

Rabobank 's-Hertogenbosch e.O. en Het Nieuwe Werken

Een kwalitatief onderzoek naar de voorbereiding op Het Nieuwe Werken bij het segment Bedrijven van Rabobank 's-Hertogenbosch e.O.

Marian van Hemert



Faculteit bedrijfskunde

Rabobank 's-Hertogenbosch e.O. en Het Nieuwe Werken

Een kwalitatief onderzoek naar de voorbereiding op Het Nieuwe Werken bij het segment Bedrijven van Rabobank 's-Hertogenbosch e.O.

Marian van Hemert

Afstudeerscriptie als onderdeel van het doctoraal Bedrijfskunde,
major Management van Verandering, juni 2011



Faculteit bedrijfskunde

Afstudeercommissie

Begeleidster: Dr. M. Flory

Meelezer: Dr. J. Wempe

Het auteursrecht van deze scriptie berust bij de auteur.

Het gepresenteerde werk is origineel en geen andere bronnen zijn gebruikt dan degenen waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden bij de referenties.

De inhoud is geheel voor de verantwoordelijkheid van de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht de verantwoordelijkheid voor de inhoud.

“It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent, but the one most responsive to change.”

-Charles Darwin (1809-1882)-

Voorwoord

Met deze scriptie rond ik mijn Masteropleiding Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam af. Eén van de vakken die ik het afgelopen jaar met plezier gevolgd heb en mij zeer geïnspireerd heeft, is het vak verandermanagement. Door bewust stil te staan bij veranderingen en hierover na te denken kom je erachter dat deze altijd en overal aanwezig zijn. Verandering lijkt daarmee de enige constante factor.

Vooraf in de mentale kant van verandering heb ik een sterke interesse gekregen wat met name te danken is aan de docenten van de Erasmus Universiteit die dit op een zeer boeiende en inspirerende manier wisten over te brengen.

In het afgelopen half jaar heb ik mij verdiept in de manier waarop een verandering naar Het Nieuwe Werken binnen de bank tot stand kan komen. Uit dit onderzoek blijkt dat ook bij deze verandering de mentale kant een belangrijke rol speelt.

Het schrijven van een scriptie vond ik niet eenvoudig en heeft me veel energie en tijd gekost, maar is tevens iets geweest waarvan ik veel heb geleerd. Het kan terecht een proces worden genoemd, een proces waarin je stap voor stap steeds beter het eindpunt in zicht krijgt. Mijn coach Marja Flory en mee-lezer Johan Wempe hebben ervoor gezorgd dat ik tijdens dit proces op koers bleef en het doel niet uit het oog verloor. Hiervoor ben ik hen dankbaar.

Deze studie rond ik nu na twee intensieve jaren af. Twee jaren waarin ik veel heb geleerd van zowel de docenten als van mijn medestudenten. Twee jaren waarin ik onvoorwaardelijke steun heb gehad van mijn partner Rob en van mijn familie. Zij hebben het mogelijk gemaakt dat ik deze studie heb kunnen volgen en tijdig heb kunnen afronden. Daarvoor wil ik ze heel erg danken.

Ook ben ik dank verschuldigd aan mijn vrienden en collega's welke interesse hebben getoond in mijn studie door er regelmatig naar te informeren. Ik dank ook alle respondenten die bereid waren mij te helpen, en ook wil ik bij deze mijn medestudenten bedanken voor hun input tijdens de scriptiebesprekingen.

Ik wens u veel leesplezier!

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Inhoudsopgave	6
Samenvatting.....	8
1 Inleiding.....	10
1.1 Introductie van de organisatie	10
1.2 Aanleiding onderzoek.....	11
1.3 Afbakening.....	12
1.4 Doelstelling van het onderzoek	13
1.5 Vraagstelling	13
1.6 Methode van onderzoek	14
1.7 Relevantie	14
1.8 Opbouw van het onderzoeksrapport	14
2 Het Nieuwe Werken.....	15
2.1 Aanleidingen om het werk anders te gaan organiseren	15
2.2 Wat is Het Nieuwe Werken?	17
2.3 Aan de slag.....	20
2.4 Visie missie en waarden	21
2.5 Veranderstrategie.....	23
3 Methodologie.....	27
3.1 Onderzoeksperspectief.....	27
3.2 Uitgangspunten onderzoek	30
3.3 Onderzoekscontext.....	33
3.4 Rol van de onderzoeker	34
3.5 Onderzoeksopzet.....	34
3.6 Data analyse	40
4 Resultaten	41
4.1 HNW, wat is het?	41

4.2	HNW, wat is er voor nodig?.....	44
4.3	HNW, welke voor-, en nadelen brengt het met zich mee?.....	52
4.4	HNW, willen we het?	59
4.5	HNW, welke veranderstrategie?	62
5	Conclusies & Aanbevelingen.....	65
5.1	HNW is een verandering.....	65
5.2	Hoe kunnen we veranderen?	66
5.3	Waar staan we nu en wat moet er nog gebeuren?.....	66
5.4	Hoe deze veranderingen te implementeren?	70
5.5	Discussie	74
	Literatuurlijst.....	76
	Bijlagen	79
	Bijlage A Organogram	80
	Bijlage B Beschrijvingen van het bezoek aan een drietal organisaties.....	81
	Bijlage C Interviewvragen semi-gestructureerde interviews.....	89



www.foksuk.nl

Samenvatting

In de afgelopen 30 jaar is er een sterke verandering opgetreden in de ontwikkeling van de economie. In de 19^e en 20^e eeuw werd deze door de industrie gedomineerd, in de 21^e eeuw is de dienstverlening en kennis een steeds belangrijkere rol gaan spelen. Oorzaken hiervan worden door verschillende auteurs gevonden in globalisering en de innovatie van de technologie. Met name op het gebied van internet en communicatiemiddelen is er de laatste jaren steeds meer mogelijk geworden.

De nieuwe generatie is opgegroeid met deze nieuwe technologieën en zal binnenkort de door vergrijzing steeds krappere arbeidsmarkt gaan betreden. Werkgevers zullen daarbij strijden om goed opgeleid personeel aan zich te binden.

Deze ontwikkelingen vragen om na te denken over hoe het werk nu georganiseerd is en hoe dit mogelijk anders kan, dit wordt veelal aangeduid met de term: Het Nieuwe Werken.

In Het Nieuwe Werken staan termen als vrijheid, verantwoordelijkheid, flexibiliteit en de mens centraal waarbij de processen worden ondersteund door de technologie. Echter kan de invulling van en de verandering naar Het Nieuwe Werken er voor iedere organisatie anders uitzien omdat iedere organisatie uniek is en zijn eigen cultuur heeft.

Dit onderzoek is uitgevoerd bij het segment Bedrijven van Rabobank 's-Hertogenbosch e.O. waarbij de vraag hoe het segment Bedrijven zich kan voorbereiden op Het Nieuwe Werken centraal staat. In interviews en groepsbijeenkomsten is met medewerkers gesproken over dit onderwerp.

Met name de verandering van de mentale omgeving vraagt aandacht volgens de medewerkers. Zij geven aan dat de heersende aanwezigheidscultuur en het niet altijd ervaren van vertrouwen vanuit de leidinggevende maar ook vanuit de collega's Het Nieuwe Werken in de weg staan. Daarnaast zal de rol van de leidinggevende moeten veranderen naar een meer coachende rol.

Met betrekking tot de fysieke omgeving geven medewerkers aan een sterke behoefte te hebben aan concentratieruimtes om rustig te kunnen werken en staat men veelal positief tegenover de invoering van flexplekken. Het verwijderen van de wanden tussen de

afdelingen zou volgens de medewerkers bijdragen aan het gevoel van vrijheid en flexibiliteit en aan het verbinding maken met andere collega's en afdelingen.

Om flexibeler in tijd en plaats te kunnen gaan werken is het volgens de medewerkers noodzakelijk om verantwoordelijkheid, vrijheid en vertrouwen te krijgen maar ook te ervaren. Zij verwachten daardoor gemotiveerder te worden, beter in hun vel te zitten en effectiever en efficiënter te kunnen gaan werken. Punten welke tevens aansluiten bij de speerpunten uit het jaarplan 2011 welke zijn opgesteld door de directie.

In Het Nieuwe Werken worden door medewerkers ook een aantal nadelen gezien, zoals de afname van de sociale contacten met directe collega's, de mogelijkheid tot het misbruiken van de verkregen vrijheid en doorslaan in het werk waardoor de werk/privé balans uit evenwicht raakt.

Gezien de complexiteit van het veranderen van de mentale omgeving wordt aanbevolen om hiermee te starten. Draagvlak kan worden gecreëerd door het organiseren van workshops en medewerkers de ruimte te geven mee te denken over de verandering.

Starten met de verandering van de fysieke omgeving zal in beginsel met name weerstand oproepen omdat de mindset nog niet veranderd is. Ook heerst de aanwezigheidscultuur nog, waardoor medewerkers de behoefte hebben aanwezig te zijn.

1 Inleiding

Het Nieuwe Werken (hierna HNW) is een regelmatig terugkerend thema in gesprekken en in de media. Eind 2010 startte Stichting Natuur en Milieu, in samenwerking met partners waaronder Ministerie van Verkeer en Waterstaat, NS, Jeugd en Gezin, Achmea en Rabobank, de campagne 'Het Nieuwe werken doe je zo' met 'de week van HNW'. Deze campagne bleek succesvol: in een week tijd zijn meer dan 10 miljoen mensen bereikt waarvan 93% positief stond tegenover HNW. De media-uitingen hebben ook mij bereikt en mijn interesse gewekt. Niet in de laatste plaats doordat de aansprekende thema's die in HNW werken naar voren komen ook binnen onze organisatie regelmatig worden besproken. Dit zijn thema's zoals werk/privé balans, betere samenwerking tussen afdelingen, thuiswerken en digitalisering van informatie.

1.1 Introductie van de organisatie

Rabobank 's-Hertogenbosch e.O. is een lokale bank met circa 270 medewerkers, verspreid over zeven verkoopkantoren en één advieskantoor. Het advieskantoor is tevens het hoofdkantoor van de bank en is gevestigd in 's-Hertogenbosch. De zeven verkoopkantoren ondersteunen het werkgebied van de bank en zijn gevestigd in 's-Hertogenbosch, Vught, Rosmalen, Heusden en Vlijmen. Binnen de organisatie wordt voornamelijk op de 'traditionele' manier gewerkt: iedere medewerker heeft een eigen ingerichte vaste werkplek op de afdeling. De afdelingen bevinden zich op een vaste locatie en de werktijden zijn vastgesteld.

Het directieteam van de bank bestaat uit vier directieleden, waaronder één algemeen directeur. De overige drie directieleden staan ieder aan het hoofd van één segment. De bank is onderverdeeld in drie segmenten met ieder zijn eigen klantensegment te weten; Bedrijfsvoering voor de interne klanten, Bedrijven gericht op de zakelijke klanten en het segment Particulieren gericht op de particuliere klanten. In bijlage A is een organogram opgenomen van de organisatie.

1.2 Aanleiding onderzoek

Zoals Darwin al zei, degenen die zich het beste aan verandering aanpassen zijn degenen die overleven. En dat de wereld om ons heen verandert mag duidelijk zijn. De maatschappij waarin we leven maar ook het werk verandert. Technische ontwikkelingen volgen elkaar in rap tempo op. Daarnaast betreedt binnenkort een nieuwe generatie de arbeidsmarkt welke is opgegroeid met deze technische ontwikkelingen zoals internet, smartphones en social media. Werkgevers willen graag aantrekkelijk blijven, ook voor deze nieuwe generatie en passen zich steeds meer aan door in te spelen op de veranderende factoren. Je als werkgever aanpassen op deze veranderingen in de omgeving vraagt onder andere om na te denken over de manier waarop het werk nu georganiseerd is en hoe dit anders kan zodat aansluiting wordt gevonden bij de hiervoor geschetste ontwikkelingen. Het nadenken over en het tenslotte daadwerkelijk uitvoeren van de ideeën wordt door organisaties vaak aangeduid met de term HNW. Interessante vragen die je daarbij kunt stellen zijn: wat zijn de wenselijke veranderingen in de organisatie om te komen tot de gewenste manier van werken? Hoe kan je jezelf voorbereiden op deze verandering en waar te beginnen?

Naast de externe veranderende factoren, spelen ook interne veranderende factoren binnen de bank een rol bij de aanleiding tot dit onderzoek. Zo heeft Visie Rabobank 2010 geleid tot een reorganisatie en staat het onderwerp huisvesting van het hoofdkantoor ter discussie. Beide factoren worden hierna kort beschreven.

1.2.1 HNW en nieuwe huisvesting

Bij verschillende organisaties welke HNW hebben geïmplementeerd, gaat de overgang naar HNW gepaard met een nieuwe inrichting van het kantoor of betreft men een nieuw pand.

Graag wil de directie van de bank het hoofdkantoor op een andere locatie vestigen.

Daarnaast is het pand, met de huidige kantoorinrichting, aan de krappe kant en begint de bank uit zijn jasje te groeien. Naar een geschikt pand op een nieuwe locatie wordt momenteel nog gezocht.

Indien er een geschikt pand wordt gevonden, zou dit een goed moment zijn om het nieuwe pand in te richten zodat dit past bij HNW. Indien er geen geschikte locatie wordt gevonden, zou ook kunnen worden besloten om de kantoorinrichting van het huidige pand aan te

passen, zodat flexibel gewerkt kan worden. Dit kan mogelijk zorgen voor een vermindering en efficiënter gebruik van werkplekken, waardoor het huidige pand wellicht niet te klein blijkt te zijn.

1.2.2 Visie Rabobank 2010

In mei 2010 is de directie en het management gestart met de implementatie van Visie Rabobank 2010, binnen de bank. Deze visie betreft een herontwerp van de processen binnen de bank, met als doel de klantbediening te vernieuwen en te verbeteren tegen substantieel lagere kosten zodat de bank ook in de toekomst aan de klantwensen en behoeften kan blijven voldoen. Hierbij staat onder meer de virtualisering van de klantbediening centraal.

De ingezette transformatie in 2010 wordt verder voortgezet in 2011, waarbij in het jaarplan voor 2011 speerpunten zijn geformuleerd. Deze speerpunten zijn onder meer: ondernemerschap, samenwerking, afspraak is afspraak en vitaliteit.

1.3 Afbakening

Zoals reeds in paragraaf 1.1 Introductie van de organisatie is vermeld, bestaat de organisatie uit verschillende segmenten waarin verschillende klanten worden bediend. Daardoor bestaat er verschil in de uitvoering van werkzaamheden tussen deze segmenten. Om deze reden is er besloten om dit onderzoek binnen één segment uit te voeren om zodoende meer diepgang aan het onderzoek te kunnen geven. De keuze voor het segment Bedrijven komt voort uit het feit dat ik zelf werkzaam ben in dit segment en daardoor bekend ben met de medewerkers en afdelingen binnen dit segment. Het segment bestaat uit ca. 65 medewerkers, verdeelt over vijf afdelingen.

In dit onderzoek wordt ingegaan op de betekenis welke de medewerkers geven aan HNW, welke veranderingen zij nodig achten om HNW succesvol te implementeren in de organisatie en welke voor- en nadelen zij in HNW zien voor zowel zichzelf als voor de organisatie. Concreet betekent dit dat de meningen welke de medewerkers hebben over HNW in kaart worden gebracht.

1.4 Doelstelling van het onderzoek

Gezien de eerder genoemde aanleidingen heeft dit onderzoek tot doel om middels kwalitatief onderzoek te komen tot een beschrijving hoe Rabobank 's-Hertogenbosch e.O. zich kan voorbereiden op HNW. Onderzocht wordt waar de organisatie nu staat en welke voorbereidende stappen genomen moeten worden. Daarmee kan dit rapport voor de bank worden gezien als een advies ter voorbereiding op HNW.

1.5 Vraagstelling

Om te komen tot de doelstelling van dit onderzoek, staat beantwoording van onderstaande onderzoeksvraag centraal.

“Hoe kan het segment Bedrijven van Rabobank 's-Hertogenbosch e.O. zich voorbereiden op Het Nieuwe Werken?”

Deze onderzoeksvraag is onderverdeeld in deelvragen welke tevens als leidraad dienen voor het onderzoek. In de deelvragen wordt onder de term “medewerkers” ook de directie en leidinggevenden verstaan. De deelvragen zijn:

- Wat betekent HNW in theorie?
- Wat betekent HNW in de praktijk?
- Zijn de medewerkers van het segment bedrijven bekend met HNW?
- Zijn de medewerkers van het segment bedrijven bekend met de visie, missie en waarden van de bank en voelen zij zich daarmee verbonden?
- Wat heeft de medewerker nodig om zijn werk beter te kunnen doen?
- Wat denkt de medewerker, na het verkrijgen van de benodigdheden, bij te kunnen dragen aan de organisatie?
- Hoe staan medewerkers van het segment bedrijven tegenover implementatie van HNW?

1.6 Methode van onderzoek

Om tot beantwoording van de onderzoeksvraag en deelvragen te komen wordt er gebruik gemaakt van diverse onderzoeksmethoden. Zo zal literatuur worden geraadpleegd om tot verbreding van kennis, inzichten en definiëring van begrippen te komen. Naast de literatuur worden ook documenten (zoals het jaarplan 2011) van de bank geraadpleegd en worden er interviews gehouden onder de medewerkers van het segment Bedrijven van de bank. Ook worden er gedurende het onderzoek observaties gedaan.

1.7 Relevantie

Dit onderzoek is praktisch gezien relevant voor de medewerkers en leidinggevenden van het segment Bedrijven van de bank. De kennis voortkomend uit dit onderzoek kan door de organisatie worden gebruikt bij de besluitvorming en veranderstrategie betreffende het HNW.

De academische relevantie van dit onderzoek ligt met name in een toevoeging aan kennis en inzicht in de voorbereiding op HNW.

1.8 Opbouw van het onderzoeksrapport

Het onderzoeksrapport is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk twee vormt het theoretisch kader. In dit hoofdstuk worden begrippen uit de onderzoeksvragen gedefinieerd en dient de theorie als vertrekpunt voor nieuwe inzichten. In hoofdstuk drie wordt de methodologische aanpak van dit onderzoek verantwoord waarbij de rol van de onderzoeker, de onderzoeksmethoden en de wijze van data verwerking en analyse worden beschreven. Hoofdstuk vier bevat een beschrijving van de geanalyseerde data. In hoofdstuk vijf wordt vervolgens antwoord gegeven op de onderzoeksvraag en wordt het hoofdstuk afgesloten met aanbevelingen en een discussie.

2 Het Nieuwe Werken

De afgelopen jaren zijn er verschillende onderzoeken gedaan naar HNW en is er veel over geschreven. HNW is aan een ware opmars bezig en steeds meer organisaties organiseren de manier van werken anders.

2.1 Aanleidingen om het werk anders te gaan organiseren

Diverse auteurs beschrijven de veranderingen van werk over de afgelopen dertig jaar, waarbij men de overgang van een industriële naar een kennismaatschappij beschrijft. Peter Drucker introduceerde in 1959 de termen “knowledge society” en “knowledge worker” in de literatuur. Hij noemt deze nieuwe klasse van professionals en technisch personeel “knowledge workers”.

Bohme en Stehr (1986) beschrijven deze verandering naar een kennis maatschappij als volgt:

“It means that society is no longer around the coordination of individuals and machines for the production of commodities but around knowledge, produced by a new class of professional and technical personnel.”

Recentere literatuur van Drucker (1999) gaat met name in op het onderscheid tussen denken en doen. Zo zegt hij:

“The most valuable assets of a 20th-century company were its production equipment. The most valuable asset of a 21st-century institution, whether business or non-business, will be its knowledge workers and their productivity.” p.79

Drucker(1999) benadrukt dat de toename van de productiviteit van kenniswerkers is gestabiliseerd. De uitdaging voor de 21e eeuw voor managers is dan volgens hem ook om de productiviteit van kenniswerkers weer te doen laten stijgen. Hij beschrijft zes factoren welke daarbij van belang zijn:

1. *“Knowledge worker productivity demands that we ask the question: “What is the task?”*
2. *It demands that we impose the responsibility for their productivity on the individual knowledge workers themselves. Knowledge workers have to manage themselves. They have to have autonomy.*

3. *Continuing innovation has to be part of the work, the task and the responsibility of knowledge workers.*

4. *Knowledge work requires continuous learning on the part of the knowledge worker, but equally continuous teaching on the part of the knowledge worker.*

5. *Productivity of the knowledge worker is not - at least not primarily - a matter of the quantity of output. Quality is at least as important.*

6. *Finally, knowledge worker productivity requires that the knowledge worker is both seen and treated as an 'asset' rather than a 'cost'. It requires that knowledge workers want to work for the organization in preference to all other opportunities." Drucker, P. (1999)p.83-84*

Aan deze zes punten voegt hij toe:

"To be successful, the knowledge work must be focused as part of a system, on the needs of the customer and business strategy." Drucker,P. (1999) p.84

Drucker (1999) benadrukt in deze quote het belang om kennis te integreren in het systeem van de organisatie, in de strategie, met daarbij in de hoofdrol het belang en de behoeften van de klant.

Rasmus (2005) geeft in zijn artikel "The New World of Work: Evolution of the Workforce" tevens aan dat de aard van het werk verandert. Ingegeven door globalisering, demografische veranderingen en de innovatie van de techniek staan werkgevers, werknemers, overheden en andere organisaties voor nieuwe uitdagingen. In de afgelopen 30 jaar is er een sterke verandering opgetreden in de ontwikkeling van de economie. In de 19e en 20e eeuw werd deze met name gedomineerd door de industrie, in de 21e eeuw is dienstverlening een steeds belangrijkere rol gaan spelen en is de waarde van kennis en expertise gelijk of zelfs groter geworden dan die van goederen.

Een onderzoek van United Nations in 2002 stelt het probleem van de demografische veranderingen aan de kaak. Zo laten de bevindingen uit dat onderzoek zien dat het aantal mensen van 65 jaar en ouder wereldwijd met 20,5% zal toenemen en dat het aantal werknemers tussen de 20 en 64 jaar maar met 13,8% zal groeien tussen 2005 en 2015. Dit zal een krapte opleveren op de arbeidsmarkt waarbij werkgevers zullen strijden om goed opgeleid personeel aan zich te binden. De centrale vraag welke Rasmus (2005) stelt is of

organisaties zich bewust zijn van deze wereldwijde veranderingen en er klaar voor zijn om hierop in te spelen, waarbij hij met name de nadruk legt op de technologische ontwikkelingen en mogelijkheden.

Shina & Van de Ven (2005) geven ook aan dat door globalisering kennis gebaseerd werk is toegenomen. Een van de belangrijkste veranderingen is de groei van de kennis intensiteit van werk. Kenniswerk is niet langer voor de professionals en experts, maar toont zich in alle lagen van de organisaties. Tevens benadrukken zij dat kennis de grenzen van de organisaties en zelfs landen overschrijdt waarbij zij ook de innovaties op ICT gebied betrekken. Tenslotte geven zij aan dat kenniswerk geen individuele activiteit is, maar dat dit om samenwerking vraagt en het vaak plaatsvindt in (virtuele) teams.

