

# **De managementondersteuner van de toekomst**

*Een onderzoek naar de mate waarin Het Nieuwe Werken invloed heeft op de functietaken en werkprocessen van de managementondersteuners bij het ministerie van Buitenlandse Zaken*



**Masterthesis Carolijn Eline Damen**

**Erasmus Universiteit Rotterdam**

**Faculteit der Sociale Wetenschappen**

**Master Bestuurskunde**

**Management van HR en Verandering**

**Studiejaar: 2016-2017**

**Studentnummer: 319969**

**1<sup>e</sup> Lezer: Mw. Dr. L. den Dulk**

**2<sup>e</sup> Lezer: Prof. dr. A.J. Steijn**

**Ministerie van Buitenlandse Zaken: Marjo Lievaart**

## **Voorwoord**

Voor u ligt de scriptie 'De managementondersteuner van de toekomst: een onderzoek naar in hoeverre Het Nieuwe Werken invloed heeft op de functietaken en werkprocessen van de managementondersteuners bij het ministerie van Buitenlandse Zaken.' Deze scriptie vormt de afsluiting van mijn master Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Het schrijven van mijn scriptie was een proces met de nodige voor- en tegenspoed. Gedurende het schrijven van mijn scriptie waren er vele mensen die altijd voor mij klaar stonden ik wil hen hier graag allemaal voor bedanken.

Allereerst wil ik het Ministerie van Buitenlandse Zaken bedanken voor de mogelijkheid om bij hun stage te lopen en het onderzoek uit te voeren. In het bijzonder wil ik de afdeling Werving en Selectie en de projectgroep functie managementondersteuner bedanken voor hun behulpzaamheid en adviezen gedurende het uitvoeren van het onderzoek. Ook wil ik graag de W&S kamer bedanken voor hun dagelijkse gezelligheid. Daarnaast wil ik graag alle leidinggevenden en managementondersteuners bedanken die hebben meegewerkt aan het onderzoek. Zonder hen was het niet mogelijk geweest om dit onderzoek uit te voeren.

Ten tweede wil ik graag Laura den Dulk bedanken voor haar vakkundige begeleiding tijdens het schrijven van de scriptie. Haar feedback tijdens de scriptiekringen en individuele gesprekken heb ik als zeer waardevol ervaren. Ook wil ik Bram Steijn bedanken voor zijn waardevolle feedback als tweede lezer.

Tot slot wil ik graag mijn familie en vrienden bedanken voor hun steun gedurende de afgelopen periode.

Ik wens u veel leesplezier!

Carolijn Damen  
Rotterdam, januari 2017

## **Managementsamenvatting**

Het onderzoek 'De managementondersteuner van de toekomst' betreft een onderzoek naar de invloed van de mate waarin de organisatie conform Het Nieuwe Werken werkt op de functietaken en werkprocessen van de managementondersteuners bij het ministerie van Buitenlandse Zaken. Het onderzoek heeft als doelstelling te verklaren in hoeverre de mate waarin de organisatie conform Het Nieuwe Werken werkt invloed heeft op de functietaken en werkprocessen van de managementondersteuners bij het ministerie van Buitenlandse Zaken, en welke invloed de direct leidinggevende heeft op de mate waarin de organisatie conform Het Nieuwe Werken werkt. Om deze doelstelling te bereiken is de volgende probleemstelling geformuleerd: *'Wat is de invloed van de direct leidinggevende op de mate waarin de organisatie conform Het Nieuwe Werken werkt en in hoeverre heeft Het Nieuwe Werken invloed op de functietaken en werkprocessen van de managementondersteuners bij het ministerie van Buitenlandse Zaken?'*

Met behulp van drie deelvragen is inzicht verkregen in wat de functietaken en werkprocessen van de managementondersteuners bij het ministerie van Buitenlandse Zaken op dit moment zijn en in hoeverre de mate waarin de organisatie conform Het Nieuwe Werken werkt invloed heeft op deze functietaken en werkprocessen. Ook is gekeken in hoeverre is de rol van de direct leidinggevende van de managementondersteuners van invloed is op de mate waarin de organisatie conform Het Nieuwe Werken werkt. De resultaten van het onderzoek laten zien dat voor zowel managementondersteuners die conform Het Nieuwe Werken werken als managementondersteuners die dit niet doen het beheren van de inbox en agenda de belangrijkste secretariële functietaak is. De belangrijkste administratieve functietaak voor de beide groepen managementondersteuners is het beheren van de stukkenstroom. Op organisatorisch gebied zijn de managementondersteuners actief bij het organiseren van diverse project en overleggen. Managementondersteuners die in sterke mate of volledig werken conform Het Nieuwe Werken zijn over het algemeen actiever op organisatorisch gebied dan de managementondersteuners die dit niet of slechts in geringe mate doen.

