNW precies in en is het eigenlijk wel zo nieuw als wordt beweerd?

3.2.1 Wat is Het Nieuwe Werken?

Door een veranderende maatschappij en wereld wordt de roep om de productiviteit van kenniswerkers te verhogen steeds groter (Drucker, 2001; Child & McGrath, 2001; Uhl- Bien, Marion & McKelvey, 2007). Organisaties hebben werknemers nodig die over specifieke en hoogwaardige kennis beschikken om te blijven innoveren. Creativiteit en innovatie worden namelijk gezien als de manier om binnen de huidige maatschappij - met in acht neming van de belangrijke trends - winstgevend te blijven (Baane, Houtkamp & Knotter, 2011:19; Burdett, 1998). Organisatie moeten op al deze trends inspelen, om zo onderscheidend te zijn ten opzichte van concurrenten. Werk en werkcondities op een nieuwe manier organiseren wordt gezien als manier om dit te doen (Baane, Houtkamp & Knotter, 2011; Burdett, 1998).

HNW kan aan de hand van verschillende definities worden omschreven. Het meest gebruikt zijn definities die een strekking hebben als: tijd- en plaatsonafhankelijk werken met de nieuwste ICT-middelen. Daarnaast worden deze definities veelvuldig aangevuld met het benoemen van de kenniswerker. Zo omschrijft Bijl (2007) Het Nieuwe Werken als:

“ Die manier van werken waarbij het soort werk- kenniswerk – en het soort werker – kenniswerker – optimaal op elkaar afgestemd zijn, zodat de benodigde resultaten gehaald worden: substantiële en

duurzame productiviteitsverbetering van de kenniswerker met daaraan gekoppeld een beter welzijn en een betere balans in werk/leven voor diezelfde kenniswerker''

Bijl (2007) richt zich net zoals anderen in zijn definitie voornamelijk op het aspect van de kenniswerkers. Baane, Houtkamp en Knotter (2011) zien HNW als een managementconcept dat voor iedereen van toepassing is. Volgens deze auteurs is HNW een combinatie van een aantal werkprincipes. Baane, Houtkamp en Knotter (2011) onderscheiden in hun boek een viertal factoren ofwel 'werkprincipes' die gezamenlijk een nieuw soort organisatie vormen, die kan HNW kan worden getypeerd. Dit zijn de volgende:

1) Tijd- en plaatsafhankelijk werken: 'any time, anywhere'

De opkomst van tijd- en plaatsafhankelijk werken is volgens Baane, Houtkamp en Knotter (2011:59) vooral te danken aan het feit dat de opkomst van technologie het mogelijk maakt om te werken waar en wanneer men dat wil. Dit tijd- en plaatsafhankelijk werken vraagt niet alleen om nieuwe technologietoepassingen maar ook om een nieuwe inrichting van de werkomgeving, het aanpassen van het HRM-beleid en niet te vergeten een cultuuromslag.

2) Sturen van medewerkers op resultaat: 'manage your own work'

Het feit dat werknemers niet meer continue aanwezig (en dus controleerbaar) zijn, gecombineerd met de trend dat werknemers in steeds grotere mate zelf willen beslissen hoe zij hun werk inrichten, vraagt om sturing op output (Baane, Houtkamp, Knotter,2011:40). Deze sturing op resultaten zorgt voor eenduidige afspraken en duidelijkheid over wat van de werknemer wordt verwacht.

3) Vrij toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën: 'unlimited access and connectivity'

Tijd- en plaatsafhankelijk werken en de eis om bepaalde kwaliteit en resultaten te behalen vragen erom dat werknemers ongelimiteerd toegang hebben tot benodigde kennis en informatie en de ervaringen van anderen.

4) Flexibele arbeidsrelaties: 'my size fits me'

Het is de bedoeling dat werknemer en werkgever samen in dialoog treden en afspraken maken over samenwerking (Baane, Houtkamp, Knotter, 2011:98). Het betreft hier niet alleen de flexibiliteit in arbeidscontracten en werkuren, zoals tijdelijke contracten en het inhuren van externen, maar ook het afstemmen van werk op de persoonlijke competenties, wensen en ambities van de werknemer. Voor de werkgever brengt deze flexibiliteit met zich mee dat hij hierdoor sneller en makkelijker kan inspelen op een veranderende markt.

Aan de hand van deze werkprincipes wordt HNW werken gedefinieerd als:

“Een configuratie van de vier werkprincipes, die in hun samenhang staan voor een arbeidsorganisatie waar in autonomie, resultaatgerichtheid en flexibiliteit de ‘norm’ zijn” (Baane; Houtkamp; Knotter, 2011:143).

Onderzoek laat zien (Baane, Houtkamp & Knotter, 2011) dat organisaties verschillende motieven hebben om Het Nieuwe Werken te implementeren. Zo kan HNW puur op economische motieven berusten of juist gekoppeld worden aan een duurzaamheidsmotief. Ook de manier waarop met Het Nieuwe Werken aan de slag wordt gegaan verschilt sterk. Het is dan ook van belang om de context van een organisatie in acht te nemen bij de manier waarop met HNW principes wordt gewerkt. De meeste organisaties zijn het wel eens over de opbrengsten. Baane, Houtkamp en Knotter (2011:129) onderscheiden hierin onder andere hogere tevredenheid en betrokkenheid van werknemers, productieverbetering en beter benutten van kennis, besparing op huisvesting, reiskosten, ziekteverzuim en verbetering van inzetbaarheid van werknemers.

Literatuuronderzoek wijst uit dat de principes van Het Nieuwe Werken eigenlijk niet zo nieuw zijn. Het is slechts de naam die aan de ontwikkeling wordt gegeven, gecombineerd met de grootschalige aandacht die HNW op dit moment geniet en het feit dat ICT een grote rol speelt, dat als iets nieuws kan worden beschouwd. Voorheen bestonden er al veel verschillende ideeën en initiatieven ten aanzien van organisatieveranderingen, die gezamenlijk op dit moment Het Nieuwe Werken worden genoemd. Zo bestaat aandacht voor en onderzoek naar Telewerken al tientallen jaren. In 1975 werd de term al voor het eerst geïntroduceerd (Nilles, 1975). De overzichtsstudie van Bailey & Kurland (2002) laat zien dat telewerken al jarenlang een grote rol speelt in de literatuur omtrent werk. Naast deze specifieke focus op telewerken heeft er ook al veel onderzoek plaats gevonden

naar de effecten van “flexible work arrangements” (als werkplaats, werkuren etc) (Almer & Kaplan, 2002; Baltes et al. 1999; Hohl, 1996). Ook het begrip kennismanagement, welke een rol speelt in Het Nieuwe Werken is niet als nieuw te omschrijven (Wiig, 2000).

Samenvattend en vooruitkijkend

Een continue veranderende omgeving zorgt er voor dat binnen organisaties de roep om kennis en kenniswerkers steeds groter wordt. Organisatie moeten op trends als ontgroening, vergrijzing en digitalisering proberen in te spelen om zo onderscheidend te zijn ten opzichte van concurrenten. Ook met bezuinigingen krijgt de overheid veelvuldig te maken. Werk en werkcondities op een nieuwe manier organiseren volgens de principes van Het Nieuwe Werken wordt gezien als oplossing om op deze trends in te spelen. Onder Het Nieuwe Werken wordt een configuratie van vier werkprincipes verstaan. Deze werkprincipes zrogen gezamenlijk voor een arbeidsorganisatie waarin autonomie, resultaatgerichtheid en flexibiliteit de centraal staan (Baane; Houtkamp; Knotter, 2011:143). Geheel “nieuw” zijn deze principes echter niet. In bovenstaande paragraaf is aangetoond dat verschillende elementen uit de werkprincipes van Het Nieuwe Werken reeds jaren bestaan. In de aankomende paragrafen wordt een trend besproken die nog niet aan bod is gekomen. Namelijk de opkomst van sociale media. Gekeken wordt naar de betekenis en het gebruik van sociale media en de samenhang met Het Nieuwe Werken.

3.3 Sociale media

Sociale media is een term die net als HNW in de huidige maatschappij grote populariteit geniet. Sociale media tools, websites en sociale media “deskundigen” zijn sterk in opkomst. In samenhang met de digitaliseringstrend kan worden geconcludeerd dat sociale media steeds meer aandacht krijgt. Maar wat wordt nou eigenlijk onder sociale media verstaan? Welke doelen kan het dienen en in hoeverre hangt het samen met HNW?

3.3.1 Begripsbepalingen binnen het kader sociale media

Er dient er een onderscheid te worden gemaakt tussen sociale media en sociale netwerken. Allebei vinden ze voor dit onderzoek plaats in een online context. Maar voordat dit wordt gedaan, zal kort worden toegelicht waar het begrip sociale media vandaan komt.

De gewone mens van deze tijd kan 'gebruiken' en 'controleren' en is ondergedompeld in een informatietijdperk (Grossman, 2006). Hoe dit mogelijk is kan worden verklaard aan de hand van het begrip Web 2.0. Web 2.0 is de populaire term voor geavanceerde Internet technologieën en toepassingen zoals blogs, wikis, RSS en sociale netwerken. Waar Web 1.0 georganiseerd was rond pagina's, software, technologie en bedrijven, is Web 2.0 georganiseerd rond gewone mensen en diensten (Turban & Volonino, 2010:290). Op dit moment –Web 2.0 – is er sprake van een vergaande samenwerking tussen gebruikers, aanbieders van de inhoud en ondernemingen via internet. Baane, Houtkamp en Knotter (2011:20) omschrijven Web 2.0. als de opkomst van sociale toepassingen van ICT. Het idee achter Web 2.0 is dat de bijdrage van miljoenen mensen wordt samengebracht en dat, hoe klein sommige bijdragen dan ook mogen zijn, iedere bijdrage en ieders mening er toe doet (Turban & Volonino, 2010:290). Web 2.0 kan als overkoepelende term voor technieken, trends en principes niet alleen worden gezien als een verandering van wat *op* het web wordt geplaatst maar ook *hoe* van het web gebruik kan worden gemaakt (Turban & Volonino, 2010). Er bestaat namelijk een toenemende erkenning voor het feit dat organisaties kunnen profiteren van sociale netwerken (Weber, 2007; Terdiman, 2008). Het principe van 'Wisdom Of The Crouds', geïntroduceerd door Surowiecki (2004) stelt dat Web 2.0 ook als verbindende factor kan werken. Surowiecki steunt met dit begrip op het idee dat veel mensen samen meer weten dan een individu. Web 2.0 kan er voor zorgen dat mensen virtueel samenkomen om oplossingen te zoeken voor bestaande vraagstukken.

Het begrip Web 2.0 is veelvuldig omschreven in verschillende papers en onderzoeken. Frissen en al (2008) hebben verscheidene meningen rond het begrip naast elkaar gelegd. Onderdeel hiervan is de Web 2.0 Meme Map van O'Reilly (2005). De voor O'Reilly belangrijkste kenmerken van Web 2.0 zijn de volgende:

- Informatie en data worden door de gebruiker zelf gecontroleerd
- De drijvende kracht zijn sociale netwerken
- "The harnessing of collective intelligence", ofwel de informatie en kennis voortvloeiend uit sociale netwerken wordt maximaal benut
- Het platform voor interacties is het Web

Frissen et al (2008) komen na het naast elkaar leggen van verschillende publicaties waaronder van O'Reilly (2005) tot de volgende begripsbepaling van Web 2.0:

“Web 2.0 kan worden omschreven als het ontstaan van platforms op internet waar gebruikers zich kunnen organiseren, samenwerken, vriendschappen onderhouden, delen, ruilen, handelen en/of creëren, die open toegankelijk zijn en decentraal georganiseerd, waardoor een actieve inbreng van gebruikers mogelijk is en waar alles wat op die platforms gebeurt maximaal geëxploiteerd wordt” (Frissen et al, 2008).

Een van de belangrijkste ontwikkelingen voortgevloeid uit Web. 2.0 kan worden omschreven als sociale media/sociale netwerken. Een sociaal netwerk is een plaats (websites) waar mensen online hun eigen ruimte creëren waar ze schrijven, foto's, video's en muziek plaatsen, ideeën delen en verbindingen leggen naar andere locaties op het Web waarin ze geïnteresseerd zijn (Turban & Volonino, 2010:299). Meer overkoepelend kan de term sociale media worden gebruikt. Hierin draait het niet om een specifiek netwerk, maar de term sociale media duidt op online platformen en tools die gebruikt worden door mensen om meningen en ervaringen te delen, blogs, forums, wiki's, video's en audio (Turban & Volonino, 2010:291). De kern is dat het gebruik van deze platformen en tools doorgaans kosteloos is en dat het voor mensen dus vrij toegankelijk, zonder dat dit door een 'baas' wordt gereguleerd.

Figuur 3.1 Begrippen in kaart gebracht

Sociale Netwerken
Websites die mensen met gedeelde interesses verbinden door gratis services aan te bieden als delen van foto's en video's, bloggen en wiki's. (Turban & Volonino, 2010:299).
Sociale Media
Online platformen en tools die gebruikt worden door mensen om meningen en ervaringen te delen, inclusief het delen van foto's, video's muziek en percepties en ideeën (Turban & Volonino, 2010:291).
Web 2.0
De populaire term voor geavanceerde Internet technologieën en toepassingen zoals blogs, wikis, RSS en sociale Netwerken, georganiseerd rond gewone mensen en diensten (Turban & Volonino, 2010:290)
Medewerker 2.0
Veranderende voorkeuren en competenties van een nieuwe generatie werknemers (Baane; Houtkamp; Knotter, 2011:20).

3.3.2 Van Web 2.0 naar Ambtenaar 2.0

Gelijk met de opkomst van Web 2.0 kan de opkomst van de werknemer 2.0 worden waargenomen. Het betreft een nieuwe generatie werknemers die is opgegroeid met de grote verscheidenheid aan ICT-mogelijkheden. Hierop zijn niet alleen werkgedrag en voorkeuren gebaseerd, maar ook kennis en vaardigheden vloeien hier uit voort. Het begrip ambtenaar 2.0 – in 2007 geïntroduceerd door Ministerie LNV - is gebaseerd op deze kenmerken. Daarnaast vindt de vorming van ambtenaar 2.0 plaats aan de hand van de maatschappelijke roep om vragen te beantwoorden die over de grenzen van afdelingen, directies, ministeries en overheden gaan. Dit vraagt nogal wat van ambtenaren, aangezien zij geacht worden te weten hoe zij hierin hun weg moeten vinden. Van ambtenaren wordt verwacht dat zij in staat zijn om een invulling te geven aan deze – naar buiten gerichte – rol, in horizontale netwerken kunnen werken - zowel binnen als buiten de overheid - en hiervoor de juiste instrumenten weten in te zetten (Van Berlo, 2009). De overheid vraagt dus om ambtenaren die actief zijn op het web (2.0). Daarnaast wordt via web 2.0 ook de mogelijkheid geboden om efficiënter te werken: *“De zelfstandig ondernemer binnen de overheid kan door de juiste middelen in te zetten en kennis bij elkaar te brengen juist meer bereiken op z'n werkterrein”* (Van Berlo, 2009). Vanuit het netwerk Ambtenaar 2.0 wordt zoveel mogelijk gestimuleerd dat werknemers gemakkelijk toegang hebben tot een virtueel platform. Via verschillende tools als blogs, chats en wiki's, waaruit zij zelf de keuze hebben, worden kennisontwikkeling, creativiteit en innovatief gedrag gestimuleerd (Het Nieuwe Werken bij het Rijk, 2010).

3.3.3 Sociale media en Het Nieuwe Werken

Dan reist nu de vraag in hoeverre sociale media binnen Het Nieuwe Werken wordt gebruikt en hoe deze tools worden ingezet. Wat is het doel dat men hoopt te bereiken en past het gebruik van deze tools überhaupt binnen het kader van Het Nieuwe Werken? In deze paragraaf wordt empirisch onderzoek naar de inzet van sociale media besproken.

Onderzoek van MIT heeft uitgewezen dat 40% van de productiviteit van werknemers direct verklaard kan worden door de communicatie die men heeft met andere mensen rondom het ontdekken, verzamelen en uitdragen van informatie. Daarnaast werd ook aangetoond dat werknemers met de grootste digitale netwerken 7% productiever zijn dan hun collega's (Haterd,

van der, 2010:85). Deelname van werknemers aan sociale netwerken heeft dus een positief effect op hun productiviteit. In het boek van Baane, Houtkamp en Knotter (2011) wordt een samenhang aangegeven tussen het gebruik van sociale media en Het Nieuwe Werken aan de hand van twee grote veranderingen, namelijk de opkomst van sociale toepassingen van ICT (Web 2.0) en de veranderende voorkeuren en competenties van een nieuwe generatie werknemers. Hiernaast hangen ook andere kenmerken van Het Nieuwe Werken samen met sociale media. Door nieuwe communicatietechnologieën is het nu mogelijk om grote aantallen werknemers van informatie te voorzien die zij nodig hebben om zelf beslissingen te nemen. Op deze manier hebben deze werknemers een grotere mate van vrijheid en keuzemogelijkheden. Door deze vrijheid in keuzes en beslissingen worden positieve resultaten waargenomen in de toegewijdeheid en creativiteit van werknemers. Daarnaast werken deze werknemers vaak ook harder (Malone, 2004). Boulos en Wheelert (2007) stellen tevens dat gebruik van sociale media zelforganisatie stimuleert.

Baane, Houtkamp en Knotter (2011) hebben in hun boek een onderscheid aangebracht tussen verschillende sociale media tools. Deze inzichten zijn gebaseerd op Li & Bernhoff (2008), die onderscheid maken tussen verschillende sociale media tools aan de hand van het doel dat ze dienen. Onderstaand figuur is een overzicht gebaseerd op de door Li & Bernhoff (2008) en Baane, Houtkamp en Knotter (2011) gemaakte onderverdeling. De auteurs veronderstellen dat specifieke sociale media tools kunnen worden gebruikt om mensen creatief te laten zijn, te verbinden, te creëren, te laten samenwerken en kennis te delen. Begrippen die zijn afgeleid van de vier werkprincipes van HNW in de eerste kolom van figuur 3.2 worden gebruikt om onderscheid tussen verschillende sociale media tools te maken.

Figuur 3.2 Sociale media en hun doelen binnen Het Nieuwe Werken in kaart gebracht

Doel	Sociale media tools	Specifieke voorbeelden
People creating	Blogs and user generated content	<ul style="list-style-type: none"> • Blogger • Web-log.nl
People connecting	Social networks and virtual	<ul style="list-style-type: none"> • Hyves • Facebook • LinkedIn • Twitter

	worlds	<ul style="list-style-type: none"> • Xing • Yammer • MSN • Office Communicator • Voice chat/conference calls
People collaborating	Wiki's and open source	<ul style="list-style-type: none"> • Google Docs • Microsoft Sharepoint • Wikipedia • Yousendit
People organizing content and accelerating consumption	Social bookmarking, tags, RSS and widgets	<ul style="list-style-type: none"> • RSS • Youtube • Flickr • Dropbox

Bron: Baane, Houtkamp, Knotter (2011:21)

Wanneer mensen creëren (people creating), wordt met name verwezen naar blogs en andere tools waarbij de gebruiker op een eenzijdige manier de inhoud heeft bepaald. Creativiteit kan via bijvoorbeeld blogs worden geuit, maar andere gebruikers kunnen alleen hun mening geven en de inhoud niet aanpassen. Bij het verbinden van mensen (people connecting) wordt met name leggen van contacten en het uitwisselen van (korte) berichten, gevens en mededelingen door bijvoorbeeld LinkedIn en Twitter, terwijl bij samenwerken tussen mensen tools worden gebruikt die vooral geschikt zijn om direct (en eventueel op afstand) met elkaar te communiceren, delen en samen te werken in dezelfde documenten. Tot slot kan alle vergaarde kennis, informatie en contacten worden verzameld en geordend, bekeken en gedeeld worden via tools Dropbox, Flickr en RSS feeds.