Bijl (2009) voegt nog een reden toe waarom het noodzakelijk is om het werk anders te gaan organiseren. Zo schrijft hij:

“Het eigenlijke probleem is dat de aard van het werk en de externe omstandigheden in de afgelopen dertig tot veertig jaar ingrijpend gewijzigd zijn, maar dat de manier waarop wij het werk organiseren, inrichten, aansturen, uitvoeren en belonen onvoldoende is mee veranderd. Daardoor past dat besturingsmodel niet meer goed op het eigenlijke werk dat we doen en ontstaat er vanzelf constipatie.” Bijl, D. (2009) p.19

Bovenstaande auteurs samengevat geven zij allen aan dat de wereld zich heeft ontwikkeld van een industriële maatschappij naar een kenniseconomie. De innovatie van de techniek heeft hierin een grote rol gespeeld en geeft ons tal van mogelijkheden.

2.2 Wat is Het Nieuwe Werken?

HNW sluit grotendeels aan bij het gedachtegoed van de geciteerde auteurs in de voorgaande paragraaf. De overgang naar een kennismaatschappij vraagt om een verandering van de manier waarop het werk georganiseerd wordt (Bijl, 2009), het vraagt om samenwerking (Shina & Van de Ven, 2005), kennis integreren in het systeem en optimalisatie van de productiviteit van de kenniswerker (Drucker, 1999). De technologie, onder meer op het gebied van internet en communicatiemiddelen, heeft zich de afgelopen jaren hard ontwikkeld. Daardoor is informatie voor iedereen snel en gemakkelijk toegankelijk geworden. Klanten kunnen zich bijvoorbeeld verdiepen in informatie via internet, waardoor

zij goed geïnformeerd zijn alvorens zij een vraag stellen. Klantvragen worden daardoor steeds complexer en daardoor wordt er van kenniswerkers ook steeds meer verwacht.

HNW speelt in op deze ontwikkelingen. Inmiddels zijn er vele verschillende namen bedacht voor HNW. Organisaties geven vaak een eigen naam aan HNW, zo noemt bijvoorbeeld Rabobank Nederland het Rabo Unplugged en is de naam Helder Werken door Interpolis in gebruik genomen. In de literatuur en in bladen is de term HNW de meest voorkomende term en raakt deze term ook onder de kantoor werknemers in Nederland steeds meer ingeburgerd. Onderzoek (Kluwer, 2010) laat zien dat in 2009 van de 3011 respondenten 50% van de ondervraagden bekend waren met de term. In 2010 is dit percentage gestegen naar 82%. In dit onderzoek wordt om die reden ook de term HNW aangehouden.

Evenals de namen voor HNW, verschillen ook de definities van HNW in de literatuur, op internet en in bladen van elkaar. Zo geeft Bijl (2009) als definitie:

“Het Nieuwe Werken is een visie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker. Die visie wordt gerealiseerd door die medewerker centraal te stellen en hem – binnen bepaalde grenzen – de ruimte en vrijheid te geven in het bepalen hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt.”

Bijl, D. (2009) p.27

Hameeteman (2009) geeft aan:

“De kern van het nieuwe werken is dat je slimme kenniswerkers de ruimte geeft om hun werk te doen zoals zij denken dat goed is. Dat kun je niet van bovenaf bepalen; daarvoor verandert er te veel te snel en is de wereld te complex geworden. Dat betekent een complete revolutie in de manier waarop wij onze organisaties hebben ingericht. Deze tijd vraagt om adaptieve organisaties, organisaties die zich continu aanpassen aan de omgeving.” Hameeteman, R. (2009) p.12

Zowel Bijl als Hameeteman stellen hier de kenniswerkers centraal waarbij zijn woorden aansluiten bij punt twee van de zes factoren van Drucker in paragraaf 2.1.2.

Microsoft heeft al enkele jaren geleden HNW ingevoerd. Zij geven de volgende definitie:

“Het Nieuwe Werken is een andere manier van werken en samenwerken, ondersteund door de laatste technologie. In HNW gaan mensen en organisaties flexibeler om met arbeidstijd en werkomgeving. Hierdoor voelen mensen zich prettiger. En wordt de organisatie productiever”.

Microsoft heeft het in zijn definitie van HNW over mensen waarbij deze mijn inziens verwijst naar de werknemer en werkgever. Ook Bijl en Hameeteman hebben het in hun definitie hierover, echter geven zij hier de termen *medewerker* respectievelijk *kenniswerker* voor. Mijn inziens missen alle drie de definities de toevoeging dat in HNW niet alleen de mens in de hoedanigheid van medewerker en werkgever centraal staat, maar juist ook de mens als klant van de organisatie centraal zou moeten staan. Zonder klanten hebben organisaties geen bestaansrecht. De definitie van Bijl (2009) zou daarmee in een aangepaste vorm als volgt luiden.

*“Het Nieuwe Werken is een visie om **klanten beter te kunnen bedienen** door werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker. Die visie wordt gerealiseerd door die medewerker centraal te stellen en hem – binnen bepaalde grenzen – de ruimte en vrijheid te geven in het bepalen hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt.”*

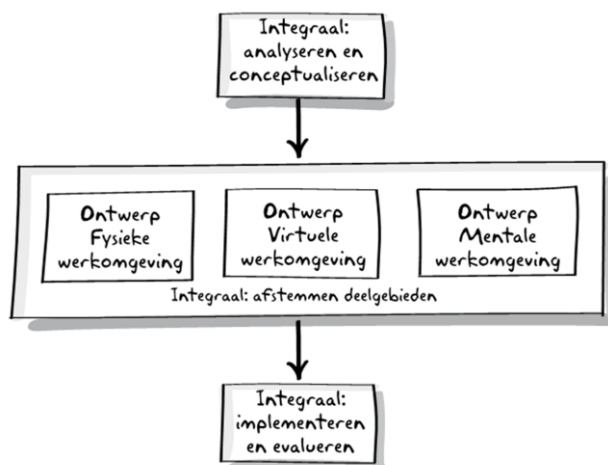
De visie achter HNW is volgens Bijl (2009), dat in de post industriële maatschappij niet langer het proces centraal staat maar de mens. De gedachte is dat een organisatie zich met een proces niet kan blijven onderscheiden van de rest omdat deze eenvoudig te kopiëren zijn. De mens is niet te kopiëren en kan daarmee juist van onderscheidende waarde zijn voor een organisatie. Het proces dient daarbij ter ondersteuning van de mens.

Visie, ruimte en vrijheid geven, de mens centraal, flexibiliteit en technologie zijn termen welke in de definities van HNW naar voren komen. Deze termen zijn voor iedere organisatie vrij te interpreteren en daarom kan HNW er voor iedere organisatie ook anders uit zien en is het geen integraal concept. Tot deze conclusie komen ook Baane, Houtkamp en Knotter (2010). Zij geven in hun onderzoek over HNW welke is uitgevoerd onder twintig bedrijven aan:

“Het is geen recept, het is geen stappenplan en het is zeker niet voor elke organisatie hetzelfde.”
Baane, Houtkamp, Knotter (2010) p.145

Veldhoen (2005) geeft in zijn boek *The Art of Working* aan dat HNW vraagt om een herinrichting van de werkomgeving waarbij hij de fysieke omgeving, de mentale omgeving, en de virtuele omgeving van elkaar onderscheidt. De fysieke omgeving staat voor mobilisatie

van de interactie (kantooromgeving), de mentale omgeving voor creatie van cultuur (mentaliteit van de mens) en de virtuele omgeving voor mobilisatie van informatie (ICT). Bijl (2009) voegt nog een vierde factor toe, namelijk “de organisatie”. Hij stelt dat HNW ook vraagt om een nieuwe manier van organiseren en dat dit bij bedrijven die HNW invoeren vaak een vergeten factor is. Bijvoorbeeld een minder hiërarchische structuur met minder regels vraagt een nieuwe manier van organiseren. In deze vierde omgeving is het van belang dat de organisatie een bepaalde consistentie uitdraagt welke de medewerkers en de klanten houvast bieden. Het is daarom van belang een duidelijke visie, missie, ambitie en strategie voor de organisatie te hebben. Deze verandering van de vier omgevingen sluit aan bij de uitspraak van Drucker (1999) waarin hij zegt dat kennis geïntegreerd dient te worden in het systeem en de strategie van de organisatie.



Figuur 1 Afgeleid model van Veldhoen waarin de vierde factor “Integraal analyseren en conceptualiseren” is toegevoegd, welke door Bijl “de organisatie” wordt genoemd. (Bijl 2009)

2.3 Aan de slag

Verschillende invalshoeken en gedachten over HNW zijn weergegeven en verschillende definities zijn vanuit de literatuur besproken. Nu wordt er dieper ingegaan op de praktische kant van HNW, oftewel hoe kan men in de praktijk aan de slag met HNW? In de literatuur ontbreken concrete stappenplannen voor de invoering van HNW. Ook verschilt de volgorde waarin “de omgevingen” worden veranderd per organisatie en is er ook hierin geen vastomlijnd stappenplan. Dit is verklaarbaar vanuit het feit dat iedere organisatie van elkaar

verschilt qua structuur en cultuur en de manier waarop veranderd wordt moet passen bij de organisatie. Baane, Houtkamp en Knotter (2010) onderschrijven dit en zeggen hierover:

“Afhankelijk van de ambitie en de mate waarin deze ambitie bij aanvang al helemaal helder is, blijkt het belangrijk om een strategie te kiezen die past bij de bedrijfscultuur en de bedrijfscontext.”

Baane, Houtkamp, Knotter (2010) p.126

Met name de ervaringen van organisaties welke HNW reeds hebben doorgevoerd spelen een belangrijke rol in de informatievoorziening. Zij hebben proefondervindelijk ervaren wat voor hen het beste werkt. Zo heeft Rabobank Nederland geconstateerd dat drie omgevingen tegelijkertijd veranderen wel erg zwaar drukt op het verandervermogen van de werknemers. Zij zijn van mening dat men het beste kan beginnen bij de mentale omgeving, gevolgd door de virtuele omgeving en tot slot de fysieke omgeving. (Bijl 2009, p.162)

Zoals eerder aangegeven bij de afbakening van dit onderzoek, wordt er nu verder ingegaan op de eerste fase met betrekking tot HNW, waarin draagvlak voor de verandering wordt gecreëerd. Bij Bijl (2009) valt dit onder “de organisatie kant” van HNW. Andere auteurs (Hameeteman, 2009; Veldhoen, 2004) benoemen deze factor niet expliciet maar geven wel aan dat het HNW begint met het formuleren van de visie, missie en waarden van de organisatie. Waarbij zij aangeven dat bij het formuleren van deze visie, missie en waarden het van belang is zoveel mogelijk medewerkers te betrekken zodat zij zich hierin herkennen. Ook Rabobank Nederland geeft in het document *Rabo Unplugged, Handreiking voor Lokale Banken* (2009) aan dat het van belang is de visie, missie en waarden vast te stellen en deze daarna te vertalen naar het handelen. Op deze manier kan men laten zien wat men wil bereiken. Want hoe helder een visie ook is, pas op het moment dat mensen zich ermee kunnen verbinden gaat zij leven.

Voordat dieper ingegaan wordt op de veranderstrategie volgt eerst een definiëring van de begrippen visie, missie en waarden in de volgende paragraaf.

2.4 Visie missie en waarden

In de literatuur worden veel verschillende definities van visie, missie en kernwaarden gegeven. In essentie komen deze definities op hetzelfde neer. Echter benoemen niet alle

auteurs deze drie termen expliciet en worden de termen door elkaar gebruikt.

Zo geeft Williams (2008) in haar onderzoek naar missie aan dat er onder dit begrip wordt verstaan *“A mission statement tells two things about a company: who it is and what it does”* Williams (2008) p.96.

Deze definitie wordt door Collins & Porras (1991) verder aangevuld:

“In addition to conveying a corporation’s nature and reason for being, this statement may also outline where a firm is headed; how it plans to get there; what its priorities, values, and beliefs are; and how it is distinctive.” Collins & Porras (1991) p.96

Kernwaarden mogen volgens Collins & Porras (1991) niet ontbreken in een missie. Zij schrijven hierover:

“Core values and beliefs are the organization’s basic precepts about what is important in business and life, how business should be conducted, its view of humanity, its role in society, the way the world works, and what is to be held inviolate.” Collins & Porras (1991) p.35

Van der Loo e.a. (2008) verstaat onder visie een viertal componenten. De visie dient op bondige, heldere en systematische wijze weer te geven:

- waarvoor een organisatie staat (‘kernwaarden’) Waarden
- waarom een organisatie bestaat (‘hoger doel’) Missie
- waar een organisatie heengaat (‘gewaagd doel’) Visie
- waarin een organisatie uitblinkt (‘kernkwaliteiten’)

In deze componenten zijn zowel de missie als de kernwaarden opgenomen welke onder de naam visie worden gepresenteerd. Zij geven aan dat de componenten niet los van elkaar kunnen worden beschouwd maar dat de onderdelen naadloos op elkaar moeten aansluiten.

Copenhagen (2002) schrijft:

“Missie en visie zijn de cruciale instrumenten om het creërend vermogen in mensen aan te spreken, mits ze worden gebruikt om betekenis te geven aan de dagelijkse handelingen. In missie en visie ligt zingeving van de organisatie besloten. Als missie en visie in een lade verdwijnen dan ligt zinloosheid op de loer.” Copenhagen (2002) p.57

Het nut van een duidelijke visie is onderzocht door Bart, Bonus en Tagger (2001). Zij geven in hun onderzoek aan dat indien een visie helder is deze energie kan geven aan de

medewerkers in het bereiken van de doelen van de organisatie. Echter is het wel van belang dat de medewerker zich verbonden voelt met de visie en het nut ervan inziet. Zo formuleren zij:

“Only when employees feel the heat of the mission or have a sense of mission, will they be in a position to execute and implement it with profound passion and resolve – two ingredients that cannot be bought, but which every employee possesses and can unleash.” Bart, Bonus en Tagger (2001) p.33

Bovenstaande auteurs samenvattend betreft visie een formulering waar een organisatie naar toe wil groeien. Missie beschrijft het doel van de organisatie c.q. zijn bestaansrecht. De waarden geven weer waar een organisatie voor staat. Een heldere visie, missie en waarden welke vertaald worden in dagelijkse handelingen zorgt voor een duidelijke richting voor de organisatie en haar medewerkers. Om effect te bereiken met de visie is het van belang dat de medewerkers zich verbonden voelen met de visie en missie.

2.5 Veranderstrategie

Zowel de verschillende auteurs in boeken over HNW als Rabobank Nederland gebruiken het verbanding laten maken van medewerkers met de visie, missie en waarden als veranderstrategie. Het nut van een goede visie en missie is reeds in voorgaande paragraaf besproken, echter rest mij de vraag waarom bij HNW specifiek voor deze methode wordt gekozen als veranderstrategie? Om deze vraag te kunnen beantwoorden wordt nu eerst dieper ingegaan op de literatuur over veranderstrategieën op basis van visie, missie en waarden.

Copenhagen (2002) geeft aan dat een expliciet geformuleerde missie een belangrijke kracht is die veelal onzichtbaar haar werk doet. Hij spreekt over een creërend vermogen van de organisatie welke met name besloten ligt in wat mensen bindt en wat ze met elkaar gemeen hebben. Met een creërend vermogen doelt hij op het creëren van harmonie tussen visie, medewerkers, de producten en /of diensten en de klanten welke deze afnemen. Hij merkt op dat er in de praktijk vaak een groot verschil bestaat tussen het ideaalbeeld en de dagelijkse gang van zaken door strijd, onvrede, verspilling en tegenwerking. In de manier waarop de visie en missie tot stand komen maakt hij onderscheidt tussen het open en gesloten proces. Het gesloten systeem staat voor een formulering van de visie en missie

door de directie en het management zonder enige betrokkenheid van medewerkers. Op het moment dat visie en missie worden gepresenteerd aan de medewerkers wijst hij op een verschil tussen het verhaal dat het management vertelt en het verhaal dat de medewerkers horen. Doordat het management bezig is geweest met de formulering van deze visie en missie kan het zijn dat zij er een andere betekenis aan geven dan dat de medewerkers doen welke deze visie en missie voor het eerst horen. Doordat er onduidelijkheid ontstaat onder de medewerkers ontstaat er weerstand.

In het open systeem worden zoveel mogelijk medewerkers betrokken bij de visie- en missievorming, zodat het veranderingsproces van iedereen wordt. Waarbij hij benadrukt dat het proces echt open moet zijn en er geen sprake is van verborgen agenda's en waarbij de medewerkers ook serieus genomen worden. Zij moeten daadwerkelijk inspraak hebben en niet alleen het gevoel hebben dat zij inspraak hebben en dat het resultaat al door het management en directie van te voren is vastgesteld.

Volgens Homan (2006) heeft een organisatieverandering een binnen- en buitenkant. Met de buitenkant worden de formele zaken bedoeld zoals veranderplannen, budget en een veranderplanning. Dit zijn zaken waarover door de medewerkers vaak nog geen oordeel is gevormd of mening is gegeven omdat zij hier op dat moment nog niet van op de hoogte zijn gesteld. De binnenkant van een organisatieverandering betreffen die zaken waar medewerkers wel reeds een mening over hebben gevormd. Dus als het veranderplan, wat vanuit de buitenkant van de organisatie is opgesteld, wordt geïntroduceerd aan de binnenkant (aan de medewerkers) van de organisatie zullen medewerkers hierover hun mening vormen en hierover van gedachte met elkaar wisselen. Weick (1995) noemt deze gedachtevorming "sensemaking". Hij geeft aan dat als mensen met elkaar praten het hen helpt bij het begrijpen van hun gedachten, hun ervaringen en bij het voorbereiden op komende gebeurtenissen. Sensemaking is lastig direct te vertalen maar er wordt mee bedoeld dat wij samen met een ander (in sociale interactie) een betekenis creëren en genereren over zaken die in het dagelijkse leven of in de organisatiecontext, op de werkvloer, aan ons verschijnen. Een organisatieverandering kan zodoende ook een startpunt zijn voor het creëren en geven van betekenis. Zodra er organisatiebreed ruchtbaarheid wordt gegeven aan de veranderplannen, worden door medewerkers onderling maar ook door de managers en de medewerkers samen betekenissen uitgewisseld.

Volgens Homan (2006) besmetten mensen elkaar met hun betekenissen. Met besmetten bedoelt hij dat gelijkgestemden elkaar op zoeken en met elkaar van gedachte wisselen waardoor er groepen binnen de organisatie kunnen ontstaan. De deelnemers aan deze groepen kunnen vervolgens, weer gesterkt door elkaars gedachtes, proberen anderen te overtuigen c.q. te besmetten met hun gedachtes en betekenissen. Door vooraf niet een geheel verandertraject uit te stippelen, maar wel aan te geven aan de medewerkers dat er zaken moeten gaan veranderen, laat je hen de ruimte hier zelf in interactie met elkaar een betekenis aan te geven. Op deze manier kan er draagvlak voor de verandering ontstaan vanuit de binnenkant van de organisatie, waardoor zij ook meer bereid zijn om te veranderen.

Ook Eisenhardt en Sull's (2001) geven aan dat managers de veranderingsplannen niet tot in detail moeten uitstippelen. Zij zouden enkel helderheid moeten geven over de beoogde veranderingen en de te behalen resultaten aan medewerkers zodat er ruimte is voor een gezamenlijke betekenisgeving.

Blanchard (1997) geeft aan dat organisaties zouden moeten managen via hun normen en waarden. Daarbij bestaat de eerste fase uit het vaststellen van de missie en de waarden waarbij zoveel mogelijk medewerkers moeten worden betrokken. De tweede fase bestaat uit het overbrengen van de normen en waarden door communicatie. De derde fase bestaat uit het laten aansluiten van de waarden bij de praktijk. Hij geeft aan dat de normen en waarden het fundament van de organisatie zijn om het hoofd te kunnen bieden aan continue veranderingen.

Het antwoord op de vraag welke aan het begin van deze paragraaf werd gesteld, kan op basis van de hiervoor beschreven literatuur worden beantwoord. Door medewerkers vroegtijdig mee te nemen in het verandertraject ontstaat er draagvlak. Bij een verandering komt al snel de vraag naar boven "Waarom doen we dit?" Een heldere visie en missie met bijbehorende waarden dient antwoord op deze vraag te geven. Het betrekken van zoveel mogelijk medewerkers bij de formulering zorgt voor draagvlak (van binnenuit) en verbinding met de visie. Door medewerkers mee te laten denken over de visie kunnen zij hierover met elkaar van gedachte wisselen. Dit uitwisselen van gedachtes zal uiteindelijk leiden tot een gezamenlijke betekenisgeving over de visie. Doordat de visie ook daadwerkelijk betekenis

heeft gekregen voor de medewerkers zullen zij zich verbonden voelen met deze visie. Medewerkers verwachten wel een richting, een kader waarbinnen de visie en missie vorming plaats dient te vinden. Dit kader kan door de directie en het management worden aangegeven.

Homan (2006) en Eisenhardt en Sull's (2001) geven beide aan dat het van belang is om ruimte te geven aan de medewerkers bij een organisatieverandering zodat zij hieraan zelf een betekenis kunnen geven. Samen met het begrip "besmetting" welke door Homan (2006) wordt geïntroduceerd vind ik dit zeer interessante theorieën. Temeer omdat ze zo herkenbaar zijn vanuit mijn eigen ervaringen met veranderingen in een organisatie. Wie kent ten slotte niet de gesprekken welke met elkaar plaatsvinden bij de printer en het koffiezetapparaat, waarbij steeds gedachtes en betekenissen met elkaar uitgewisseld worden? Zeker bij een op handen zijnde verandering is dit onderwerp van gesprek. Met name veranderingen welke van bovenaf worden opgelegd zorgen voor een gevoel van onzekerheid. Je vraagt je zelf af wat deze verandering gaat betekenen voor jou en voor de rest van de organisatie? Indien er geen ruimte is voor inbreng van de betekenissen van medewerkers en zij niet het gevoel hebben dat zij mee kunnen denken, kan er weerstand op gaan treden. Op de werkvloer gaan mensen met elkaar praten en speculeren over de op handen zijnde verandering. Daarbij is er altijd wel iemand met een uitgesproken mening welke precies denkt te weten hoe het zit en zijn beeld (zijn betekenis) over de verandering geeft. Daarbij gaat hij ook op zoek naar gelijkgestemden, welke hij bijvoorbeeld bij de printer of het koffiezetapparaat aantreft. Of mensen welke, na over en weer gedachtes met elkaar te hebben uitgewisseld, het eens zijn met elkaar en met hem (de besmetting). Zij sluiten zich bij elkaar aan waardoor er groepen ontstaan. Door dit groepsgevoel voelen zij zich extra gesterkt in hun gedachtes en zullen zij proberen meer mensen van deze gedachte te overtuigen. In het slechtste geval is dit een groep welke een behoorlijke weerstand vertoont tegen de verandering, mede omdat ze het idee hebben niet gehoord te worden, waardoor de verandering door hen niet gedragen zal worden. Indien zij wel de ruimte gekregen zouden hebben om mee te denken over de verandering en de betekenis erachter met elkaar hadden kunnen uitwisselen, had dit een groep kunnen zijn welke positief tegenover de verandering staat. Het wordt dan ten slotte ook de verandering van hen, waardoor de verandering meer gedragen zou kunnen worden.