Uit de resultaten van het onderzoek kwam naar voren dat voor zowel de managementondersteuners die conform Het Nieuwe Werken werken als de managementondersteuners die dit nog niet doen hun functietaken over het algemeen hetzelfde zijn. Echter zijn er wel een aantal functietaken die naar aanleiding van de digitalisering en de overgang naar Het Nieuwe Werken minder zullen worden en in sommige gevallen zelfs helemaal zullen verdwijnen. De wijze waarop de functietaken worden uitgevoerd verschilt eveneens tussen de managementondersteuners die conform Het Nieuwe Werken werken en de groep managementondersteuners die dit niet doen. De resultaten laten zien dat managementondersteuners die conform Het Nieuwe Werken werken meer werkprocessen zelfstandig gaan uitvoeren en meer flexibiliteit krijgen bij het indelen van hun werkzaamheden. Werkprocessen verlopen verder in toenemende mate digitaal waardoor zij efficiënter verlopen en meer ruimte hebben voor andere werkzaamheden. Hierdoor kan gesteld worden dat de mate waarin de organisatie conform Het Nieuwe Werken werkt sterk van invloed is op de functietaken en werkprocessen van de managementondersteuners. Ook gaan medewerkers en leidinggevendens steeds meer functietaken zelfstandig doen hetgeen de managementondersteuners ook meer ruimte biedt voor andere werkzaamheden.

Tot slot hebben de direct leidinggevende invloed op de mate waarin de organisatie conform 'Het Nieuwe Werken' werkt, dit is afhankelijk van de wijze waarop zij de kritische succesfactoren steun, communicatie en vertrouwen invullen. Daarnaast laten de resultaten van het onderzoek zien dat de houding van de leidinggevende ten opzichte van Het Nieuwe Werken eveneens sterk van invloed is op de mate waarin de organisatie conform Het Nieuwe Werken werkt. Wanneer leidinggevende een positieve houding ten opzichte van Het Nieuwe Werken zullen zij eerder geneigd zijn hun managementondersteuner te steunen om conform Het Nieuwe Werken werkzaam te zijn.

Wanneer de centrale probleemstelling van het onderzoek wordt beantwoord kan geconcludeerd worden dat de functietaken en werkprocessen van de managementondersteuners veranderen naar aanleiding van Het Nieuwe Werken. Een aantal functietaken zijn minder geworden en zal in de toekomst allicht helemaal verdwijnen. Daarnaast ziet men nog twee ontwikkelingen terug medewerkers en leidinggevende zullen meer zelfstandig gaan doen en werkprocessen verlopen digitaler. Echter moet ook geconcludeerd worden dat de resultaten van het onderzoek laten zien dat het ministerie van Buitenlandse Zaken zich nog midden in het transitieproces naar Het Nieuwe Werken bevindt en dat de leidinggevende een cruciale rol hebben bij de voortgang van deze transitie. Op basis van de resultaten van het onderzoek zijn de volgende aanbevelingen gedaan:

#### 1. Het begeleiden van leidinggevenden in het transitieproces

Het onderzoek laat zien dat bij de leidinggevenden enige weerstand zit tegen Het Nieuwe Werken. Het is daarom wenselijk om te onderzoeken waar deze weerstand vandaan komt en leidinggevenden zo goed mogelijk te begeleiden in het transitieproces naar Het Nieuwe Werken. Een manier om dit te doen is bijvoorbeeld doormiddel van training en coaching.

#### 2. Het 'empowerment' van managementondersteuners binnen hun eigen functie vergroten

Uit de resultaten van het onderzoek kwam naar dat mate van waarin de organisatie conform Het Nieuwe Werken werkt sterk beïnvloedt wordt door de persoonlijke houding van de direct leidinggevenden. Om ervoor te zorgen dat de managementondersteuners meer zeggenschap krijgen over hun functie en meer verantwoordelijkheid nemen is het belangrijk om hen hier de juiste tools voor te geven. Om dit te kunnen doen wordt de volgende aanbeveling gedaan: Binnen de organisatie meer sturen op resultaatgericht werken en werkafspraken ook daadwerkelijk vast te leggen.