Uit een recent onderzoek dat gaat over ambtenaren en gebruik van sociale media (De Kool, 2010) is naar voren gekomen dat ambtenaren dankzij de inzet van sociale media efficiënter kunnen werken en beter kennis kunnen uitwisselen. Dit zorgt voor een verbetering in flexibiliteit omdat door online communiceren minder fysieke bijeenkomsten nodig zijn. Bovendien kan worden gesteld dat met

sociale media kan worden bijgedragen aan een van de cruciale werkprincipes van Het Nieuwe Werken³, namelijk dat vrije toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen en informatie voor iedereen altijd mogelijk moet zijn.

Naast dit onderzoek is door Bijlsma et al (2011) een specifiek onderzoek uitgevoerd naar het gebruik van Yammer binnen ministeries (BZK, IenM en SZW). Het onderzoek bestond uit een online enquête en een analyse van de inlogdata van Yammer (geheel anoniem). Yammer is een sociaal medium waarmee gebruikers via korte berichten en mini- conversaties elkaar laten weten waar ze aan werken. Het verschil tussen Yammer en Twitter is dat Yammer in principe is afgeschermd tot gebruikers in één domein. Dat uit zich ook in het gebruik: in plaats van dat het gaat over generieke individuele activiteiten, gaat het bij Yammer specifiek over elkaar informeren waar je op dit moment aan werkt (Bijlsma et al. 2011). Binnen een groep op Yammer zijn alle leden in staat om berichten te plaatsen, te lezen en elkaars berichten van commentaar te voorzien. Binnen de Rijksoverheid wordt binnen verschillende ministeries met Yammer geëxperimenteerd. Bijlsma et al (2011) deden onderzoek naar het gebruik van Yammer binnen deze ministeries met een focus op de opbrengst van Yammer voor kennisdeling en samenwerking, twee kernbegrippen binnen Het Nieuwe Werken. Uit het onderzoek kunnen een aantal belangrijke conclusies worden getrokken:

- Ambtenaren kunnen dankzij Yammer beter samenwerken met collega's binnen het ministerie
- Ambtenaren komen door het gebruik van Yammer sneller tot nieuwe ideeën en inzichten
- Deze ideeën worden vervolgens ook sneller door anderen binnen het ministerie opgepikt
- Ambtenaren ontvangen via Yammer bruikbare antwoorden op hun vragen
- Yammer wordt dagelijks gebruikt en neemt in populariteit toe
- Een actieve rol van het management is zeer gewenst bij het stimuleren/ondersteunen van het gebruik van Yammer

Op basis van deze conclusies (met name de laatste) kan worden gesteld dat managen/leidinggeven binnen HNW en specifiek bij het gebruik van sociale media van belang is. In het onderzoek van

³ Zoals gedefinieerd in paragraaf 3.2.2

Bijlsma et al. wordt hier onder andere over gezegd dat de leidinggevende de werknemer dient te coachen (2011:66) en dat vertrouwen moet worden gekoppeld aan het nakomen van afspraken en transparantie (2011:65). Ook is te zien dat verwachtingen over betere samenwerking door het gebruik van sociale media worden bevestigd. Tot slot wordt ook de verwachting over bevordering van innovatie/creativiteit deels waargemaakt. Door het gebruik Yammer worden namelijk nieuwe ideeën en inzichten waargenomen.

Naast bovenstaande onderzoeken dient tevens aandacht worden besteed aan het onderzoek van Orlikowski (1992) over de implementatie van "groupware technology". Dit onderzoek zorgt voor vragen rondom de mate waarin nieuwe technologieën er voor kunnen zorgen dat werknemers hun manier van werken veranderen. Dit onderzoek biedt een meer kritische blik op het verband tussen ICT en werk(principes). Het onderzoek van Orlikowski laat zien dat in de context van "groupware technology", referentiekaders over de wereld, de organisatie, het werk, technologie etc. (zogenaamde cognitieve elementen) een belangrijke rol spelen. Hoe werknemers hun (technische) referentiekaders aanpassen als antwoord op nieuwe technologie is afhankelijk van:

- Het soort en de hoeveelheid informatie over het nieuwe product
- De aard en vorm van training die ze ontvangen over het product

Naast deze cognitieve elementen spelen structurele elementen als beloningssystemen, beleid en procedures en de cultuur en werknormen van de organisatie een rol bij het begrip voor en het gebruik van de nieuwe technologie. Deze meer kritische blik kan in dit onderzoek worden meegenomen. De focus in dit onderzoek ligt namelijk op leidinggevendenden die allen reeds gebruik maken van sociale media tools. Het gebruik van deze tools door leidinggevendenden hoeft echter niet direct te betekenen dat werknemers het nut hiervan ook inzien en het zelf toepassen. De waarde en perceptie van technologische vernieuwingen kunnen voor werknemers heel anders zijn dan voor deze groep leidinggevendenden. Dit kan ook gelden voor leidinggevendenden die nog niet met sociale media werken. Rekening moet worden gehouden met de invloed die bovengenoemde elementen hebben op het gebruik van de sociale media tools binnen de gehele organisatie. Mensen passen nieuwe technologieën niet altijd zonder meer toe, het gebruik kan in de praktijk worden tegengehouden omdat bijvoorbeeld niet iedereen informatie wil delen. De positie van werknemers binnen de organisatie speelt een rol.

Samenvattend en vooruitkijkend

In bovenstaande paragrafen is het thema sociale media uitvoerig belicht aan de hand van begrippen als Web 2.0 en Medewerker 2.0. Duidelijk is geworden dat sociale media sterk in opkomst is en dat het gebruik van sociale media tools ook binnen de overheid wordt toegepast. Aan de hand van de beschouwingen in bovenstaande paragraaf komt de verwachting naar voren dat leidinggevendenden sociale media kunnen inzetten voor het bevorderen van creativiteit, kennisdeling, samenwerken en online communiceren bij met name tijd- en plaatsonafhankelijk werken (Baane, Houtkamp, Knotter, 2011; Li & Bernhoof, 2008). Deze begrippen kunnen worden afgeleid van de vier werkprincipes van HNW. Ook is aandacht geschonken aan een meer kritische kijk op het verband tussen ICT en werkprincipes, door onder andere het onderzoek van Orlikowski (1992) te bespreken. Mensen zullen het gebruik van sociale media niet altijd zonder meer toepassen. Iets nieuws wordt niet altijd opgepikt, maar in de context van HNW bestaan wellicht incentives die kunnen zorgen voor stimulering van het gebruik van sociale media.

3.4 Leiderschap

De veranderende maatschappelijke omgeving heeft geleid tot het invoeren van principes van Het Nieuwe Werken⁴. Een nieuwe manier van werken vraagt tevens om een nieuwe manier van leiderschap (Dess & Picken, 2000; Malone, 2005). Zo is sturing door leidinggevendenden op resultaten een belangrijk onderdeel van Het Nieuwe Werken. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op het loslaten van het idee dat leidinggeven plaatsvindt via "Command and Control". Daarna volgt een theoretische uiteenzetting waarin wordt gekeken naar de meest geschikte leiderschapsrol binnen de context van Het Nieuwe Werken.

"Leiderschap is de bereidwilligheid om grote zaken te ondernemen en de vastberadenheid om de zaken tot een goed einde te brengen"

- Charles de Gaulle -

⁴ Zie paragraaf 3.2.1

3.4.1 “Command and Control” loslaten en sturing op resultaat

In de literatuur is veel geschreven over verschillende stijlen van leidinggeven. Hierbij kan worden gedacht aan transactioneel leiderschap (Burns, 1978) of transformationeel leiderschap (Bass, 1985; Burns, 1978), self leadership (Manz & Sims, 2001; Pearce & Barks, 2004; Pearce & Conger, 2003; Pearce & Manz, 2005) en situationeel leiderschap (Hersey & Blanchard, 1977).

Verschillende auteurs benadrukken dat de “oude” manier van leidinggeven binnen een veranderende (informatie)samenleving en op kennis georiënteerde economie niet langer gewenst is. (Child & McGrath, 2001; Malone, 2005; Uhl-Bien, Marion & McKelvey, 2007). Dit inzicht vraagt om nieuw leiderschap waarbij oude patronen worden losgelaten, omdat alleen zo leidinggevers in deze informatiesamenleving kunnen blijven presteren (Child & McGrath, 2001). Specifiek wordt daarbij verwezen naar de command-and-control leiderschapstijl, die door managers nog veelvuldig wordt toegepast. De command-and-control leiderschapstijl kan worden gezien als een top-down benadering van managen, waarbij met name gestuurd wordt op controle, de manager neemt alle beslissingen (Malone, 2005; Uhl-Bien, Marion & McKelvey, 2007). Als wordt gesproken over het feit dat de command-and-control leiderschapstijl moet worden losgelaten dan dient de leidinggevende in plaats van het uitoefenen van controle juist aandacht te besteden aan het loslaten van deze controle, wat op zijn beurt gepaard gaat met innovatie, kennisdeling, de ontwikkeling van werknemers en flexibiliteit (Uhl-Bien & Marion, 2007; Yukl, 2010).

In het kader van Het Nieuwe Werken wordt deze controle losgelaten en de beslissingsbevoegdheid overgedragen aan de medewerker. Dit is onderdeel van de vier werkprincipes van Het Nieuwe Werken. De nieuwe manager kan worden gezien als iemand die durft los te laten en stuurt op flexibiliteit en kennisdeling (Dess & Picken, 2000; Uhl-Bien, Marion & McKelvey, 2007). Begrippen die naar voren komen binnen Het Nieuwe Werken. Ook aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers is in het kader van het loslaten van de command-and-control leiderschapstijl van belang, alsmede innovatief vermogen en kunnen vertrouwen op de ervaring en beslissingen van medewerkers (Dess & Picken, 2000; Yulk, 2010). Binnen Het Nieuwe Werken wordt van managers verwacht dat zij per situatie kunnen bekijken met welke werkstijl en persoonlijkheden ze te maken hebben, om hier vervolgens op te kunnen inspelen. Baane, Houtkamp en Knotter (2011:74) duiden dit aan met het begrip ‘situationele anticipatie’. Malone (2005) pleit voor een zogenaamde shift

naar "cultivation". Hij vindt dat leidinggevenden zich moeten focussen op de activiteiten van mensen, dus wat ze willen, waar ze goed in zijn en hoe ze anderen kunnen helpen. Het gaat erom dat leidinggevenden het beste in medewerkers naar boven brengen via de juiste combinatie van controle en kunnen 'loslaten'. Het is dus niet zo dat controle van werknemers compleet achterwege kan worden gelaten. Controle kan ook plaatsvinden door bepaalde randvoorwaarden te scheppen en gericht te kijken naar de geleverde resultaten binnen een kader van eigen beslissingsbevoegdheid en flexibiliteit. Wederom begrippen die duiden op de werkprincipes van Het Nieuwe Werken. Een overkoepelend bijkomstigheid hierbij is creativiteit. Verscheidene auteurs geven aan dat het loslaten van de command-and-control manier van managen creativiteit kan bevorderen (Malone 2005; Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002). Creativiteit is een begrip dat ook in de beschrijvingen van werkprincipes van Het Nieuwe Werken naar voren komt.

3.4.4 De leiderschapsrol in Het Nieuwe Werken

Een nieuwe manier van werken vraagt veel van werknemers. Waar van hen ander gedrag wordt verwacht is het een logisch gedachte dat dit ook om een nieuwe houding van leidinggevenden vraagt. Na bovenstaande theoretische uiteenzetting kan worden gesteld dat er over het algemeen wordt gepleit voor een geringe mate van controle en top down management en een focus op het bevorderen van flexibiliteit, creativiteit en innovatie. Kennismanagement speelt hierbij een belangrijke rol, alsmede sturing op resultaten. In deze paragraaf wordt hier dieper op ingegaan.

McGregor

McGregor (2006) kiest voor een invalshoek die past binnen Het Nieuwe Werken; de mens. McGregor (2006) legt een verband tussen de stijl van leidinggeven en de manier waarop de leidinggevende over zijn werknemers denkt. Er wordt dus geredeneerd vanuit een blik op de werknemer. McGregor (2006) onderscheidt hierin twee type theorieën, namelijk theorie X en Theorie Y, waar leidinggevenden hun rol op kunnen baseren:

Theorie X is gebaseerd op de volgende veronderstellingen:

- Een mens is lui en heeft een afkeer voor werken
- Een mens wil en kan niet werken

- Een mens moet gedwongen worden om te presteren en is louter geïnteresseerd in geld
- Een mens wil geen verantwoordelijkheid dragen en staat het liefst onder leiding

McGregor (2006) stelt dat een command-and-control omgeving niet effectief kan zijn omdat deze berust op de "lagere" behoeften voor de mate motivatie, terwijl in de nieuwe/moderne maatschappij deze behoeften al zijn vervuld en dus niet als motivatie kunnen worden beschouwd. In deze situatie komen bovenstaande kenmerken van Theorie X naar voren, waar de werknemers geen interesse heeft in de doelen van de organisatie. Daarom is een alternatief ontwikkeld in de vorm van Theorie Y. Onder de voorwaarden van Theorie Y kunnen persoonlijke doelen af worden gestemd op de organisatiedoelen, door onder andere de drang naar zelfontplooiing te gebruiken.

Theorie Y gaat uit van het volgende:

- Een mens wil graag werken en vindt het even natuurlijk als ontspannen
- Een mens is vindingrijk, creatief en heeft verbeeldingskracht
- Een mens presteert als hij zichzelf kan ontplooien en als hij beloond wordt in immateriële waarden. Geld is dus niet de enige prikkel
- Een mens is bereid om verantwoordelijkheid te dragen

Marcus en van Dam (2005:240) stellen dat wanneer een leidinggevende een rol aanneemt die past bij theorie Y, hij als een participatief of democratische leider kan worden gezien die kenmerken vertoont van inspraak, zeggenschap, mogelijkheid tot zelfontplooiing, aanmoediging en beloning. Indien men dus uitgaat van het "goede" van de werknemer - zoals het zelf kunnen en willen dragen van verantwoordelijkheid en het feit dat gedrevenheid niet louter berust op materiële waarden - dan wordt een leiderschapsrol verwacht waarin command-and-control niet aanwezig is.

Met het achter wege laten van command-and-control en het centraal stellen van de mens, wordt het belang van een leiderschapsrol binnen Het Nieuwe Werken, gebaseerd op Theorie Y onderstreept. Zaken als inspraak en zelfontplooiing zijn per slot van rekening onderdeel van de werkprincipes van Het Nieuwe Werken. McGregor (2006:83) pleit aan de hand van een moderne maatschappij en Theorie Y voor een leidinggevende rol waarin de volgende uitgangspunten van belang zijn:

- Het bepalen van bepaalde targets/resultaten en waardering bij het behalen van deze resultaten
- Geen vastgestelde antwoorden en hulp door de leidinggevende op de weg naar deze resultaten, maar eigen verantwoordelijkheid voor de werknemers voor het behalen van de resultaten
- Hierbij is een in hoge mate actief dialoog tussen de leidinggevend en zijn werknemers belangrijk

Samenvattend kan worden gesteld dat aan de hand van inzichten over een nieuw soort maatschappij, het loslaten van command-and-control stijl en het centraal stellen van de mens met zijn behoeften en kennis een leidinggevende in zijn rol binnen HNW de volgende kenmerken dient te vertonen:

- Mogelijkheid geven tot inspraak/zeggenschap
- Mogelijkheid geven tot zelfontplooiing
- Vaststellen van targets/resultaatafspraken
- Aanmoedigen van werknemers om resultaten te behalen
- Actieve dialogen voeren met werknemers met betrekking tot aanmoediging en het behalen van resultaten

Toch moet worden vermeld dat Theorie X en Theorie Y wellicht kunnen worden gezien als 'extremen', als voorbeeldvormen. Het lijkt logisch dat in de praktijk leidinggevend met hun stijl ergens tussen deze twee uitersten invallen.

Self leadership

Nu duidelijk is geworden dat binnen Het Nieuwe werken een command-and-control stijl moet worden losgelaten en dat van leidinggevend onder andere wordt gevraagd dat zij zich participatief opstellen en richten op zeggenschap en zelfontplooiing onder werknemers, kan de vraag worden gesteld hoe dan leiding moet worden gegeven. In de zoektocht naar deze rol kan goed gebruik worden gemaakt het begrip self leadership. Dit omdat self leadership is ontstaan tegen een achtergrond die kenmerken vertoont van de context van Het Nieuwe Werken en self-

leadership de kenmerken vertoont die in bovenstaand samenvattend gedeelte over Theorie Y zijn genoemd.

Verschillende auteurs brengen een inzicht over een nieuw soort leiderschap in een nieuwe maatschappij (welke wordt gevormd door alle eerder genoemde trends en ontwikkelingen). Dit wordt door hen 'self leadership' genoemd (Manz & Sims, 2001; Pearce & Barks, 2004; Pearce & Conger, 2003; Pearce & Manz, 2005). Marcus en van Dam (2005:253) typeren 'self leadership' als een horizontale managementstijl, waarbij plannen, organiseren, coördineren en het behalen van bepaalde resultaten in grote mate aan werknemers zelf wordt overgelaten, dit vormt het zelfmanagement aspect. De taak van de leidinggevende hierbij is vooral toegespitst op coachen, trainen, ontwikkelen en faciliteren (Marcus & van Dam, 2005:254).

Het is voor een leidinggevende bijna onmogelijk om kennis te hebben van alle vaardigheden, kennis en capaciteiten waar alle kenniswerkers tegenwoordig over beschikken. Door deze grote verscheidenheid aan kennis is er een noodzaak om traditionele vormen van management los te laten (Pearce 2006; Pearce & Manz, 2005). Omdat het voor welke leidinggevende dan ook, zeer moeilijk is om een expert te zijn in alle aspecten van het werk dat moet worden gedaan, kan worden waargenomen dat binnen kenniswerk steeds meer in teams wordt gewerkt (Pearce, 2006). Deze shift naar op teams gebaseerd kenniswerk zorgt er voor dat een individu niet langer alleen "in charge" kan zijn, maar ook hulp van buitenaf nodig heeft. Self leadership richt zich op wat moet worden gedaan en waarom dit moet gebeuren en niet op de manier waarop werknemers dit zouden moeten doen (Pearce & Manz, 2005). Met andere woorden: op het eerder genoemde plannen, coördineren, organiseren en behalen van bepaalde resultaten op de door de werknemer eigen gekozen manier. Het omvat voor werknemers daarnaast ook zaken als intrinsieke motivatie, flexibiliteit, eigen beslissingsbevoegdheid, ontwikkeling en innovatie (Pearce 2006; Pearce & Manz, 2005).