3 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de methodologie beschreven welke gebruikt is voor de uitvoering van het onderzoek.

Het onderzoek betreft een exploratief, kwalitatief onderzoek, waarbij de methode van naturalistisch onderzoek is gehanteerd. Allereerst wordt een beschrijving gegeven vanuit welk onderzoeksperspectief het onderzoek vertrekt en wordt de keuze voor de onderzoeksmethode toegelicht. Daarna volgt een beschrijving van de criteria behorende bij een naturalistisch onderzoek. Vervolgens wordt de onderzoekscontext en de rol van de onderzoeker in zowel de context als in het onderzoek beschreven. Tot slot volgt een uitvoerige beschrijving van de opzet van het onderzoek en de manier van data analyse.

3.1 Onderzoeksperspectief

Het onderzoek vertrekt vanuit het sociaal constructionistisch perspectief. Wat het sociaal constructionisme is en hoe dit perspectief een bijdrage levert aan dit onderzoek wordt in de volgende paragrafen beschreven.

3.1.1 Het sociaal constructionisme

Het sociaal constructionisme is een wetenschappelijke stroming binnen het post-modernisme welke haar fundament heeft in zowel de sociologie als in de psychologie. (Gergen, 1999)

In het sociaal constructionisme staat communicatie over en in relaties tussen mensen centraal evenals de betekenis-, c.q. zingevingsprocessen die dit oplevert. Uitgangspunt is dat mensen in staat zijn om, onder dezelfde omstandigheden ten gevolge van hun eigen interpretaties of betekenisgeving, heel verschillende persoonlijke constructies van een en dezelfde werkelijkheid te creëren. Daardoor heeft ieder mens zijn eigen werkelijkheid en geloven sociaal constructionisten niet in het bestaan van één objectieve werkelijkheid. Zodoende kunnen er meerdere subjectieve werkelijkheden naast elkaar bestaan. (Gergen, 1999)

De rol van betekenisgeving is een van de kernthema's in het sociaal constructionisme. Zo geeft Boonstra (2000) aan:

“Het gaat om de zienswijze dat mensen hun eigen realiteit construeren op basis van hetgeen zij ervaren. Deze subjectieve realiteit helpt mensen om te begrijpen, te verklaren en te voorspellen wat er gaande is.” Boonstra (2000) p.22

3.1.2 Sociaal constructionisme en verandering

Zoals in voorgaande paragraaf beschreven hebben sociaal constructionisten de overtuiging dat ieder mens zijn eigen subjectieve werkelijkheid heeft. Door het inzichtelijk en bespreekbaar maken van de verschillende perspectieven kan men van elkaar leren en proberen gezamenlijk te komen tot een gemeenschappelijke perspectief. Dit gemeenschappelijke perspectief kan bijdragen aan verandering.

Organisatieverandering vanuit een sociaal constructionistisch perspectief betekent een collectief organiseer proces. Een organisatie wordt vanuit dit perspectief beschouwd als een gemeenschappelijke en meerduidige constructie welke voortdurend onderhevig is aan de ervaringen die medewerkers met elkaar uitwisselen en in bepaalde mate gemeenschappelijk hebben. (Nistelrooij, 1999)

Zoals in hoofdstuk twee beschreven vraagt HNW om een verandering van de gehele organisatie, door Veldhoen (2005) en Bijl (2009) aangeduid als “de omgevingen van een organisatie”. Tevens wordt in hoofdstuk twee beschreven dat, voor een succesvolle verandering, het van belang is de gehele organisatie erbij te betrekken, om zodoende draagvlak te creëren en gezamenlijk tot verandering te komen. Het uitwisselen van betekenissen kan daarbij een belangrijke rol spelen, zoals reeds eerder is beschreven.

In dit onderzoek worden zowel individuele als groepsgesprekken met medewerkers aangegaan over het onderwerp van onderzoek. Zodoende kan de variëteit aan werkelijkheden in beeld worden gebracht en met elkaar worden besproken. Door de beelden met elkaar te delen kan men inzicht krijgen in elkaars werkelijkheden, hiervoor begrip krijgen, van elkaar leren en hierdoor mogelijk tot een gemeenschappelijk perspectief komen.

3.1.3 Visie op verandering

Implementatie van HNW betreft een organisatieverandering. In de literatuur zijn er verschillende perspectieven op organisatieverandering. Boonstra (2000) gebruikt de termen ontwerp- en ontwikkelingbenadering om twee fundamenteel verschillende manieren van veranderen aan te geven.

De ontwerpbenadering kenmerkt zich door een top-down proces van verandering. Er wordt verondersteld dat het probleem waarmee de organisatie van doen heeft bekend is en dat door het toepassen van algemeen geldende theorieën het probleem opgelost kan worden. Zowel Boonstra (2000) als Weick & Quinn (1999) geven aan dat deze benadering wordt gekenmerkt door een planmatige aanpak met een duidelijk begin- en eindpunt waarbij vaak een belangrijke rol is weggelegd voor expertvisies van adviseurs. Weick & Quinn (1999) noemen het onderscheid tussen ontwerp- en ontwikkelbenadering “episodic change” en “continuos change”.

In de ontwikkelbenadering worden de medewerkers betrokken bij de verandering, waarbij de verandering geleidelijk wordt gerealiseerd. Vaak is de problematiek nog niet geheel duidelijk en bestaan er meerdere perspectieven voor de problemen en oplossingen. De aanpak start met een analyse van de problemen en mogelijke oplossingen door alle betrokkenen. De werkwijzen en methoden staan op voorhand niet vast, zoals bij de ontwerpbenadering, maar worden bedacht en aangepast op het procesverloop van de verandering. In deze benadering is er aandacht voor structuur, cultuur en individueel gedrag. (Boonstra, 2000)

In dit onderzoek wordt er vanuit een ontwikkelbenadering naar organisatieverandering gekeken. Medewerkers spelen een actieve rol in het onderzoek en er worden verschillende perspectieven over HNW in relatie tot de organisatie met elkaar gedeeld. Vanuit deze perspectieven wordt gezamenlijk met de medewerkers een beeld gevormd hoe de organisatieverandering vorm gegeven kan worden, waarbij deze gedurende het veranderingstraject kan wijzigen. De organisatie gaat bij deze verandering van een bekende ongewenste situatie naar een onbekende gewenste situatie. Deze verandering wordt door Van Dongen, De Laat en Maas (1996) een “tweede orde verandering” genoemd.

3.2 Uitgangspunten onderzoek

3.2.1 Naturalistisch onderzoek

Erlandson (1993) geeft aan dat naturalistisch onderzoek uit gaat van een meervoudige werkelijkheid welke het best begrepen en onderzocht kan worden binnen de context van het onderzoek. Een langdurig verblijf binnen de context vergroot het begrip ervan. Daarnaast gaat men uit van een wederzijdse beïnvloeding van de onderzoeker en de respondenten. Het belangrijkste onderzoeksinstrument betreft de onderzoeker zelf. Objectiviteit wordt daardoor een illusie.

Erlandson (1993) beschrijft naturalistisch onderzoek als volgt:

“The process of observing, recording, analyzing, reflecting, dialoguing and rethinking are all essential parts of the process as we seek to develop it. All are validated by their contributions to understanding the context in which the observed events have taken place.” Erlandson (1993)

Gezien de doelstellingen van dit onderzoek;

- het in beeld brengen van de variëteit aan betekenissen van medewerkers over HNW
- de volgens hen benodigde veranderingen binnen de organisatie m.b.t. HNW
- en het gemeenschappelijk maken van deze betekenissen

is naturalistisch onderzoek een passende onderzoeksmethode.

Door de variëteit aan betekenissen inzichtelijk en bespreekbaar te maken kan men begrip krijgen voor de beeldvorming van anderen en hiervan leren. Door actief de dialoog met de respondenten op te zoeken, kan dit leiden tot een wederzijdse beïnvloeding van de onderzoeker en de respondenten. De onderzoeksopzet staat niet op voorhand vast maar wordt gedurende het onderzoek vormgegeven. Deze flexibiliteit zal het onderzoek ten goede komen, doordat ingespeeld kan worden op reacties van respondenten en daar waar nodig mogelijk meer begrip van de context verkregen kan worden.

3.2.2 Criteria kwalitatief onderzoek

Wetenschappelijk onderzoek dient te voldoen aan een aantal criteria. Voor een kwalitatief onderzoek betreffen deze criteria: credibility, transferability, dependability en confirmability.

Denzin & Lincoln (2000). Erlandson (1993) geeft aan dat deze criteria tevens van belang zijn bij naturalistisch onderzoek.

Credibility

In wetenschappelijk opzicht wordt de geloofwaardigheid bepaald door de onderbouwing van de resultaten met literatuur en het uitgebreid beschrijven van de onderzoeksmethoden, zodat navolgbaar is hoe de resultaten van dit onderzoek tot stand zijn gekomen. In dit rapport is hieraan veel aandacht besteed. Toegepaste literatuur wordt gekenmerkt door een bronverwijzing en de onderzoeksopzet en data analyse zijn uitvoerig beschreven in aparte hoofdstukken.

Triangulatie is van belang voor de geloofwaardigheid van kwalitatief onderzoek. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende bronnen en onderzoeksmethoden, zoals literatuur, interviews en groepsbijeenkomsten welke een diversiteit aan werkelijkheden opleverden. Daarnaast is er gebruik gemaakt van documenten en heeft er regelmatig overleg plaats gevonden met een peergroup. De data verkregen vanuit deze verschillende invalshoeken zijn bekeken en met elkaar vergeleken. De resultaten van de interviews zijn ingebracht in de groepsbijeenkomsten, om zodoende te kunnen achterhalen of deze groepen de beelden van de geïnterviewden deelden.

In praktisch opzicht wordt de geloofwaardigheid bepaald door de respondenten welke hebben meegewerkt aan het onderzoek. Zij dienen zichzelf te herkennen in de onderzoeksresultaten, omdat zij immers degene zijn welke de data hebben aangeleverd. Van belang is dus dat de betekenisgeving van de respondent op een dusdanige manier is beschreven dat deze herkenbaar is voor de respondent. Om dit te bewerkstelligen is er na ieder gesprek met een respondent een gespreksverslag gemaakt.

Dit gespreksverslag is voorgelegd aan de respondent. Daarbij is de vraag gesteld of de interpretaties en data juist zijn geformuleerd en de respondent zichzelf herkent in het verslag. Dit wordt door Erlandson (1993) *Member checks* genoemd.

Transferability

Overdraagbaarheid verwijst naar de mogelijkheid de resultaten te generaliseren en toe te passen binnen een andere context. Onderzoek waarbij de werkelijkheidsbeleving en interactie van respondenten centraal staat in een bepaalde context is echter lastig te herhalen of te generaliseren. Overdraagbaarheid van de resultaten is dus afhankelijk van de mate waarin de nieuwe context overeenkomt met de huidige context. Om te kunnen bepalen of overdraagbaarheid van het onderzoek mogelijk is, is het noodzakelijk de context waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden te beschrijven. Erlandson (1993) geeft aan dat door toepassing van *purposive sampling* meer specifieke informatie kan worden verkregen over de context waarin het onderzoek plaatsvindt. Door voortschrijdend inzicht gedurende dit onderzoek zijn keuzes gemaakt met betrekking tot de selectie van enkele respondenten en het toepassen van onderzoeksmethoden, om zo een rijk scala aan data te verkrijgen. Zodoende is meer inzicht en begrip verkregen over de context waarin het onderzoek plaatsvindt en is deze als zodanig beschreven.

Dependability

De betrouwbaarheid in wetenschappelijk onderzoek steunt sterk op de herhaalbaarheid van een onderzoek. Het onderzoek herhalen volgens dezelfde methode onder dezelfde condities zou een gelijk resultaat op moeten leveren. Betrouwbaarheid is daarmee een vereiste voor validiteit.

In kwalitatief onderzoek en in het bijzonder bij een onderzoek naar werkelijkheidsbeleving is dit lastig omdat werkelijkheidsbelevingen van respondenten kunnen wijzigen. De nadruk met betrekking tot betrouwbaarheid ligt daardoor in dit soort onderzoek op het mogelijk maken van het nagaan van de genomen stappen en keuzes in het onderzoeksproces. In dit rapport wordt de lezer meegenomen in de stappen en keuzes welke ten grondslag liggen aan het tot stand komen van het onderzoek.

Confirmability

De bevestiging van een onderzoek wordt met name gezocht in het feit dat de bevindingen een resultaat zijn van het onderzoek en niet het resultaat van de bias van de onderzoeker.

Daarmee probeert de onderzoeker objectiviteit in zijn onderzoek te waarborgen. Lincoln & Guba (1985). In kwalitatief onderzoek gelooft de onderzoeker niet in objectiviteit, omdat hij van mening is dat de keuze voor de toegepaste methodologie niet los kan worden gezien van degene welke deze heeft gecreëerd en geselecteerd. De onderzoeker beweert dan ook niet dat de observaties objectief zijn, maar legt juist de nadruk op de betrouwbaarheid van de data zelf. De lezer dient de interpretaties, conclusies en aanbevelingen te kunnen herleiden naar de bijbehorende bronnen.

De observaties zijn bijgehouden in een dagboek waarin de waarnemingen en gesprekken worden beschreven welke niet in de gespreksverslagen van de interviews thuis horen. Het zijn beschrijvingen van de gesprekken en observaties welke buiten de interviews hebben plaatsgevonden. Erlandson (1993) noemt het bijhouden van een soort dagboek *reflexive journal*.

In dit onderzoek wordt in hoofdstuk vier een selectie van de verzamelde data gegeven waarbij quotes van respondenten, observaties en praktijkcasussen met elkaar worden afgewisseld. Zodoende is getracht de diversiteit aan beelden weer te geven. De complete set aan data is apart gedocumenteerd en indien benodigd op te vragen bij de onderzoeker.

3.3 Onderzoekscontext

Context van onderzoek betreft het segment Bedrijven van Rabobank 's-Hertogenbosch. Binnen dit segment werken ongeveer 65 medewerkers welke verdeeld zijn over vier afdelingen. Het betreft de afdeling verzekeren, zakelijke relaties (ZR), midden- en klein bedrijf (MKB) en krediet risico management (KRM).

De afdelingen zijn gehuisvest op de tweede verdieping van het hoofdkantoor en zijn van elkaar gesplitst middels transparante wanden. De afdeling MKB werkt met flexplekken, op de overige afdelingen wordt met vaste werkplekken gewerkt. Daarnaast zijn er een drietal kamers. Iedere kamer beschikt over één werkplek. In totaal kunnen vijf managers gebruik maken van deze kamers. De directieleden hebben ieder een eigen kamer tot hun beschikking.

3.4 Rol van de onderzoeker

Zoals reeds beschreven, geeft Erlandson (1993) aan dat de onderzoeker het belangrijkste onderzoeksinstrument is. In dit onderzoek ben ik niet de afstandelijke onderzoeker die streeft naar objectiviteit, maar ben ik zelf aanwezig in de onderzoekscontext en speel ik daarin een actieve rol.

In dit onderzoek ben ik actief de dialoog aangegaan met respondenten. Door het aangaan van deze dialoog in individueel verband, middels diepte-interviews, en in groepsverband, middels groepsbijeenkomsten, vindt over en weer beïnvloeding plaats.

Deze beïnvloeding kan ook worden gezien als een interventie, waarbij middels de actieve inbreng van het beeld van een derde (Maas, 1996) en door het bevragen van het beeld van de respondent dit kan leiden tot een nieuwe (gezamenlijke) betekenisgeving. In dit onderzoek hebben deze interventies plaatsgevonden. De interventies worden beschreven in paragraaf 3.5. Tevens worden in deze paragraaf de gehanteerde onderzoeksmethoden beschreven en beargumenteerd.

3.4.1 Reflectie op de rol van de onderzoeker

Binnen het segment van onderzoek ben ik zelf werkzaam op de afdeling krediet risico management. Daardoor ben ik dagelijks aanwezig in de context van het onderzoek. Een voordeel daarvan is dat het op die manier mogelijk is begrip te krijgen voor de context waarin het onderzoek plaatsvindt. Daarbij wordt dit begrip vergroot door de observaties welke buiten de formele interviews en groepsbijeenkomsten bewust en onbewust worden gedaan. Nadelen van het gebruik van de onderzoeker als onderzoeksinstrument en dat de onderzoeker tevens deel uit maakt van de onderzochte context, is dat er bij de onderzoeker een bias aanwezig is. Deze is getracht zoveel mogelijk uit te sluiten door de in de vorige paragraaf genoemde criteria van kwalitatief onderzoek te hanteren. Tevens worden deze criteria ook verder beschreven bij de onderzoeksopzet in de volgende paragraaf.

3.5 Onderzoeksopzet

Het onderzoek is gestart met een aantal oriënterende gesprekken met medewerkers. Daarna is er verdieping gezocht in de literatuur over HNW en heb ik voor mijn beeldvorming een

bezoek gebracht aan een drietal organisaties welke HNW reeds hebben geïmplementeerd. Ik heb diepte interviews en groepsbijeenkomsten gehouden met medewerkers en leidinggevenden van Rabobank 's-Hertogenbosch e.O.. Het verloop van het onderzoek en de keuze voor het toepassen van deze methoden van onderzoek worden hieronder beschreven.

In december 2010 hebben er oriënterende gesprekken over HNW plaatsgevonden met een manager, een directielid en een viertal medewerkers van het segment Bedrijven.

De gesprekken met de manager en het directielid zijn op mijn initiatief ingepland. Zij gaven aan open te staan voor dit onderzoek en daar waar nodig medewerking te willen verlenen. Met de medewerkers heb ik gesprekken gevoerd tijdens lunchpauzes door het onderwerp, HNW, aan te snijden. Deze gesprekken hadden daardoor een minder formeel karakter dan de geplande gesprekken met respondenten. Aan het einde van de lunchpauze werd er vaak nog over het onderwerp op de afdeling doorgepraat, wat mij het idee gaf dat er vanuit deze medewerkers interesse was in dit onderwerp.

Tevens heb ik, als OR-lid, het onderwerp HNW ingebracht in een OR-vergadering om te peilen wat de reacties hierop waren van zowel de aanwezige OR-leden als de twee aanwezige directieleden. De OR-leden reageerden enthousiast, echter waren de twee directieleden wat terughoudend in hun reactie, mede doordat zij niet duidelijk voor ogen hadden wat HNW zou kunnen betekenen voor de organisatie.

In deze OR-vergadering is besloten, door de OR-leden en met instemming van de twee directieleden, om een expert op het gebied van HNW uit te nodigen.

Deze expert, betrof een transformatiemanager van Rabobank Nederland welke de overgang naar Rabo Unplugged bij Rabobank Nederland heeft begeleidt. Hij heeft in januari 2011 een presentatie gegeven aan de OR en de twee directieleden over HNW en hoe de transformatie naar HNW bij Rabobank Nederland is vormgegeven. Na deze presentatie volgde een discussie waarbij de terughoudendheid van de directieleden veranderde in enthousiasme. Eén directielid gaf aan HNW niet langer uit te willen stellen totdat er een nieuw pand is gevonden voor het hoofdkantoor, maar dat wat hem betreft de mentale verandering reeds in gang gezet kan gaan worden. De centrale vraag welke hij stelde was: "hoe de bank zich kan voorbereiden op een verandering naar HNW?"

De positieve reacties welke ik tijdens deze vergadering heb gehoord van zowel de OR-leden als de twee directieleden waren voor mij een signaal dat er interesse is in het

onderwerp HNW. Daarnaast vond ik de centrale vraag welke het directielid stelde dermate interessant, dat dit tevens de onderzoeksvraag is geworden binnen dit onderzoek.

Parallel aan de eerste verkenning in december en januari heb ik verdieping gezocht in de literatuur over HNW. Om begripsvorming van de theorieën over HNW te bevorderen heb ik tevens een bezoek gebracht aan Rabobank Flevoland, Rabobank Nederland en Interpolis. Rabobank Flevoland en Rabobank Nederland zijn reeds een aantal jaren bezig met de implementatie van HNW in de organisatie en hebben het kantoor ingericht volgens dit nieuwe concept. Interpolis heeft het HNW al in 2003 geïmplementeerd. In bijlage B is het verslag van het bezoek aan deze drie organisaties opgenomen.

3.5.1 Selectie van respondenten

Zoals in hoofdstuk twee beschreven, halen de auteurs Bijl (2009) en Hameeteman (2009) aan, dat het bij HNW onder meer draait om het geven van ruimte en vrijheid aan medewerkers. Daardoor krijgen zij de mogelijkheid om (meer) verantwoordelijkheid te nemen.

In het verslag van het bezoek aan Rabobank Nederland (zie bijlage B), geeft de transformatiemanager aan dat hij bij de transformatie heeft gekozen voor de verleidingsstrategie. Oftewel begin daar waar de energie zit en waar medewerkers zelf graag mee willen denken over HNW en wat dit voor hen kan betekenen.

Deze strategie sluit daarbij tevens aan bij de visie op HNW van Bijl (2009) en Hameeteman (2009), het geven van ruimte en vrijheid aan medewerkers. Vanuit deze twee gedachtes, medewerkers ruimte en vrijheid geven en beginnen daar waar de energie zit, heb ik besloten de respondenten voor de interviews in eerste instantie niet zelf te selecteren. Door een oproep per mail naar alle 65 medewerkers (inclusief managers) van het segment Bedrijven te verzenden, konden zij zelf aangeven of zij mee wilden werken aan het onderzoek. Daarnaast zou het aantal reacties mij een indruk kunnen geven over de mate waarin het onderwerp onder de medewerkers leeft.

Beste collega's,

Het Nieuwe Werken is een hot item, een term welke je steeds vaker tegenkomt in de media. Verschillende organisaties zijn er reeds mee aan de slag gegaan en ook Rabobank Nederland en verschillende lokale banken hebben het reeds geïmplementeerd.

Ter afronding van mijn studie Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit ben ik bezig met een oriënterend onderzoek naar de mogelijkheden van "Het Nieuwe Werken" binnen het segment Bedrijven van onze bank. Doel van het onderzoek is om de mogelijkheden maar ook onmogelijkheden met elkaar te bespreken, wat we er mee zouden willen binnen dit segment en hoe we dat mogelijk kunnen realiseren.