#### 3. Het monitoren van de functietaken en werkprocessen van de managementondersteuners op de lange termijn.

De organisatie zich op dit moment nog in de beginfase bevindt van de overgang naar Het Nieuwe Werken. De cases van leidinggevenden en managementondersteuners die conform Het Nieuwe Werken geven een goed beeld van hoe de functietaken en werkprocessen van de managementondersteuners die nog niet conform Het Nieuwe Werken werken er in de toekomst mogelijk uit gaan zien. Om een volledig beeld te krijgen van de lange termijn effecten van Het Nieuwe Werken op de functietaken en werkprocessen van de managementondersteuners in de toekomst is het wenselijk om deze functietaken en werkprocessen op de lange termijn te monitoren. Het is hierbij belangrijk om aandacht te besteden aan de betekenis die de managementondersteuners en leidinggevenden geven aan alle veranderingen binnen de functiegroep naar aanleiding van Het Nieuwe Werken.

#### 4. Het uniformeren van de communicatie

Binnen het ministerie van Buitenlandse Zaken zijn er vele partijen betrokken bij de transitie naar Het Nieuwe Werken. Deze partijen houden zich allemaal bezig met een klein onderdeel het proces. Tijdens het uitvoeren van dit onderzoek bleek uit observatie dat deze partijen soms verschillende boodschappen communiceerden met betrekking tot de overgang naar Het Nieuwe Werken. Dit zorgt voor onrust en onzekerheid binnen de organisatie en ook bij de managementondersteuners. Het is voor de organisatie wenselijk om de communicatie met betrekking tot de overgang naar Het Nieuwe Werken meer te uniformeren. Om over een complexe verandering als de overgang naar Het Nieuwe Werken te communiceren is een rijk communicatiemiddel gewenst dit betreft bijvoorbeeld face-to-face communicatie. Dit communicatiemiddel zou bijvoorbeeld kunnen worden toegepast door het centraal organiseren van informatie avonden waarbij betrokken partijen vragen kunnen stellen en ervaringen kunnen uitwisselen.

## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b> .....	<b>2</b>
<b>Managementsamenvatting</b> .....	<b>3</b>
<b>Lijst figuren en tabellen</b> .....	<b>7</b>
<b>Hoofdstuk 1 Inleiding</b> .....	<b>8</b>
1.1 Aanleiding .....	8
1.2 Doelstelling.....	9
1.3 Probleemstelling.....	9
1.4 Deelvragen.....	9
1.5 Maatschappelijke relevantie .....	10
1.6 Wetenschappelijke relevantie .....	11
1.7 Onderzoeksmethoden .....	11
1.8 Leeswijzer .....	11
<b>Hoofdstuk 2 Theoretisch Kader</b> .....	<b>12</b>
2.1 Inleiding.....	12
2.2 Het Nieuwe Werken.....	12
2.2.1 Bewegredenen om met Het Nieuwe Werken te starten.....	12
2.2.2 Definities van Het Nieuwe Werken.....	14
2.2.3 De definitie van een managementondersteuner bij het ministerie .....	17
2.3 Functietaken en werkprocessen .....	17
2.4 De rol van de leidinggevende .....	19
2.4.1 Communicatie .....	20
2.4.2 Vertrouwen .....	21
2.4.3 Steun.....	22
2.5 Conceptueel model.....	22
<b>Hoofdstuk 3 Methoden en operationalisering</b> .....	<b>24</b>
3.1 Inleiding.....	24
3.2 Het onderzoeksdesign .....	24
3.3 Betrouwbaarheid .....	24
3.4 Validiteit.....	25
3.5 Operationalisering .....	26
3.5.1 De functietaken en werkprocessen van managementondersteuners .....	26
3.5.2 De mate van implementatie van Het Nieuwe Werken binnen de organisatie .....	27
3.5.3 De rol van de leidinggevende .....	28
3.6 Methoden van analyse .....	30

<b>Hoofdstuk 4 Resultaten en analyse .....</b>	<b>31</b>
4.1 Inleiding.....	31
4.2 De mate van implementatie van Het Nieuwe Werken binnen de organisatie .....	31
4.3 De functietaken van de managementondersteuners .....	35
4.4 De werkprocessen van de managementondersteuners .....	37
4.5 De rol van de leidinggevenden .....	42
4.5.1 De rol van de leidinggevenden vanuit het oogpunt van de managementondersteuners .....	42
4.5.1.1 Communicatie.....	42
4.5.1.2 Vertrouwen .....	42
4.5.1.3 Steun.....	43
4.5.2 De rol van de leidinggevenden vanuit het oogpunt van de leidinggevenden zelf.....	44
4.5.2.1 Communicatie.....	44
4.5.2.2 Vertrouwen en steun.....	44
4.6 Vernieuwd conceptueel model.....	46
<b>Hoofdstuk 5 Conclusie.....</b>	<b>48</b>
5.1 Inleiding.....	48
5.2 Beantwoording probleemstelling.....	48
5.3 Beleidsaanbevelingen .....	49
5.4 Discussie.....	50
5.4.1 Theoretische reflectie .....	50
5.4.2 Methodologische reflectie .....	52
5.4.3 Suggesties voor vervolgonderzoek.....	53
<b>Literatuurlijst .....</b>	<b>54</b>
<b>Bijlage 1 Topiclijst Interview leidinggevende .....</b>	<b>57</b>
<b>Bijlage 2 Topiclijst Interview managementondersteuner .....</b>	<b>58</b>