Tevens wordt gepleit voor het gebruik van self-leadership in teams die tijd- en plaatsafhankelijk werken (Zigurs, 2003:342). Self leadership is een manier om bepaalde gewenste resultaten te behalen, hoe dit gebeurt is om het even, maar duidelijk is wel dat kernprincipes uit Het Nieuwe Werken worden gebruikt om invulling te geven aan het begrip. Er kan worden gesteld dat in deze visie de manager niet boven zijn werknemers staat, maar ernaast. De manager is voornamelijk

bezig zijn medewerkers te stimuleren en ze in staat te stellen zo optimaal mogelijk te functioneren (Van Dam & Marcus, 2005).

Met bovenstaande uiteenzetting wordt dan ook steeds duidelijker welke specifieke rol een leidinggevende binnen de kaders van Het Nieuwe Werken zich het beste kan aanmeten. Naast de eerder genoemde kenmerken bij leiderschap gebaseerd op Theorie Y (inspraak, zelfontplooiing, resultaatafspraken en een open dialoog), die in de in self-leadership ook worden waargenomen, kunnen aan de hand van de inzichten vergaard over self-leadership ook de volgende rolgedragingen van de leidinggevende worden genoemd:

- medewerkers in staat stellen optimaal te kunnen functioneren
- medewerkers stimuleren (overlappend met eerder genoemde begrip 'aanmoediging')
- bieden van flexibiliteit
- mogelijk bieden tot ontwikkeling en innovatie

Tijd- en plaatsafhankelijk werken, sturing op resultaten en de rol van de leidinggevende

Binnen Het Nieuwe Werken wordt zoals eerder al vermeld, meer op afstand en dus meer in virtuele teams gewerkt. Tijd- en plaatsafhankelijk werken, een van de werkprincipes, wordt hierdoor gestimuleerd. De rol van de leidinggevendenden binnen een virtueel team, verschilt sterk van de traditionele leiderschapsrollen en een leidinggevende komt dan ook voor veel nieuwe uitdagingen te staan, welke onder andere te maken hebben met autonomie vraagstukken en face-to-face contact (Staples, Hulland, & Higgins, 1999). Er kan daarom een verschuiving plaatsvinden van directe autoriteit, naar een rol waarin coaching van de leidinggevende wordt verwacht (DeRosa, Hantula, Kock & D'Arcy, 2004; O'Connell, Doverspike & Cober, 2002). Het tijd- en plaatsafhankelijk werken dat inherent is aan virtuele teams vraagt van leidinggevendenden dat zij zich meer richten op resultaten en performance dan wanneer zij hun werknemers elk uur van de dag kunnen zien (DeRosa, Hantula, Kock & D'Arcy, 2004). Duidelijk wordt dat leidinggevendenden van virtuele teams een nieuwe manier moeten vinden om taken als monitoren, het voorzien van snelle en tijdelijke feedback en het oplossen van conflicten, uit te voeren (Zigurs, 2003). Niet alleen moet er door de leidinggevende worden gefaciliteerd en op resultaten worden gestuurd, ook is het van groot belang dat er nieuwe manieren en technieken worden ontwikkeld om verbindingen, een onderlinge band (saamhorigheidsgevoel), vertrouwen en openheid te creëren (DeRosa, Hantula, Kock &

D'Arcy, 2004). Wellicht zijn deze nieuwe manieren te vinden in de toepassing van sociale media. Hierop wordt later verder ingegaan.

Coaching

Baane, Houtkamp en Knotter (2011:75) geven aan dat een shift naar een ander soort leiderschap noodzakelijk is om als leidinggevende binnen HNW te kunnen anticiperen op verschillende persoonlijkheden en werkstijlen, dit kan worden verklaard aan de hand van situationeel leiderschap. Volgens Baane, Houtkamp en Knotter (2011) beweegt de rol van de manager daarmee in de richting van een coach (2011:75). Naast het idee van Baane, Houtkamp en Knotter (2011) en de rolgedragingen binnen de verschillende besproken leiderschapsstijlen die wijzen op een rol die zich meer laat omschrijven als coach dan als een directe leiderschapsstijl, is ook in andere literatuur waar kenmerken van HNW werken de context vormen, verwezen naar de rol van coach. Zo wordt coachend leiderschap binnen veel organisaties ingevoerd om de zelfstandigheid van medewerkers te vergroten (Koopmans, 2006). Ook bij de sturing op resultaten wordt coaching toegepast:

'The coach shifts the focus to the results of the job... ownership is shared'

(Megginson & Clutterbuck, 1995:30)

In het kader van de focus op het behalen van resultaten kan ook de definitie die Evered & Selman (1989) aan coaching geven worden genoemd:

Coaching refers to the managerial activity of creating, by communication, the climate, environment, and context that empowers individuals and teams to generate results.

(Evered & Selman 1989:194)

In dit citaat is met name het faciliterende karakter van een coach terug te vinden. Evered & Selman (1989) pleiten in hun boek voor een vergaande implementatie van coaching in managementstrategieën, om zo de gestelde resultaten te kunnen bereiken. Hierbij stellen zij dat een coach op verschillende manieren een juiste context creëert:

- continue in dialoog staan met werknemers
- openheid/transparantie
- saamhorigheid

- focus op de ontwikkeling van alle individuen
- maak van te voren duidelijke afspraken en stel van te voren duidelijke grenzen

Deze vijf punten zullen in de rest van dit onderzoek centraal worden gesteld als taken van de leidinggevende in een omgeving van HNW.

Al eerder is aangegeven dat van een leidinggevende binnen Het Nieuwe Werken kan worden verwacht dat hij per situatie anticipeert op verschillende persoonlijkheden en werkstijlen. Feit is dat de ene werknemer andere behoeftes kent dan een andere werknemer. Het gaat erom dat de leidinggevende het beste in medewerkers naar boven brengt en dat hij de medewerker zelf invulling laat geven bij het behalen van bepaalde resultaten. Hiermee is niet alleen volgens Baane, Houtkamp en Knotter (2011) maar ook volgens (Burdett, 1998) een verandering in de rol van de leidinggevende waar te nemen, van sturend en regulerend, naar faciliterend en vooral coachend. De leidinggevende wordt gezien als iemand die op afstand aanwezig is, inspireert en coacht op de te behalen resultaten en kwaliteit (Baane, Houtkamp en Knotter, 2011:40).

De coachende leider onderkent de behoeften van werknemers. Hij weet deze behoeften te verbreden en versterken en kan deze mede richten op de doelen van de groep en van de organisatie. Een coach motiveert en stimuleert (Van Dam & Marcus, 2005). Alle eerder omschreven trends en ontwikkelen en specifiek de aanwezigheid van een groot kennisreservoir waar gebruik van dient te worden gemaakt, vraagt om een leidinggevende die een rol aanneemt waarin hij het juiste klimaat kan scheppen. Zijn taken zijn dan ook voornamelijk gericht op coachen, ontwikkelen, trainen, delegeren en faciliteren (Van Dam & Marcus, 2005:254).

‘Coaching is unlocking a person’s potential to maximize their own performance. It is helping them to learn, rather than teaching them’

(Whitmore, 2009:10)

Burdett (1998) beschrijft wat volgens hem de meest essentiële kernbegrippen zijn voor de leidinggevende die de rol van coach vervult in een nieuw soort organisatie. Dit zijn de volgende:

- Vertrouwen
- Wederzijds respect

- Een saamhorigheidsgevoel
- Integriteit
- Openheid
- Eerlijkheid

Coachen moet volgens Burdett (1998) een gedeelde reis - voor zowel leidinggevendenden als werknemers - van leren en zelfontplooiing zijn. Burdett (1998) bouwt zijn artikel op, aan de hand van een vergelijking met topsporters; er wordt geen enkele topprestatie geleverd zonder de hulp van een goede coach. Dit kan worden vergeleken met de organisaties van tegenwoordig, welke onder invloed van maatschappelijk en economische tendensen aan grote veranderingen onderhevig zijn. Uiteindelijk komt het volgens Burdett (1998) neer op de menselijke factor, dus de werknemers van de organisatie en het bouwen van een "winnend" team. De coach speelt hierin een niet te verwaarlozen rol. Ook Aslander en Wittenveen (2010) onderkennen in hun boek "Easycratie", over een veranderende omgeving en veranderende organisaties, dat de leidinggevende moet worden gezien als een coach die met een helikopterview en ruime ervaring zaken in goede banen leidt, in plaats van het zijn van een echte baas.

Situationeel leiderschap

In het kader van de context van dit onderzoek en voorbouwend op bovenstaande vormen van leiderschap dient nog enige aandacht te worden geschonken aan situationeel leiderschap. Hersey & Blanchard (1977) stellen met hun methode van situationeel leiderschap dat managers verschillende leiderschapstijlen dienen te gebruiken, afhankelijk van verschillende situaties. Met situatie wordt door hen de werknemers bedoeld. Zo zijn de bekwaamheid, betrokkenheid en bereidheid van de werknemers van belang bij het bepalen van de stijl van leidinggeven. Hiermee wordt een meer kritische blik geboden op het idee dat een leidinggevendenden een bepaalde vaste rol aanneemt. Literatuur over situationeel leiderschap biedt het inzicht dat de veronderstelde rol van coach niet altijd voor iedereen geschikt hoeft te zijn. In de praktijk kunnen dus ook leidinggevendenden worden waargenomen die verschillende stijlen hanteren omdat medewerkers van elkaar verschillen en andere competenties en behoeften kennen. Dit inzicht zal in het verdere onderzoek worden meegenomen. Hersey & Blanchard (1977) onderscheiden de volgende rollen, die later in een typologie zullen worden gebruikt om verschillende leidinggevendenden te onderscheiden:

- Director
 - Management bij prescription
 - Zegt hoe en wat
 - Controle op uitvoering
 - Machtspositie
- Coach
 - Resultaatgericht management
 - Teamwork
 - Samen bespreken hoe en wat
- Supporter
 - Organisch management
 - Samen bepalen hoe en wat
 - Hulp bij uitvoering
- Delegator
 - Management bij exception
 - Bureaucratie
 - Delegeren

Concluderend

Door deze paragraaf over leidinggeven is duidelijk geworden dat een nieuwe of andere manier van leidinggeven binnen Het Nieuwe Werken essentieel is. Men kan niet meer steunen op een hiërarchische kijk op leidinggeven en de command-and-control stijl van leidinggeven dient daarmee worden losgelaten. In plaats daarvan wordt van een leidinggevende verwacht dat hij zich meer opstelt als een soort coach. Duidelijk mag zijn dat veel auteurs een andere definitie geven aan het begrip "coach". Zo geven Hersey & Blanchard (1977) in hun model van situationeel leiderschap een coachende stijl weer, waar het creëren van betrokkenheid bij besluitvorming en het inbrengen van eigen ideeën centraal staat. Burdett (1998) richt zich voornamelijk op de "zachte" aspecten van de rol, als vertrouwen en openheid, terwijl voor Marcus & Van Dam ook ontwikkeling, training en faciliteren een rol spelen. De kenmerken waar Evered & Selman (1989) voor pleiten overlappen allebei de inzichten. Al deze gegevens worden teruggezien binnen de werkprincipes van HNW.

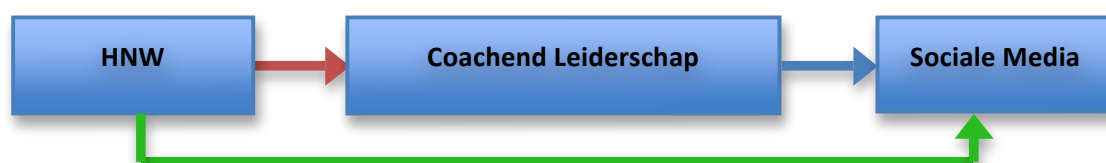
De rol van de leidinggevende moet in dit onderzoek dan ook meer als een dimensie worden beschouwd dan als een directe en enige leiderschapstijl. De rolgedragingen die naar voren zijn gekomen wijzen afzonderlijk maar ook in hun samenhang naar een leidinggevende die zich meer opstelt als coach, dan als een leider die specifiek een bepaalde leiderschapstijl aanhangt. Een coach die niet alleen mogelijkheid biedt tot zelfontplooiing, creativiteit, innovatie, behalen van resultaten, het dialoog aangaat, een vertrouwensband schept en medewerkers in staat stelt optimaal te functioneren, maar ook *per situatie* zijn activiteiten aanpast om zo niet alleen de gewenste resultaten van de organisatie, maar ook de persoonlijke doelen van werknemers te behalen.

3.5 Conceptueel model

In de theoretische uiteenzetting is HNW en leiderschap reeds besproken. Er is beargumenteerd dat HNW een coachende leiderschapsrol stimuleert. Een organisatie waarin HNW ver is doorgevoerd kan tevens het gebruik van sociale media stimuleren. In het afsluitende gedeelte van dit hoofdstuk wordt op basis van de literatuur een schematisch overzicht gegeven (figuur 3.3) van de samenhang tussen HNW, leiderschap en de rol van sociale media daarin. Dit schema vloeit grotendeels voort uit de informatie die in het theoretisch kader is weergegeven.

Door literatuurstudie is duidelijk geworden wat de rol van de leidinggevende in een context van Het Nieuwe Werken inhoudt. Aan de orde is een veelheid aan kennis. Van een leidinggevende wordt verwacht dat hij deze kennisdeling stimuleert. Naast deze kennisfactor dient te worden gestuurd op resultaat, hierbij zijn niet alleen factoren als wederzijds vertrouwen en respect van maar ook transparantie van belang. Tevens is aangegeven dat in continue dialoog staan met en een focus op de ontwikkeling van medewerkers belangrijk zijn.

Figuur 3.3 Conceptueel model HNW, rol leidinggevende en sociale media



Het eerste hokje in het model vormt de context van HNW, in dit geval de vier eerder besproken werkprincipes. De rode pijl tussen HNW en coachend leiderschap, laat een verband zien. HNW vraagt immers, zoals is aangegeven, om een andere manier van leidinggeven.

De groene pijl laat het verband tussen HNW en sociale media zien. De verwachting is dat in organisaties waar HNW ver is doorgevoerd, tevens het gebruik van sociale media wordt gestimuleerd. Het kan zijn dat er special beleid rondom het gebruik van sociale media is geconstrueerd of dat er bijvoorbeeld workshops en cursussen worden aangeboden. Incentives vanuit de organisatiecontext (de mate van HNW) kunnen er voor zorgen dat hiermee aan de slag wordt gegaan.

De blauwe pijl geeft aan in hoeverre coachend leidinggeven van invloed is op de inzet van sociale media. De rol van de leidinggevende is afhankelijk van zowel de medewerkers als de context waar in wordt gewerkt (rode pijl). Om de rol van de leidinggevende te begrijpen kan worden teruggegrepen op het rationele keuze perspectief. De gedachte achter dit principe is dat individuen op rationele manier handelen en kosten en baten tegen elkaar afzetten bij de keuzes die ze moeten maken (Den Dulk & de Ruijter 2008). Uiteindelijk zijn leidinggevendens verantwoordelijk voor de te behalen resultaten van een afdeling en het is dan ook logisch dat een leidinggevende graag ziet dat werknemers binnen zijn afdeling goed presteren. Wanneer en hoe zal een leidinggevende gebruik gaan maken van sociale media (blauwe pijl)? Niet alleen de afweging tussen de kosten en baten spelen hierbij een rol, maar het gebruik van sociale media zal ook afhangen van de benodigde kennis en vaardigheden die bij gebruik vereist zijn. Daarnaast hangt het indirect samen met de mate waarin wordt meegegaan met HNW door de leidinggevende, dus in hoeverre hij coachend zal gaan leidinggeven in het kader van HNW (rode pijl). Tevens kan hier worden teruggegrepen op tabel 3.2 waar taken van de leidinggevende als het leggen van verbindingen, communiceren etc. werden gekoppeld aan verschillende sociale media tools. Worden sociale media tools wel echt voor deze doeleinden gebruikt? Dit zal in de analyse aan bod komen. De blauwe pijl laat de samenhang zien tussen coachend leiderschap en sociale media, en met name de verwachting hierin. Is het zo dat hoe meer coachend wordt leidinggeven, hoe meer gebruik wordt gemaakt van sociale media? Als men in coachend leiderschap heeft geïnvesteerd, er energie in is gestopt dan zal wellicht ook een investering in sociale media worden gedaan.

Verwachtingen omtrent de inzet van sociale media en de rol van de leidinggevende hierin, worden hieronder per werkprincipe worden toegelicht.

Tijd- en plaatsonafhankelijk werken

Om tijd- en plaatsonafhankelijk te kunnen werken moet er door de leidinggevende niet alleen aandacht worden besteed aan faciliteren en sturen op resultaat, ook moeten zij er voor kunnen zorgen dat medewerkers onderling verbonden blijven (saamhorigheidsgevoel) en ze worden verwacht te werken aan een vertrouwensband, openheid en transparantie. Het is van belang dat er nieuwe manieren en technieken worden ontwikkeld om deze specifieke taken te kunnen uitvoeren (DeRosa, Hantula, Kock & D'Arcy, 2004). De verwachting is dat sociale media kunnen worden beschouwd als onderdeel van deze nieuwe technieken en dat zij aan deze taken een bijdrage kunnen leveren. Zo geeft figuur 3.2 aan dat sociale media geschikt kunnen zijn voor het verbinden van mensen op afstand (people connecting). Zo wordt de leidinggevende gezien als iemand die op afstand aanwezig is en inspireert en coacht (Baane, Houtkamp en Knotter, 2011:40), sociale media zouden in deze rol kunnen vervullen door als contact- en verbindingsbron op te treden. Verder is in de literatuur nog geen invulling gegeven aan dit principe, mogelijk bieden de afgenomen interviews hierop een antwoord.

Een kritische noot kan aan dit onderwerp worden gegeven door te stellen dat sociale media ook als controlemiddel kunnen dienen, als zij door leidinggevend worden ingezet om te kijken wat een werknemer aan het doen is en waar hij zich bevindt. Dit druist in tegen de doelstellingen van HNW (juist in mindere mate controle). De verwachting is dat leidinggevend sociale media niet zullen inzetten als controlemiddel, omdat het uitgangspunt van HNW is dat men op een andere manier leiding geeft en dat de command-and-control stijl wordt losgelaten. Dit hoeft natuurlijk in de praktijk niet zo te zijn. Als men, ondanks de context van HNW vasthoudt aan command-and-control leiderschapstijl, dan kunnen sociale media ook worden ingezet op een andere manier (pressiemiddel of controlemiddel). Ook hier kunnen de interviews meer inzicht bieden.

Sturen op resultaat

Het tijd- en plaatsonafhankelijk werken vraagt op zijn beurt weer van leidinggevend dat zij zich meer richten op resultaten en performance dan wanneer zij hun werknemers elk uur van de dag kunnen zien (DeRosa, Hantula, Kock & D'Arcy, 2004). Resultaatafspraken zijn van belang en

daarnaast moet aandacht worden besteed aan autonomie/eigen beslissingsbevoegdheid en mag aandacht voor een transparantie niet ontbreken. Werknemers vrij laten in wanneer en op welke manier zij werken, vraagt namelijk om een bepaalde mate van openheid en eerlijkheid tussen de leidinggevende en zijn werknemers en tussen werknemers onderling. De rol van sociale media is binnen dit specifieke werkprincipe minder aanwezig en in mindere mate in literatuur waargenomen. Een eventuele rol is weggelegd voor het bespreken of bekijken van de voortgang bij het toewerken naar bepaalde resultaten.