Om dit onderzoek vorm te kunnen geven heb ik jullie input nodig, want jullie mening over dit onderwerp is van groot belang voor dit onderzoek.

Dus heb je een mening over hoe het werk anders georganiseerd zou kunnen worden? Ben je enthousiast over Het Nieuwe Werken of vind je het helemaal niets? Of weet je nog niet goed wat het betekent maar wil je mij wel helpen en er met mij over in gesprek gaan? Stuur me dan z.s.m. een mailtje.

Alvast bedankt!

Met vriendelijke groet,

Marian van Hemert

Op deze mail heb ik van 28 medewerkers een reactie gehad waarin zij hun medewerking aanboden. Door dit aantal werd ik positief verrast. Voor mij was dit een signaal dat het onderwerp leeft bij de medewerkers. Een aantal collega's gaf bij hun aanmelding tevens een toelichting. Zo gaven enkele collega's aan niet precies te weten wat HNW is, maar er wel graag over in gesprek te willen gaan. Een leidinggevende gaf in zijn reactie aan het een uitdagend en interessant onderwerp te vinden, maar er ergens ook wel angst voor te hebben. Ook collega's welke ervaring hadden met flexibel werken binnen andere organisaties reageerden. Onderstaande tabel laat de aanmeldingen van medewerkers van verschillende afdelingen zien.

	Aanmeldingen	Diepte interviews	Groepsbijeenkomst	Afmeldingen
KRM	3	2	1	0
MKB	8	3	4	1
Managers	3	2	0	1
ZR	11	2	6	3
Verzekeren	3	2	1	0
Directie	0	2	0	0
Totaal	28	13	12	5

In totaal zijn er 13 diepte interviews gehouden. Uit de 28 vrijwillige aanmeldingen zijn 11 medewerkers geselecteerd voor een diepte interview.

In eerste instantie is er geselecteerd op diversiteit in functies, waardoor het mogelijk werd een goed beeld van het gehele segment Bedrijven te krijgen.

In tweede instantie is er een selectie gemaakt op basis van de reacties bij de aanmeldingen waarbij zowel positieve als terughoudende of negatieve reacties aanleiding waren om deze medewerkers te selecteren voor een diepte interview.

Door respondenten op deze wijze te selecteren is getracht om een zo'n breed mogelijk beeld te verkrijgen van de gedachtes over HNW.

De overige twee diepte interviews zijn, op mijn verzoek, gehouden met twee directieleden. Hiervoor heb ik gekozen omdat uit de literatuur blijkt dat draagvlak vanuit de directie van essentieel belang is voor het laten slagen van HNW. Ik wilde dan ook graag weten hoe deze directieleden over HNW dachten. Deze afspraken waren reeds ingepland voor verzending van de oproep.

3.5.2 Semi-gestructureerde interviews

In dit onderzoek heb ik de keuze gemaakt om semi-gestructureerde interviews af te nemen. Kenmerkend voor deze manier van interviewen is de flexibiliteit welke het biedt, zoals ook Collis en Hussey (2009) aangeven. Deze manier van interviewen biedt namelijk de mogelijkheid om de vraagstelling af te stemmen op de antwoorden van de respondent. Dit leidt tevens tot de mogelijkheid om door te vragen op antwoorden welke een respondent geeft. Om wel enigszins richting te kunnen geven aan het interview en er daardoor zeker van te zijn dat bepaalde onderwerpen besproken worden, heb ik op voorhand een aantal thema's met bijbehorende vragen opgesteld. Deze dienden als leidraad in het gesprek. De thema's en vragen zijn opgenomen in bijlage C.

3.5.3 Groepsbijeenkomsten

De overige 17 medewerkers welke hadden gereageerd op mijn oproep, heb ik uitgenodigd voor een groepsbijeenkomst. Vijf medewerkers waren verhinderd waardoor er in totaal 12 medewerkers hebben deelgenomen aan een groepsbijeenkomst. De medewerkers zijn

verdeeld over drie groepen, waardoor iedere groep uit vier medewerkers bestond. Er is bewust voor gekozen de groepen niet te groot te maken zodat er een optimale interactie mogelijk was.

In de groepsbijeenkomsten zijn de resultaten uit de diepte interviews, welke met andere respondenten hadden plaatsgevonden, teruggekoppeld. Aan de deelnemers van de groepsbijeenkomsten werd gevraagd of zij zich in deze resultaten konden vinden (triangulatie) en hoe zij over deze onderwerpen dachten. Daarmee werd in de groepsbijeenkomsten de mogelijkheid geboden om betekenissen met elkaar uit te wisselen. De diversiteit aan betekenissen leidde tot “besmetting” (Homan 2006) en beïnvloeding van elkaar, waarbij deelnemers probeerden gezamenlijk tot een beeldvorming te komen. In sociale interactie met elkaar werd zodoende een werkelijkheid geconstrueerd. Door na beantwoording van een vraag door de groep een samenvatting te geven, heb ik op deze wijze gecontroleerd of ik goed begrepen had wat zij bedoelden. Daarbij leidde dit tevens tot een gemeenschappelijk beeld over het onderwerp van die vraag.

De groepsbijeenkomsten hadden voor mij tevens als doel om te onderzoeken of het op deze wijze van communiceren met elkaar over HNW, een manier zou kunnen zijn om een eerste aanzet te maken tot verandering. Uit de reacties, welke ook in de data analyse in hoofdstuk vier zijn opgenomen, heb ik opgemaakt dat deze manier werkt.

3.5.4 Interventies

De groepsbijeenkomsten kunnen gezien worden als een interventie, gezien de reacties n.a.v. deze bijeenkomsten. Het merendeel van de respondenten gaf aan een goed gevoel te hebben overgehouden aan de bijeenkomst en vroeg zich tevens af hoe de verandering met betrekking tot HNW verder zou verlopen. Dit duidt erop dat, door medewerkers de mogelijkheid te bieden om in groepsbijeenkomsten gezamenlijk vorm te geven aan HNW (de verandering), draagvlak wordt gecreëerd.

Daarnaast heeft er een interventie plaatsgevonden welke uit individuele diepte interviews met een tweetal respondenten volgden. Door hen beiden onafhankelijk van elkaar te bevragen over de problematiek die zij ervaren en hen een ander beeld te schetsen, leidde dit tot andere gedachten. Het voorstel van mij om deze nieuwe gedachten uit te proberen, werd

door beide partijen positief ontvangen en is ook dusdanig uitgevoerd. In de terugkoppeling welke ik van beide partijen heb ontvangen werd aangegeven dat het idee heeft gewerkt en dit door beiden als positief werd ervaren, waardoor deze specifieke problematiek is verdwenen. De oplossing was niet baanbrekend of moeilijk. Dit voorbeeld laat juist zien dat we soms vastzitten in bepaalde denkpatronen, waardoor het lastig is buiten deze patronen te denken. Een beeld van een ander kan daar (soms) bij helpen.

3.6 Data analyse

De analyse van de diepte interviews heeft plaatsgevonden door middel van codering en thematisering van de transcripten. Bij de analyse is gebruik gemaakt van de methode welke Rubin & Rubin (2005) voorschrijven. Zij onderscheiden twee fases in het analyseproces. De eerste fase bestaat uit een analyse per transcript. Ik heb hierbij bekeken wat er door een geïnterviewde werd gezegd, welke termen hiervoor werden gebruikt en welke gebeurtenissen werden beschreven. Vervolgens heb ik thema's benoemd welke passend zijn bij de door de geïnterviewden benoemde termen en gebeurtenissen. Na de analyse per interview heb ik in de tweede fase van de analyse de door mij benoemde thema's in een tabel gezet met daarbij de tekstfragmenten uit de verschillende interviews welke over deze thema's gaan. Op deze manier werd het mogelijk om niet alleen een analyse binnen een interview uit te voeren maar ook tussen de verschillende interviews.

De analyse van de samenvattingen van de groepsbijeenkomsten is tevens op bovenstaande manier tot stand gekomen.

Naast de verkregen data uit interviews en de groepsbijeenkomsten, heb ik ook data verkregen uit informele gesprekken en gebeurtenissen. Deze informele gesprekken en gebeurtenissen heb ik beschreven in een logboek welke ik gedurende het onderzoek heb bijgehouden. Dit logboek heb ik ook geanalyseerd op basis van codering en thematisering. Uit de analyse van de informele gesprekken en gebeurtenissen kwamen met name zaken naar voren welke de data uit de interviews en groepsbijeenkomsten ondersteunden.

In het volgende hoofdstuk worden deze geanalyseerde data beschreven.

4 Resultaten

In dit hoofdstuk staan de resultaten van de diepte interviews en de groepsbijeenkomsten centraal. Uit de interviews en groepsbijeenkomsten is veel informatie verkregen. Uit de analyse van de data blijkt dat er op verschillende niveaus over HNW gesproken wordt. Hiermee wordt bedoeld dat sommige uitspraken betrekking hebben op zaken op organisatieniveau terwijl andere uitspraken betrekking hebben op individueel niveau. Daarnaast wordt er door de respondenten regelmatig een causaal verband aangegeven. Om een helder overzicht te geven van de verzamelde data, zijn deze uitgewerkt naar een vijftal vragen. Iedere hoofdparagraaf begint met een vraag. De beschrijving in de subparagrafen geeft vervolgens antwoord op deze vraag waarbij de informatie uit de analyse van de diepte interviews en groepsbijeenkomsten komt. Iedere hoofdparagraaf wordt afgesloten met een vergelijking tussen de beschreven data en de literatuur.

4.1 HNW, wat is het?

De respondenten denken veelal hetzelfde over de betekenis van HNW. Een enkeling is niet bekend met de term maar heeft er wel een idee bij. De thema's welke door de respondenten worden genoemd, worden in de volgende subparagrafen besproken.

4.1.1 Thuiswerken

De eerste gedachte van respondenten bij HNW is thuiswerken. Het thuiswerken wordt in verband gebracht met geconcentreerd, effectiever en efficiënter kunnen werken in vergelijking met het werken op kantoor.

Volgens de respondenten zijn nadelen van het thuiswerken in de huidige situatie, het minder eenvoudig kunnen sparren met en de mogelijke afname van sociale contacten met collega's.

4.1.2 Moderne media

Respondenten zijn van mening dat de nadelen welke bij het thuiswerken worden aan-

gegeven, deels ondervangen kunnen worden door het gebruik maken van moderne media, zoals smartphones en het gebruik van webcams.

4.1.3 Flexplekken

De gedachte wat HNW is, roept bij veel respondenten het beeld op van een kantoortuin met flexplekken. Het merendeel geeft aan een positief beeld te hebben bij het gebruik van flexplekken en het niet erg te vinden in ruil daarvoor de vaste werkplek op te geven.

Wel geeft men aan ook de mogelijkheid te willen hebben om, indien nodig, een werkplek te kunnen kiezen waar men in stilte kan werken.

4.1.4 Interpolis

Bij het merendeel van de geïnterviewde komt bij de gedachte aan HNW het beeld van het Interpolis kantoor naar voren. Ook in de groepsbijeenkomsten wordt door de deelnemers dit beeld geschetst.

4.1.5 Flexibele werktijden

Bij de gedachte over HNW wordt veelal gedacht aan flexibele werktijden. Een aantal noemen dit *tijd ongebonden werken* waarmee zij aangeven te bedoelen het flexibel kunnen invullen van de uren welke je volgens je contract dient te maken, zoals ook deze respondent aangeeft:

“Als ik overdag een uurtje iets anders doe, kan ik dit ’s avonds nog inhalen.”

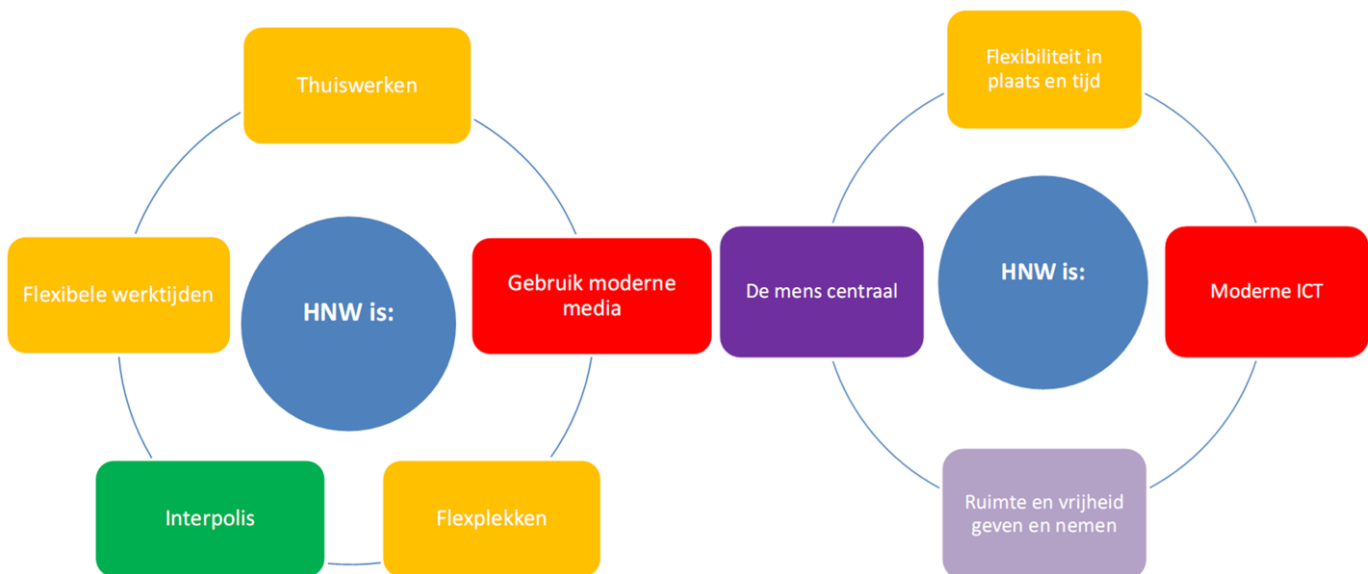
4.1.6 Vergelijking data met literatuur

In de literatuur, zoals ook beschreven in paragraaf 2.1.2. worden algemene begrippen gebruikt om te beschrijven wat HNW is. Aangegeven wordt dat het naast flexibiliteit in tijd ook om flexibiliteit in plaats gaat. Respondenten vullen het begrip *flexibiliteit in plaats* meer specifiek in door te praten over flexplekken en thuiswerken. Onder het begrip *flexibiliteit in tijd* wordt in de literatuur verstaan dat tijd, je uren maken, geen rol meer speelt, maar dat

het gaat om je werk doen. Bij de respondenten wordt onder flexibiliteit in tijd met name verstaan het flexibel indelen van je contracturen, waarbij “je uren maken” wel van belang is. De literatuur geeft aan dat HNW ook het geven van ruimte en vrijheid is. De respondenten benoemen dit thema als een voorwaarde om HNW te kunnen implementeren. Dit thema wordt in paragraaf 4.2.1.2 besproken.

Verder geeft de literatuur aan dat de mens centraal staat bij HNW. Door de respondenten is dit niet expliciet benoemd. Wel wordt er aangegeven dat HNW een positief effect kan hebben op de medewerkers en dat het daardoor ook een positieve uitwerking kan hebben op de klanten.

Tenslotte benoemen veel respondenten ook Interpolis als een voorbeeld van HNW. De beschreven praktijkcasus (zie bijlage B) komt sterk overeen met figuur 2. Echter uit de praktijkcasus blijkt dat er bij Interpolis aan HNW veel regels ten grondslag liggen, iets wat niet overeen komt met figuur 3 waarin ruimte en vrijheid geven worden genoemd.



Figuur 2 Betekenissen welke respondenten aan HNW geven

Figuur 3 Betekenissen welke de literatuur geeft aan HNW

Figuur 2 en 3 laten een visuele vergelijking zien tussen de betekenis welke de respondent aan HNW geeft en de betekenis welke de literatuur hieraan geeft op basis van de definities van Bijl (2009), Hameeteman (2009) en Microsoft.

4.2 HNW, wat is er voor nodig?

Na beantwoording van de vraag wat HNW is, wordt door veel respondenten automatisch een koppeling gemaakt met de huidige werksituatie bij de bank. Daardoor geven bijna alle respondenten aan, zonder er expliciet naar te vragen, wat er veranderd zou moeten worden binnen de bank om tot een geslaagde implementatie van HNW te komen.

4.2.1 Verandering van de cultuur binnen de organisatie

Alle respondenten benoemen dat HNW om een cultuurverandering vraagt binnen Rabobank 's-Hertogenbosch e.O.. De huidige cultuur binnen de bank wordt door de respondenten vergeleken met de cultuur welke volgens hen benodigd is bij HNW. Bij bespreking van de cultuurverandering blijken nagenoeg geen verschillen tussen de afdelingen of per functie. Ongeacht voor welke afdeling een respondent werkzaam is, door iedereen worden dezelfde onderwerpen aangehaald. Deze worden in de volgende subparagrafen nader toegelicht. Uiteraard is het mogelijk dat de verandering bij de ene afdeling een grotere impact heeft ten opzichte van de huidige situatie dan bij een andere afdeling. Zo zijn er respondenten welke vanuit hun functie al ervaring hebben met thuiswerken, terwijl anderen dit niet hebben.

Aanpak van de aanwezigheidscultuur

Het beeld dat van de cultuur binnen het zakelijke segment van Rabobank 's-Hertogenbosch wordt geschetst is dat er sprake is van een sterke aanwezigheidscultuur. Medewerkers en leidinggevendenden geven aan dat het van belang is om aanwezig te zijn. Dit is nu eenmaal de gewoonte. Uitspraken van verschillende respondenten bevestigen dit:

“Ze hechten meer waarde aan aanwezigheid door hier te blijven zitten tot half 6 en niet aan productiviteit.”

“...om 16:30 ben ik soms zo gaar dat er niet meer zoveel uit mijn handen komt. Toch blijf ik dan tot 17:00 zitten omdat we dat gewend zijn. We zitten in dat stramien.”

“Er is hier ook nog wel een cultuur dat je er 36 uur moet zijn.”

En uit een verslag van een groepsbijeenkomst blijkt:

“Ook collega's onderling houden dit in stand. Als je nu een keer om half 5 weggaat, wordt er meteen de vraag gesteld of je een middag vrij hebt. Het is zelfs zo dat er adviseurs zijn die na

een afspraak welke om half 5 is afgelopen nog naar kantoor gaan, om maar te laten zien dat ze nog aanwezig zijn. Er wordt aangegeven dat dit in de cultuur zit, maar we eigenlijk niet weten waarom we dit met zijn allen in stand houden. Men geeft aan dat het vooral tussen de oren zit, dat je ook vaak denkt dat een ander er iets van denkt als je een keer eerder weggaat of thuis gaat werken. “

Ook wordt er in interviews en groepsbijeenkomsten aangegeven dat de huidige aanwezigheidscultuur het gevoel geeft dat thuiswerken niet geaccepteerd wordt door zowel leidinggevende als door directe collega's. Niet aanwezig zijn op kantoor staat in gedachte gelijk aan niet werken. De volgende uitspraken geven dit beeld weer:

“Ik denk ook dat het probleem meer bij mij zit dat ik niet thuis ga werken, maar meer omdat ik dan denk dat anderen daar wat over denken, dat weerhoudt mij. Als het nu meer geaccepteerd zou zijn, zou je er meer gebruik van kunnen maken.”

“Ik ga zelf ook regelmatig thuis aan het werk, maar voel me dan wel schuldig. Omdat ik het idee heb dat andere denken dat ik dan niets aan het doen ben. Terwijl dat helemaal niet zo is.”

“Hier ga ik nu niet makkelijk naar huis om thuis te werken, dat zit ook in de cultuur hier. Het zou wel fijn zijn als het meer geaccepteerd wordt.”

“Ik heb nu ook een thuiswerkplek maar gebruik deze vaak om bijvoorbeeld 's avonds nog wat extra te doen. Overdag maak ik hier weinig gebruik van. De reden dat ik dit niet doe hangt eigenlijk samen met de vraag in hoeverre dat het geaccepteerd wordt.”

Een keer eerder weggaan dan het gebruikelijke tijdstip leidt bij zowel medewerkers als leidinggevenden tot een schuldgevoel. Zij geven aan het gevoel te hebben zich onderling te moeten verantwoorden als zij eerder weggaan of vrij nemen.

Het uitspreken en uitdragen van vertrouwen

Het vertrouwen binnen de organisatie wordt door de respondenten op verschillende manieren ervaren. De een heeft het gevoel dat zijn leidinggevende hem of haar vertrouwt omdat hij of zij thuis mag werken. Hierbij wordt dus het mogen thuiswerken gekoppeld aan het ervaren van vertrouwen. Andere respondenten geven aan dat het gevoel van vertrouwen door de leidinggevenden niet altijd aanwezig is. Zij zijn van mening dat juist door het ervaren van dit vertrouwen je zelf meer de mogelijkheid krijgt om verantwoordelijkheid te kunnen nemen. Hierover wordt gezegd:

“Je durft geen verantwoordelijkheid te nemen als je wordt teruggefloten.”

“Dit vertrouwen voel ik nog niet altijd op mijn huidige werkplek, zowel niet van collega’s als van mijn leidinggevende.”

“De omslag die hier zou moeten worden gemaakt is dat er meer vertrouwen wordt gegeven aan de mensen. Daardoor voelen zij zich meer verantwoordelijk.”

Eén leidinggevende geeft zelf aan zich er bewust van te zijn dat hij het vertrouwen niet voldoende uitdraagt naar zijn medewerkers, hij zegt hierover:

“Maar als iemand aangeeft dat hij vrijdagmiddag thuis gaat werken dan vraag ik me wel af of hij dan echt gaat werken. Ik ben dan wel zo dat ik dan ’s middags nog even een mailtje stuur om te kijken of hij reageert. Dus wat dat betreft is het ook ‘zoals de waard is vertrouwt hij zijn gasten’. Dat is ook een kwestie van wantrouwen van mijn kant.”

Enkele respondenten twijfelen ook aan het vertrouwen welke collega’s in elkaar hebben. Zij geven aan:

“Andere collega’s komen dan vragen of hij die dag vrij is omdat hij niet op zijn plek zit. Ik zeg dan dat hij thuis aan het werk is. Het lijkt dan of je ze ziet denken, ja ja hij is dus vrij.”

“Bij sommige collega’s weet ik gewoon zeker dat als zij thuiswerken, bijvoorbeeld na een afspraak later in de middag zij dan ook echt thuis nog iets doen. Bij andere collega’s wordt daar over getwijfeld. En ik wil niet dat doordat ik thuis ga werken collega’s zo over mij denken, terwijl ik dan wel echt aan het werk ben.”

“Conclusie van de groep is dat er meer vertrouwen moet komen en uitgesproken moet worden door directie, management maar ook door de collega’s onderling.”

Elkaar aan durven spreken

Een aantal respondenten haalt het thema “elkaar aanspreken op” aan. Zij geven aan dat dit binnen de bank niet (voldoende) gebeurt. Hierover wordt gezegd:

“Elkaar aanspreken op zaken dat wordt nu nog veel te weinig gedaan, ik vind dat we dat veel meer mogen gaan doen.”