## Lijst figuren en tabellen

<b>Figuur 1.6</b>	Leeftijd departement MO
<b>Figuur 2.2.1</b>	Overzicht ontwikkelingen ambtelijk vakmanschap
<b>Figuur 2.2.2</b>	Routeplan naar Het Nieuwe Werken van het ministerie van Buitenlandse Zaken
<b>Figuur 2.4.1</b>	Information Richness Continuum
<b>Figuur 2.5</b>	Conceptueel Model
<b>Tabel 3.3</b>	Overzicht geïnterviewde managementondersteuners en leidinggevendenden per departement
<b>Tabel 3.5.1</b>	Operationalisering de functietaken van de managementondersteuners
<b>Tabel 3.5.2</b>	Operationalisering de mate van implementatie van Het Nieuwe Werken
<b>Tabel 3.5.3.1</b>	Operationalisering kritische succesfactor communicatie
<b>Tabel 3.5.3.2</b>	Operationalisering kritische succesfactor vertrouwen
<b>Tabel 3.5.3.3</b>	Operationalisering kritische succesfactor steun
<b>Tabel 4.1</b>	Overzicht leidinggevendenden en managementondersteuners en de mate waarin zij conform Het Nieuwe Werken werken
<b>Tabel 4.4</b>	Overzicht van de mate waarin de organisatie conform Het Nieuwe Werken werkt van invloed is op de veranderingen in werkprocessen van de managementondersteuners.
<b>Tabel 4.6</b>	Overzicht veranderingen in functietaken managementondersteuners
<b>Figuur 4.7.1</b>	Vernieuwd conceptueel model

## Hoofdstuk 1 Inleiding

### 1.1 Aanleiding

In 2017 verhuist het Ministerie van Buitenlandse Zaken naar een nieuw gebouw aan de Rijnstraat 8 in Den Haag. Op de nieuwe locatie zijn er veel minder werkplekken aanwezig. Medewerkers zullen hierdoor meer moeten flexwerken. Flexwerken houdt in dat werknemers geen vaste werkplek hebben maar wel in (vaste) dienst zijn bij een organisatie. Flexwerken is een belangrijk onderdeel van Het Nieuwe Werken. Bij het ministerie van Buitenlandse Zaken is men momenteel bezig met een overgang naar Het Nieuwe Werken. Enkele afdelingen zijn op dit moment al begonnen met Het Nieuwe Werken, in het nieuwe gebouw zullen echter alle medewerkers conform Het Nieuwe Werken moeten gaan werken. Het Nieuwe Werken betekent voor de medewerkers van het ministerie van Buitenlandse Zaken dat:

- zij in staat gesteld worden onafhankelijk van tijd, plaats en apparaat te werken;
- zij consequent op resultaat worden gestuurd;
- zij vrij toegang hebben tot kennis, ervaringen en ideeën;
- zij kunnen samenwerken met wie ze willen (zowel binnen als buiten de Rijksoverheid).

Binnen het ministerie van Buitenlandse Zaken is er naast de overgang naar Het Nieuwe Werken sprake van een veranderende rol van de manager. Sinds 1 september 2015 is de manager integraal verantwoordelijk voor het organisatieonderdeel waarvoor hij of zij de verantwoordelijkheid draagt. De manager krijgt hierdoor een grotere HR-verantwoordelijkheid. In de nieuwe situatie is de lijn immers verantwoordelijk voor de medewerkers. De managementondersteuner ondersteunt de manager bij het uitvoeren van deze taak. Optimale informatievoorziening is hierbij erg belangrijk (ministerie van Buitenlandse Zaken, 2016).