Vrije toegang tot kennis, ervaringen en informatie

Door nieuwe communicatietechnologieën is het mogelijk dat werknemers vrije toegang krijgen tot kennis, ervaringen en informatie. Het is niet alleen de taak van de leidinggevende om een faciliterende rol te spelen, dus om er voor te zorgen dat deze mogelijkheden geboden worden, maar de leidinggevende moet het delen van deze informatie en kennis via verschillende kanalen ook stimuleren. Wederom kunnen sociale media hierin een rol spelen. De verwachting is dat met deze kanalen informatie en kennis sneller hun weg vinden naar diegene die het nodig hebben of er naar op zoek zijn. Hierin ligt voor de leidinggevende een belangrijke taak. Het gebruik van sociale media moet worden gefaciliteerd en vooral gestimuleerd. Er kan namelijk niet worden verwacht dat alle medewerkers voor 100% bekend zijn met het gebruik en de effecten van sociale media. Evered & Selman (1989:196) geven aan dat coachen altijd een tweerichtingsverkeer is tussen leidinggevend en werknemer en dat goede communicatie hierbij essentieel is (1989:199). Maar wat als werknemers inderdaad niet bekend zijn met sociale media, of wat als zij het eventuele nut ervan helemaal niet onderkennen of simpelweg niet willen deelnemen aan deze tools. Eerder genoemd onderzoek van Orlikowski (1992) laat zien dat men bij de implementatie van nieuwe technische tools afhankelijk is van de referentiekaders van werknemers (gevormd door niet alleen mate training over de nieuwe tool maar ook door o.a. beloningssystemen en organisatiecultuur). HNW heeft invloed op zowel de beloningssystemen en de organisatiecultuur, ofwel HNW beïnvloedt de organisatiecontext. De verwachting is dus hoe meer HNW is ingevoerd, hoe meer incentives er bestaan om met sociale media informatie te delen. Mogelijk bieden de interviews antwoord op deze vragen.

Flexibele arbeidsrelaties

Door nieuwe communicatietechnologieën is het nu mogelijk om grote aantallen werknemers van informatie te voorzien die zij nodig hebben om zelf beslissingen te maken. Op deze manier hebben deze werknemers een mate van vrijheid en keuzemogelijkheden in waar, wanneer en hoe zij willen werken. Door deze vrijheid in keuzes en beslissingen worden positieve resultaten waargenomen in de toegewijdeheid en creativiteit van werknemers. Daarnaast werken deze werknemers vaak ook harder (Malone, 2004). Van leidinggevendenden vraagt dit ook hier (evenals bij sturing op resultaat) weer aandacht voor de eerlijkheidskwesitie. Onder flexibele arbeidsrelaties vallen ook tijdelijke contracten, het inhuren van externe mensen en het werken in projectgroepen. Maar hoe wordt nou contact onderhouden met deze mensen? Hoe blijft de commitment bij werken op flexibele basis aanwezig?

Ook hier zouden sociale media een rol kunnen spelen bij het onderhouden van contact, zowel tijdens het werk als na het dienstverband. Op specifieke expertise kan zo makkelijker een beroep worden gedaan, ook als de werkrelatie al ten einde is.

Samenvattend en vooruitkijkend

In bovenstaande paragraaf zijn de stappen die in de literatuurstudie zijn gemaakt samengebracht in een model. In dit model wordt de samenhang tussen HNW, coachend leiderschap en sociale media weergegeven. Doormiddel van interviews wordt niet alleen gekeken hoe leidinggevendenden aankijken tegen hun rol binnen Het Nieuwe Werken en de daarbij in dit onderzoek centraal gestelde rolgedragingen, ook wordt nagegaan of en op welke manier sociale media door hen wordt ingezet en hoe het samenhangt met hun rol als leidinggevende. In het volgende hoofdstuk wordt dit verder toegelicht, de werkwijze achter dit onderzoek en de interviews komt daar aan bod.

HOOFDSTUK 4: METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

4.1 Inleiding

In dit onderzoek wordt onderzocht op welke wijze sociale media worden ingezet door leidinggevenden, die werkzaam zijn in een context van Het Nieuwe Werken, en daarnaast in hoeverre dit gebruik samenhangt met hun leiderschapsrol. Het betreft een exploratief, kwalitatief onderzoek, om antwoord te geven op de centrale onderzoeksvraag is niet alleen literatuuronderzoek uitgevoerd maar zijn ook leidinggevenden werkzaam binnen een context van Het Nieuwe Werken geïnterviewd. In dit hoofdstuk zal worden beschreven welke respondenten het betreft en waarom voor deze personen is gekozen. Tevens zal de manier waarop het verdere onderzoek is uitgevoerd worden toegelicht.

4.2 Strategie en methoden en technieken van onderzoek

In het inleidende hoofdstuk is reeds aangegeven dat dit onderzoek exploratief van aard is omdat er weinig tot geen onderzoek is gedaan naar de specifieke verbanden die in dit onderzoek worden gelegd. Volgens (Van Thiel, 2007:66) kan een onderzoeksstrategie worden gezien als een overkoepelende opzet of logica van het onderzoek. Binnen een onderzoekstrategie kunnen meerdere methoden en daarbinnen weer technieken worden gekozen voor het uitvoeren van een onderzoek (Van Thiel 2007:196). In dit onderzoek is als eerste de methode "interviewen" gehanteerd, waarbij vanwege het explorerende karakter van het onderzoek de techniek van semigestructureerd interviewen de boventoon voert. Door middel van een semigestructureerd interview kan op de juiste momenten worden doorbevraagd en kan bijna geheel worden uitgesloten dat bepaalde onderwerpen niet aan bod komen. Om een bijdrage te leveren aan de validiteit en betrouwbaarheid is eerst een interviewhandleiding, ofwel een topiclijst geschreven. Hierin zijn de belangrijkste onderwerpen aangegeven, aangevuld met een aantal open vragen die hebben geholpen deze onderwerpen allemaal aan bod te laten komen. Deze topiclijst en vragen zijn afgeleid uit de literatuurstudie en worden verder in de operationalisering toegelicht. Tevens is het interview afgenomen bij twee testpersonen, waarna de topiclijst nog is aangepast waar dat nodig bleek.

Naast interviews heeft literatuurstudie in dit onderzoek een zeer belangrijke rol gespeeld. De meeste inzichten over Het Nieuwe Werken zijn gebaseerd op wetenschappelijke artikelen. Daarnaast is gebruik gemaakt van (overheids)rapporten (schriftelijke bronnen) en het onderzoek van Baane, Houtkamp en Knotter (2011) die voor het schrijven van hun boek praktijkonderzoek deden naar Het Nieuwe Werken binnen 21 organisaties in Nederland, waaronder de Provincie Brabant, NS Poort, Gemeente Dordrecht, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en het Ministerie van Landbouw, Natuur & Voedselkwaliteit (primair materiaal).

4.3. Selectie van respondenten

In dit onderzoek wordt gekeken naar hoe sociale media worden ingezet door leidinggevenden. De verwachting is dat binnen HNW sociale media een hulpmiddel is. Daarom is de context van HNW belangrijk bij de selectie van respondenten. Binnen de Rijksgebouwendienst is slechts gedeeltelijk HNW ingevoerd en er wordt dan ook slechts beperkt gebruik gemaakt van sociale media. Op kleine schaal wordt gebruik gemaakt van Yammer en enkele individuen (voornamelijk in projectgroep HNW) maken gebruik van Dropbox, Twitter en andere sociale media tools. Daarom is in de directe omgeving (dus organisatie buiten de RGD) gekeken waar kansen en/of valkuilen liggen voor het gebruik ervan. Daarnaast hebben ook binnen de RGD interviews plaatsgevonden. Om te kunnen generaliseren en tevens de interne validiteit zo hoog mogelijk te laten zijn, is er voor gekozen om leidinggevenden te interviewen die een direct link hebben met de Rijksgebouwendienst maar wel buiten de organisatie vallen. Bij de selectie van respondenten is de context van HNW leidraad geweest en is dus gekeken in hoeverre volgens de vier onderstaande werkprincipes van Het Nieuwe Werken wordt gewerkt:

- 1) Tijd- en plaatsonafhankelijk werken
- 2) Sturen van medewerkers op resultaat
- 3) Vrij toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën
- 4) Flexibele arbeidsrelaties

De context van HNW moest bij de organisatie van de respondenten aanwezig zijn, omdat hier naar verwachting de kan op gebruik van sociale media aanwezig was. Daarnaast is gekeken naar het publieke karakter van de organisatie waarin de leidinggevende werkzaam is. Vanwege praktische restricties als het verkrijgen van toegang tot voldoende gewenste cases en het verlenen van de medewerking van leidinggevend en organisaties, is er voor gekozen om hier niet alleen te kijken naar het feit of het een publieke organisatie betreft, maar dat de casus ook kon worden meegenomen in het onderzoek als de organisatie (deels) werkzaam is binnen een publiek domein. Vanwege in de praktijk voorkomende belemmeringen is er tevens voor gekozen dat de organisatie aan minimaal 3 van de 4 werkprincipes moet voldoen en dus niet perse aan alle vier. Mocht de organisaties zich niet op een publiek domein begeven (waar uiteraard zo min mogelijk naar is gestreefd) dan moet door de organisatie aan alle vier de werkprincipes worden voldaan. Met andere woorden, de organisatie moet dus vergevorderd zijn in het toepassen van de principes van Het Nieuwe Werken.

Naast deze twee duidelijke selectiecriteria (de toepassing van de principes van Het Nieuwe Werken en een publiek karakter van de organisatie) is, om de validiteit nog verder te vergroten, gestreefd naar minimaal 15 interviews. Hierbij is tevens zoveel mogelijk rekening gehouden met een goede variatie in mannen en vrouwen, leeftijd, type organisatie en andere achtergrondkenmerken.

Figuur 4.1 Respondenten overzicht

Naam	Geslacht	Organisatie	Functie	Publiek Karakter
Astrid van Meeteren	Vrouw	Rijksgebouwendienst	Programmamanager Het Nieuwe Werken	Ja
Werner van Ekkendonk	Man	Coaching Today	Directeur	Nee
Saskia Nijs	Vrouw	Microsoft	Hoofd Communications Lead	Nee
Jan Martijn Broekhof	Man	Computation	Directeur	Nee
Fiona Atighi	Vrouw	Rijksgebouwendienst	Hoofd Communicatie	Ja
Marloes Pomp	Vrouw	Digital Action	Directeur	Ja
Tanja Oosterbaan	Vrouw	UWV	Projectmanager Arbeidsmarkt Projecten	Ja
Pieter Dijkmeester	Man	Rijksgebouwendienst	Directie Vastgoed	Ja
Ruud Kleijnen	Man	Gemeente Veghel	Gemeentesecretaris/Algemeen Directeur	Ja
Alwin Nootenboom	Man	PMTD	Directeur en tevens lid van Programmteam Het Nieuwe Werken binnen de Rijksgebouwendienst	Ja
Hidayet Bahadin	Man	SES Advies & Training	Directeur	Ja
Wil Post	Vrouw	Freelance, voorheen ING	Jurist (financieel) en politiek deskundige	Nee
Monique Roosen	Vrouw	Gemeente Brabant	Strategisch innovatie adviseur	Ja
Peter Lindenbergh	Man	Ahold	HR Directeur Europa	Nee
Anita Smit	Vrouw	Het Rijk	HR adviseur/social media deskundige	Ja

Er is door middel van een zogenaamd sleutelpersoon geprobeerd respondenten te bereiken. In dit geval gaat het om de Programmanager van Projectteam Het Nieuwe Werken binnen de Rijksgebouwendienst. Door haar positie binnen de Rijksgebouwendienst en haar specifiek opgebouwde netwerk van mensen bij Het Nieuwe Werken betrokken zijn, is zij een sleutelfiguur geweest bij het helpen selecteren van respondenten. De respondenten zijn allen leidinggevenden die gebruik maken van sociale media. Omdat in dit onderzoek vooral gekeken wordt naar *hoe* sociale media van betekenis kunnen zijn en niet wat de frequentie is van het gebruik van sociale media, is het belangrijk dat respondenten daar inzicht in kunnen bieden. Dit had niet gekund als er interviews hadden plaatsgevonden met respondenten die geen gebruik maken van sociale media.

4.4 Operationalisering

In deze paragraaf worden de kernconcepten van dit onderzoek toegelicht. Welke definities kunnen er aan deze concepten worden toegekend en hoe kunnen ze worden onderzocht, zijn vragen die centraal staan.

Het Nieuwe Werken

Door middel van literatuuronderzoek is vastgesteld wat onder Het Nieuwe Werken wordt verstaan. Hieraan kan de volgende definitie worden gegeven:

“Het Nieuwe Werken is een configuratie van vier werkprincipes, die in hun samenhang staan voor een arbeidsorganisatie waar in autonomie, resultaatgerichtheid en flexibiliteit de ‘norm’ zijn”

(Baane; Houtkamp; Knotter, 2011:143)

Het Nieuwe Werken is in dit onderzoek de rode draad, maar moet worden gezien als een context. Leiderschap en sociale media zijn thema's die uitvoerig zijn onderzocht, tegen een achtergrond van Het Nieuwe Werken. Het is dan ook essentieel dat in de interviews achterhaald wordt in hoeverre er binnen de betreffende organisatie wordt gewerkt volgens deze principes. Hiervoor zijn de volgende topics op de interviewhandleiding geplaatst:

- 1) Tijd- en plaatsonafhankelijk werken
- 2) Sturen van medewerkers op resultaat
- 3) Vrij toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën
- 4) Flexibele arbeidsrelaties

Zoals in de eerste paragraaf is aangegeven moest uit het interview blijken dat aan minimaal 3 van de 4 werkprincipes wordt voldaan, anders was het interview niet bruikbaar voor analyse. Het Nieuwe Werken is immers deze 4 principes tezamen. Voordat deze topics zijn besproken is echter nog gesproken over een profielschets van de organisatie, de geïnterviewde en zijn⁵ taken, waarna over Het Nieuwe Werken in het algemeen werd gesproken. Hier kon worden achterhaald wat de geïnterviewde zelf onder Het Nieuwe Werken verstaat en wat de doelen van de organisatie zijn ten opzichte van Het Nieuwe Werken. Hierdoor kon worden geïnventariseerd of de mening van

⁵ Waar in dit onderzoek “hij” staat geschreven, kan ook “zij” worden gelezen, dit geldt ook voor alle weergegeven figuren

sleutelfiguren binnen Het Nieuwe Werken verschilt met de in de literatuur gevonden beschrijvingen.

Figuur 4.2 Topiclist en voorbeeldvragen, Het Nieuwe Werken en de 4 werkprincipes

Topics	Voorbeeldvragen
Verschil HNW tussen literatuur en praktijk	<ul style="list-style-type: none"> • Wat houdt volgens geïnterviewde HNW in? • Doel van invoering HNW, koppeling met organisatiedoelen?
Tijd- en plaatsafhankelijk werken	<ul style="list-style-type: none"> • In hoeverre wordt tijd en plaatsafhankelijk werken mogelijk gemaakt binnen de organisatie?
Sturing op resultaten	<ul style="list-style-type: none"> • In hoeverre wordt er binnen de organisatie op resultaten gestuurd? • Hoe doen ze dat?
Vrije toegang tot kennis, ervaringen, informatie en ideeën?	<ul style="list-style-type: none"> • In hoeverre wordt vrije toegang tot kennis, ervaringen, informatie en ideeën mogelijk gemaakt? • Wordt dit gestimuleerd (en hoe)?
Flexibele arbeidsrelaties	<ul style="list-style-type: none"> • In hoeverre wordt er binnen de organisatie ruimte geboden tot flexibele arbeidsrelaties?

Leiderschapsrol

Literatuuronderzoek heeft een belangrijke rol gespeeld bij het analyseren van de leiderschapsrol die van toepassing is binnen Het Nieuwe Werken. Aan de hand daarvan kan de conclusie worden getrokken dat een coachende leiderschapsrol op papier gezien (in theorie) het meest passend is. Maar hoe zit dat in de praktijk? In de topiclist zijn onderwerpen opgenomen aan de hand waarvan achterhaald kon worden welke leiderschapsrol de geïnterviewde aanneemt en of deze rol verschilt met de rol die is voortgevloeid uit de theorie.

Figuur 4.3 Topiclist en voorbeeldvragen, rol leidinggevende

Topics	Voorbeeldvragen
Rol leidinggevende	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe zou de geïnterviewde zichzelf als leidinggevende omschrijven en waarom? • Verschilt deze rol met de voor hem/haar ideale rol van leidinggevende binnen HNW? • Kan hij voorbeelden geven van de manier waarop hij leiding geeft (doorvragen naar dagelijkse en praktische voorbeelden) • Gaat de leidinggevende continue een dialoog aan met werknemers? Hoe? • Zorgt de leidinggevenden voor het wegnemen van barrières? Hoe? • Maakt de leidinggevende van te voren duidelijke afspraken en stelt hij duidelijke grenzen? Hoe? Voorbeelden? • Wat doet de leidinggevende op het gebied van ontwikkeling van zijn werknemers?
Vertrouwensbanden, openheid/transparantie en eerlijkheid	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe kijkt de geïnterviewde aan tegen het creëren van een vertrouwensband, openheid en eerlijkheid? • Zie hij het belang? • Hoe doet hij dit?
Manier van stimuleren	<ul style="list-style-type: none"> • Vragen over hoe de geïnterviewde de 4 werkprincipes stimuleert.
Verbindingen en connecties	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe kijkt de geïnterviewde aan tegen het leggen van verbindingen en connecties tussen werknemers? • En tussen hem en zijn werknemers? • Ziet hij het belang hiervan in? • Hoe doet hij dit?
Creativiteit en innovatie	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe kijkt de geïnterviewde aan tegen het creëren van creativiteit en innovatie onder werknemer? • Ziet hij het belang? • Hoe doet hij dit?

Sociale media

Aan het begrip sociale media is deels vormgegeven via literatuuronderzoek (beantwoording deelvraag 1) en kan daarom als volgt worden geformuleerd:

“Online platformen en tools die gebruikt worden door mensen om meningen en ervaringen te delen, inclusief het delen van foto’s, video’s muziek en percepties en ideeën”
(Turban & Volonino, 2010:291)

De toepassing van sociale media en de mogelijke link met Het Nieuwe Werken en een specifieke leiderschapsrol is tevens deels via literatuuronderzoek onderzocht, maar hier zal grotendeels antwoord op worden gegeven via de informatie die is verkregen in de afgenomen interviews.