“Je moet elkaar bijvoorbeeld aan durven spreken op bepaalde zaken en daar lopen we nu nog mijlenver op achter. De waarden collegialiteit en respect hebben we hoog in het vaandel staan en dat vind ik ook fijn en daarom werk ik ook bij deze bank, maar ik vind dat we elkaar meer mogen aanspreken op zaken. Zoals een collega van mij zei ‘soft on the person, hard on the matter.’”

Verandering van de rol van de leidinggevende

Tot slot wordt door enkele respondenten de verandering van de rol van de leidinggevenden bij HNW aangehaald. Aangegeven wordt dat de rol van de leidinggevende meer coachend moet worden en dat er meer op output gestuurd moet gaan worden. Sturen op output wordt als belangrijk ervaren omdat dat nog de enige manier zou zijn om controle te kunnen houden. Controle blijkt voor de leidinggevenden nog een belangrijk punt in de huidige cultuur zoals uit deze uitspraken blijkt:

“Als je HNW in gaat voeren heb je geen controle meer over wie wat doet en die heb je meer als je als leidinggevende die mensen wel iedere dag ziet. “

“Als leidinggevende moet je ook anders gaan sturen. Moeten kijken hoe je dan zaken kunt gaan controleren, dat klinkt zo negatief, maar ik moet toch weten wat ze doen. Ik moet er verantwoording voor afleggen, net zoals ze nu de meettools in moeten vullen hoe lang ze met iets bezig zijn zodat we precies kunnen analyseren hoeveel mensen we waar nodig hebben.”

4.2.2 Communicatie

Het thema communicatie is een breed begrip en komt in de interviews en groepsbijeenkomsten op diverse manieren naar voren. Een tweedeling welke hierin is gemaakt betreft de communicatie met betrekking tot het maken van afspraken en de communicatie ter ondersteuning van het gevoel van acceptatie.

Afspraken maken

Het thema “afspraken maken” komt zowel in alle interviews als in de groepsbijeenkomsten naar voren. De respondenten achten dit noodzakelijk bij implementatie van HNW. Daarbij worden vooral afspraken over de bezetting van een afdeling en de bereikbaarheid van collega’s genoemd, maar ook het plannen van sociale contacten blijkt van belang. Zo geven respondenten aan:

“Ik denk wel dat het van belang is om goede afspraken te maken met elkaar. Over bijvoorbeeld de bezetting van de afdeling en wie wat doet en wie er is ingelogd voor de telefoon”.

“Ook denk ik dat je afspraken moet maken over de mate waarin je thuis werkt. Bijvoorbeeld om de dag, zodat je ook voor collega’s nog wel zichtbaar bent.”

“Je moet afspraken met elkaar maken over de communicatie en je sociale contacten met elkaar moet je plannen. Bij mijn vorige organisatie waarbij ik veel thuis werkte, planden we 1x per maand een overleg in en deden we iets leuks met elkaar, dit werkte goed.”

Communicatie ter bevordering van de acceptatie

Communicatie ten behoeve van de acceptatie van HNW wordt als noodzakelijk beschouwd door enkele respondenten. Respondenten welke geen leidinggevende functie hebben zeggen hierover:

“Met elkaar praten is daarbij erg van belang, ik denk dat het daarmee staat of valt. Het moet bespreekbaar worden gemaakt.”

“Je wil wel graag de bevestiging van je manager dat hij het ook goed vindt. Toch is het geen regelmaat geworden omdat je nog steeds ergens het idee hebt van “big brother is watching you.”

“Onze manager zou wel meer mogen sturen op de mogelijkheden om flexibel te werken. Dat wordt nu niet echt gestimuleerd. Ik denk als je het vraagt om thuis te werken dat hij het wel goed zou vinden maar hij zal het niet zelf voorstellen.”

En een manager geeft in een interview aan niet te weten waarom zijn medewerkers nu geen gebruik maken van de mogelijkheid om thuis te werken:

“Waarom het nu niet wordt gedaan weet ik niet. Kijk, ik communiceer het niet afdeling breed maar als iemand het vraagt zal ik het altijd toestaan.”

4.2.3 Aanpassing van faciliteiten

Door de respondenten wordt aangegeven dat de juiste faciliteiten van belang zijn om ook op een flexibele manier te kunnen werken. Onderscheidt wordt daarbij gemaakt in faciliteiten met betrekking tot ICT en faciliteiten met betrekking tot de kantoorinrichting.

ICT

Onder ICT wordt door respondenten verstaan: het faciliteren van de juiste middelen om flexibel te kunnen werken, zoals een laptop, smartphones en softwareprogramma's waardoor je eenvoudig contact kan hebben met collega's en de bereikbaarheid voor zowel de klant als de collega's optimaal is. Daarover wordt gezegd:

“Kijk, de faciliteiten zijn wel van belang, dus dat je een laptop hebt en een goede mobiele telefoon waarop je mail binnen krijgt, dus dat je ook goed op verschillende plaatsen kan werken.”

Kantoorinrichting

HNW vraagt volgens de respondenten ook om een andere kantoorinrichting, een inrichting welke het gevoel van vrijheid en flexibiliteit geeft. Door verschillende respondenten wordt aangegeven dat de huidige inrichting van het kantoorpand dit niet ondersteunt. Bij een overgang naar HNW zou dit anders vormgegeven moeten worden volgens deze respondenten:

“Nu hebben we in onze organisatie zowel fysieke als virtuele grenzen wat eigenlijk al tegengesteld is aan deze gedachte.”

“En die glazen wanden werken toch als barricades tussen afdelingen, ook al weet je dat je gewoon binnen kan lopen. Je doet het minder snel.”

“In dit pand zouden ook de wanden tussen de afdelingen weg moeten. Zodat je de vrijheid ook gaat ervaren en je niet meer de afdeling verzekeringen, BA etc. hebt, maar gewoon de afdeling Bedrijven.”

Onder een andere kantoorinrichting wordt door het merendeel van de respondenten ook een inrichting met flexplekken verstaan, omdat ook dit een gevoel van vrijheid geeft. Daarnaast zou een andere inrichting van het kantoor ook de mogelijkheid moeten bieden voor concentratieplekken. Iets waar een sterke behoefte aan is volgens de respondenten:

“De inrichting van het kantoor zo aanpassen zodat er een concentratieplek is en je flexplekken krijgt zou ik wel zien zitten. Ik heb nu ook weleens dat ik eigenlijk even rustig ergens wil zitten. Dat kan nu niet”

“Als de bank anders ingericht zou worden en er een concentratieruimte zou komen zou ik dat echt heel fijn vinden, graag zelfs!”

“Op mijn eigen werkplek lukt het niet altijd om geconcentreerd te werken doordat je wordt gestoord door anderen welke zitten te bellen of iets aan je komen vragen. Je dan ergens af kunnen sluiten is wel prettig.”

Niet iedereen is het er over eens dat HNW ook om flexplekken vraagt. Vier van de 25 respondenten geven aan dat HNW ook in beperkte mate ingevoerd kan worden. Zij staan sceptisch tegenover flexplekken, dit geven onder andere de volgende uitspraken weer:

“Flexplekken binnen de bank lijken mij minder relevant, mensen gaan toch vaak op dezelfde plek zitten. Alleen flexplekken binnen het zakelijke segment, waarbij het callcenter dan wel afgezonderd wordt i.v.m. de geluidsoverlast, dat zou wel moeten kunnen. Maar zoals eerder gezegd, je moet wel de onafhankelijkheid bewaken in functies.”

“Als ik de keuze zou krijgen tussen flexplekken en mijn eigen vaste plek, dan vind ik toch mijn eigen plek op een afdeling wel fijner.”

Een andere respondent denkt bij een andere kantoorinrichting en een modernere manier van werken ook aan een modernere inrichting.

4.2.4 Draagvlak

Draagvlak vanuit het directie- en managementteam is volgens de respondenten van essentieel belang om HNW succesvol te laten worden binnen de organisatie. Onder draagvlak verstaan de respondenten voorbeeldgedrag vertonen, communiceren en uitdragen dat men achter HNW staat. Zij achten dit van belang omdat anders de benodigde cultuurverandering niet gerealiseerd zal gaan worden. Hierover wordt gezegd:

“Ik ben van mening dat HNW begint bij draagvlak bij de directie. Als daar geen draagvlak is dan wordt het niets. Want dat sijpelt door naar beneden waardoor de managers het ook niet gaan omarmen.”

“Ik vind dat je als directie dan ook het goede voorbeeld moet geven voor de medewerkers en dus niet alsnog een aparte kamer moet hebben.”

“Het moet gedragen worden van bovenaf. Ook zij moeten meegaan in de cultuuromslag en zelf dan ook meedoen met het flexen.”

4.2.5 Vergelijking data met de literatuur

In de literatuur wordt de overgang naar HNW ingedeeld in omgevingen welke om verandering vragen (zie paragraaf 2.1.2). Door de respondenten worden expliciet thema's benoemd, welke te herleiden zijn naar een deze omgevingen. Zo wordt er door de respondenten gesproken over een benodigde cultuurverandering en wordt tevens ook aangegeven wat er in de cultuur zou moeten veranderen. Over de creatie van cultuur wordt door Bijl (2009) aangegeven dat het in HNW gaat om de manier van denken, de mindset. Vertrouwen, loslaten, vrijheid en verantwoordelijkheid zijn hierbij sleutelbegrippen.

Uit de casusbeschrijvingen (zie bijlage B) blijkt dat Rabobank Nederland de vier omgevingen erkent in het verandertraject. Bij Rabobank Flevoland wordt de nadruk gelegd op de benodigde cultuurverandering, waarbij ook vooral de aanwezigheidscultuur ter sprake komt. Dit komt sterk overeen met de data uit interviews en groepsbijeenkomsten. Daarnaast blijkt bij Rabobank Flevoland dat de cultuuromslag voor de medewerkers vooral zit in het vrijheid durven nemen. Als de vrijheid wordt gegeven door de leidinggevende en directie is het blijkbaar geen vanzelfsprekendheid dat deze ook wordt genomen. Uit de data van de interviews verwachten respondenten dit echter wel en spreken zij enkel over vrijheid en vertrouwen geven door leidinggevende.

Uit een onderzoek van TNS NIPO (2010) blijkt dat respondenten de volgende voorwaarden stellen aan HNW:

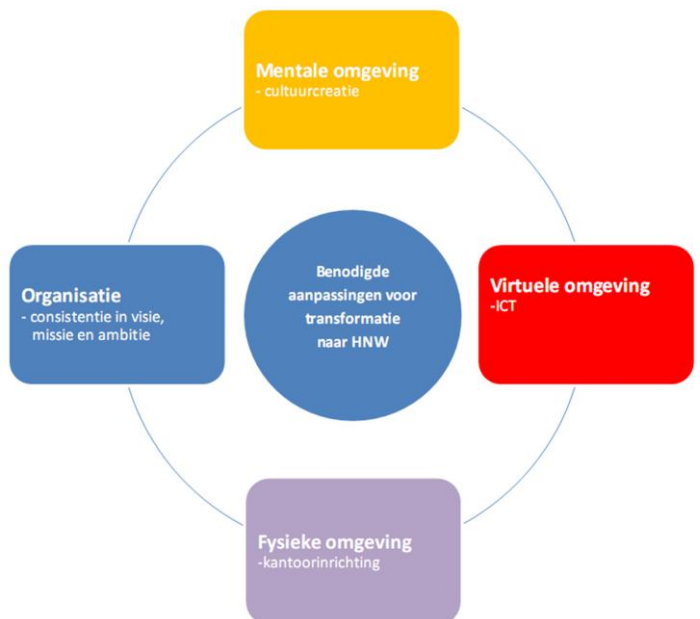
- duidelijke afspraken over te werken uren/ uit te voeren taken	- voldoende steun leidinggevende
- duidelijke afspraken met werkgever over wanneer wel en niet flexibel gewerkt mag worden (o.a. over tijden)	- voldoende contact mogelijkheden met collega's
- goede faciliteiten	- aantal gewerkte uren moeten te controleren zijn
- goede bereikbaarheid	

Veel van deze voorwaarden komen overeen met wat de respondenten in dit onderzoek hebben aangegeven. Echter wordt de cultuurverandering hierin niet genoemd. De voorwaarde dat gewerkte uren gecontroleerd moeten worden, neigt nog sterk naar een control omgeving en niet naar een omgeving welke gestuurd wordt op basis van vertrouwen. Dit zou een verklaring kunnen zijn waarom aspecten van cultuurverandering niet in deze uitkomsten voorkomen.

In onderstaande figuren wordt de vergelijking van de data met de literatuur weergegeven. De verschillende kleuren corresponderen met de verschillende omgevingen, welke in figuur 5 expliciet worden genoemd.



Figuur 4 Benodigde aanpassingen voor transformatie naar HNW volgens de respondenten



Figuur 5 Mogelijke aanpassingen voor transformatie naar HNW volgens de literatuur

4.3 HNW, welke voor-, en nadelen brengt het met zich mee?

Respondenten verwachten dat HNW tot voordelen leidt voor zowel organisatie, medewerker en indirect ook voor de klant. Maar de respondenten zien er ook een aantal nadelen in. In de interviews en groepsbijeenkomsten worden door hen oorzaak/gevolg redematies gegeven. Bedoeld wordt hiermee dat zij stellen dat als aan de voorwaarden, welke volgens hen bij HNW hoorden, wordt voldaan, dit een positief of negatief effect kan hebben voor hen en/of voor de organisatie.

In de volgende subparagrafen worden deze effecten besproken, waarna aan het einde van het hoofdstuk een vergelijking met de in de literatuur geconstateerde effecten wordt gemaakt.

4.3.1 De voordelen

Toename van de motivatie

Uit een aantal interviews blijkt dat respondenten verwachten dat het krijgen van (meer) verantwoordelijkheid, vertrouwen en flexibiliteit motiverend werkt. Zo geeft een respondent aan:

“De voordelen voor mij van HNW zijn flexibiliteit en verantwoordelijkheid waardoor ik meer gemotiveerd wordt.”

Daarnaast verwacht het merendeel ook dat je door meer verantwoordelijkheid te krijgen, deze ook meer gaat nemen.

“Ook denk ik dat je door meer verantwoordelijkheid te krijgen deze ook neemt en gemotiveerder wordt.”

“Er zit ook een psychologisch aspect aan. Het is een motie van vertrouwen welke je krijgt en dat vertrouwen wil je niet schaden. Dus ben je meer gefocust.”

Toename contact met andere collega's

Veel respondenten staan positief tegenover invoering van flexplekken, zoals reeds besproken in de paragraaf “kantoorinrichting”. Zij verwachten dat flexplekken zullen leiden tot meer contact met andere collega's waardoor men meer begrip krijgt voor het werk van een ander en contacten eenvoudiger ontstaan. Zo wordt hierover gezegd:

“Als we zouden gaan flexen binnen onze bank dan lijkt me dat wel een vooruitgang omdat je dan ook meer beeld krijgt bij de werkzaamheden van anderen.”

“Maar als het 1 open ruimte wordt met flex plekken dan ga je ook veel eerder ergens anders zitten of loop je makkelijker naar iemand toe.”

“Ik denk dat flexplekken ook wel voor meer verbinding kunnen gaan zorgen tussen collega's en tussen verschillende afdelingen. Wij zitten nu met de afdeling in een hoekje aan de andere kant van de trap en je ziet al dat er een kloof zit tussen ZR en verzekeringen, terwijl we juist meer zaken met elkaar zouden moeten doen.”

Het merendeel van de respondenten is van mening dat er met “vlekken” gewerkt moet gaan worden zodat je je directe collega's makkelijk kan vinden. Zo geeft een respondent aan:

“Wel zou ik ervoor zorgen dat je “vlekken” krijgt dus dat je je collega's wel tegenkomt, want die heb je wel nodig. Maar binnen het zakelijke segment met de afdeling KRM, ZR, BA en verzekeringen zou dat goed kunnen.”

Toename efficiency, productiviteit en kwaliteit

Alle respondenten zijn het er over eens dat HNW leidt tot meer efficiency, productiviteit en kwaliteit. Zij zien dit positieve effect met name ontstaan door de flexibiliteit in tijd en plaats, waardoor men vrij is in de keuze waar en wanneer men werkt. In de interviews wordt hierbij

veel gerefereerd aan de mogelijkheid om te kunnen kiezen voor een concentratieplek als het werk daarom vraagt, of om in stilte thuis te kunnen werken. Zo wordt aangegeven:

“Voordelen voor de bank zijn hogere kwaliteit van het werk, doordat mensen geconcentreerder kunnen werken, worden zij productiever.”

“Ik gebruik thuiswerken nu alleen om extra uren te maken op vrijdag of in het weekend. Ik merk dan wel dat ik veel geconcentreerder kan werken en veel meer werk kan verzetten doordat je niet gestoord wordt door ruis.”

“Ik ben er wel groot voorstander van, hier duren dingen 2x zo lang als dat je ze thuis in stilte kan doen.”

“Voordelen voor mij zouden zijn dat ik kan pieken wanneer het nodig is en ook gas kan terugnemen als het werk dat toelaat. Daarnaast denk ik dat ik daardoor een hogere kwaliteit per uur kan leveren en dat dit belangrijker is dan productiviteit.”

Ook het motiverende element van HNW leidt volgens de respondenten tot efficiency en productiviteit. Ze zegt deze respondent daarover:

“Voordeel voor de bank is dat ze meer gemotiveerde medewerkers krijgen die meer presteren en dus productiever en efficiënter zijn.”

Afname van de kosten

Een aantal respondenten geven aan dat zij verwachten dat HNW leidt tot een kostenbesparing. Met name door een efficiënter gebruik van de werkplekken en de mogelijkheid om thuis te kunnen werken, zijn er volgens hen minder werkplekken nodig. Zo geeft een respondent aan:

“Verder zie ik HNW vooral als een kostenbesparing. Doordat je meer optimaal gebruik maakt van de werkplekken en dus ook minder werkplekken nodig hebt kan het wel kosten gaan besparen.”

In een groepsbijeenkomst wordt opgemerkt dat HNW ook om een investering vraagt. Hierover wordt gezegd:

“Het is toch een grote investering die je misschien niet terug verdient. Iemand anders antwoordt dat als de productiviteit toeneemt en mensen beter in hun vel zitten je de investering snel terug verdiend hebt.”

Toename van de arbeidsvreugde

Een aantal respondenten geeft aan dat zij verwachten dat door HNW ook de arbeidsvreugde toe zal nemen. Met name het “beter in je vel zitten” door de geboden flexibiliteit wordt een aantal keren genoemd, zoals deze respondent ook aangeeft.

“Je krijgt meer tevreden personeel en doordat ze flexibeler kunnen werken zitten zij lekkerder in hun vel. Werk en privé gaat toch steeds meer door elkaar lopen. En tot slot zal de arbeidsvreugde door dit alles toenemen.”

“Maar ik denk dat als je lekker in je vel zit, dit zijn uitwerking op alles heeft, dus ook op je klanten je collega’s enzovoorts en HNW kan dit lekker in je vel zitten bevorderen.”

Daarnaast noemt een respondent dat een moderne kantoorinrichting ook een positieve invloed kan hebben op de arbeidsvreugde.

Toename flexibiliteit medewerkers

Respondenten verwachten dat door de geboden flexibiliteit, medewerkers ook flexibeler worden. Deze flexibiliteit werkt dan zowel in het voordeel van de klant, de organisatie als in het voordeel van de medewerker. Ook wordt de mogelijkheid genoemd van het flexibel inzetbaar kunnen zijn, door bijvoorbeeld bij drukte, vanuit huis extra uren te werken.

Daarnaast verwachten de parttime medewerkers zelf meer contracturen te willen gaan maken als zij de mogelijkheid krijgen deze flexibel in te kunnen delen. Over de flexibiliteit wordt gezegd:

“Ik vind het een voordeel wat aan beide kanten ervaren moet worden, dus zowel door de werkgever als door de werknemer. Dus in drukke tijden werk je extra, wat tot voordeel voor de bank leidt en in minder drukke tijden werk je minder, dat tot voordeel voor de werknemer leidt.”

“Ik denk dat een voordeel voor de bank zou kunnen zijn dat mensen meer uren zouden willen gaan maken als ze deze flexibel in mogen delen omdat het dan makkelijker met privé te combineren is. “

“Voordeel voor de bank is ook de flexibiliteit van mensen en uitbreiding van het aantal uren onder bestaand personeel, zoals ik nu ook al meer uren werk.”

Met betrekking tot de flexibiliteit in tijd ten opzichte van klanten wordt het volgende gezegd:

“Ik zou het zelf geen probleem vinden om meer flexibel te gaan werken. Ik kan me best voorstellen dat als een klant op zaterdagochtend een afspraak wil ik dat prima zou vinden. Als ik dan op een ander moment die ochtend kan compenseren door dan vrij te nemen vind ik dat prima.”

“HNW zou ook een positieve uitwerking kunnen hebben voor de klanten. Juist door de klanten te verrassen door ze een keer ’s avonds te bellen of op afspraak te laten komen zouden zij dit misschien ook wel als prettig ervaren.”

4.3.2 De nadelen

Vervaging van de grens tussen werk en privé

Bijna alle respondenten noemen dit thema als zij praten over HNW. Zij geven aan dat de grens tussen werk en privé vervaagt door HNW en je zelf alert moet zijn op het bewaken van de balans tussen werk en privé.

“Nadeel van HNW voor mezelf zou kunnen zijn dat werk en privé wel heel erg met elkaar verweven wordt.”

“Daarnaast moet je wel opletten want de grens tussen werk en privé vervaagd. In het weekend of ’s avonds check ik nog mijn mailtjes en op mijn papa dag log ik altijd nog in, omdat ik vind dat ik bereikbaar moet zijn.”

Behalve de verwevenheid geven veel respondenten aan dat het van belang is om je eigen grenzen te bewaken, omdat het makkelijker wordt om constant met werk bezig te zijn.

“Valkuil voor mij zou wel kunnen zijn dat ik door zou gaan slaan in het werken. Dus eigenlijk 5 dagen per week i.p.v. 3 met werk bezig zou zijn, omdat er dan geen rem op zit en je overal kan werken. Daar zou ik wel voor op moeten passen, want ik weet dat als ik enthousiast ben ik ook maar doorga.”

Afname sociale contacten

Dit punt lijkt tegenstrijdig met het thema “toename van contact met andere collega’s”. Het gaat bij dat thema echter over het contact met “andere” collega’s dan de directe collega’s, waarvan men verwacht dat dit door het gebruik van flexplekken zal toenemen. Echter verwacht men dat door het verdwijnen van de fysieke afdelingen en door flexplekken het contact met je directe collega’s af zal nemen. Het contact met directe collega’s wordt gezien als “sociale contacten”. Hierover wordt gezegd:

“Nu heb je een bepaalde band met je collega’s het voelt vertrouwd en je vind het toch fijn om bij een afdeling te horen. Als door de flexplekken de afdelingen verdwijnen zal ook dat gevoel verdwijnen.”