Dit onderzoek maakt deel uit van het project functie managementondersteuner, wat als doel heeft oplossingen te creëren voor de knelpunten binnen deze functiegroep. Door de volledige invoering van Het Nieuwe Werken en de veranderende rol van de manager is deze functie aan veranderingen onderhevig. In het algemeen is de functie van managementondersteuner eveneens aan veranderingen onderhevig. Om op deze veranderingen in te kunnen spelen hebben verschillende experts uit de praktijk een aantal verwachtingen voor de managementondersteuner van de toekomst beschreven. Zo heeft Top Secretaries als onderdeel van de Adecco Group Nederland een witboek geschreven: 'De essentie van de nieuwe assistent.' In het witboek stelt men dat organisaties tegenwoordig steeds informeler en flexibeler zijn geworden. Daarnaast zal de fysieke afstand tussen de managementondersteuner en de manager door Het Nieuwe Werken groter worden. De vertrouwensband tussen manager en managementondersteuner zal hierdoor belangrijker worden. Al deze ontwikkelingen vragen ook andere vaardigheden van de managementondersteuners. Zo zullen managementondersteuners van de toekomst steeds meer een faciliterende en verbindende rol hebben in de organisatie. Dit is onder meer het gevolg van het steeds verder verdwijnen van vaste werkplekken. De managementondersteuner wordt ook wel gezien als het stabiele element in een steeds flexibeler wordende organisatiestructuur. Daarnaast is het zo dat door de veranderende organisatiestructuur en toenemende bezuinigingen in de afgelopen jaren de verwachting is dat steeds meer taken van de lijnmanagers bij de managementondersteuner komen te liggen. Deze krijgt hierdoor een complexer takenpakket en meer verantwoordelijkheid. De voorspelling is daarom dat er in de toekomst een hoger niveau van managementondersteuners wordt verwacht (Adecco Top Secretaries, 2012).

Dit onderzoek kijkt naar welke invloed de mate waarin de organisatie conform Het Nieuwe Werken werkt binnen de organisatie heeft op de functietaken en werkprocessen van de



managementondersteuners bij het ministerie van Buitenlandse Zaken en in hoeverre de rol van de leidinggevende van invloed is op de mate waarin de organisatie conform Het Nieuwe Werken werkt. Onderzoek toont aan dat direct leidinggevende een belangrijke invloed hebben bij de invoering van Het Nieuwe Werken (Zaccaro en Klimoski, 2001). Tevens zal er een doorkijk gegeven worden naar de mogelijke effecten op de benodigde formatie in de functie managementondersteuner bij het ministerie. Het onderzoek sluit aan bij de vraag geformuleerd in het plan van aanpak voor het project functie managementondersteuner.

*“Op welke wijze kan de frictie in kwantiteit en de frictie in kwaliteit binnen de functiegroep management ondersteuning worden verminderd?”*  
(Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2016 p.9)

Aanleiding voor het project functie managementondersteuner is een rapport over de knelpunten binnen de functie van managementondersteuner. Het rapport wordt in het plan van aanpak als volgt samengevat:

*“Er is een tekort aan goede managementondersteuners en/of secretaresses. Secretariële functies blijken - ondanks een verondersteld overschot t.g.v. opgeheven functies in het buitenland- lastig vervulbaar. Enerzijds is er een tekort (kwantitatief) en anderzijds zien we dat eisen t.a.v. kwaliteit wijzigen gezien alle veranderingen, te denken valt aan de verdergaande digitalisering. De oplossing werd tot nu toe gezocht in tijdelijke externe inhuur. Nu is een kwantitatieve analyse gemaakt. Deze laat zien dat er op korte termijn maatregelen moeten worden getroffen en een doorkijk naar de toekomst moet worden gemaakt.”*  
(Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2016 p.9)

Het project heeft als doel een oplossingsrichting te creëren voor de knelpunten binnen de functiegroep managementondersteuner bij het ministerie van Buitenlandse Zaken. De kwalitatieve knelpunten zijn al eerder beschreven, de kwantitatieve knelpunten hebben betrekking op het feit dat op korte termijn een groot aantal managementondersteuners zal uitstromen vanwege leeftijd. Dit punt zal verder worden toegelicht in de paragraaf maatschappelijke relevantie.

## **1.2 Doelstelling**

Het onderzoek heeft als doel inzicht te verkrijgen in hoeverre de mate waarin de organisatie conform Het Nieuwe Werken werkt invloed heeft op de functietaken en werkprocessen van de managementondersteuners bij het ministerie van Buitenlandse Zaken, en welke rol de direct leidinggevende hierbij heeft. Deze doelstelling sluit aan bij de doelstelling van de projectgroep functie managementondersteuner omdat het onderzoek inzicht geeft in de kwalitatieve veranderingen binnen de functiegroep managementondersteuners naar aanleiding van Het Nieuwe Werken, en daarbij een bijdrage levert aan het oplossen van de kwalitatieve knelpunten binnen de functiegroep. Op basis van de bovenstaande doelstelling is de volgende probleemstelling geformuleerd:

## **1.3 Probleemstelling**

Wat is de invloed van de direct leidinggevende op de mate waarin de organisatie conform Het Nieuwe Werken werkt en in hoeverre heeft de mate waarin de organisatie conform Het Nieuwe Werken werkt invloed op de functietaken en werkprocessen van de managementondersteuners bij het ministerie van Buitenlandse Zaken?