Figuur 4.4 Topiclijst en voorbeeldvragen, sociale media

Topics	Voorbeeldvragen
Betekenis sociale media	<ul style="list-style-type: none"> • Wat houdt volgens geïnterviewde het begrip sociale media in?
Gebruik sociale media	<ul style="list-style-type: none"> • Maakt de geïnterviewde zelf gebruik van sociale media • Welke sociale media tools? • Hoe worden deze tools gebruikt? Informatie delen? Communicatie? Innovatie? • Zakelijk, privé of beide? • Wat verstaat hij/zij onder zakelijk gebruik? • Stimuleert hij/zij het gebruik onder werknemers? Hoe? • Worden er workshops aangeboden?
Potentie gebruik sociale media	<ul style="list-style-type: none"> • Als sociale media niet of nauwelijks worden gebruikt, waarom niet? • En wordt hier wel potentie in gezien? • Verwacht men het in de toekomst te gaan gebruiken? • Voor en nadelen van gebruik sociale media

4.5 Coderen

Eerder is al aangegeven dat dit onderzoek kwalitatief van aard is. Dit onderzoek heeft een sterk exploratief karakter en het beschrijven en begrijpen van de empirie staat centraal. Binnen kwalitatief onderzoek gaat het om data die niet-numeriek zijn (Van Thiel, 2007: 154), net zoals in dit onderzoek. Deze data zijn dan ook niet geschikt voor statistische analyses maar vragen om een andere manier van analyseren, in dit geval coderen. Coderen is simpel gezegd het toekennen van

labels, ofwel codes aan stukken data. De data, verkregen uit interviews, worden per thema beschreven (Het Nieuwe Werken, leiderschap en sociale media) en vervolgens worden de data-eenheden nog verder opgedeeld door middel van codering. Vergelijking van data wordt mogelijk gemaakt doordat aan verschillende data-eenheden dezelfde code wordt toegekend. De codering voor dit onderzoek heeft plaatsgevonden met Excel en niet alleen de inhoud van de data is gecodeerd. Codes als "nieuwe initiatieven" en "nieuwe kennis leidt tot nieuwe ideeën" onder het thema "creativiteit via sociale media" en codes als "inzichtelijkheid in elkaars bezigheden" bij het thema "verbinden mensen via sociale media". Daarnaast zijn codes gebruikt als; "nadelen sociale media", "respondent als coach", "respondent als controleur", "kenmerken HNW" etc.) maar tevens heeft er codering plaatsgevonden voor de verschillende contexten. Hierbij kan worden gedacht aan codes als "publieke organisatie", "private organisatie", "werkprincipe vrije toegang kennis" en "werkprincipe tijd- en plaatsafhankelijk" .

Samenvattend en vooruitkijkend

Bovenstaand hoofdstuk heeft weergegeven dat dit onderzoek kwalitatief en explorerend van aard is. De focus ligt op het beschrijven en begrijpen van de empirie. De operationalisering van dit onderzoek heeft plaatsgevonden door middel van semi-gestructureerde interviews welke zijn afgenomen aan de hand van een vooraf opgestelde interviewhandleiding met verschillende topics. Analyse van de data heeft plaatsgevonden door middel van codering. In het volgende hoofdstuk worden resultaten weergegeven. Er wordt niet alleen beschreven welke patronen en verbanden zijn waargenomen, maar een deel van het hoofdstuk zal ook begrijpend van aard zijn.

HOOFDSTUK 5: EEN ANALYSE VAN DE RESULTATEN

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de deelvragen en het conceptueel model besproken aan de hand van de afgenomen interviews. Deelvraag 1 “Wat is Het Nieuwe Werken” en deelvraag 2 “Wat wordt verstaan onder sociale media” zijn reeds in de literatuurstudie beantwoord. Deelvraag 6, over wat de Rijksgebouwendienst van alle bevindingen kan leren komt in de aanbevelingen aan bod. In de komende paragrafen worden de overige deelvragen beantwoord, deels aan de hand van het conceptueel model (figuur 3.3). Het betreft “Welke leiderschapsrol wordt verondersteld in HNW?”, “Hoe worden sociale media ingezet door leidinggevendenden in een context van HNW?” en “In hoeverre hangt de inzet van sociale media samen met de gehanteerde leiderschapsrol?”.

5.2 De context en de leiderschapsrol

Context

Alle respondenten zijn geselecteerd op basis van een werkomgeving die kan worden getypeerd als Het Nieuwe Werken. Uiteraard zijn onderlinge verschillen waar te nemen in de mate waarin volgens de principes van HNW wordt gewerkt. In principe kunnen 15 verschillende contexten worden waargenomen, in iedere organisatie wordt HNW namelijk anders ingevuld. Binnen de Rijksgebouwendienst werken leidinggevendenden uit de lopende pilots en uit het Programmateam Het Nieuwe Werken, in grote mate volgens de vier werkprincipes van HNW. De invulling verschilt echter wel per afdeling. Binnen heerst nog een andere context, een waarin wel wordt geprobeerd mee te doen met het werken volgens de principes van HNW, maar waarin dit vaak nog niet lukt. Het ontbreekt daar doorgaans aan kennis over HNW, begeleiding en hulpmiddelen (zoals bepaalde ICT, of kantoorinrichting).

In twee verschillende contexten bestaat een formeel beleid ten opzichte van het gebruik van sociale media. In de overige contexten (organisaties) wordt het gebruik voornamelijk nog op een informele manier gereguleerd. Binnen 5 contexten worden cursussen en/of workshops omtrent het gebruik van sociale media aangeboden aan werknemers en leidinggevendenden.

De respondenten die geen onderdeel uitmaken van de Rijksgebouwendienst bevinden zich allemaal in een omgeving waar HNW in een vergevorderd stadium verkeerd. Met andere woorden; in grote mate voldoen aan de vier werkprincipes zoals weergegeven in de literatuurstudie. Voornamelijk een combinatie van vrije toegang tot kennis, sturing op resultaat en flexibele arbeidsrelaties komt veel voor. Dit kan worden begrepen aan de hand van het feit dat voor sturing op resultaten en dus het vrijlaten van werknemers in hoe deze resultaten worden bereikt, kennis en informatie makkelijk toegankelijk moeten zijn om de resultaten te kunnen behalen. Er is echter een werkprincipe dat bij sommige respondenten in mindere mate wordt gehandhaafd en dat is tijd- en plaatsafhankelijk werken. In dit geval wordt specifiek op werken buiten kantoor gedoeld. De reden hiervoor ligt volgens veel respondenten in het falen van ICT voorzieningen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het inloggen op het netwerk van de organisatie, terwijl men zich niet in het kantoor zelf bevindt. Ook het gebruik van sociale media hangt hiermee samen.

Leiderschap

Deelvraag 2 luidt als volgt: *Wat is de leiderschapsrol in de context van Het Nieuwe Werken?*

Vanuit de literatuurstudie is beargumenteerd dat een coachende leiderschapsrol in een context van Het Nieuwe Werken het meest geschikt lijkt. In de interviews is van elke leidinggevende achterhaald welke leiderschapsrol hen typeert. In figuur 5.1 is een overzicht gegeven van thema's die naar boven kwamen toen specifiek over de rol van de leidinggevende is gesproken. Hierbij is geanalyseerd of de respondenten in de gesprekken uit zichzelf een rolomschrijving gaven waarin kenmerken van een coachende rol⁶ naar voren kwamen. Opvallend is dat 12 van de 15 respondenten een rol hebben omschreven die overeenkomt met de coachende rol. De verwachting is dus dat leidinggevendenden die zelf al onderdeel uitmaken van een omgeving waarin HNW de boventoon voert, eerder neigen naar een coachende rol, de vragen die hiervoor zijn gesteld zijn terug te vinden in figuur 4.3. Volgend citaat illustreert dit: *“Mijn rol is het zoeken van combinaties en het zetten van mensen op de juiste plek. En als dat dan goed gaat, dan gaan de mensen zichzelf ontwikkelen. Vervolgens biedt mijn stijl van leidinggeven daar ondersteuning aan, ondersteuning om mensen op hun eigen manier hun werk te laten doen. Het enige wat ik eigenlijk doe is een spiegel voorhouden”*.

⁶ Zoals in de literatuurstudie beschreven. Hierbij kan worden gerefereerd naar de 5 punten van Evered & Selman (1989) als een continue dialoog, focus op ontwikkeling en het maken van duidelijke afspraken

Figuur 5.1 Kenmerken coachende rol deel 1

Kenmerken van de coachende rol	Aantal keer genoemd
Focus op ontwikkeling	9
Sturen op eerlijkheid en transparantie	5
Dialogen aangaan/stimuleren	9
Mensen ondersteuning bieden om werk te kunnen doen (faciliteren)	14
Mensen eigen creativiteit laten inzetten	10
Mensen op eigen manier werk laten doen	11
Het begrip coachen letterlijk genoemd	12

Uit de antwoorden van twee respondenten kwam duidelijk naar voren dat zij vooral facilitatoren zijn en alhoewel in het coachend leiderschap faciliterende rolgedragingen naar voren komen, overheersen bij deze respondenten puur faciliterende rolgedragingen en komen zaken als creativiteit en communicatie bij hen minder aan bod. Een citaat dat dit illustreert: *“Ik geloof zelf in het principe van servend leadership. Niet de baas spelen, maar de werknemers dienen om to optimale prestaties te komen”*. Deze respondenten zijn voornamelijk bezig met het ondersteunen van werknemers, zodat zij hun taken kunnen uitvoeren. Men ziet zichzelf in deze rol als een regelaar. Iemand die barrières wegneemt en paden vrijmaakt en is minder bezig met de directe individuele ontwikkeling van werknemers. Dit kan op basis van het theoretisch hoofdstuk worden opgevat als een onderdeel van een coach. Een respondent gaf aan zichzelf te zien als een controlerende leidinggevende, een “baas”: *“Ik zie mezelf wel een soort van baas, ik ben wel verantwoordelijk voor wat hier gebeurt. En ondanks dat ik geloof in zelfsturende teams en teams die complementair aan elkaar zijn, zal er iemand de kamer van de directeur moeten ingaan om er van langs te krijgen. Dat betekent dat ik ook coach, faciliteer en adviseer, maar in the end of the day zal ik ook gewoon een gesprek met je hebben als het niet goed gaat en je ontslaan als dat nodig is”*. Het betreft hier de respondent waarbij Het Nieuwe Werken nog het minst sterk was doorgevoerd, namelijk een leidinggevenden van de Rijksgebouwendienst, die geen onderdeel uitmaakt van het Programmateam of de lopende HNW-pilots. De verwachting dat de mate waarin men zich opstelt als coach dus samenhangt met de mate waarin volgens de principes van HNW wordt gewerkt,

wordt hiermee deels bevestigd. Al is het in dit geval dus andersom. De leidinggevende maakt weinig gebruik van de HNW- werkprincipes en vertoont (dus) tevens weinig kenmerken van een coach. Tevens kan worden stilgestaan bij het feit dat kan worden beargumenteerd dat elke leidinggevende uiteindelijk een soort van “baas” hoort te zijn, een eindverantwoordelijke. Dit uit zich bij de respondenten voornamelijk bij sturing op resultaten. Bijna geen enkele respondent die als coach of facilitator kan worden bestempeld, wil ook maar iets weten van controlerende of sturende rolgedragingen. Komt het echter aan op het werkprincipe “sturen op resultaten”, dan blijkt dat deze respondenten uiteindelijk hierin toch een controlerende rol vervullen. Als resultaten niet worden behaald, dan moet de leidinggevende hen hierop afrekenen en/of vervolgstappen ondernemen. Als resultaten wel worden behaald, dan worden werknemers hiervoor geprezen. Hierbij moet dan voornamelijk worden gedacht aan erkenning. (Materiële) beloning wordt minder toegekend omdat het toewerken naar resultaten onderdeel is van de manier van werken. Resultaten moeten simpelweg worden behaald en als dat is gebeurd, is dat niet iets uitzonderlijks waarvoor moet worden beloond.

Tijdens de interviews is tevens besproken of de ideale rol die een leidinggevende aanneemt binnen Het Nieuwe Werken, hetzelfde is als de rol die de leidinggevende op dat moment zelf vervult. Voor de 12 respondenten waarbij sterke coachende rolgedragingen werden waargenomen, bleek dit inderdaad het geval te zijn. Daarnaast hebben de respondenten die zichzelf niet als coach hebben getypeerd, aangegeven dat een coachende rol belangrijk is. Een van die respondenten gaf hierin aan dat zij tekort geschoten is in de rol van coach/mentor, en zich meer zou moeten richten op de ontwikkeling van werknemers.

Toen de leidinggevende rol binnen Het Nieuwe Werken aan bod kwam, zijn het verbinden van mensen, het stimuleren van delen van informatie en het maken van resultaatafspraken begrippen die naast de al eerder genoemde begrippen, veelvuldig naar voren kwamen. Tevens werden ze als een zeer belangrijke taak van de leidinggevende bestempeld. Dit wordt geïllustreerd door figuur 5.

Figuur 5.2 Kenmerken coachende rol deel 2

Kenmerken van de coachende rol	Aantal respondenten dat hier actief mee bezig is
Verbinden van mensen	11
Informatiedeling stimuleren	13
Resultaatafspraken maken	13

Er is uit de interviews gebleken dat de invulling die aan de leiderschapsrol wordt gegeven vooral moet worden gezocht in hoe men er als leidinggevende voor kan zorgen dat medewerkers deze resultaten kunnen behalen. Met name de kenmerken uit figuur 5.1 worden hierbij genoemd. Zo zegt een respondent: *“We bieden faciliterend leiderschap, inspirerend leiderschap en sturing op vertrouwen en eerlijkheid. Die drie zijn voor ons heel belangrijk. Ik denk dat een coachende rol daar het meest bij in de buurt komt. Als mijn taak als leidinggevende zie ik inspireren, faciliteren, vertrouwen geven, daar op in spelen en continue mee bezig zijn”*. Het stimuleren van informatiedeling en het verbinden van mensen zijn zaken die door leidinggevendens vooral worden uitgevoerd door continue in contact te blijven met hun werknemers en er tevens voor te zorgen dat werknemers dit zelf ook doen. Hierin vervullen de leidinggevendens vaak een voorbeeldfunctie die moet aanzetten tot verdere informatiedeling. Inspirerend leiderschap wordt door de respondenten voornamelijk vormgegeven door werknemers veel mogelijkheden te bieden en ze continue te blijven uitdagen. *“Trickeren”*, zoals een respondent het noemt. Het blijkt dat sociale media een rol spelen in het stimuleren van deze kenmerken van de coachende rol. Op welke manier dat wordt gedaan wordt in de komende paragrafen besproken.

Samenvattend

Aan de hand van literatuur is de verwachting geformuleerd dat de rol van coach als meest passende binnen een context van HNW kan worden gezien. Dit blijkt in de praktijk te kloppen, bijna alle ondervraagde leidinggevendens vertonen gedragingen van deze rol. In de interviews is zo min mogelijk op een directe manier gevraagd naar deze rolgedragingen. Open gesprekken en analyse van deze gesprekken hebben tot deze conclusie geleid. De verwachting dat HNW de coachende rol in de hand werkt blijkt te kloppen. Juist de mensen die zich in een vergaande HNW context

bevinden brengen in hun verhalen duidelijk kenmerken van de coachende rol naar voren. Dit is te herleiden aan de aanwezigheid van de 5 punten van Evered & Selman (1989) namelijk:

- Continue in dialoog staan met werknemers
- Transparantie
- Saamhorigheid
- Focus op ontwikkeling van individuen
- Vooraf duidelijke afspraken maken en grenzen stellen

Naast coachende rolgedragingen zijn bij een aantal respondenten tevens rolgedragingen waargenomen die duiden op een puur faciliterende rol, waarin vooral ondersteuning wordt geboden aan het optimaal kunnen presteren van werknemers. Tot deze conclusie is gekomen door naar de dagelijkse werkwijze van de leidinggevende te vragen. Een enkeling is te typeren als een echte controleur. Veel respondenten vinden het belangrijk om hun werknemers te inspireren en ook is terug te zien dat bijna alle leidinggevendenden het delen van informatie stimuleren. Dit doen zij bijvoorbeeld door het gebruik van Dropbox te verbeteren/aan te leren (middels verplicht stellen en informatie alleen daar kenbaar te maken) Tevens schenkt meer dan tweederde aandacht aan het verbinden van mensen. Rolgedragingen die concreet in HNW zijn terug te vinden, zijn dus ook terug te vinden in beschrijvingen het gedrag van de ondervraagde leidinggevendenden.

5.3 Inzet sociale media door leidinggevendenden

De vierde deelvraag wordt als volgt omschreven: *Hoe worden sociale media ingezet door leidinggevendenden werkzaam in een context van Het Nieuwe Werken?* Om deelvraag 5, namelijk “In hoeverre hangt de inzet van sociale media samen met een de gehanteerde leiderschapsrol?” te kunnen beantwoorden moet eerst worden geïnventariseerd op welke manier leidinggevendenden op dit moment sociale media inzetten. Daarvoor is deze vierde deelvraag geschikt.

5.3.1 Aard en mate van gebruik sociale media

De manier waarop sociale media wordt gebruikt verschilt sterk per respondent. Een verdeling van het wel dan wel niet en het privé versus zakelijk gebruik, is te vinden in figuur 5.3. Er is geen respondent die helemaal geen gebruik maakt van sociale media. Twee respondenten in beperkte mate, dit houdt in dat zij alleen lid zijn van LinkedIn, maar hier verder niet actief deelnemen aan bijvoorbeeld groepen. Alle respondenten zijn bekend met het begrip sociale media en de

respondenten die niet actief gebruik maken van sociale media, staan niet negatief tegenover deze tools. Zij geven gebrek aan tijd en inzicht in de werking van de systemen aan als redenen om er niet actief mee te werken.

Figuur 5.3 Gebruik sociale media door leidinggevenden

Gebruik sociale media	Aantal respondenten
Geen gebruik van sociale media	0
Beperkt gebruik van sociale media	2
Actief gebruik sociale media (minimal 1 keer per dag)	13
Alleen zakelijk gebruik	6
Alleen privé gebruik	0
Combinatie zakelijk en privé gebruik	8

Uit de interviews is gebleken welke sociale media tools er specifiek door de respondenten worden gebruikt, dit is in figuur 5.4 weergegeven. Sociale media tools die door niemand zijn genoemd zijn achterwege gelaten. LinkedIn is de meest gebruikte sociale media tool. Alle respondenten hebben een LinkedIn account. Hiervan zijn 11 mensen actief in zogenaamde LinkedIn groepen, ook wel discussieplatforms met een bepaalde interesse of een bepaald vakgebied als gemeenschappelijke factor. Naast LinkedIn zijn Facebook, Twitter, Google Docs en Dropbox veelgebruikte sociale media tools.

Opvallend in deze analyse is dat Office Communicator een tool is die vooral bij private organisaties wordt gebruikt. Bij publieke organisaties kwam veelvuldig naar voren dat men wel met Office Communicator zou willen werken, maar dat het vaak niet werkt omdat collega's de tool niet aanzetten of over de tool beschikken. Daarnaast is geen groot onderscheid waargenomen tussen het gebruik van bepaalde tools binnen publieke en private organisaties. Het verschil in gebruik van Office Communicator zou kunnen worden verklaard aan de hand van de ICT richtlijnen binnen dit specifieke overheidsorgaan. Installeren van programma's op pc's bij de RGD gaat moeizamer dan binnen de private organisaties, zo waren de respondenten in dit onderzoek van mening. Verschillende respondenten van publieke organisaties gaven ICT- protocollen aan als de

belangrijkste reden waarom het gebruik van sociale media wordt bemoeilijk binnen hun organisatie. Ook het plaats en tijd- onafhankelijk werken wordt hierdoor bemoeilijk. Zo zegt een respondent: *“Fysiek wordt het tijd- en plaatsonafhankelijk werken mogelijke gemaakt, maar op ICT gebied ontbreekt er nog wel het een en ander. Zaken die niet werken, of niet kunnen worden geïnstalleerd. Dat zorgt nog regelmatig voor problemen”*. Binnen de gesprekken met respondenten uit private organisaties werd dit nauwelijks genoemd.