“Een nadeel zou kunnen zijn dat je minder sociaal contact hebt met je collega’s. Dus dat je dit echt moet organiseren om elkaar te ontmoeten op kantoor.”

Misbruik

Bijna alle respondenten geven aan dat misbruik op de loer ligt bij een overgang naar HNW. Het wordt makkelijker om “de kantjes eraf te lopen” zoals menig respondent het noemt. Echter wordt daarbij aangegeven dat er nu ook medewerkers zijn die dat doen en de meeste respondenten verwachten dat het op termijn ook wel opgemerkt zal worden. Zo geven de respondenten aan:

“Nadeel voor de bank is dat er misbruik van gemaakt kan worden. Maar dat komt er op termijn wel uit.”

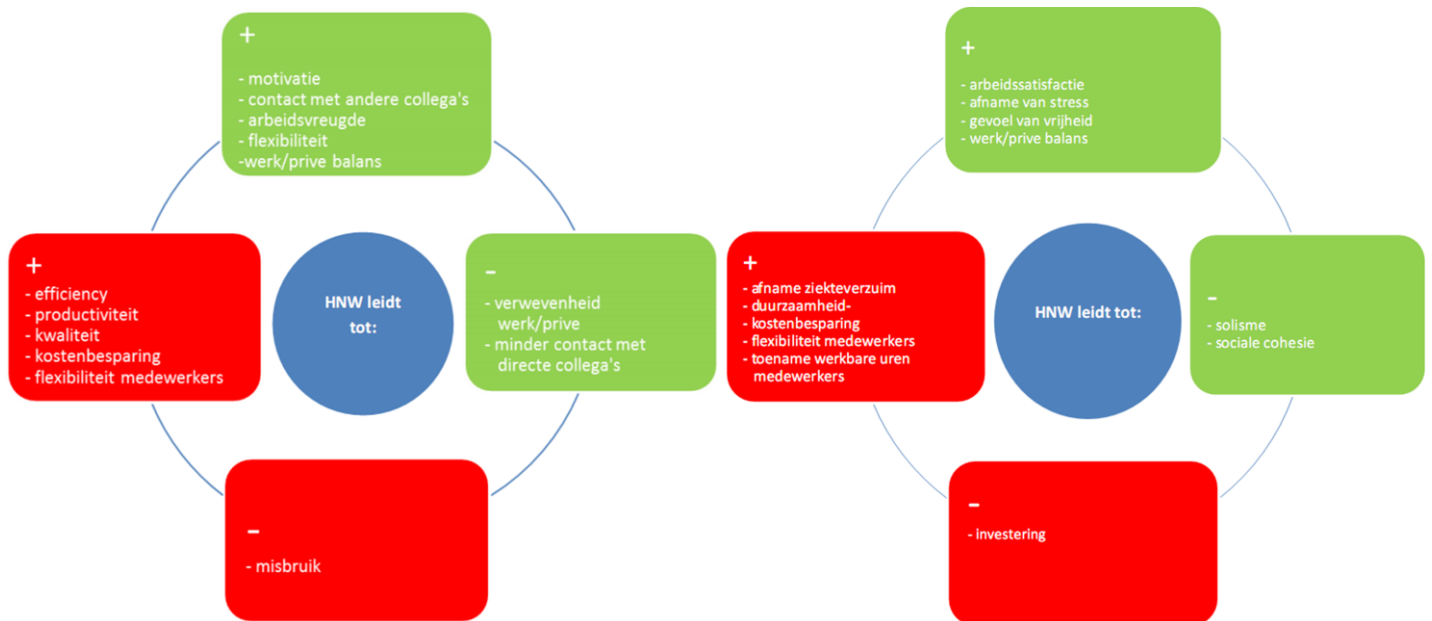
“Ik geloof uiteindelijk ook wel dat als je op resultaten wordt gestuurd en niet op aanwezigheid het er uiteindelijk uitgaat komen dat iemand er de kantjes van af zou lopen. En daarbij wil het niet zeggen dat als iemand de hele dag hier op kantoor is dat hij dan efficiënt werkt en er dan niet de kantjes vanaf zou lopen.”

Een enkeling geeft aan dat HNW niet als oorzaak mag worden gezien voor misbruik. Deze respondent geeft aan:

“Ik ben er niet bang voor dat mensen door HNW de kantjes er vanaf gaan lopen. Die mensen heb je altijd en die hebben we nu ook al en misschien hebben die mensen het zelf niet eens door omdat ze het zo gewend zijn geraakt. Nu spreken we ze daar niet op aan dus dan moeten we ook niet opeens HNW daar de oorzaak van maken.”

4.3.3 Vergelijking data met de literatuur

In de figuren 6 en 7 wordt een visuele vergelijking gemaakt tussen de data en de literatuur. In figuur 6 worden aspecten weergegeven waartoe volgens de respondenten HNW leidt, waarin een onderscheid is gemaakt tussen de aspecten welke betrekking hebben op de medewerker en welke betrekking hebben op de organisatie. De kleur groen staat voor de aspecten welke betrekking hebben op de medewerker, rood staat voor de aspecten welke betrekking hebben op de organisatie. In figuur 7 worden de effecten van HNW vanuit de literatuur weergegeven. Dit model is samengesteld op basis van de effecten welke worden beschreven door Baane, Houtkamp en Knotter (2010), Bijl (2009) en welke tevens uit het onderzoek van TNS NIPO (2010) blijken.



Figuur 6 Aspecten waartoe HNW kan leiden volgens de respondenten

Figuur 7 Aspecten waartoe HNW kan leiden volgens de literatuur

Opvallend is dat de modellen veel overeenstemming met elkaar hebben. De verwachte voor- en nadelen door de respondenten worden dus ook als zodanig erkend in de literatuur.

Uit het onderzoek van TNS NIPO (2010) blijkt onder andere dat verwachtingen van medewerkers welke nog niet flexibel werken, sterk overeenkomen met de ervaringen van medewerkers welke reeds flexibel werken. Het lijkt erop dat men dus een goede inschatting kan maken van wat men te wachten staat.

Opvallend verschil is dat mogelijk misbruik niet als zodoende wordt aangeduid in de literatuur. Wel wordt in de casebeschrijving van Rabobank Nederland aangegeven dat niet iedereen om kan gaan met de verkregen verantwoordelijkheid (zie bijlage B). In het onderzoek van TNS NIPO (2010) wordt mogelijk misbruik wel als nadeel aangegeven. Remedie hiervoor zou zijn dat er goede afspraken gemaakt dienen te worden.

Als nadeel wordt in de literatuur aangegeven dat naast een kostenbesparing, HNW vraagt om een investering in zowel de fysieke, mentale als virtuele omgeving. De effecten van deze investering in met name de mentale omgeving, zijn niet altijd duidelijk te meten. Zo kan een

cultuurverandering bijdragen aan de prestaties van het bedrijf, maar is het causale verband tussen deze twee aspecten lastig te meten.

Een kostenbesparing wordt door de respondenten met name verwacht in de huisvesting en in de stijging van de productiviteit. De literatuur geeft aan dat naast een kostenbesparing in de huisvesting ook een besparing kan worden gevonden in een afname van het ziekteverzuim.

Concluderend kan gesteld worden dat de verwachtingen van de respondenten uit dit onderzoek nagenoeg gelijk zijn aan de voor- en nadelen welke in de literatuur worden beschreven. Veel organisaties hebben echter nog niet zo lang ervaring met HNW, waardoor de lange termijn effecten nog niet bekend zijn.

4.4 HNW, willen we het?

In deze paragraaf wordt duidelijk hoe de respondenten tegenover implementatie van HNW staan. Daarnaast wordt een vergelijking gemaakt tussen de in voorgaande paragrafen besproken resultaten uit de data analyse en de speerpunten van de bank welke in het jaarplan 2011 worden genoemd.

Uit de reacties van de 25 respondenten blijkt dat een grote meerderheid vóór implementatie van HNW is. In totaal zijn er drie respondenten welke aangeven niet enthousiast te zijn over een verandering naar HNW. Zij zien zowel voor- als nadelen in HNW, waarbij de nadelen de overhand hebben. Deze drie respondenten bestaan uit twee medewerkers en één leidinggevende. Toch geven twee van deze drie respondenten en ook de overige respondenten aan dat men als organisatie wel mee moet en niet achter kan blijven. Ook om de aantrekkelijkheid als werkgever te behouden. Zij stellen echter voor de verandering stap voor stap te gaan maken.

“Ik zit er misschien wat negatief in hoe ik denk over het vrijheid en verantwoordelijkheid geven aan mensen m.b.t. de mogelijkheid om er misbruik van te maken. Maar niets doen als organisatie is denk ik ook geen optie. We moeten wel mee in die ontwikkeling.”

“Ik vind dat nieuwe werken zelf ook lastig. Kijk, ik zie er de voordelen van in, maar er zijn ook zeker nadelen. HNW is geen toverwoord. Ik denk dat het idealiter stapje voor stapje gaat. Dus dat je eerst mensen flexibeler hun werktijden laat indelen en zij ook thuis mogen werken. Dan

kan je bekijken wat de impact hiervan is. Is het dan goed dan kan je daarna naar het gebouw kijken. Ik denk niet dat we meteen maar alles moeten gaan verbouwen en de gehele verandering door moeten voeren.”

De respondenten welke vóór implementatie van HNW zijn, geven aan dat het een kwestie van doen is. Wat hen betreft kan HNW niet snel genoeg geïmplementeerd worden.

“Voor wat betreft de implementatie van HNW zeg ik, meteen doen: liever gisteren dan vandaag!”

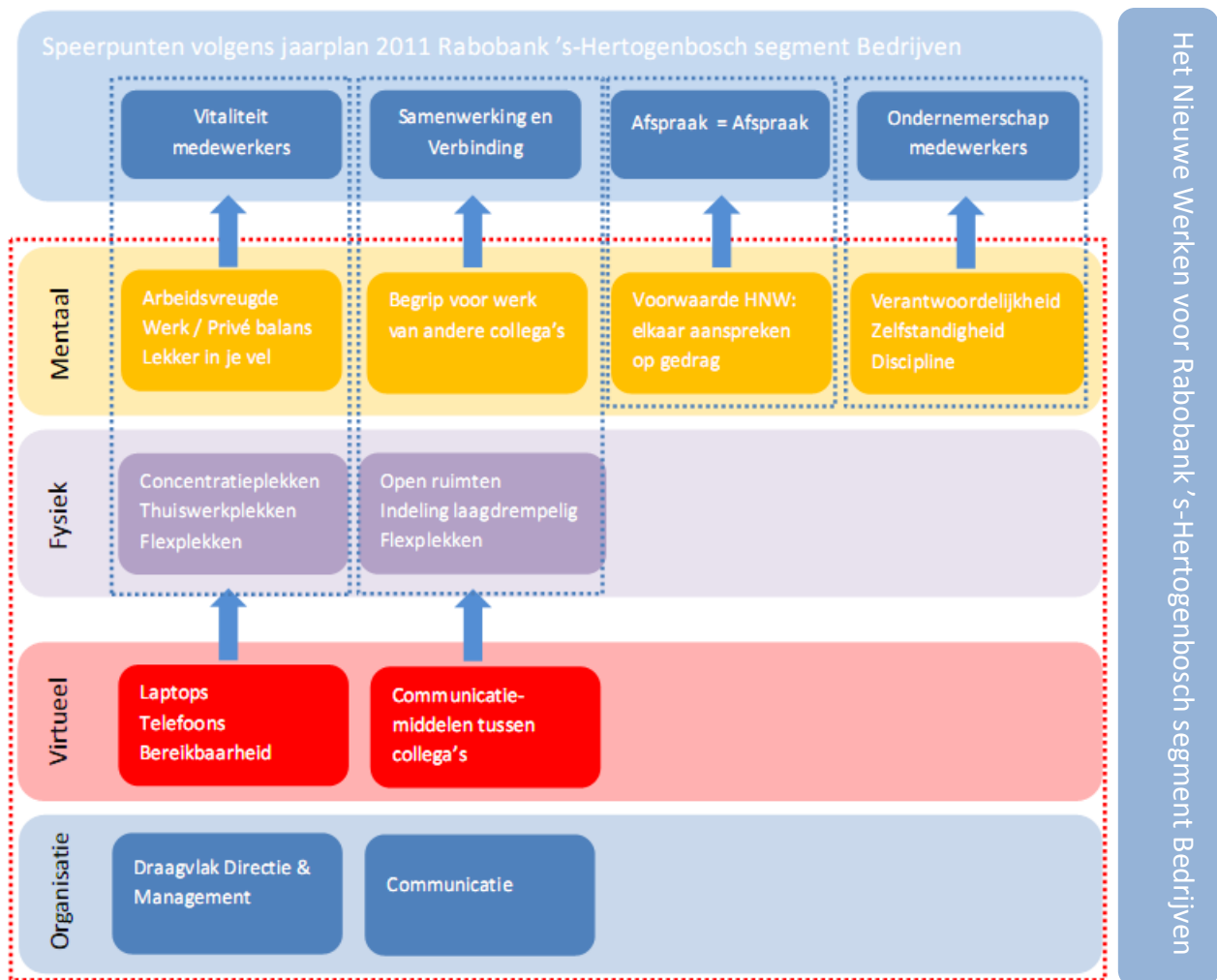
“Ik ben positief over HNW en zie er zeker de voordelen van in. Ik denk dat we zo’n verandering ook gewoon door moeten voeren, dan zien we vanzelf wel waar we tegenaan lopen. Ik zie geen reden waarom we het niet zouden invoeren.”

Vergelijking data en jaarplan 2011

Bij de analyse van de data viel het mij op dat er een sterke overeenkomst is tussen de wensen van de respondenten en de speerpunten van de directie welke zijn weergegeven in het jaarplan 2011. De speerpunten vormden met een aantal andere zaken aanleiding tot dit onderzoek, zoals ook in paragraaf 1.2.2. wordt beschreven. Speerpunten welke onder andere naar voren komen in het jaarplan 2011 zijn ondernemerschap, samenwerking, afspraak is afspraak en vitaliteit.

Zoals in voorgaande paragrafen besproken, geven de respondenten aan welke veranderingen er benodigd zijn voor implementatie van HNW. Tevens geven zij aan wat zij verwachten dat HNW hen en de organisatie zal brengen. Deze verwachtingen c.q. wensen van de respondenten en de benodigdheden kunnen ingedeeld worden naar de vier omgevingen welke in paragraaf 2.1.2. zijn genoemd. Dit zijn de mentale, fysieke, virtuele en organisatie omgeving.

Een vergelijking tussen de speerpunten van de bank en de wensen van de medewerkers wordt weergegeven in figuur 8 welke op de volgende pagina staat afgebeeld.



Figuur 8 Synthese wensen respondenten en speerpunten jaarplan 2011

In het licht blauwe kader onderaan het model wordt de organisatie omgeving weergegeven.

Hierin is aangegeven wat de benodigheden zijn om tot HNW te komen.

In het rode kader daarboven worden de benodigheden in de virtuele omgeving weergegeven. Laptops, telefoons en middelen ten behoeve van de bereikbaarheid zijn volgens de respondenten benodigd om het plaats onafhankelijk werken mogelijk te maken.

In het paarse kader worden de wensen met betrekking tot de inrichting van de fysieke omgeving weergegeven. Deze inrichting is tevens ondersteunend voor de mentale omgeving, welke in het oranje kader is weergegeven. In dit kader worden de verwachtingen van wat HNW kan brengen en de wensen van de respondenten weergegeven.

In het blauwe kader bovenaan staan de speerpunten uit het jaarplan 2011 van de bank.

Opvallend is dat de wensen van de respondenten, welke weergegeven worden in het oranje kader, gelijk zijn aan de speerpunten van de bank, zij het dat deze soms verschillende benamingen krijgen. De kaders voorzien van een blauwe stippellijn benadrukken deze overeenkomsten, welke met name voortkomen uit de fysieke en mentale omgeving. De rode stippellijn benadrukt dat alle vier de omgevingen met elkaar in verbinding staan en samen HNW vormen.

Voor het zakelijke segment van de bank zou HNW op deze manier vormgegeven kunnen worden. HNW wordt dan een middel om te komen tot realisatie van de wensen van de medewerkers en de speerpunten van de bank.

4.5 HNW, welke veranderstrategie?

Veranderen middels visie, missie en waarden

Geen enkele respondent haalde het thema visie, missie en waarden van de organisatie aan in de interviews. Naar dit thema heb ik dan zelf ook expliciet gevraagd. De vraag of zij bekend zijn met de huidige visie, missie en waarden van de organisatie en of zij dit van belang achten bij de implementatie van HNW, leidt tot zeer wisselende antwoorden. Het merendeel weet niet (exact) wat de huidige visie, missie en waarden zijn van de organisatie. Maar nagenoeg alle respondenten vinden het wel van belang om organisatie breed een gezamenlijk doel na te streven. Dit gezamenlijke doel wordt nu nog niet door iedereen ervaren. De meningen van de respondenten over hoe dit dan meer ervaren kan worden zijn verdeeld. De een vindt dit een taak voor directie en management, terwijl een ander aangeeft dat het juist van belang is om de medewerkers bij de formulering ervan te betrekken. De volgende uitspraken geven hiervan een beeld.

“De visie, missie, waarden zijn mij niet helemaal bekend.... Ik denk dat de visie wel meer van bovenaf mag worden gepusht zodat we met zijn allen een gezamenlijk doel nastreven. En het allerbelangrijkste is dan ook dat we er constant mee doorgaan, bewust van worden gemaakt en niet dat het na een tijdje weer weg ebt.”

“De visie, missie en waarden van onze bank zijn mij niet bekend. Ik denk dat door een gezamenlijk doel na te streven dit wel kan bijdragen aan de teamspirit. Het zal wel goed zijn als het DT openstaat voor ideeën van de medewerkers m.b.t. de formulering van de visie. Of dat zij het kader aangeven en medewerkers er zelf richting aan kunnen geven.”

“De visie, missie en waarden van de bank zijn mij niet bekend. Deze zouden wel wat meer naar voren mogen komen. Ik denk dat het goed is als medewerkers van onderaf mee mogen praten over de invulling van de visie, missie, waarden zodat het iets wordt van ons allemaal. Ik geloof daar meer in dan dat het van bovenaf wordt opgelegd.”

“De visie, missie en waarden van onze bank weet ik wel. Een gezamenlijk doel is er nu niet. Binnen onze afdeling hebben we die wel, maar binnen de organisatie voel ik die niet. Daarvoor zouden de drempels tussen afdelingen ook lager moeten worden.”

Veranderen middels communicatie en workshops

Veel respondenten, in zowel de interviews als in de groepsbijeenkomsten, geven aan dat het praten over HNW bijdraagt aan het creëren van draagvlak. Zij geven zelf tijdens het interview of tijdens de groepsbijeenkomst aan dat men daardoor aan het denken wordt gezet en daardoor meer bezig is met het onderwerp.

Indien besloten wordt om HNW te implementeren, geven zij aan graag met de collega's van de afdeling hierover in gesprek te willen gaan zodat zij gezamenlijk HNW vorm kunnen gaan geven. Ook vinden zij dat het organiseren en volgen van workshops hierbij van belang is.

Over communicatie en workshops wordt het volgende gezegd:

“Bijvoorbeeld het gesprek dat je nu met mij hebt zou je met een groepje moeten hebben zodat je met elkaar afsprekt wat HNW voor hen betekent en afspraken maakt over de invulling ervan voor een afdeling. Met elkaar praten is daarbij erg van belang, ik denk dat het daarmee staat of valt. Het moet bespreekbaar worden gemaakt.”

“Ik denk wel dat workshops nodig zijn om iedereen op de hoogte te brengen van wat HNW is en dat je elkaar er dus ook op kunt aanspreken. Daarnaast is het denk ik goed om het met de hele club te doen. Dus dat de hele afdeling erin wordt meegenomen. Net als bij het vaststellen van de doelstellingen is het denk ik goed om met elkaar afspraken te maken, zodat het ook je eigen ding wordt.”

En een groep komt in een groepsbijeenkomst tot onderstaande conclusie:

“Ook heb je “kartrekkers” nodig binnen je team. Dus dat het project ook wordt gedragen en er in de wandelgangen niet wordt gesproken over “ze” die dit in willen voeren maar over “we”. Een aanpak zoals deze groepsessie zou daarbij heel goed werken. Door zo'n bijeenkomst als deze gaat het onderwerp al meer leven, puur door erover te praten met elkaar. Als besloten wordt om HNW in te voeren, moeten directie en management het kader scheppen zodat de medewerkers zelf via groepsbijeenkomsten hier invulling aan kunnen geven. Het zal dan vast niet allemaal goed gaan, maar dat gaat het nu ook niet altijd. Je moet niet alles van tevoren proberen in te regelen. Als je weet waar het fout gaat leer je daar van en lost het zichzelf wel op.”

4.5.1 Vergelijking data met de literatuur

Zoals reeds in hoofdstuk 2 besproken geven diverse auteurs aan dat het van belang is om een heldere visie, missie en waarden op te stellen. Dit om het doel voor ogen te kunnen houden gedurende de verandering. Daarnaast is het volgens deze auteurs van belang om medewerkers te betrekken bij de formulering zodat dit tot verbondenheid en draagvlak leidt.

In de praktijkcasus van Rabobank Nederland (zie bijlage C) wordt ook gesproken over het vaststellen van een visie respectievelijk het belang van een helder doel met betrekking tot HNW. Rabobank Nederland geeft aan dat de visie, missie en waarden zijn vastgesteld door de directie en het management en dat de medewerkers betrokken worden bij de vertaling in de dagelijkse praktijk. In de casus van Rabobank Flevoland wordt door de respondent niet gesproken over de termen visie, missie en waarden. Wel wordt er aangegeven dat men een doel voor ogen heeft, namelijk het stimuleren van meer ondernemerschap bij de medewerkers en hen de mogelijkheid bieden om werk en privé beter op elkaar af te stemmen.

Bij Interpolis heeft de respondent het regelmatig over de vier V's welke kunnen staan voor de waarden van Interpolis. Door de strenge regelgeving, opgesteld door directie en management, lijkt het erop dat de waarden niet zijn vertaald naar de dagelijkse praktijk. Het merendeel van de respondenten in de interviews geeft aan niet bekend te zijn met de visie, missie en waarden van de bank en hiervan ook niet altijd het belang in te zien. Volgens hen kan een gezamenlijk doel wel bijdragen aan draagvlak binnen de organisatie.

Workshops en communicatie over HNW vinden respondenten wel van belang. Zoals uit de praktijkcasus van Rabobank Nederland blijkt hebben zij hier ook gebruik van gemaakt bij de implementatie van HNW.