## **1.4 Deelvragen**

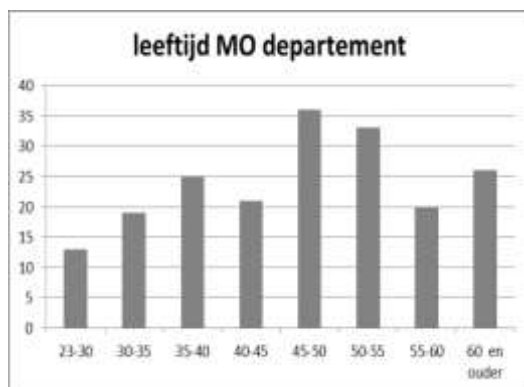
Op basis van de bovenstaande probleemstelling zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

- Wat zijn de functietaken en werkprocessen van de managementondersteuners bij het ministerie van Buitenlandse Zaken op dit moment?

- In hoeverre heeft Het Nieuwe Werken invloed op de functietaken en werkprocessen van de managementondersteuners bij het ministerie van Buitenlandse Zaken?
- In hoeverre is de rol van de direct leidinggevende van de managementondersteuners van invloed op de mate van implementatie van Het Nieuwe Werken?
- Welke aanbevelingen kunnen op basis van de gevonden resultaten worden gedaan?

### 1.5 Maatschappelijke relevantie

Het onderzoek is maatschappelijk relevant omdat het een bijdrage levert aan knelpunten binnen het ministerie van Buitenlandse Zaken. Zo zijn er een aantal kwalitatieve en kwantitatieve knelpunten zijn ontstaan binnen de functiegroep managementondersteuners. Het onderzoek levert een bijdrage aan het oplossen van de kwalitatieve knelpunten door dat het inzicht geeft in de invloed van de mate waarin de organisatie conform Het Nieuwe Werken werkt op de functietaken en werkprocessen van de managementondersteuners en welke rol de direct leidinggevende hebben in dit proces. Het grootste kwantitatieve knelpunt is dat op relatief korte termijn een relatief groot aantal managementondersteuners uitstromen vanwege hun leeftijd. In de onderstaande tabel de gemiddelde leeftijd van de managementondersteuners op het departement (ministerie van Buitenlandse Zaken, 2016). Het is voor de het ministerie dan ook relevant om met behulp van bijvoorbeeld strategische personeelsplanning in te kunnen spelen op de veranderingen binnen de functiegroep managementondersteuners.



Figuur 1.6 leeftijd MO departement

Daarnaast hebben in de afgelopen jaren diverse maatschappelijke ontwikkelingen er voor gezorgd dat arbeid en organisatievormen veranderen (Smith, 2010). Het is voor het ministerie van Buitenlandse zaken relevant om adequaat op deze veranderingen in te kunnen spelen en effectief beleid te kunnen implementeren. Zoals gezegd zijn alle functiebeschrijving binnen de Rijksoverheid zoveel mogelijk gelijk getrokken, dit maakt het onderzoek rijksbreed relevant.

Het onderzoek is tevens bestuurskundig relevant omdat het onderwerp raakvlakken heeft met de EU 2020 – strategie. Deze strategie maakt onderdeel uit van een lang termijn plan met als doel het ontwikkelen van een duurzame economie en goede werkgelegenheid. Om dit plan te implementeren zijn er een aantal vlaggenschipprogramma's ontwikkeld waarvan de digitale agenda van Europa er een was. Dit programma streefde er naar om de digitale innovatie op de kaart te zetten. Binnen de bestuurskunde is het belangrijk om beleid te ontwikkelen wat hier op inspeelt (Europa NU, z.d.). Ook is het onderzoek bestuurskundig relevant omdat het inzicht geeft in de ontwikkelingen van Human Resource Management binnen de publieke sector. Het onderzoek kijkt namelijk naar de veranderingen in functietaken en werkprocessen van de managementondersteuners naar aanleiding van Het Nieuwe Werken.