5.3.2 Redenen en manieren van inzet van sociale media door leidinggevenden

Nu is beschreven wat de aard is van sociale media tools die worden gebruikt, kan een verdere analyse worden gemaakt van de inzet van sociale media. Uit de analyse van de interviews zijn verschillende redenen naar voren gekomen waarom sociale media tools worden ingezet door leidinggevenden. De meest voorkomende redenen (in willekeurige volgorde) zijn de volgende:

- Voor personal branding
- Om kennis te delen
- Om benodigde informatie te verkrijgen
- Om het bedrijfsimago te controleren
- Om samen te werken
- Om benodigde expertise/contacten met externen te verkrijgen

Figuur 5.4 Gebruik specifieke sociale media tools in kaart gebracht

Gebruik sociale media tools	Aantal respondenten	Intern gebruik	Extern gebruik
Hyves	9	X	X
Facebook	13		X
Twitter	12		X
Linkedin	15	X	X
Yammer	7	X	
Pleio	2	X	
Xing	1		X
MSN	2	X	
Office Communicator	5	X	
Google Docs	10	X	

Dropbox	11	X	
Bolger of web-log	5		X
Skye	8	X	X

Intern en extern gebruik

Opvallen is dat de veelvuldig gebruikte tools LinkedIn en Hyves zowel binnen de organisatie (intern) als voor contact met mensen buiten de organisatie (extern) veel wordt gebruikt. Deze tools, en dan met name LinkedIn, dienen een tweeledig doel. Bij LinkedIn wordt intern voornamelijk gebruikt voor zijn afgeschermden groepen, maar kan tegelijkertijd de leidinggevende helpen om zijn netwerk uit te breiden en gezien te blijven. Dus juist die sociale media tools die ook iets extra's bieden voor de leidinggevende zelf en niet puur en alleen voor samenwerking en communicatie worden door alle leidinggevendenden gebruikt en veelal ook gestimuleerd.

Personal branding en bedrijfsimago

Sociale media wordt door bijna alle respondenten gebruikt voor personal branding doeleinden. Men kan en wil via sociale media laten zien wie hij is, waar hij voor staat en over welke kennis en vaardigheden hij beschikt. Sociale media wordt in deze context niet direct door respondenten gebruikt om zichzelf als bepaalde leidinggevende te profileren, maar eerder als professional binnen een bepaald vakgebied en organisatie. Naast personal branding doeleinden wordt sociale media ook veel gebruikt om te kijken wat er over de organisatie wordt gezegd. Een respondent zegt hierover: *“Het bedrijfsimago kan in een bepaalde richting worden gestuurd door interactie met mensen aan te gaan via sociale media en goed te kijken wat er allemaal over de organisatie wordt geschreven”*.

Kennisdeling, informatievergaring en het onderhouden van contacten

De meeste respondenten geven aan dat het in contact komen en blijven met mensen en het delen van kennis de belangrijkste redenen zijn om gebruik te maken van sociale media. Bij het in contact komen en blijven met anderen gaat het voor de respondenten niet alleen om bestaande contacten. Meer dan de helft van de respondenten geeft aan dat juist contacten met mensen waar men normaal niet of minder makkelijk mee in contact komt, van toegevoegde waarde zijn in het gebruik van sociale media. Hier gaat het dan met name om externe contacten, maar ook interne contacten binnen met name grote organisaties zijn genoemd. Een respondent zei hierover het volgende:

“Voor mij is sociale media een communicatietechnologie waarbij je mensen met elkaar verbindt. Een middel, een tool om kennis te delen, kennis te creëren. Informatie uit te wisselen, maar ook om mensen te vinden. Dus als je op zoek bent naar iemand die kennis bezit over iets specifiek, dat je die dan kan vinden. Ook al ken je iemand niet”.

Samenwerken

Sociale media worden door veel respondenten ingezet om samenwerking tussen werknemers te bevorderen, dit vindt met name intern, dus binnen de organisatie plaats. Een respondent zegt hierover: *“Wat we nu ook zien is dat via twitter en andere platforms mensen veel beter en makkelijker contact hebben. Opeens gaan 400 mensen binnen de gemeente samenwerken. De kennis wordt beter benut. Ze wisten eerst niet van elkaar waar ze mee bezig waren maar nu wel. Dus die verbondenheid die zie je. Ze spreken bijvoorbeeld ook wel eens na het werk af om al dan niet zakelijk bezig te zijn. Een bijzonder neveneffect is dat de sociale cohesie wonderbaarlijk genoeg toeneemt”.* De samenwerking beperkt zich dus niet alleen in de sociale media zelf (zoals overleg via Yammer of samenwerking aan documenten in Google Docs), maar ook worden via sociale media verbindingen gelegd die leiden tot samenwerking buiten de sociale media om. Het samenwerken zelf wordt niet alleen vergemakkelijkt door sociale media, ook de omvang van samenwerkingsverbanden neemt toe, doordat mensen die elkaar anders nooit hadden getroffen, met elkaar in contact komen en gaan samenwerken.

Als alle interviews worden samengevat kan geconcludeerd worden dat alle respondenten vinden dat sociale media moet worden gezien als een middel en niet als een doel op zich. Men ziet het als middel om de (organisatie)doelen die voor HNW zijn gesteld te helpen bereiken. Hierbij kan worden gedacht aan het verspreiden en efficiënter gebruik maken van kennis en mensen binnen de organisatie met elkaar in contact te brengen die voorheen niet met elkaar in aanraking kwamen. Zo zegt een respondent: *“Binnen Het Nieuwe Werken moet sociale media niet worden bestempeld als doel op zich. Het is een modern middel om bepaalde zaken te bereiken. Dan bedoel ik met name kennisdeling en communicatie”.* Sociale media moet volgens de respondenten niet op gelijke niveau worden gesteld als de vier werkprincipes van HNW. Dit zijn hele concrete doelen waar HNW op is gebaseerd. Sociale media is slechts een middel om deze doelen te bereiken.

Een overeenkomende waarneming binnen alle interviews is het feit dat bepaalde sociale media tools worden aangewezen voor bepaalde doeleinden. In het theoretisch kader is vanuit de literatuur een tabel gevormd (figuur 3.2), waarin wordt aangegeven welke sociale media tools geschikt kunnen zijn voor specifieke doeleinden als het verbinden van mensen (people connecting) of het kunnen samenwerken (people collaborating). Uit de interviews blijkt dat ook de respondenten deze verbanden leggen. Zo wordt bij het goed kunnen samenwerken, door bijna alle respondenten de tool Google Docs genoemd. Tevens zijn Twitter, Yammer en LinkedIn tools die door respondenten worden gebruikt om mensen te verbinden en contacten te leggen. Hoe men dat voor zich moet zien en hoe de leidinggevende er dan voor kan zorgen dat deze tools ook daadwerkelijk worden gebruikt, wordt geïllustreerd door de volgende uitspraak van een respondent: *“Wij hebben een LinkedIn-groep. Deze is met name gericht op het plaatsen van artikelen en interessante zaken. Ook maken we veel gebruik van DropBox. Deelname is niet verplicht, maar ik stimuleer het wel door bijvoorbeeld de eerste versie van ons projectplan daarin te plaatsen. Als mensen daarover willen meepraten dan moeten ze zich er dus wel in verdiepen. Dat is net als met die LinkedIn-groep, ik plaats daar bijvoorbeeld uitnodigingen in. Als een ander dus ergens naartoe wil en daar niet in kijkt, dan moet hij naderhand niet komen klagen als hij het niet had gezien”.*

Daarnaast wordt door verschillende respondenten aangegeven dat Twitter en LinkedIn worden gebruikt om kennis naar buiten te brengen, niet alleen om andere te helpen maar ook om in ruil daarvoor zelf sneller bij specifieke kennis kunnen komen. Via Twitter en LinkedIn kan een zogenaamde hulpvraag worden uitgezet. Mensen met de gevraagde expertise of antwoorden kunnen hierop reageren, dit is voornamelijk extern gericht, al zijn sommige groepen op LinkedIn wel voor de interne organisatie opgericht. Dit blijkt voor iedere respondent die gebruik maakt van deze tools zeer goed te werken. Zo goed dat zij soms zelf verbaasd zijn over de omvang en kwaliteit van de respons. Yammer is, naast Google Docs en DropBox een veelgebruikte tool bij het sneller en gemakkelijker later verlopen van samenwerken op afstand. Bij deze tools overheerst het interne gebruik.

Samenvattend

Samenvattend kan worden gesteld dat sociale media tools door leidinggevenden worden ingezet om tijd- en plaatsafhankelijk werken en de vrije toegang tot kennis en informatie mogelijk te maken. Ook het werkprincipe “flexibele arbeidsrelaties” wordt door leidinggevenden door middel van het gebruik van sociale media ondersteund. Hierin kan dan met name worden gedacht aan het onderhouden van contact en het leggen van verbindingen tussen mensen die tijdelijk of op projectbasis werken. Sociale media wordt door leidinggevenden ingezet voor kennisdeling, samenwerken, informatie verzamelen en netwerken/imagobuilding. Dit komt grotendeels overeen met figuur 3.2 uit het theoretisch hoofdstuk. Opvallend is dat sociale media niet in verband wordt gebracht met sturen op resultaat. Monitoring of andere vergelijkbare begrippen worden door respondenten niet aangegeven.

5.4 Sociale media en rol leidinggevende

Deelvraag 6, “In hoeverre hangt de inzet van sociale media samen met de gehanteerde leiderschapsrol?” staat in deze paragraaf centraal. In de vorige paragraaf is met name gekeken naar de redenen en de manieren waarop sociale media tools worden gebruikt. Tevens is een begin gemaakt om te analyseren op welke manier specifieke leidinggevende kenmerken verband kunnen houden met de kenmerken van sociale media. Hier zal in deze paragraaf een vervolg aan worden gegeven. Eerder is al aangestipt dat het verband tussen de rol van de leidinggevende en sociale media kan worden begrepen aan de hand van het rationele keuzeperspectief.

In de vorige paragraaf is reeds beargumenteerd dat sociale media zich goed lenen om in te zetten bij tijd- en plaatsafhankelijk werken. Als wordt gekeken naar de specifieke rol van de leidinggevende binnen dit werkprincipe dan wordt niet alleen het verbinden van mensen aangestipt (wat tevens in de vorige paragraaf is toegelicht), ook andere zaken als faciliteren en het stimuleren van openheid en eerlijkheid spelen een rol. Respondenten waren verdeeld over dit onderwerp, maar veelal overheerste het idee dat sociale media door leidinggevenden goed inzetbaar zijn om een open en eerlijke sfeer te creëren. Een respondent zei hierover: *“Alles draait om relaties. Als jij een goede relatie hebt met mensen dan ontstaat er een soort vertrouwen over en weer. Sociale media is laagdrempelig en maakt communicatie en contact veel eenvoudiger dan voorheen. Ik ben nu voor mijn collega's ook veel beter bereikbaar en makkelijker benaderbaar dan*

vroeger. *Dat leidt ook tot openheid en eerlijkheid*". Een andere respondent zei over dit onderwerp: *"Ik gebruik sociale media om mensen te laten weten waar ik ben en wat ik aan het doen ben. Dat heeft te maken met openheid en transparantie"*. Deze transparantie kan volgens meer dan de helft van de respondenten door middel van sociale media worden vergroot. Een citaat dat dit illustreert is; *"Ik heb een open agenda die via internet is in te zien. Iedereen kan zien wat en wanneer ik iets aan het doen ben. Echt iedereen. Dat is ook een vorm van sociale media en hieruit vloeit een betere vertrouwensband voort en er ontstaat een soort van openheid, inzichtelijkheid"*. Respondenten gebruiken sociale media niet direct om openheid en eerlijkheid te creëren. Er is door niemand van te voren namelijk nagedacht over het inzetten van sociale media om dit doel te bereiken, maar bijna alle respondenten geven aan dat het ontstaan van openheid, transparantie en eerlijkheid een zeer gewenst neveneffect is van het gebruik van sociale media. Hierbij wordt door hen met name verwezen naar Twitter en Yammer (en tevens naar open agenda's), waarop vaak wordt weergegeven waar iemand mee bezig is, waar men tegen aanloopt en wat men bezighoudt. Hierbij kan wel de kanttekening worden gemaakt dat men zich af moet vragen of Twitter en Yammer geen vertekend beeld van de werkelijkheid laten zien, aangezien sommige mensen alleen Twitter en Yammer gebruiken voor hele positieve gebeurtenissen/ideeën/bijeenkomsten.

Toch zijn er ook een aantal respondenten die openheid en eerlijkheid niet associëren met het gebruik van sociale media. Dit kan worden toegelicht aan de hand van de volgende uitspraak: *"Ik denk dat mensen die pleiten voor het ontstaan van openheid en eerlijkheid te grote verwachtingen hebben van sociale media. Ik denk dat je dan te maken hebt met menselijke trekjes. Het kan wel nuttig zijn in de zin van dat je bijvoorbeeld sociale media gebruikt om heel open te zijn, vragen durft te stellen, hulp te vragen. Je moet je kwetsbaar en open en eerlijk durven opstellen"*. Openheid en eerlijkheid is een thema dat bij alle respondenten leeft, maar niet iedere respondent denkt dat sociale media kan leiden tot een open en eerlijk klimaat. De meeste denken dat sociale media er wel bij kan helpen, maar dat uiteindelijk zaken als lichaamstaal en face-to-face contact essentieel zijn voor een open en eerlijk klimaat.

Het maken van resultaatafspraken valt onder de rol van de leidinggevende. In combinatie met sociale media is echter in zowel de literatuur als in de interviews geen verband waargenomen. Dit zou kunnen worden verklaard doordat het hier een harde factor betreft en het niet om een zachte factor als bijvoorbeeld eerlijkheid en vertrouwen gaat. Afspraken moeten nou eenmaal worden

gemaakt en de beste manier om dat te doen blijft toch face-to-face en niet via sociale media tools. Ook wordt het geven van autonomie aan werknemers genoemd als rolgedraging bij het sturen op resultaat. Vanuit de literatuur kan worden beargumenteerd dat bij sturing op resultaat door leidinggevendenden aandacht moet worden besteed aan autonomie. Werknemers moeten zelf in staat worden gesteld om beslissingen te kunnen maken. Uit de interviews is hier geen direct resultaat over waargenomen. Wel gaf een beperkt aantal respondenten aan dat door middel van sociale media, werknemers beter in staat zijn om feedback of hulp te krijgen bij tijd- en plaatsonafhankelijk werken (waarin zij vaak face-to-face contact met leidinggevende missen), om zo *tot een beslissing te komen*. Belangrijk vonden zij hierbij wel dat de beslissing niet alsnog wordt gestuurd door de leidinggevende, maar dat hij hierin terugvalt op de rol van coach. Voor de verwachting dat sociale media eventueel zouden kunnen helpen bij het bekijken van de voortgang in het toewerken naar resultaten zijn geen aanwijzingen voor gevonden. Geen van de respondenten zet sociale media op die manier in, maar een respondent geeft aan dat er wel een mogelijkheid is. Dit wordt geïllustreerd aan de hand van het volgende citaat: *“Eigenlijk gebruiken wij sociale media helemaal niet om te zien of werk wel echt wordt gedaan. In bijvoorbeeld Google Docs kun je dit uiteraard wel zien, maar wij gebruiken deze tool echt om samen te werken en niet om te bekijken of iemand zijn werk wel doet. Misschien zouden we dit in de toekomst wel kunnen doen”*. Dat leidinggevendenden sociale media niet op deze manier inzetten kan wellicht worden verklaard aan de hand van het feit dat het bekijken van de voortgang via sociale media, in de richting beweegt van controle. Controle is iets dat moet worden vermeden binnen HNW volgens bijna alle respondenten. Hier moet echter wel rekening worden gehouden met sociaal wenselijke antwoorden. Controle moet volgens HNW worden vermeden. Dit weet bijna iedereen die werkzaam is binnen HNW. Leidinggevendenden zullen daarom misschien minder snel toegeven dat zij nog wel enige vorm van controle uitvoeren.

Naast de faciliterende rol van leidinggevendenden binnen het werkprincipe van vrije toegang tot kennis, informatie en ervaringen, wordt van de leidinggevende verwacht dat hij het delen van informatie stimuleert en continue het dialoog aangaat met zijn werknemers (Evered & Selman 1989). Soms is het voor werknemers namelijk nog lastig om kennis actief te delen en als er geen kennis wordt gedeeld, dan is er ook geen onbeperkte toegang tot kennis. Een respondent zei hierover: *“Het grappige is dat je alleen oplossingen kan bieden en kennis kan delen als een ander een hulpvraag stelt. Maar als een ander geen hulpvraag stelt, hoe wil jij dan oplossingen gaan bieden. Ergens moet je dat cirkeltje doorbreken”*. Naast het gericht delen van kennis en informatie

aan mensen die dit nodig hebben, bestaat het werkprincipe van vrije toegang van kennis uit het delen van kennis en informatie waar men van denkt dat een ander daar iets aan heeft. Maar ook dit werkt volgens de respondenten twee richtingen op. Het delen van kennis moet van meerdere kanten komen. Men kan niet verwachten onbeperkt toegang te hebben tot een veelheid aan kennis en informatie zonder hier zelf een bijdrage in te leveren. Respondenten proberen hun medewerkers hier bewust van te maken door wederom een voorbeeldfunctie te vervullen. In de interviews komt veel naar voren dat respondenten zelf erg actief zijn in het uitdragen van kennis, ervaringen en informatie, om werknemers zo ook aan te zetten tot hetzelfde. Actief betrekken van werknemers door vragen aan ze te stellen via sociale media is ook een vaak voorkomend gegeven. Er zijn respondenten die Yammer en Twitter hier veelvuldig voor gebruiken. Een aantal van de respondenten hebben hun werknemers (al dan niet verplicht) een workshop over het gebruik en nut van sociale media laten volgen. In bijna alle gevallen waren werknemers volgens de leidinggevenden na die tijd actiever in het delen van informatie en kennis. Een neveneffect van de workshops/cursussen was tevens dat respondenten aangaven dat werknemers dermate enthousiast zijn geworden over het gebruik van sociale media, dat zij hun (niet participerende) collega's ook voor het gebruik probeerden te enthousiasmeren. Het gebruik van sociale media (en naar verwachting van de respondenten ook de kennisdeling) is hierdoor volgens de betreffende respondenten binnen deze organisaties toegenomen. *“Na de eerste paar workshops merkten we al snel dat er ontzettend animo was voor deelname. Na een aantal weken zat de workshop tot en met de zomer volgeboekt”*. Een andere respondent gaf aan: *“Het is leuk om te zien dat mensen na een cursus ook echt actief aan de slag zijn gegaan met het gebruik van bijvoorbeeld Twitter en dat ze elkaar onderling vragen gaan stellen via de tools. Ik merk dat het delen van kennis hierdoor al is toegenomen”*.