5 Conclusies & Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden conclusies geformuleerd op basis van de bevindingen in hoofdstuk vier. Hierbij staat beantwoording van de onderzoeksvraag centraal. De daarbij geformuleerde deelvragen dienden gedurende het onderzoek als leidraad om te komen tot beantwoording van de onderzoeksvraag. De onderzoeksvraag luidt:

“Hoe kan het segment Bedrijven van Rabobank 's-Hertogenbosch e.O. zich voorbereiden op Het Nieuwe Werken?”

5.1 HNW is een verandering

In de literatuur worden zowel verschillende benamingen als verschillende definities gegeven voor HNW. Ondanks dit verschil zijn zij het erover eens dat HNW draait om een verandering van de manier van werken. Daarbij staat de mens centraal en wordt er flexibel gewerkt in zowel plaats als tijd. Om dit te bewerkstelligen dient er ruimte en vrijheid te worden gegeven. Moderne media is tenslotte nodig om flexibel te kunnen werken.

Uit de praktijkcasussen bij Rabobank Nederland, Rabobank Flevoland en Interpolis komen verschillende betekenissen van HNW naar voren. De verschillen liggen hier met name in de uitvoering van HNW in de praktijk. Kantoorinrichtingen zijn veelal gelijk echter verschillen de regels welke een organisatie heeft gesteld aan HNW. Zo zijn er bij Interpolis algemene regels over de mate waarin thuisgewerkt mag worden en draait het naast resultaatgericht sturen ook om je uren maken. Bij Rabobank Nederland en Rabobank Flevoland worden geen algemene beperkingen gesteld aan de mate waarin thuisgewerkt mag worden, dit kan per individu verschillen. Daarnaast sturen zij op resultaat, waarbij het tijdsaspect niet van belang is. Het draait om je werk doen, niet om uren maken.

Volgens de medewerkers van het segment Bedrijven betekent HNW flexibiliteit in plaats en tijd. Bij het aspect tijd vindt het merendeel het maken van de contracturen wel van belang, wanneer je dat doet is voor hen niet van belang. Ook zien de medewerkers bij HNW een belangrijke rol weggelegd voor het gebruik van moderne media.

Samenvattend is HNW een begrip waaraan een ieder zijn eigen betekenis en invulling kan geven. Maar over één ding is iedereen het eens: HNW is een verandering.

5.2 Hoe kunnen we veranderen?

Zoals beschreven in paragraaf 2.1.5 is voor verandering in een organisatie, formulering van een heldere visie, missie en waarden benodigd (Copenhagen (2002), Blanchard (1997)).

Om effect te bereiken met de visie, missie en waarden is het van belang dat medewerkers zich hiermee verbonden voelen. Om dit te bewerkstelligen dienen medewerkers zoveel mogelijk te worden betrokken bij de vaststelling van de visie, missie en waarden. (Bart e.a (2001), Blanchard (1997)).

Daarnaast is het bij verandering van belang draagvlak te creëren. Dit kan door het betrekken van medewerkers bij het veranderproces en hen hierin inspraak te laten hebben, door niet vooraf het gehele verandertraject uit te stippelen (Copenhagen 2002, Homan (2006) Eisenhardt en Sull's (2001)).

Homan (2006) en Eisenhardt en Sull's (2001) geven aan dat het bij verandering van belang is medewerkers ruimte te geven om zelf betekenis te geven aan de verandering.

Op basis van bovenstaande literatuur kan geconcludeerd worden dat het bij een organisatieverandering van belang is om een heldere, visie, missie en waarden te vormen. Daarnaast is het van belang draagvlak te creëren en ruimte te geven voor betekenisgeving. Zoals reeds eerder vastgesteld is het HNW een verandering en dient er indien deze verandering wordt ingezet te worden voldaan aan deze punten.

5.3 Waar staan we nu en wat moet er nog gebeuren?

Visie, missie, waarden

Geconcludeerd kan worden dat de visie, missie en waarden bij het merendeel van de respondenten niet bekend is of als zodanig niet herkend wordt. Copenhagen (2002) geeft aan dat een missie onzichtbaar haar werk doet. Dit zou kunnen verklaren waarom het merendeel aangeeft er niet bekend mee te zijn. Een aantal respondenten geeft tevens aan niet het belang in te zien van de formulering van een visie en missie. Wel wordt het

noodzakelijk geacht om een duidelijk, gezamenlijk doel voor ogen te hebben.

Doordat het merendeel niet bekend is met de visie, missie en waarden van de bank kunnen zij niet aangeven of zij zich hiermee verbonden voelen (paragraaf 4.5).

Opmerkelijk is dat ondanks dat respondenten aangeven niet bekend te zijn met de visie en missie van de bank, de wensen welke zij hebben grotendeels overeen komen met een aantal speerpunten uit het jaarplan 2011 van de bank (paragraaf 4.4). Deze speerpunten komen voort uit de geformuleerde visie en missie van de bank.

Uit het feit dat de wensen van de medewerkers overeenkomen met de speerpunten van de bank kan geconcludeerd worden dat de verandering reeds in ontwikkeling is en niet vanaf het nulpunt start. Immers, de wensen c.q. speerpunten zijn reeds aanwezig in de gedachtegang van de medewerkers en de directie. De verandering lijkt daarmee levensvatbaar en te worden gedragen door de medewerkers. Gezien het feit dat de directie de speerpunten heeft opgesteld wordt er vanuit gegaan dat zij deze tevens dragen.

Bovenstaande punten samenvattend zijn de visie, missie en waarden niet bekend maar vinden medewerkers dit ook niet altijd van belang. Een helder doel vindt men wel belangrijk. Hieraan moet nog invulling worden gegeven, aangezien het merendeel dit nu niet voor ogen heeft c.q. voelt.

Draagvlak vanuit medewerkers en leidinggevende

22 van de 25 respondenten geven aan positief tegenover implementatie van HNW te staan. (paragraaf 4.4). Hieruit kan men concluderen dat het merendeel van de respondenten de verandering draagt. Echter wordt door de respondenten aangegeven dat het van groot belang is dat er voor de verandering ook draagvlak vanuit de directie en het management is en dit ook als zodanig wordt uitgedragen (paragraaf 4.2.4). Respondenten geven aan dit momenteel nog niet te ervaren.

Betekenisgeving

Doordat het onderwerp gedurende dit onderzoek binnen de organisatie bespreekbaar is gemaakt en actief de dialoog is opgezocht met respondenten, is de uitwisseling van betekenissen met elkaar op gang gekomen. Ook in groepsbijeenkomsten zijn deze gedachtes en betekenissen met elkaar uitgewisseld (paragraaf 4.5). De betekenisgeving omtrent HNW

is daardoor reeds op gang gekomen.

Ook buiten de interviews en groepsbijeenkomsten is HNW regelmatig onderwerp van gesprek geworden. In de wandelgangen wordt er nog regelmatig bij mij geïnformeerd hoe het nu staat met HNW binnen de organisatie, waaruit blijkt dat medewerkers hiermee in gedachte bezig zijn.

Bereidheid tot verandering met betrekking tot inhoudelijke aspecten van HNW

Uit de data analyse (hoofdstuk 4) blijkt dat er reeds een aantal inhoudelijke punten met betrekking tot HNW zijn waar de bereidheid om te veranderen bij het merendeel reeds aanwezig is. Dit betreffen o.a. fysieke veranderingen zoals een andere kantoorinrichting, virtuele veranderingen met betrekking tot het gebruik van moderne media en mentale veranderingen met betrekking tot de flexibiliteit van medewerkers waardoor zij een betere werk/privé balans verwachten te ervaren. Daarnaast is men het er over eens dat het maken van afspraken noodzakelijk is bij HNW.

Zaken welke aandacht vragen met betrekking HNW

Naast de bereidheid komen ook een aantal zaken naar voren uit de data analyse, welke aandacht vragen. Deze zaken vormen een mogelijke bedreiging voor een succesvolle verandering naar HNW. Dit betreffen met name veranderingen in de mentale omgeving welke betrekking hebben op de huidige cultuur zoals vertrouwen, aanwezigheid, verandering van de rol van de leidinggevende, communicatie en draagvlak vanuit directie en leidinggevendens.

Vertrouwen

Bijl (2009) geeft aan dat het bij HNW draait om vertrouwen, loslaten, vrijheid en verantwoordelijkheid.

Medewerkers geven aan dat zij niet altijd het gevoel van vertrouwen ervaren vanuit hun leidinggevende. Een leidinggevende erkent zelf ook dat hij niet het volledige vertrouwen in zijn medewerkers heeft. Ook het onderlinge vertrouwen tussen collega's blijkt niet altijd aanwezig te zijn. Deze vertrouwenskwesaties komen met name naar voren bij het onderwerp thuiswerken (paragraaf 4.2.1).

Geconcludeerd kan worden dat vertrouwen van essentieel belang is voor het slagen van HNW. Met name indien men ook het thuiswerken wil introduceren is het van belang dat er vertrouwen is vanuit zowel de leidinggevende als de medewerkers. Indien dit niet aanwezig is zal dit een negatieve invloed hebben op het plaats onafhankelijk werken, draagvlak voor HNW en de aanwezigheidscultuur.

Aanwezigheidscultuur

Er lijkt binnen de organisatie een sterke aanwezigheidscultuur te heersen. Deze cultuur wordt momenteel in stand gehouden door de sociale druk welke de collega's onderling op elkaar uitoefenen. Daarnaast speelt ook de manier van leidinggeven hierbij een rol, doordat er gestuurd wordt op aanwezigheid.

Rol leidinggevende

Respondenten geven aan dat de rol van de leidinggevende bij HNW verandert van een controlerende naar een coachende rol, waarbij gestuurd wordt op output in plaats van aanwezigheid (paragraaf 4.2.1). Leidinggevende respondenten geven aan hier moeite mee te hebben omdat zij controle van belang achten bij het aansturen van medewerkers.

In de literatuur wordt door Bijl (2009) aangegeven dat managers van nature geneigd zijn om te controleren en dat visuele controle wordt ervaren als een veilig gevoel.

Geconcludeerd kan worden dat de manier van leidinggeven nu vooral gericht is op visuele controle. HNW vraagt om sturing op output, doordat men plaats onafhankelijk werkt. De rol van de leidinggevende en met name de mindset van de leidinggevende moet daarin nog veranderen. Men moet durven loslaten.

Communicatie

Communicatie wordt als een belangrijk middel gezien om HNW te laten slagen. Middels communicatie en voorbeeldgedrag kan HNW gestimuleerd worden. Respondenten geven aan dat flexibel werken qua tijd en plaats niet wordt gestimuleerd door de leidinggevende. Het zelf vragen om op een andere tijd en/of plaats te mogen werken wordt door de medewerkers als drempel ervaren (paragraaf 4.2.2).

Geconcludeerd kan worden dat flexibel werken niet gestimuleerd wordt middels communicatie vanuit de leidinggevenden. Medewerkers zien het zelf vragen om mogelijkheden tot flexibel werken als drempel, waardoor dit ook niet gedaan wordt. Mogelijk leidt een leidinggevende hieruit af dat er ook geen behoefte aan is. De uitspraken van medewerkers in hoofdstuk 4 geven echter aan dat de behoefte aanwezig is.

Draagvlak

Draagvlak vanuit het management en de directie wordt momenteel nog niet ervaren. Indien men besluit HNW te implementeren is dit van essentieel belang evenals het vertonen van voorbeeldgedrag (paragraaf 4.2.4).

5.4 Hoe deze veranderingen te implementeren?

In voorgaande paragraaf is inzichtelijk gemaakt waar de organisatie nu staat, waar de bereidheid tot veranderen er reeds is en welke aspecten nog extra aandacht vragen. De vraag welke nu nog resteert is hoe deze veranderingen het beste kunnen worden geïmplementeerd en in welke volgorde.

Op deze vraag is geen eenduidig antwoord te geven en ook de literatuur geeft hierin verschillende mogelijkheden aan, zoals beschreven in hoofdstuk twee. Microsoft begon met de fysieke omgeving en besteedde in beginsel minder aandacht aan de mentale omgeving. Rabobank Nederland begon juist met de mentale omgeving en gebruikt de fysieke omgeving als sluitstuk van de verandering. Er is hierbij geen sprake van goed of fout. Beide organisatie zijn op een eigen manier tot HNW gekomen. Zoals Baane, Houtkamp en Knotter (2010) ook aangeven:

“Afhankelijk van de ambitie en de mate waarin deze ambitie bij aanvang al helemaal helder is, blijkt het belangrijk om een strategie te kiezen die past bij de bedrijfscultuur en de bedrijfscontext.”
Baane, Houtkamp en Knotter (2010) p.126

Gezien de resultaten van dit onderzoek, kom ik tot een aantal aanbevelingen voor het segment Bedrijven. Daarbij is een splitsing gemaakt tussen implementatie van HNW zonder aanpassing van de huidige kantoorinrichting en implementatie van HNW met aanpassing van de kantoorinrichting in het bestaande pand of in een nieuw pand.

Huidig pand zonder nieuwe kantoorinrichting

Stel allereerst vast wat men met HNW wil bereiken. Formuleer een doel, een kader waaraan medewerkers zelf betekenis kunnen geven.

Indien besloten wordt om het huidige pand te behouden en de kantoorinrichting niet te wijzigen, zou men indien gewenst toch flexibeler kunnen gaan werken. Weliswaar zijn er dan geen flexplekken op het kantoor maar kan medewerkers wel de mogelijkheid worden geboden om thuis te werken. Daarmee zou men aan de wens van de medewerkers, om als het werk daarom vraagt geconcentreerd te kunnen werken, tegemoet komen. De voordelen welke dit met zich meebrengt zijn onder andere beschreven in paragraaf 4.3 en verder. Echter zal het verschaffen van een thuiswerkplek niet direct leiden tot het gebruik van deze werkplek zolang het gevoel bestaat dat dit niet algemeen geaccepteerd wordt binnen het segment Bedrijven en zolang de aanwezigheidscultuur heerst. Daarom wordt aangeraden eerst te starten met de mentale verandering.

De benodigde cultuurverandering vraagt aandacht en tijd en zal niet van de ene op de andere dag worden gerealiseerd. Ook deze verandering zal stap voor stap zijn doel gaan bereiken.

Uit het onderzoek blijkt dat binnen het segment Bedrijven thuiswerken nog niet volledig geaccepteerd wordt door zowel collega's als leidinggevende. Veelal ontbreekt het vertrouwen in elkaar dat er ook daadwerkelijk werk wordt verricht als men thuiswerkt. Dit gebrek aan vertrouwen staat momenteel het gebruik van de thuiswerkplek in de weg. Door leidinggevende middels communicatie en voorbeeldgedrag uit te laten dragen dat thuiswerken wel geaccepteerd wordt, zullen meer medewerkers het ook gaan gebruiken. Indien het een gewoonte gaat worden zal het ook onder collega's meer geaccepteerd worden. Een leidinggevende kan het onderwerp bespreekbaar maken tijdens een overleg of groepsbijeenkomst. Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers indirect toch de goedkeuring van de leidinggevende en van de andere collega's willen hebben, het in een groep bespreekbaar maken kan hierop een positief effect hebben. De medewerkers vervolgens zelf laten bepalen hoe zij invulling geven aan de mogelijkheid zal worden ervaren als het krijgen vertrouwen en verantwoordelijkheid.

Als men thuiswerkt vinden respondenten het van belang goed bereikbaar te kunnen zijn voor zowel klanten als collega's. Het faciliteren van een mobiele telefoon zou hierin een oplossing kunnen bieden.

Het thuiswerken zal een positieve invloed hebben op de huidige aanwezigheidscultuur en daarmee ook op het vertrouwen van de leidinggevende. Als hij merkt dat het werk toch wordt gedaan zonder visuele controle zal hij steeds meer in staat zijn om de medewerker los te laten en meer te gaan sturen op output. Indien men deze fase heeft bereikt kan men proberen ook de flexibiliteit in tijd steeds meer toe te staan.

HNW in deze vorm betreft met name een verandering van de plaats waar men het werk doet.

Herinrichten bestaand pand c.q. betrekken nieuw pand

Indien besloten wordt de kantoorinrichting te wijzigen of een nieuw pand te betrekken waar de kantoorinrichting wordt aangepast op HNW kom ik tot het volgende advies.

Stel een helder doel vast wat men wil bereiken met HNW.

Begin met de mentale verandering, door directie en management een kader aan te laten geven wat zij met HNW willen bereiken. Betrek medewerkers vanaf het begin bij de verandering door hen zelf invulling te laten geven aan het kader wat geschetst is. Zodoende wordt dit ook hun verandering. Laat het gehele segment een bezoek brengen aan een kantoor welke reeds is ingericht volgens HNW en praat daarover met elkaar. Wat vond men hier goed aan en wat minder? Stel projectgroepen samen welke zich buigen over de inrichting van het kantoor en welke als spreekbuis fungeren voor de afdeling. Organiseer workshops voor leidinggevenden waarin met hen wordt gesproken over een andere manier van leidinggeven waarin het loslaten en vertrouwen geven centraal staat. Draag als directie en management uit, middels communicatie en voorbeeldgedrag, dat men achter HNW staat. Start met het faciliteren van thuiswerkplekken, zodat de aanwezigheidscultuur wordt verminderd. Laat mensen ook geen verantwoording afleggen waarom zij thuis willen werken. Dit kan voelen alsof er een goede reden moet zijn om thuis te werken. Er wordt tenslotte toch ook niet dagelijks verantwoording afgelegd waarom men op kantoor komt werken? De thuiswerkplek is, net zo goed als de werkplek op kantoor, een werkplek waar men zijn werk kan doen. Zorg er wel voor dat medewerkers goed bereikbaar zijn middels mobiele telefoons, aangezien het door de respondenten van belang wordt geacht om goed bereikbaar te zijn voor zowel klanten als collega's.

Indien het experiment met thuiswerken geslaagd is, kan er overgegaan worden tot de fysieke verandering, de kantoorinrichting. Deze ondersteunt het flexibel werken en kan

leiden tot een kostenbesparing doordat er minder werkplekken benodigd zijn omdat deze efficiënter worden benut. Omdat de aanwezigheidscultuur door het experiment met het thuiswerken reeds is afgenomen, kan men volstaan met minder bureaus. Indien de aanwezigheidscultuur namelijk niet eerst wordt veranderd, zal de afname van het aantal werkplekken kunnen leiden tot weerstand onder medewerkers en het gevoel dat zij niet meer welkom zijn op het kantoor.

Tegelijkertijd met de verandering van de fysieke omgeving dient tevens de ICT hierop te worden aangepast. Het faciliteren van laptops en mobiele telefoons ondersteunt het flexibel werken.

5.5 Discussie

In deze paragraaf wordt een kritische blik op het uitgevoerde onderzoek geworpen. Daarnaast worden aanbevelingen gedaan met betrekking tot mogelijk interessante vervolgonderzoeken.

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden binnen het segment Bedrijven van Rabobank 's-Hertogenbosch e.O.. Onder meer is de cultuur binnen het segment Bedrijven in kaart gebracht en zijn de wenselijke veranderingen met betrekking tot een andere manier van werken beschreven. De meningen van de verschillende respondenten over HNW zijn in kaart gebracht, om zodoende een beeld te krijgen over wat er speelt binnen het segment en wat er verbeterd kan worden, middels HNW.

Binnen een ander segment van de bank is het mogelijk dat er een andere cultuur heerst en er op een andere manier gewerkt wordt. De verkregen informatie is daarom niet te generaliseren naar de rest van de organisatie. Aanvullend onderzoek binnen de andere segmenten van de bank is daarom aan te bevelen.

Op de twee directieleden na, heb ik respondenten vrijgelaten in de keuze om mee te werken aan dit onderzoek, door enkel een algemene oproep per mail te verzenden naar het gehele segment. Dit kan tot gevolg hebben gehad dat zich enkel respondenten hebben aangemeld welke overwegend positief tegenover HNW staan of daar reeds een bepaalde affiniteit mee hebben. Dit zou mogelijk kunnen leiden tot een positiever beeld over een gewenste implementatie van HNW. Een nader onderzoek onder alle medewerkers van het segment Bedrijven zou hier uitsluitsel over kunnen geven.

Naast onderzoeker ben ik tevens werkzaam binnen het segment Bedrijven van Rabobank 's-Hertogenbosch e.O.. Een aantal voor-, en nadelen hiervan zijn reeds in paragraaf 3.4.1 aan bod gekomen. Door mijn "dubbele rol" is het mogelijk dat collega's sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven. Dit kan zich echter bij elke manier van onderzoek voordoen. Daarbij is het moeilijk te achterhalen of er ook sprake van is geweest. Getracht is om tijdens interviews door te vragen op tegenstellingen welke door enkele respondent werden opgeworpen, om zodoende te proberen te achterhalen of dit werkelijk de mening van de respondent betrof of dat dit een sociaal wenselijk antwoord was.

De data analyse in dit onderzoek is door mij alleen gedaan. Daardoor zou subjectiviteit hierin een rol kunnen spelen. Het zou mogelijk kunnen zijn dat ik bepaalde data als meer belangrijk heb geïnterpreteerd dan bedoeld was door de respondent. Dit heb ik zoveel mogelijk proberen te beperken door het uitvoeren van memberchecks, alvorens gestart is met de data analyse. Daarnaast heb ik zoals beschreven in paragraaf 3.6 middels een gestructureerd proces van analyse en codering, getracht subjectiviteit in het analyseproces zoveel mogelijk uit te sluiten.

In dit onderzoek wordt aanbevolen om te starten met de verandering van de mentale omgeving om daarna ook de fysieke omgeving te gaan veranderen. Deze aanbeveling heeft te maken met de cultuur welke binnen het segment Bedrijven aanwezig is. Zoals uit dit onderzoek blijkt is het wenselijk om op een aantal punten tot een cultuurverandering te komen, voor een succesvolle verandering naar HNW.

Echter zou het ook mogelijk kunnen zijn dat door eerst de fysieke omgeving te veranderen, dit leidt tot de gewenste cultuur. In de literatuur wordt hierover nog geen uitspraak gedaan, waardoor dit een interessant onderwerp kan zijn om verder onderzoek naar te doen.

Literatuurlijst

Baane, R., Houtkamp, P., Knotter, M. (2010) Het nieuwe werken ontrafeld
Assen Koninklijke Van Gorcum BV

Bart, C.K., Bonus, N. & Tagger, S. (2001) A model of the impact of mission statements on firm performance
Management Decision 39(1), 19-35

Bohme, G. & Stehr, N. (1986), The Knowledge society
Dordrecht D. Reidel Publishing Company

Bijl, D. (2009), Aan de slag met Het Nieuwe Werken.
Zeewolde Par CC

Blanchard, K. & O' Connor, M. Managing by values
San Francisco Berrett-Koehler

Boonstra, J. (2000), Lopen over water
Amsterdam Vossiuspers (rede)

Bouwen, R. (1994). Onderzoek als interventie en interventie als onderzoek. Een sociaal constructionistische methodologie voor organisatieverandering. In: Gedrag en organisatie Den Haag: VUGA Uitgeverij 1994-7, nr. 6.