### **1.6 Wetenschappelijke relevantie**

Het onderzoek is wetenschappelijk relevant omdat het een bijdrage levert aan de kennis over de effecten van Het Nieuwe Werken op de functietaken en werkprocessen van de managementondersteuners. Over de effecten van Het Nieuwe Werken op de manier waarop het werk georganiseerd is, is momenteel nog weinig bekend. Menezes en Kelliher (2011) laten in hun literatuurstudie zien dat het niet mogelijk is om een universele businesscase te maken met betrekking tot het flexibel werken. Flexibel werken houdt in onafhankelijk van tijd en plaats werken het geen een belangrijk onderdeel is van Het Nieuwe Werken. Menezes en Kelliher (2011) geven aan dat er behoefte is aan aanvullend kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Ook zijn er meerdere onderzoeken die laten zien dat er nog weinig bekend is over de rol van leidinggevende bij het invoeren van Het Nieuwe Werken (Baruch, 2000; Felstead e.a., 2003; Harris, 2003; Peters e.a., 2010). Dit terwijl leidinggevers volgens hen een bepalende rol hebben bij de mate waarin de organisatie conform Het Nieuwe Werken werkt. Dit kwalitatieve onderzoek is dan ook een aanvulling op de bestaande literatuur over de effecten van Het Nieuwe Werken en leiderschap en Het Nieuwe Werken. Daarnaast focussen huidige onderzoeken zich vooral op professionals en kenniswerkers en niet op ondersteunend personeel, dit maakt het onderzoek eveneens wetenschappelijk relevant.

### **1.7 Onderzoeksmethoden**

Het onderzoek is een kwalitatieve casestudie die is uitgevoerd door middel van semigestructureerde interviews. De theoretische basis van deze studie zal gevormd worden op basis van literatuurstudie. Vervolgens zullen de indicatoren die op basis van de theorie naar voren zijn gekomen samen met de data van de semigestructureerde interviews gebruikt worden om de onderzoeksituatie te beschrijven en te interpreteren. De semigestructureerde interviews zullen plaatsvinden met managers en managementondersteuners vanuit de gehele organisatie. De specialistische informatie vanuit de praktijk vormt een waardevolle aanvulling voor het onderzoek. Tot slot is er zoveel mogelijk naar gestreefd om koppels van managementondersteuners en managers te interviewen. Dit om vanuit meerdere perspectieven de invloed van Het Nieuwe Werken op de veranderende rol functietaken en werkprocessen te beschrijven.

### **1.8 Leeswijzer**

Het eerste hoofdstuk van dit onderzoek geeft een beschrijving van de aanleiding, probleemstelling en relevantie van dit onderzoek. Het tweede hoofdstuk volgt het theoretisch framework van dit onderzoek, op basis van dit framework wordt een conceptueel model geconstrueerd. In de volgende hoofdstukken zullen de gekozen onderzoeksmethodologie, analyse en resultaten verder toegelicht worden. Vervolgens wordt in de conclusie antwoord gegeven op de hoofdvraag en wordt afgesloten met een aantal beleidsaanbevelingen een theoretische en methodologische reflectie en een aantal suggesties voor vervolgonderzoek.

## Hoofdstuk 2 Theoretisch Kader

### 2.1 Inleiding

In het theoretisch kader komen de variabelen; de mate waarin de organisatie conform Het Nieuwe Werken werkt, de functietaken en werkprocessen van de managementondersteuners en de rol van de direct leidinggevende bij de mate van waarin de organisatie conform Het Nieuwe Werken werkt. Daarna wordt uiteengezet welke verbanden er op basis van de wetenschappelijke literatuur tussen deze variabelen verwacht kunnen worden.

### 2.2 Het Nieuwe Werken

In deze paragraaf wordt de variabele Het Nieuwe Werken toegelicht. Hierbij is er aandacht voor het ontstaan van Het Nieuwe Werken, de definities van Het Nieuwe Werken en zal er tot slot een koppeling gemaakt worden tussen de theorie van Het Nieuwe Werken en de praktijksituatie bij het ministerie van Buitenlandse Zaken.

#### 2.2.1 Beweegredenen om met Het Nieuwe Werken te starten

Baarne, Houtkamp en Knotter (2011) beschrijven in hun boek 'Het Nieuwe Werken ontrafeld' twee belangrijke ontwikkelingen die voor organisaties aanleiding zijn om met Het Nieuwe Werken te starten. De eerste ontwikkeling wordt door de auteurs ook wel 'Web 2.0' genoemd. Door de sterke ontwikkeling van digitale informatie en communicatiemiddelen is er steeds meer aandacht voor de effecten hiervan op de werkprocessen en de verhoudingen binnen de organisatie. Steijn (2001) spreekt zelfs van een 'technologische revolutie'. Hij stelt dat in navolging van de industriële revoluties rond 1800 en 1850 er in de afgelopen decennia een 'technologische revolutie' heeft plaatsgevonden. Steijn doelt hiermee op de opmars van digitale communicatiemiddelen in de afgelopen jaren.