Een overkoepelend begrip dat ook in de literatuur aan bod is gekomen is stimuleren van leren en zelfontplooiing, de ontwikkeling van werknemers. De verwachting was dat door middel van sociale media kennis sneller kan worden gedeeld en dus ook sneller of meer wordt geleerd. Uit de interviews blijkt dat iets meer dan de helft van de respondenten deze verwachting ook hebben. Dit wordt geïllustreerd door het volgende citaat: *“Zelfontplooiing kan plaats vinden via sociale media. Het draagt er aan bij. Ik zie dat je heel snel dingen kunt leren en kennis kunt delen. Twitter en LinkedIn geven razendsnel antwoord op je vragen en zelfs als je geen vraag hebt steek je dingen op van wat allemaal wordt gezegd”*. Hier speelt een voorbeeldfunctie door de leidinggevende een

minder grote rol dan bij de andere begrippen. Stimulering door leidinggevendens vindt met name plaats door het eerder genoemde “trickeren”. Een respondent zei over zijn rol in het stimuleren van zelfontplooiing en lerend vermogen: *“Het dialoog aangaan, vragen te stellen, je werknemers uitnodigen tot discussies. Het levert wel op dat mensen het gevoel krijgen dat ze mee mogen denken. Dit kan allemaal via sociale media. Al deze dingen brengen creativiteit op gang”*

Binnen het werkprincipe van flexibele arbeidsrelaties worden rolgedragingen van de leidinggevende verwacht die ook binnen de andere werkprincipes centraal staan. Het eerste begrip gaat over het centraal stellen van de mens (dus met name de faciliterende rol). Werknemers moeten flexibel kunnen bepalen hoe ze werken. Tijdelijke contracten, projectgroepen en als externe betrokken zijn bij een organisatie maken hier onderdeel van uit. Daarnaast speelt ook hier eerlijkheid weer een belangrijke rol. Om op een flexibele manier te kunnen werken, moet er transparantie bestaan tussen werknemers onderling en tussen werknemers en de leidinggevendens. Hoe dit tot stand kan komen door middel van sociale media is in het begin van deze paragraaf reeds besproken. Tot slot worden de begrippen (stimuleren van) creativiteit, innovatie en ontwikkeling aan de rol van de leidinggevende. In hoeverre sociale media hierin ook een rol kunnen spelen is deels besproken in bovengaan passage over ontwikkeling. Een extra verduidelijking kan worden gegeven met het volgende citaat: *“Werknemers komen door het gebruik van sociale media meer in contact met andere mensen en andere kennis. En die kennis helpt je weer om tot nieuwe ideeën te komen, het bevordert de creativiteit”*. In contact kunnen komen en tevens contacten kunnen onderhouden met bijvoorbeeld externe mensen die over bepaalde kennis en expertise beschikken, wordt door de respondenten als zeer waardevol ervaren als het gaat om werken volgens flexibele arbeidsrelaties en de persoonlijk ontwikkeling.

Reflectie op het conceptueel model

Aan de hand van bovenstaande analyse kunnen een aantal zaken worden beargumenteerd. Ten eerste is de rol van de leidinggevende van belang. Een puur coachende rol, komt in de praktijk niet voor. Hiermee wordt het idee uit de literatuurstudie over het feit dat de coachende rol meer als dimensie moet worden gezien dan als directe leiderschapsstijl bevestigd. Alle respondenten vertonen naast de coachende rolgedragingen (die bij allen in de interviews naar voren kwamen) ook gedragingen van andere rollen. Respondenten gaven aan ook veel faciliterend bezig te zijn. Een opvallende waarneming is dat de coachende rolgedragingen steeds meer worden benadrukt

naarmate er meer van HNW-werkprincipes gebruik wordt gemaakt. Een omgeving waar HNW nog niet volledig is ingevoerd, kent daarnaast leidinggevendenden die aangeven naast coachende rolgedragingen ook andere rolgedragingen laten hanteren.

Ten tweede heeft over redenen en manieren van inzet van sociale media een uitgebreide analyse plaatsgevonden. Deze analyse laat zien dat sociale media tools verschillend worden toegepast, samengevat leidt dit de volgende typologie (zie figuur 5.6). De Eenzijdige gebruiker zet sociale media vooral in voor eigen doeleinden en haalt er voornamelijk voor het eigen gewin informatie vandaan. Dit is voornamelijk terug te zien in het gebruik van (de zoekfunctie van) Twitter als tool om te controleren wat over een persoon of organisatie wordt geschreven. Deze gebruiker is niet bezig met het tweerichtingsverkeer van sociale media. De Netwerker ziet sociale media voornamelijk als middel om zijn eigen netwerk in stand te houden en uit te breiden, om contacten te leggen met voor hem nuttige mensen. De Deler ziet het tweezijdige karakter van sociale media wel. Deze gebruiker stuurt informatie de wereld in en verwacht hier ook wat voor terug. Hij ziet sociale media als middel om elkaar te helpen en van elkaar te leren. De meest vergaande vorm van gebruik van sociale media is De Samenwerker. Dit type zet sociale media in om op een effectieve en efficiënte manier samen te werken. Samenwerken gaat via sociale media volgens dit type sneller en makkelijker.

Figuur 5.6 Typologie van leidinggevendenden en de reden voor inzet van sociale media

Type	Kenmerken gebruik sociale media
De Eenzijdige Gebruiker	<ul style="list-style-type: none"> • Om er persoonlijk voordeel uit te halen op het gebied van imago • Om het eigen en/of bedrijfsimago te controleren en sturen
De Netwerker	<ul style="list-style-type: none"> • Om contacten te onderhouden • Om het eigen netwerk in stand te houden
De Deler	<ul style="list-style-type: none"> • Om kennis en informatie te delen • Om kennis en informatie te verkrijgen • Om andere te helpen • Om hulpvragen uit te zetten
De Samenwerker	<ul style="list-style-type: none"> • Om efficiënter samen te werken • Om aan te zetten tot discussie • Om creativiteit en innovatie te simuleren • Om nieuwe samenwerkingsverbanden bewerkstelligen

Deze typologie bestaat uit ideaaltypen en vormen dus voor de lezer slechts een denkmodel. Geen van de volgende typologie komt in zijn zuivere vorm in dit onderzoek voor, men kan uitgaan van

een mengvorm tussen verschillende types bij alle respondenten. De typologie geeft het *gebruik* van sociale media aan. Het meest voorkomend in dit onderzoek is een mengvorm tussen de Deler en de Samenwerker. Ook een mengvorm tussen de Netwerker en de Deler komt voor. Wellicht dat in organisaties waar HNW nog niet is geïmplementeerd eerder mengvormen tussen de eerste twee types of de tweede en de derde types bestaan.

Voor de *inzet* van sociale media wordt verwezen naar figuur 5.7, gebaseerd op de verschillende leiderschapsstijlen van Hersey & Blanchard (1977). Ook hierbij moet worden benadrukt dat het om typen gaat die in hun zuivere vorm in dit onderzoek niet voorkomen. Sociale media wordt voornamelijk ingezet om te kunnen communiceren, verbinden kennis te delen, door leidinggevendenden die rolgedragingen vertonen van zowel een coach als een facilitator. Hierbij is van belang te vermelden dat er twee zaken zijn die invloed hebben op de inzet van sociale media. Ten eerste zijn het de werkprincipes van HNW die indirect zorgen voor inzet op een bepaalde manier. De aanwezigheid (of afwezigheid) van werkprincipes leidt namelijk tot een bepaald soort rol die leidinggevendenden veelal aannemen (de rode pijl in het conceptueel model). Met deze rol hangt vervolgens een bepaalde mate en een bepaald soort van inzet van sociale media samen (blauwe pijl). De organisatiecontext is dus indirect van belang en van invloed op de inzet van sociale media, terwijl de rol van de leidinggevende hier direct mee te maken heeft.

Figuur 5.7 Typologie van leidinggevendenden en hun inzet van sociale media

Leiderschapsrol	Inzet sociale media
Coach	<ul style="list-style-type: none"> • In hoge mate • voornamelijk ter verbinding en kennisdeling
Supporter	<ul style="list-style-type: none"> • In ruime mate • Voornamelijk als communicatietool
Delegator	<ul style="list-style-type: none"> • In gemiddelde mate • Voornamelijk voor toegang tot kennis/informatie
Director	<ul style="list-style-type: none"> • In geringe mate • Voornamelijk als controlemiddel

Vooruitblik

In dit hoofdstuk stonden de resultaten en een analyse van deze resultaten centraal. Nu vanuit de empirie is beargumenteerd welke rol van de leidinggevende in de praktijk kan worden verwacht en op welke manier sociale media door leidinggevendenden wordt gebruikt, kan in het volgende hoofdstuk de centrale onderzoeksvraag worden beantwoord. Tevens komen een theoretische en

methodologische reflectie aan bod en zal het onderzoek worden afgesloten met een aantal praktische aanbevelingen.

HOOFDSTUK 6: CONCLUSIE EN DISCUSSIE

6.1 Inleiding

In dit slothoofdstuk wordt al eerste een conclusie gepresenteerd. De centrale onderzoeksvraag zal worden beantwoord en aan de hand van de resultaten zullen aanbeveling volgen voor de Rijksgebouwendienst. Tot slot komt in een discussie zowel de theoretische als de methodologische reflectie aan bod.

6.2 Conclusie

6.2.1 Beantwoording van de centrale onderzoeksvraag

Het Rijk, en in dit geval specifiek de Rijksgebouwendienst, speelt met de implementatie van Het Nieuwe Werken in op de vele trends waar de overheid op dit moment mee te maken heeft en die tevens in de toekomst een grote rol spelen voor zowel de taken als de organisatie van het Rijksapparaat. Programmteam Het Nieuwe Werken probeert door middel van verschillende onderzoeken de implementatie van HNW te bevorderen en kansen en bedreigingen tijdig te signaleren. Dit onderzoek speelde in op de digitalisering trend en de rol van de leidinggevende, de volgende vraag stond centraal:

Op welke wijze worden sociale media ingezet door leidinggevenden, die werkzaam zijn in een context van Het Nieuwe Werken ingezet en in hoeverre hangt dit samen met hun leiderschapsrol?

Leiderschapsrol

Vanuit de literatuurstudie is beargumenteerd dat voor leidinggevenden, werkzaam in een context van Het Nieuwe Werken, de rol van coach het meest toepasselijk is. In deze rol is het continue in dialoog staan met medewerkers, transparantie, saamhorigheid, focus op ontwikkeling en het vooraf maken van duidelijk afspraken belangrijk (Burdett, 1998; Evered & Selman 1989). Tevens werd de rol van facilitator door sommige auteurs gezien als passend binnen deze context. Aan de hand van interviews met leidinggevenden werkzaam in een context van HNW heeft een analyse plaatsgevonden over de rol van de leidinggevenden in deze specifieke context. Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat ook in de praktijk de rol van leidinggevenden het meest wordt beschreven als coach. Een coachende rol met tevens veel faciliterende kenmerken.

Inzet sociale media

De manier van inzet van sociale media door leidinggevenden verschilt per respondent. LinkedIn, Twitter, Facebook en Google Docs zijn de meest gebruikte sociale media tools. Ook Yammer en Hyves worden door meer dan de helft van de respondenten gebruikt. Samengevat worden sociale media door leidinggevenden in dit onderzoek voornamelijk ingezet voor personal branding, om kennis te delen, om benodigde informatie te verkrijgen, om het bedrijfsimago te controleren, om samen te werken en om benodigde expertise/contacten te verkrijgen. Hiermee wordt met name een bijdrage geleverd aan de werkprincipes van tijd- en plaatsonafhankelijk werken en de vrije toegang tot kennis, informatie en ervaringen. Sociale media worden in beperkte mate ingezet bij de principes van sturing op resultaat (niet direct bij het maken van afspraken, soms wel indirect bij zaken als transparantie) en flexibele arbeidsrelaties (voor het onderhouden van contacten en het uitwisselen van expertise).

Samenhang sociale media en leiderschapsrol

Bevindingen van het onderzoek wijzen erop dat de inzet van sociale media samenhangt met de invulling van de leiderschapsrol. Sociale media wordt voornamelijk ingezet om te kunnen communiceren, verbinden kennis te delen door leidinggevenden die rolgedragingen vertonen van zowel een coach als een facilitator. Bij leidinggevenden die in mindere mate rolgedragingen van een coach of een facilitator benadrukken, was ook een beperkte mate en tevens een andere manier van inzet van sociale media zichtbaar (voornamelijk voor eigen gewin). Niet alleen de rol van de leidinggevende is van invloed gebleken op de inzet van sociale media, ook de organisatiecontext – en dan specifiek de aanwezigheid vier werkprincipes van HNW – heeft (indirect) invloed op de inzet van sociale media. In een context waar HNW in mindere mate was doorgevoerd gaven respondenten ook in mindere mate aan coachende rolgedragingen belangrijk te vinden en in te zetten en daarmee dus ook een mindere mate van inzet van sociale media.

Tot slot

In dit onderzoek is beargumenteerd de coachende rol het meest toepasselijk is voor leidinggevenden in een context van HNW. Daarnaast is gebleken hoe en waarom sociale media door leidinggevenden wordt ingezet in deze context. Ook is een samenhang aangewezen tussen de inzet van sociale media en de leiderschapsrol. Dit heeft met name betrekking op de coachende rol,

waarin een leidinggevende meer en om andere redenen sociale media inzet dan wanneer deze coachende rol niet wordt gehanteerd.

6.2.2 Aanbevelingen

De Rijksgebouwendienst is men goed op weg met de implementatie van Het Nieuwe Werken. Het Programmteam HNW heeft in een jaar tijd enorm veel werk verricht. Op het gebied van sociale media zijn (bijna) alle leden van het programmteam erg actief. Tevens wordt door hen het belang van sociale media gezien en wordt sociale media in de volle breedte benut, vanuit de eerder gestelde typologieën kunnen de leden van het programmteam namelijk worden getypeerd als Delers en Samenwerkers. De leidinggevende van het programmteam beweegt zich tussen de typologie Coach en Supporter. Dit is echter niet binnen de rest van de Rijksgebouwendienst het geval. Naast het feit dat het Programmteam door de resultaten van dit onderzoek wordt gesteund in hun gedachte over het belang en de mogelijkheden van sociale media (zij kunnen nog extra leren over manieren waarop sociale media nog meer kan worden ingezet aan de hand van de manier van inzet van andere respondenten) kunnen er nog een aantal aanbevelingen worden geformuleerd om hen in de toekomst binnen het thema sociale media en leiderschap te ondersteunen. Deze aanbevelingen zijn tevens van toepassingen op andere organisatie, dit omdat ze zijn geformuleerd aan de hand van de resultaten van het onderzoek, welke ook grotendeels zijn gebaseerd op interviews met respondenten buiten de Rijksgebouwendienst.

Betere technische (ICT) ondersteuning

In dit onderzoek is een aantal keer naar voren gekomen dat ICT een struikelblok kan vormen bij het gebruik van sociale media. Niet alleen falende ICT vormt een barrière binnen het gebruik van sociale media. Ook ICT protocollen en met name de toegankelijkheid van alle tools vanuit een plek buiten kantoor werd genoemd door respondenten, zelf binnen het gebouw is het zeer lastig om op verschillende plekken op het gezamenlijke systeem in te loggen. Het optimaal gebruik van sociale media valt en staat met de werking van ICT systemen. Nu wordt het gebruik van bepaalde sociale media tools nog wel eens achter wege gelaten door ICT barrières (bijvoorbeeld Skype). De organisatie dient zich bewust te zijn van de investeringen en ook veiligheidskwesties die dit met zich meebrengt. In de keuze voor het gebruik van sociale media moeten deze kosten in de afweging mee worden genomen.

Kennis over functies van sociale media vergroten

Aanbevolen kan worden om mensen organisatiebreed bewust te maken van de bijdrage die sociale media kunnen leveren in het werkproces. Ook leidinggevenden die vanuit hun (andere dan coachende) rol geen gebruik maken van sociale media kunnen bewust worden gemaakt van de eventuele bijdragen die sociale media kunnen leveren en hoe sociale media door andere leidinggevenden wordt ingezet. Tevens kan inzet van sociale media op een beperkt aantal afdelingen (en daar zelfs maar gedeeltelijk) kan het gebruik van sociale media bemoeilijken.

Leidinggevenden kunnen sociale media gebruiken om hen te helpen in hun rol als leidinggevende bij het behalen van de doelstelling van HNW. Het uitgangspunt hierbij is echter wel dat werknemers zelf ook gebruik maken van sociale media. Binnen zowel de Rijksgebouwendienst als een aantal andere organisaties worden workshops sociale media aangeboden. Deze workshop worden zeer druk bezocht en staan voornamelijk in het teken van de basisprincipes van het gebruik van sociale media. In de workshops wordt geleerd hoe men sociale media gebruikt, maar niet hoe sociale media in een vergaande vorm kunnen bijdragen aan de werkprocessen van HNW. Over de manier van stimuleren van het gebruik onder werknemers is in de resultaten reeds gesproken (hier kan door andere ook van worden geleerd). In het kader van het vergroten van de kennis over functies van sociale media kunnen dus de volgende aanbevelingen worden gedaan:

- *Voortzetten sociale media workshop*

Met het aflopen van het Projectteam Het Nieuwe Werken dient de lijn zorg te dragen voor de voortzetting van de workshops. De vaardigheden van zowel werknemers als leidinggevenden ten opzichte van het gebruik van sociale media moeten optimaal zijn, wil het gebruik van sociale media een toevoeging kunnen bieden. Als de workshops, net zoals het Programmateam aflopen, zullen veel leidinggevenden en werknemers niet in de gelegenheid zijn om zich op een snelle en overzichtelijke manier de basisprincipes van sociale media eigen te maken. Hiermee gaan, in het kader van de verdere uitbreiding van HNW binnen de organisatie, kansen verloren.

- *Workshop voor leidinggevenden*

Aan leidinggevendenden kunnen in een speciale workshop de inzichten die uit dit onderzoek zijn vergaard worden overgebracht. Uit het onderzoek is gebleken hoe sociale media door leidinggevendenden kunnen worden ingezet en waar extra kansen en ook valkuilen liggen. Het is nu zaak dat alle leidinggevendenden binnen de organisatie zich daar bewust van zijn.

- *Vervolg workshop werknemers.*

Naast de basis workshop is het aan te bevelen om een workshop te organiseren waarin werknemers verder bewust worden gemaakt van de mogelijkheden die sociale media bieden. De uitleg over de werking van de basis tools als Twitter, LinkedIn en Communicator kunnen worden uitgebreid met uitleg over DropBox, Google Docs, Yammer en andere tools. Daarnaast biedt een vervolgworkshop verdieping in het nut van sociale media. Als aan leidinggevende de toegevoegde waarde wordt uitgelegd, is het verstandig dat werknemers ook snappen met welk doel bepaalde sociale media worden gebruikt.

Integratie sociale media in HNW werkproces

Eerder is beargumenteerd dat sociale media als een middel moet worden gezien en niet als een doel op zich. Het is daarbij van belang dat sociale media door de organisatie ook als middel wordt erkend. Bij de verdere implementatie van HNW binnen de organisatie zal sociale media direct onderdeel moeten uitmaken van het programma. Het Programmteam was hier al goed mee op weg. Mede doordat de programmamanager sterk overtuigd is van het nut van sociale media binnen HNW, hebben verscheidene tools alsmede het promoten onder werknemers en leidinggevendenden een plek gekregen binnen het programma. Andere organisaties kunnen hier leer uit trekken en het is dan ook sterk aan te bevelen aan de lijn, dat zij dit voortzetten wanneer zij verder gaan met HNW.