Collins, J. C., & Porras, J. I. (1991), Organizational vision and visionary organizations. California Management Review, 34(1), 30-52.

Collis, J. & Hussey, R. (2009), Business Research: a practical guide for undergraduate & postgraduate students
New York (USA) Palgrave Macmillan

Copenhagen, R. (2002), Visie & Verbinding bij verandering
Sliedrecht Scriptum

Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (2000), Introduction: the discipline and practice of qualitative research
London Sage

Dongen, H. v., Laat, W. d. & Maas, A. (1996), Een kwestie van Verschil: Conflict hantering en onderhandeling in een configuratieve integratietheorie
Delft Eburon

- Drucker, P.F. (1999), Knowledge-Worker Productivity – The Biggest Challenge
California Management Review XLI:2 79-94
- Eisenhardt, K.M. & Sull, D.N. (2001) Strategy as simple rules.
Harvard Business Review 79/1: 106–117.
- Erlanson, D.A., Harris, E.L., Skipper, B.L. & Allen, S.D. (1993) Doing naturalistic inquiry: A
guide to methods
London Sage Publications Ltd.
- Gergen, K. J. (2009) An invitation to Social Construction
London Sage Publications Ltd.
- Guba, E.G. & Lincoln. Y.S. (1989) Fourth Generation Evaluation
London Sage p. 234-235
- Hameeteman, R., Kuiken B. & Vink, G. (2009) Klein receptenboek voor het nieuwe werken
Zaltbommel Haystack
- Homan, T. (2006) Wolkenridders: Over de binnenkant van organisatieverandering
Heerlen Open Universiteit Nederland
- Koenen, B., Vieira, V., Verhue, D. (2010) Het nieuwe werken
Onderzoeksrapportage uitgevoerd door TNS NIPO
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (1985) Naturalistic inquiry
London Sage p.290
- Nistelrooij, A. (1999) Collectief organiseren: Een sociaal constructionistisch onderzoek naar
het werken met grote groepen
Proefschrift Katholieke Universiteit Nijmegen
- Rabobank Nederland (2009): Rabo Unplugged: Handreiking voor lokale banken (versie 1.1)
Utrecht Rabobank Nederland, directoraat Bedrijfsmanagement
- Rabobank 's-Hertogenbosch e.O. (2010): Verrassend coöperatief verkopen: Jaarplan 2011
- Rasmus, D. (2005) The New World of Work: Evolution of the Workforce
Microsoft Business Division- Microsoft Corporation
- Rubin, H.J. & Rubin, I.S (2005) Qualitative interviewing: The art of hearing data
London Sage Publications, Inc.
- Shina, K.K. & Van de Ven, A.H. (2005) Designing work within and between organizations
Organization Science, 16, 389-408

Van der Loo, H.R., Geelhoed, J., Samhoud, S. (2008) Kus de visie wakker
Den Haag Academic Service

Veldhoen, E. (2005) The Art of Working
Den Haag Academic Service

Verschuren P.J.M. (2009), Praktijkgericht onderzoek: Ontwerp van organisatie- en
beleidsonderzoek, Amsterdam Boom Academic

Weick, K. E. (1995) Sensemaking in organizations.
London Sage.

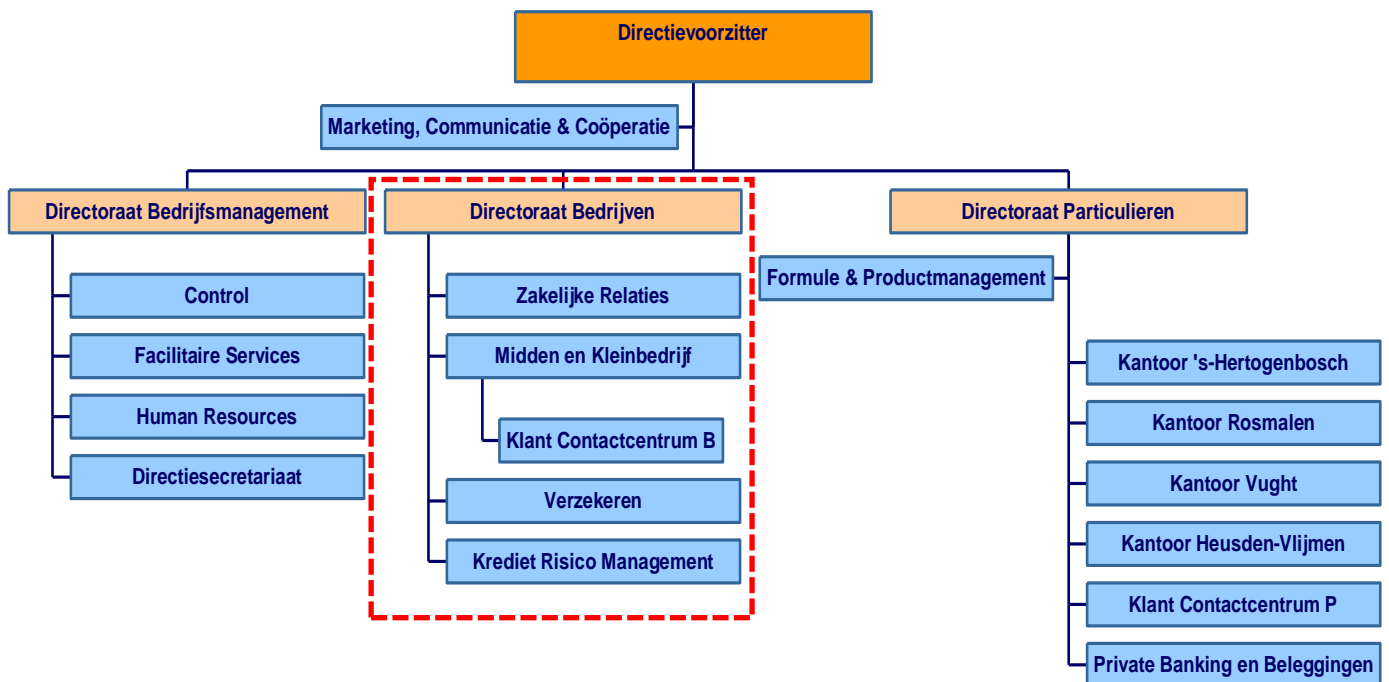
Weick, K.E. & Quinn, R.E. (1999). Organizational change and development.,
Annual Review of psychology vol.50 p. 361 – 386.

Williams, L.S. (2008), The Mission Statement : A Corporate Reporting Tool With a Past,
Present, and Future Journal of Business Communication, vol. 45, 2: pp. 94-119 London Sage

www.ohnw.nl Nationaal Onderzoek over Het Nieuwe Werken
Kluwer 2010

Bijlagen

Bijlage A Organogram



----- = geeft het segment Bedrijven aan. Binnen dit segment heeft het onderzoek plaatsgevonden.

Bijlage B Beschrijvingen van het bezoek aan een drietal organisaties

HNW in de praktijk

Na een verdieping te hebben gezocht in de literatuur, leek het mij erg interessant om bij een aantal organisaties op bezoek te gaan bij organisaties welke HNW reeds hebben geïmplementeerd of daar nog mee bezig zijn. Ik heb ervoor gekozen om een bezoek te brengen aan Rabobank Flevoland, omdat dit net als Rabobank 's-Hertogenbosch e.O. een grote lokale bank is en daardoor een vergelijking mogelijk zou kunnen zijn. Ook was ik erg benieuwd naar hoe zij praktische zaken hebben opgelost.

De tweede organisatie welke ik heb bezocht is Rabobank Nederland. De keuze om hier een bezoek aan te brengen is gelegen in het feit dat deze bank midden in een transformatie naar HNW zit en ik erg benieuwd was naar hoe zij de verandering naar HNW hebben aangepakt. Tenslotte heb ik een bezoek gebracht aan Interpolis. Deze organisatie werkt al sinds 2003 volgens het “helder werken” concept. Veel respondenten kennen het Interpolis gebouw en refereerden daar naar in de interviews. Graag wilde ik zelf een bezoek brengen om te bekijken hoe zij vorm hebben gegeven aan HNW en hoe het na al die jaren gaat. Van mijn bezoek aan de drie organisaties heb ik een drietal samenvattingen gemaakt waarin ik de voor mij opvallende zaken heb opgenomen.

Bezoek 1 Rabobank Flevoland

Het kantoorpand is strak ingericht en oogt erg ruim van opzet. Het straalt een bepaalde klasse uit. Er is een kantine zonder caissière, je rekent hier zelf je lunch af. Medewerkers hebben een locker en het “clean desk” principe is van kracht. Daarnaast hebben ze een trolley waarin ze hun dossiers kunnen opbergen. Voor 3 dagen in de week is er een masseuse waarbij je als medewerker een afspraak kan inplannen.

De directeur van deze bank heeft in 2007 het initiatief genomen om HNW te gaan introduceren in de organisatie. In eerste instantie waren de medewerkers niet erg enthousiast over zijn idee. Door medewerkers in projectgroepen mee te laten denken over de invulling van zijn ideeën, ontstond er steeds meer enthousiasme. Ook hebben zij meegedacht over het ontwerp van het nieuwe kantoorpand voor de bank. In 2008 heeft men het nieuwe pand betrokken wat ook heeft geholpen bij de verandering naar HNW. Het beetje weerstand dat er nog was bij de medewerkers is door het nieuwe pand weggenomen.

Twee condities waren zeer belangrijk bij de invoering van HNW: de klant moest er beter van worden, in ieder geval niet slechter, en medewerkers moesten het als nuttig ervaren en er effectiever en efficiënter door kunnen werken. Aanleiding om met HNW te beginnen betrof het stimuleren van ondernemerschap bij de medewerkers en men wilde voor de medewerkers ook een betere werk/privé balans mogelijk maken. Na 1 jaar heeft men een onderzoek laten uitvoeren waaruit bleek dat de arbeidsvreugde onder medewerkers was toegenomen waardoor zij meer gemotiveerd waren. Ook bleek de productiviteit te zijn toegenomen.

De medewerkers van Rabobank Flevoland zijn er achter gekomen dat het lang duurt voordat HNW is geïmplementeerd. Het vergt een cultuuromslag en mensen moeten anders gaan denken. Met name de mentale verandering kost tijd en heeft bij deze bank ongeveer 1,5 jaar geduurd. Voor de medewerkers zit de cultuuromslag met name in vrijheid durven nemen. Het gaat heel langzaam en veel mensen voelen zich ook schuldig als ze overdag iets anders gaan doen. De directeur is hierin het grote voorbeeld welke bijvoorbeeld 's middags even gaat zwemmen en daarna weer terug op kantoor komt. Voorbeeldgedrag van de directie en het hebben van ambassadeurs zijn noodzakelijk bij het laten slagen van HNW volgens deze bank.

HNW betekent bij Rabobank Flevoland niet vrijheid, blijheid. Het is noodzakelijk om afspraken met elkaar te maken over de bezetting. Voor een aantal afdelingen kan dit leiden tot minder flexibiliteit in plaats en tijd. Het klantcontactcentrum moet bijvoorbeeld zorg dragen voor een goede bereikbaarheid van de bank binnen de openingstijden. Daarnaast is deze afdeling afgeschermd door middel van glazen wanden in verband met de geluidsoverlast van de telefoongesprekken.

Op andere afdelingen is de afspraak dat er altijd een medewerker van de afdeling aanwezig is op de bank voor bereikbaarheid (van de interne klant). Daarnaast is op 1 vaste dag in de week iedereen van de afdeling aanwezig i.v.m. overleg.

Met uitzondering van het klantcontactcentrum is iedereen vrij in de keuze waar en wanneer hij zijn werk uitvoert. Binnen het gebouw werken zij wel met "werkplekken".

HNW vraagt om een andere manier van leidinggeven. Er moet meer op output gestuurd worden en zij hebben gemerkt dat dit voor leidinggevendenden om een omschakeling vraagt. Het gaat om: welke klus moet er geklaard worden? Zijn de medewerkers ondernemend, komen ze met ideeën? Als manager heb je bij HNW minder zicht op wat iemand doet, maar daar gaat het niet om. Het gaat er om dat het werk wordt geklaard.

Concluderend is het van belang dat er draagvlak is bij de directie en dat deze voorbeeldgedrag dient te vertonen. De mentale verandering neemt veel tijd in beslag, een fysieke verandering (zoals een nieuw kantoorpand) kan deze mentale verandering echter wel ondersteunen. Het loslaten van het tijdaspect kost meer moeite en moet door de jaren heen slijten. Daarnaast verandert de rol van de leidinggevende.

Bezoek 2 Rabobank Nederland

Vandaag breng ik een bezoek aan het pilotkantoor van Rabobank Nederland. In dit kantoor worden de nieuwste technieken, welke plaats ongebonden werken eenvoudiger maken, uitgetest. De technieken welke hier worden getest zullen indien geslaagd een plek krijgen in het nieuwe kantoor van Rabobank Nederland welke in aanbouw is. Het kantoor is tevens ook in gebruik als werkplek voor medewerkers.

De inrichting oogt ruim en straalt rust uit. Het lijkt er op dat er vandaag niet veel medewerkers aanwezig zijn. Ik krijg een rondleiding door het gebouw waarbij het opvalt dat er verschillende soorten werkplekken zijn. Er zijn plekken welke zich lenen voor teamwerk, er zijn concentratieplekken en daarnaast is er ook de kantoortuin. Tevens staan er comfortabele stoelen met een brede arm steun. Men kan vanuit deze stoel met de laptop werken. Er hangt een prettige, rustige sfeer. In de kantine dient zelf de lunch afgerekend te worden. Ik word ontvangen door Paul Bloemen, welke transformatiemanager is bij Rabobank Nederland. Hij begeleidt het veranderingsproces naar Unplugged werken. Rabo Unplugged is de naam welke Rabobank Nederland heeft gegeven aan HNW. Hij vertelt dat Unplugged werken gebaseerd is op een zestal principes. De principes zijn opgesteld door de directie van de bank, waarmee tevens het doel van wat men wil bereiken met Unplugged duidelijk is. De principes zijn:

- tijd- en plaats onafhankelijk werken
- activiteiten gerelateerd
- meer samenwerken
- minder regels
- meer eigen verantwoordelijkheid
- meer ondernemerschap

Elke afdeling welke deel wil nemen aan Rabo Unplugged start met de vertaling van deze principes naar de praktijk. Oftewel hoe kan men hier gegeven de werkzaamheden van de afdeling invulling aan geven? Het staat de afdelingen vrij om deel te nemen aan Rabo Unplugged. Men hoopt door met een aantal enthousiaste medewerkers van afdelingen te starten, medewerkers van andere afdelingen te kunnen verleiden ook deel te nemen. Dat lukt aardig, inmiddels is 95% van de medewerkers over gegaan op Unplugged werken.

Na vertaling van de principes staan er workshops gepland waarin met name de mentale verandering centraal staat. Daarna komt pas de ICT en werkomgeving. Hij geeft aan dat bij lokale banken vaak de verhuizing naar een ander pand aanleiding is om te starten met HNW.

Paul geeft aan dat er een aantal voorwaarden zijn bij het Unplugged werken. Dit zijn:

- kennisoverdracht moet goed georganiseerd worden
- het samenwerken moet je goed bewaken door het inplannen van tijdstippen waarop je elkaar ontmoet
- telefonische bereikbaarheid moet goed geregeld zijn
- bereikbaar zijn als de klant dat wil

De voordelen van Unplugged zijn:

- tijd- en plaats onafhankelijk werken heeft als voordeel dat mensen flexibeler zijn en bijvoorbeeld bij drukte vanuit huis even bij kunnen springen. Hierdoor bereik je dat mensen bereid zijn meer uren te gaan werken.
- Medewerkers hebben meer plezier in het werk
- Medewerkers ervaren een betere balans tussen werk en privé.
- Flexibele werkplekken leidt tot meer contact met andere collega's.

De nadelen van Unplugged zijn:

- Niet iedere medewerkers bewaakt zijn grenzen even goed waardoor ze overbelast kunnen raken.
- De kans bestaat dat de sociale contacten afnemen, hiervoor dienen expliciet afspraken te worden gemaakt. Het is geen vanzelfsprekendheid meer dat je elkaar op kantoor tegenkomt.
- De vraag is of iedereen de verantwoordelijkheid aan kan.

Bezoek 3 Interpolis

Interpolis heeft in 1996 haar hoofdkantoor in Tilburg geopend. Dit kantoor heeft een moderne en inspirerende werkomgeving. Het werkconcept wordt “helder werken” genoemd en is gebaseerd op vier V’s. Vertrouwen, verantwoordelijkheid, vrijheid en verbinden.

In het gebouw hebben medewerkers de mogelijkheid om de werkplek te kiezen waar ze zich prettig voelen en welke het beste past bij de aard van het werk. Zij zijn van mening dat de vrijheid om op deze manier te werken in een inspirerende werkomgeving zorgt voor gedreven medewerkers die zich verbonden voelen met hun klanten. In 2003 is op de eerste verdieping van het pand een “stad” gecreëerd waarin verschillende dagelijkse activiteiten worden gecombineerd. Zoals werken, overleggen, ontmoeten, ontspannen en eten. Bij Interpolis werken 2300 medewerkers en zijn er in het hoofdkantoor 1700 werkplekken. Sinds 2005 is Interpolis onderdeel van Achmea.

Bij mijn bezoek aan Interpolis krijg ik een rondleiding door het gebouw van een medewerkster. Het gebouw is groot en ziet er indrukwekkend uit. De inrichting op de eerste verdieping is modern. Er zijn open werkruimtes in verschillende stijlen. De medewerkster neemt mij mee naar haar afdeling. Iedere afdeling heeft een etage toegewezen gekregen waar zij hun post, telefoon en kluisje voor het opbergen van spullen hebben. Ze kunnen ervoor kiezen om op deze afdeling te gaan werken of om een plekje te zoeken op een andere verdieping. De afdeling oogt als een kleine kantoortuin. Er zijn wel flexplekken en concentratieruimtes, maar de medewerkster vertelt dat toch meestal iedereen op dezelfde plaats gaat zitten en als diegene er ’s ochtends nog niet is wordt de plaats ook vrijgehouden. Mensen die in stilte willen werken zetten een bordje op hun bureau “s.v.p. niet storen” terwijl ze eigenlijk zelf op een rustige plek zouden moeten gaan zitten vertelt ze. Ze geeft aan niet beneden in de “stad” te gaan zitten, omdat ze het toch prettig vindt om bij haar collega’s te zitten.

Ze geeft aan dat de mate waarin je “helder kan werken” afhankelijk is van je leidinggevende. Hierin kan per afdeling verschil zitten. De ene leidinggevende vindt het niet goed dat er wordt thuisgewerkt terwijl een andere daar geen moeite mee heeft. Op haar afdeling gelden er strikte regels. Er mag niet meer dan 2 dagen in de week worden thuisgewerkt en men dient tijd te schrijven. Ze geeft aan dat ze op resultaat worden gestuurd. De afspraken over de resultaten worden in overleg opgesteld door de medewerker en leidinggevende. De

medewerkster geeft aan dat bij de overgang naar “helder werken” er een aantal leidinggevende waren welke moeite hadden met de veranderende rol van de leidinggevende welke van controleren naar coachen over ging.

Als we verder lopen door het gebouw komen we aan bij een ontspanningsruimte waar men kan darten en biljarten. Ze geeft aan dat haar collega altijd 's middags even een kwartier gaat darten, en dat dit kan, want dan werkt hij gewoon een kwartier langer. Als we om 16:00 in de lift staan geeft ze aan dat het nu even druk is omdat veel mensen naar huis willen, omdat die tenslotte om 7:00 zijn begonnen.

De medewerkster is openhartig en vertelt over een voorval. Een collega van haar met 2 kinderen begon altijd wat later en ging vroeger naar huis dan de rest. Maar in de uren dat ze aanwezig was verzette zij wel meer werk dan sommige collega's die 8 uur aanwezig waren. Toch werd door de andere collega's geklaagd bij de leidinggevende over deze collega en hebben ze haar tenslotte ontslagen omdat ze structureel niet hele dagen op kantoor was, terwijl de resultaten net zo goed of soms zelfs beter waren.

We komen aan bij de directievleugel. De directie flext binnen deze vleugel. Medewerkers mogen er ook gaan zitten, maar dat gebeurt nooit geeft ze aan.

In het restaurant is geen caissière aanwezig en dient iedereen zelf zijn ontbijt, lunch of avondeten af te rekenen.

De medewerkster vertelt dat medewerkers bij de aanname worden gescreend middels een test of dat ze ook bij het helder werken concept passen. Indien dit niet het geval is en zij wel goede referenties hebben kan het toch zo zijn dat ze niet worden aangenomen.

Conclusie:

De vier V's waarop het helder werken is gebaseerd komen niet altijd overeen met het verhaal van de medewerkster. De vrijheid is er nagenoeg niet, omdat alles (inmiddels) in regels is vastgelegd. De vraag is in hoeverre een medewerker dan nog ruimte krijgt om verantwoordelijkheid te kunnen nemen. Het vertrouwen wat men zegt in medewerkers te hebben komt op mij niet zo over. Medewerkers moeten tijdschrijven en mogen maximaal twee dagen thuiswerken. Het feit dat er geen caissière in het restaurant staat draagt wel vertrouwen uit, al geeft de medewerkster zelf aan dat dit een kostenbesparing betreft.

Verbinden krijgt mijn inziens weinig kans als medewerkers altijd op dezelfde afdeling op dezelfde plek werken.

Er wordt aangegeven dat men op resultaat stuur, toch laat de medewerkster blijken dat het maken van je uren en aanwezig zijn nog steeds belangrijk wordt gevonden. Een conclusie hieruit zou kunnen zijn dat een fysieke verandering van de omgeving niet altijd leidt tot een cultuurverandering. Ook zou het zo kunnen zijn dat de cultuur door de jaren heen is veranderd, door bijvoorbeeld de overname van Achmea waardoor er nu wellicht weer strakker wordt gestuurd.

Of misschien is de organisatie wel te groot om het concept te laten slagen. Met 2300 medewerkers kan ik me voorstellen dat verbinding met elkaar maken lastig is en je jezelf als medewerker wellicht wat verloren voelt en dan graag op zoek gaat naar je directe collega's.

Bijlage C Interviewvragen semi-gestructureerde interviews

Visie, missie, waarden

- wat?
- hoe worden deze uitgedragen, waar zie je dit in terug?
- is dit nu optimaal? Zou dit verbeterd kunnen worden?
- hoe belangrijk is het voor jou om een gezamenlijk doel te hebben?

Het Nieuwe Werken:

- bekend met de term?
- wat betekent het voor jou?
- hoe sta je er tegenover?
- wat vindt je belangrijk in je werk/ in de organisatie?
- wat zijn de randvoorwaarden om dit te kunnen realiseren binnen de bank? Wat heb je nodig?
- wat zie je als voordelen en wat als nadelen voor jou?
- wat zie je als voor- en nadelen voor de organisatie?
- hoe sta je tegenover implementatie van HNW?