Valkuilen

Tot slot moet nogmaals worden benadrukt dat sociale media niet moet worden gezien als de manier om alle problemen op te lossen, om doelen te bereiken. Het is, nogmaals, een middel en geen doel op zich. Het is goed om als organisatie met HNW aan de slag te gaan, maar men moet zich ook bewust zijn van alle valkuilen die bij het gebruik van sociale media komen kijken. Informationoverload voor, weerstand van en misbruik door werknemers bij het gebruik van sociale media zijn zaken die door leidinggevendenden werden aangekaart bij reeds ervaren valkuilen en te verwachten barrières. Sta hier als organisatie bij stil.

6.3 Discussie

In deze slotparagraaf wordt een reflectie gegeven op zowel de theorie als methodiek en worden er aanbevelingen gedaan voor eventueel vervolgonderzoek.

6.3.1 Theoretische reflectie

Omdat dit onderzoek in hoge mate exploratief is, zijn er geen bestaande theorieën voorhanden geweest om het onderzoek op te baseren. Er is voor gekozen om naar eigen inzicht literatuur (stromingen en theorieën) te combineren in een logische volgorde. Hierdoor is de redeneerlijn ontstaan die opeenvolgend bestaat uit theorie X en Y van McGregor (2006), de stroming van self-leadership, de coachende leiderschapsrol zoals onder andere geformuleerd door Burdett (1998) en situationeel leiderschap (Hersey & Blanchard 1977). Hierin is telkens getracht alleen literatuur te gebruiken die in een context van Het Nieuwe Werken kan worden geplaatst. Ook dit was een opgave, aangezien HNW geen stroming is die in wetenschappelijk onderzoek wordt vertegenwoordigd. Mede daarom is gekozen voor het gebruik van literatuur dat zich focust op bepaalde concepten van HNW, zoals bijvoorbeeld telewerken, en samenwerken in virtuele teams. Ook is geprobeerd een kritische invalshoek aan het onderzoek te geven, dit onder andere door het onderzoek van Orlikowski (1992).

6.3.2 Methodische reflectie

Het benaderen van mogelijke kandidaten was makkelijk, het daadwerkelijk kunnen komen tot een afspraak bleek in de praktijk moeizamer te verlopen. Er zijn een aantal afspraken afgezegd en niet doorgegaan. Hierdoor zijn uiteindelijk 15 respondenten geïnterviewd. Hiermee is het vooraf bepaalde minimum gehaald. Voor het onderzoek en de resultaten zou het echter van toegevoegde waarde zijn geweest als er meer respondenten waren geïnterviewd. Dit geldt ook voor het interviewen van ondergeschikten, om de leiderschapsrol en eventueel de manier van inzet van sociale media te verifiëren. Het onderzoek zou daar extra mee gebaat zijn geweest.

In lijn met het laatstgenoemde staat dat er in dit onderzoek geen gedrag is geobserveerd maar dat het gaat om de eigen perceptie van respondenten, een oordeel. Wellicht zien respondenten zichzelf meer als coach dan zij feitelijk zijn. Door middel van open vragen, het vermijden van

suggestieve vragen en uitvoerig doorvragen tijdens interviews is getracht sociaal wenselijke antwoorden zoveel mogelijk te beperken en te focussen op feitelijk gedrag.

Er is voor gekozen om geen leidinggevenden te interviewen die geen gebruik maken van sociale media. Dit onderzoek focust zich op de hoe-vraag (hoe wordt sociale media ingezet). De manier van inzet zou in mindere mate kunnen worden geanalyseerd als ook leidinggevenden waren geïnterviewd die niet bekend zijn met sociale media. Tot slot zijn alleen leidinggevenden geïnterviewd die zich op dit het terrein van sociale media profileren. Ook dit heeft de bovenstaande hoe-vraag als reden. De leidinggevende die op een gemiddelde manier gebruik maakt van sociale media is hierdoor beperkt aan het woord gekomen.

6.3.3 Vervolgonderzoek

Omdat dit onderzoek zeer exploratief is, is vervolgonderzoek in hoge mate aan te bevelen. Uit het onderzoek is gebleken hoe sociale media door leidinggevenden in hun rol binnen HNW worden ingezet. Hierbij is met name gekeken naar de coachende rol. De manier van inzet maar ook de samenhang met de rol van de leidinggevende zijn naar voren gekomen. Toekomstig onderzoek zou zich kunnen richten op de mate van gebruik van sociale media in verschillende organisaties. Dus in organisaties waar wel en niet volgens HNW wordt gewerkt. Vervolgonderzoek zou kunnen achterhalen of sociale media wellicht in organisatie die geen HNW context kent (maar een eventueel andere specifieke context) ook door leidinggevenden wordt ingezet en waarom dit dan gedaan wordt. Wellicht wordt sociale media in een bepaalde andere organisatiecontext veel gebruikt?

Tevens kan vervolgonderzoek plaatsvinden onder een groep respondenten die zichzelf niet (zoals de huidige onderzoeksgroep) profileert in het gebruik van sociale media. Zien leidinggevenden die niet of in beperkte mate gebruik maken van sociale media, dezelfde mogelijkheden en beperkingen, of kunnen zij tot andere inzichten leiden?

Tot slot kan vervolgonderzoek plaatsvinden onder werknemers die een leidinggevende hebben die sociale media inzet. Hoe kijken deze werknemers er tegen aan? Ondersteunen zij het idee dat sociale media een positieve bijdrage kan leveren? Door werknemers in het onderzoek te betrekken kunnen zoals eerder gezegd, gegevens over de leidinggevenden en hun inzet van sociale media worden geverifieerd.

REFERENTIES

- Aller, E. D., & Kaplan, S. E. (2002). The effects of flexible work arrangements on stressors, burnout, and behavioral job outcomes in public accounting. *Behavioral Research in Accounting*, 14, 1.
- Andriessen, J., & Veerman, A. (2000). Samenwerkend telestuderen in het universitair onderwijs. *Pedagogische Studiën*, 76(6), 161-182.
- Baane, R., Houtkamp, P., & Knotter, M. (2010). *Het nieuwe werken ontrafeld: Over bricks, bytes & behavior*. Van Gorcum
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400.
- Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria* 1. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 496-513.
- Beers, P. J., Boshuizen, H., Kirschner, P. A., & Gijssels, W. H. (2005). Computer support for knowledge construction in collaborative learning environments. *Computers in Human Behavior*, 21(4), 623-643.
- Bijl, D. (2007). *Het nieuwe werken*. Sdu Uitgevers Bv, Den Haag
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met het nieuwe werken* Par CC.
- Bryan, L. L., & Joyce, C. I. (2007). *Mobilizing minds: Creating wealth from talent in the 21st-century organization* McGraw-Hill Companies.
- Burdett, J. O. (1998). Forty things every manager should know about coaching. *Journal of Management Development*, 17(2), 142-152.
- Child, J., & McGrath, R. G. (2001). Organizations unfettered: Organizational form in an information-intensive economy. *The Academy of Management Journal*, 44(6), 1135-1148.

- Cohen, J. R., & Single, L. E. (2001). An examination of the perceived impact of flexible work arrangements on professional opportunities in public accounting. *Journal of Business Ethics*, 32(4), 317-328.
- Dam, N. H. M., & Marcus, J. A. (2005). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management* Noordhoff Uitgevers.
- De Kool (2008). *Ambtenaren en social media, een onderzoek naar de kansen en risico's van online activiteiten voor ambtenaren*. Center for public innovation.
- Den Dulk, L., & de Ruijter, J. (2008). Managing work-life policies: Disruption versus dependency arguments. explaining managerial attitudes towards employee utilization of work-life policies. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1222-1236.
- DeRosa, D. M., Han Tula, D. A., Kock, N., & D'Arcy, J. (2004). Trust and leadership in virtual teamwork: A media naturalness perspective. *Human Resource Management*, 43(2-3), 219-232.
- Dess, G. G., & Pickens, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, Vol 28(3)
- Ducker, P. (2001). The next society. *The Economist* Vol 362, 8246
- Drucker, P. F. (1998). *Harvard business review on knowledge management* Harvard Business Press.
- Frissen, V., Staden, M., Huijboom, N., Kotterink, B., Huveneers, S., Kuipers, M., & Bodea, G. (2008). De impact van nieuwe media voor overheid en openbaar bestuur [towards a 'User-generated state'? the impact of new media on government and the public sector]. *Delft: TNO*,
- Grossman, L. (2006). Time's person of the year: You. *Time Magazine*, 13
- Hansen, T., Dirckinck-Holmfeld, L., Lewis, R., & Rugelj, J. (1999). Using telemetric to support collaborative knowledge construction. *Collaborative Learning: Cognitive and Computational Approaches*, , 169-196.

- Hersey, P., & Blanchard, K. H. Management of organization behavior: Utilizing human resources. 3rd ed. *Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, Inc. 1977.*
- Hohl, K. L. (1996). The effects of flexible work arrangements. *Nonprofit Management and Leadership*, 7(1), 69-86.
- Kamel Boulos, M. N., & Wheeler, S. (2007). The emerging web 2.0 social software: An enabling suite of sociable technologies in health and health care education1. *Health Information & Libraries Journal*, 24(1), 2-23.
- Kluytmans, F. (2005). *Leerboek personeelsmanagement* Wolters-Noordhoff.
- Koopmans, M. (2006). *Coachend leiderschap* Uitgeverij Thema.
- Li, C., & Bernoff, J. (2008). *Groundswell: Winning in a world transformed by social technologies* Harvard Business School Pr.
- Malone, T. (2005). The future of work. *Designing Ubiquitous Information Environments: Socio-Technical Issues and Challenges*, , 17-20.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (2001). *The new superleadership: Leading others to lead themselves* Barrett-Koehler Publishers.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2007). *Nota vernieuwing rijksdienst*. Den Haag
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2010). *Nota het nieuwe werken bij het rijk*. Den Haag
- McGregor, D., & Cutcher-Gershenfeld, J. (2006). *The human side of enterprise* McGraw-Hill Companies.
- Megginson, D. (2006). *Mentoring in action: A practical guide* Kogan Page Ltd.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people:

Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750.

Neck, C. P., & Milliman, J. F. (1994). Thought self-leadership: Finding spiritual fulfilment in organizational life. *Journal of Managerial Psychology*, 9(6), 9-16.

Nilles, J. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *Communications, IEEE Transactions on*, 23(10), 1142-1147.

O'Connell, M. S., Doverspike, D., & Cober, A. B. (2002). Leadership and semiautonomous work team performance. *Group & Organization Management*, 27(1), 50.

Orlikowski, W. J. (1993). Learning from notes: Organizational issues in groupware implementation. *MIT Sloan School Working Paper 3428-92*

SG-Overleg. (2007). *De verkokering voorbij: Naar een slankere en effectievere rijksoverheid*. Den Haag.

Pearce, C. L. (2006). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Engineering Management Review, IEEE*, 34(1), 103-103.

Pearce, C. L., & Barks, B. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work [and executive commentary]. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, , 47-59.

Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* Sage Publications, Inc.

Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2005). The new silver bullets of leadership: The importance of self-and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*, 34(2), 130-140

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). Competing for the future. *Harvard Business Review*, 72(4), 122-128.

Rau, B. L., & HYLAND, M. A. M. (2002). Role conflict and flexible work arrangements: The effects on

applicant attraction. *Personnel Psychology*, 55(1), 111-136.

Staples, D. S., Holland, J. S., & Higgins, C. A. (1998). A Self-Efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(4), 0-0.

Steijn, A. J. (2001). *Werken in de informatiesamenleving* Van Gorcum.

Surowiecki, J. (2004). *The wisdom of crowds: Why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economies, societies, and nations* Doubleday Books.

Tertian, D. (2007). *The entrepreneur's guide to second life: Making money in the metaverse* Sybex. Wiley Publishing Inc

Turban, E., McLean, E., Withered, J., & Leidner, D. (2010). *Information technology for management: Transforming organizations in the digital economy* John Wiley & Sons.

Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKinley, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318.

Uhl-Bien, M. & Marion, R. (2007). Complexity Leadership. Part I: Conceptual Foundations. Charlotte, NC, USA: Information Age Publishing, Inc.

Van Berlo, D. (2008). *Ambtenaar 2.0 Nieuwe ideeën en praktische tips om te werken in overheid 2.0*. Programma ambtenaar 2.0

Van der Vlist. (1995). *Handboek leidinggeven in arbeidsorganisaties* Centraal Boekhuis

Van Thiel, S. (2007). *Bestuurskundig onderzoek: Een methodologische inleiding* Coutinho.

Weber, S. (2007). Plug your business. *Marketing on MySpace* Weber Books

Weinberger, A., & Fischer, F. (2006). A framework to analyze argumentative knowledge construction in computer-supported collaborative learning. *Computers & Education*, 46(1), 71-95.

Wellman, B., Self, J., Dimitrova, D., Gorton, L., Guile, M., & Haythornthwaite, C. (1996). Computer

networks as social networks: Collaborative work, telework, and virtual community. *Annual Review of Sociology*, 22

Whitmore, J. (2009). *Coaching for performance: Growing human potential and purpose* Nicholas Brealey Intl.

Wiig, K. M. (2000). Knowledge management: An emerging discipline rooted in a long history. *Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management*, , 3-27.

Zigurs, I. (2003). Leadership in virtual teams: Oxymoron or opportunity? *Organizational Dynamics*, 31(4), 339-351.

BIJLAGE I – Weergave van trends die aanleiding zijn voor vernieuwingen binnen Het Rijk

Trend 1: Een snellere en meer complex speelveld

De overheid ziet haar speelveld langzamerhand steeds complexer worden. Zo heeft zij niet alleen te maken met voor de hand liggende mondiale trends als bevolkingsgroei, klimaatveranderingen en een toename in welvaart en consumptie. Ook het feit dat Nederland een steeds grotere mate van heterogeniteit in de bevolkingssamenstelling kent is van invloed. Door het multiculturele karakter van onze samenleving worden thema's als integratie en sociale mobiliteit steeds belangrijker. Tevens moet de economische crisis worden genoemd. Hierdoor is namelijk maar weer eens gebleken hoe afhankelijk Nederland is van andere landen. De verwevenheid van Nederland met de wereldhandel groeit sterk (Het Nieuwe Werken bij het Rijk, 2010:6).

Trend 2: Ontgroening, vergrijzing en verkleuring

Zowel op dit moment als in de toekomst krijgen we te maken met zowel ontgroening als vergrijzing en verkleuring van de bevolking. Daarnaast zal het aantal eenpersoonshuishoudens ook toenemen. De vergrijzing zal niet alleen van invloed zijn op de overheid als arbeidsorganisatie maar ook op de vraag naar overheidsdiensten. Het grote aantal vertrekkende ouderen op de arbeidsmarkt in combinatie met het feit dat het aantal jongeren en mensen in de werkzame leeftijd blijft afnemen, vraagt om aandacht van de overheid. In lijn hiermee ligt de volgende trend.

Trend 3: Ontwikkelingen op het gebied van het rijks personeel

Op dit moment werken er bijna een miljoen mensen bij de overheid. De verwachting is dat in 2020 gemiddeld zeven van de tien mensen bij de overheid is vertrokken, of van baan is gewisseld. Een groot deel hiervan vertrekt vanwege pensioen (De Grote Uittocht, 2010). Het is een feit dat de komende jaren meer ouderen de arbeidsmarkt zullen verlaten dan jongeren de arbeidsmarkt zullen betreden. Het is voor de overheid een grote uitdaging om in de toekomst, waar een krapte op de arbeidsmarkt de boventoon zal voeren, jonge werknemers te kunnen aantrekken en aan zich te binden.

Trend 4: De digitale revolutie

Digitale revolutie kan worden omschreven als “een transitie van het industriële tijdperk naar het informatie- of digitale tijdperk” (Het Nieuwe Werken bij het Rijk, 2010:8). De vergaande ontwikkelingen in informatie- en communicatietechnologie zorgt voor een toenemend aantal verbindingen tussen mensen, groepen en organisaties. Informatie kan vrij worden gedeeld en is in toenemende mate voor meer mensen toegankelijk. Door deze ontwikkelingen, die gepaard gaan met de opkomst van sociale virtuele netwerken (Web 2.0.), vervaagt ook de grens tussen werk en privé. Tevens kan er een link worden gelegd tussen deze ontwikkelingen en de productie van kennis. “Door de digitale revolutie wordt het belang van een kenniseconomie steeds groter. Bij nagenoeg alle beroepsgroepen is er in meer of mindere mate sprake van digitalisering van de werkprocessen en economische groei vindt steeds meer plaats door productie van kennis” (Het Nieuwe Werken bij het Rijk, 2010:9). Nieuwe informatietechnologie draagt bij aan de komst van een revolutie naar een nieuw soort wereld. Een wereld waarin werknemers de mogelijkheid hebben om op zeer grote schaal hun eigen beslissingen te maken doordat ze informatie kunnen verzamelen via veel verschillende bronnen en mensen (Malone, 2005).

Trend 5: Voorkeuren van werknemers veranderen

Niet alleen de samenstelling van werknemers (vergrijzing, ontgroening en verkleuring), maar ook de voorkeuren van werknemers veranderen. Zowel de jonge als de oudere werknemer verandert. De oude werknemer steunt niet langer op harde arbeidsvoorwaarden aangezien kinderen doorgaans het huis uit zijn. Wel hechten zij steeds meer waarde aan zelfontplooiing, de werkomgeving en andere sociale factoren. Bij jonge werknemers valt een verschuiving waar te nemen van de zogenaamde generatie X naar de generatie Y ofwel net-generatie. Deze laatste generatie kenmerkt zich door begrippen als samenwerken, netwerken als lifestyle, virtueel en niet lineair denken (Baane; Houtkamp; Knotter, 2011:29) De voorkeur van de nieuwe generatie voor virtueel contact ligt niet alleen in de opkomst van vernieuwende ICT middelen. De steeds verder dalende kosten van informatie en communicatie doordat veel sociale netwerken gratis toegankelijk zijn speelt hierin ook een rol (Bryan & Joyce, 2007)

Trend 6: De ontevreden burger en overige trends

In lijn met voorgaande trend, de veranderende voorkeuren van burgers, ligt ook het feit dat mensen steeds meer ontevreden zijn over de overheid. Er bestaat een kloof tussen burger en overheid en over het algemeen laat het imago van de overheid te wensen over. De media speelt een belangrijke rol bij de vorming van dit imago (Het Nieuwe Werken bij het Rijk, 2010:12). Naast bovengenoemde trends worden in het Rapport Het Nieuwe Werken bij het Rijk nog een aantal andere trends benoemd. Het gaat om overheidsfinanciën die onder druk staan, een toenemende betekenis van Europa (meer lidstaten en Europese regelgeving) en tot slot het feit dat overheden in het buitenland veelal dezelfde ontwikkelingen doormaken als in Nederland het geval is.

BIJLAGE II

Aantrekkelijker werkgever door vanuit een toekomstgerichte visie te investeren in duurzame werkrelaties

Aantrekkelijk werkgever
 Minder ziekteverzuim
 Duurzamere werkrelaties
 Meer gebruik van gestandaardiseerde processen en producten
 Minder reiskosten
 Meer sturing op outcome
 Minder vaste werktijden
 Meer acceptatie van tijd- en plaatsonafhankelijk werken

Professionaliseren publieke opdrachtgever door vanuit een toekomstgerichte visie (op huisvesting) te investeren in duurzame relaties

Klantgericht,
 professioneler
 toekomstgericht