De tweede ontwikkeling die Baarne, Houtkamp en Knotter (2011) beschrijven is die van 'Werknemer 2.0'. Met de 'Werknemer 2.0' doelen zij op de werknemer die een virtuele werken leefstijl heeft. Dit betekent dat de werknemer gebruik maakt van digitale informatie en communicatiemiddelen om te kunnen; samenwerken, communiceren, netwerken en informatie te delen. Baarne e.a. (2011) stellen dat de 'Werknemer 2.0' haar arbeid liever op een andere manier indeelt, zij hebben hierbij volgens de auteurs meer behoefte aan meer regie over zijn of haar eigen loopbaan. Om in te kunnen spelen op de veranderingen met betrekking tot de 'Werknemer 2.0' en het 'Web 2.0' gaan organisaties vaak op zoek naar nieuwe organisatievormen, zoals Het Nieuwe Werken.

De Rijksoverheid is ook in ontwikkeling, zo wordt er door Paul 't Hart (2014) inmiddels al gesproken over de 'De Ambtenaar 3.0.' Hij omschrijft in zijn essay 'Wat is het ambtelijk vakmanschap?' de ontwikkeling van het ambtelijk vakmanschap door de loop der jaren. Hierbij ziet men dat 'De Ambtenaar 3.0' werkzaam is in een netwerksamenleving. Dit zorgt voor andere verwachtingen en vraagt een andere werkwijze van de ambtenaar. In de onderstaande tabel staat schematisch weergegeven welke ontwikkelingen het ambtelijk vakmanschap heeft doorgemaakt in de periode van 'De Ambtenaar 1.0' tot 'De Ambtenaar 3.0'

#### **Ambacht 1.0: In de bloeitijd van het Nederlandse model**

- Loyaal en effectief dienen
- De bestuurlijke achterkamer faciliteren
- Expertise en realisatievermogen bundelen
- Weberiaanse deugden cultiveren

**Ambacht 2.0: In reparatieperiode**

- Blik (ook) naar buiten richten
- Interne samenhang vergroten
- Leren omgaan met transparantie en verantwoording
- Internationaal denken, multi-level opereren
- De eerste adviseur van het bestuur zien te blijven

**Ambacht 3.0: In turbulente netwerksamenleving**

- Omgaan met agendaturbulentie
- Omgaan met electorale en partijpolitieke turbulentie
- Omgaan met gezagsturbulentie
- Omgaan met temporele turbulentie
- Balanceren tussen rollen
- Interactief besturen in een netwerksamenleving

*Figuur 2.2.1 ontwikkelingen ambtelijk vakmanschap Bron: Paul 't Hart (2014)*

De visie van Paul 't Hart (2014) omschrijft een aantal verwachting met betrekking tot de veranderende werkprocessen van ambtenaren maar er wordt niet gesproken over wat deze veranderingen voor het ondersteunend personeel zoals de managementondersteuners bij het ministerie van Buitenlandse Zaken betekent. Echter zoals in de inleiding beschreven zijn er wel een aantal experts uit de praktijk die uitspraken hebben gedaan over de toekomstverwachtingen van de functie van managementondersteuner. Zo verwacht Adecco Top Secretaries (2012) dat de managementondersteuner een meer faciliterende en verbindende rol krijgt en dat er onder andere naar aanleiding van de digitalisering inhoudelijk zwaardere ondersteuning gewenst is. Vooral de verbindende en faciliterende rol die Adecco Top Secretaries (2012) omschrijft komt over een met de verwachtingen die Paul 't Hart heeft van 'De Ambtenaar 3.0.'

Onderzoek laat zien dat digitalisering een aantal veranderingen in interne organisatieprocessen teweeg kan brengen. Zo hebben Colard, van Zutphen en Székely (2002) namens ECORYS-NEI bij het ministerie van Binnenlandse Zaken onderzoek gedaan naar de gevolgen van de digitalisering voor de backoffice van de rijksoverheid. De focus ligt hierbij vooral op personele en organisatorische gevolgen. Om dit te kunnen onderzoeken zijn er vier casussen binnen de overheid onderzocht en een casus uit het bedrijfsleven. Op basis van deze casussen omschrijven Colard et al. (2002) twee vormen van digitalisering: documentmanagement en workflow management. Documentmanagement draait om het online managen van documenten. Documentmanagement bestaat uit drie verschillende onderdelen: het digitaal verkrijgen van informatie, het digitaal opslaan van operationele informatie en het digitaal archiveren van informatie. Workflow management draait om het zo optimaal mogelijk managen van werkprocessen binnen de organisatie. Dit heeft betrekking op het digitaliseren van transport en het digitaliseren van activiteiten.

Colard et al. (2002) noemt als belangrijke redenen voor digitalisering dat dit mogelijkheid geeft om efficiënter te werk te gaan. Wanneer dit gebeurt biedt dit de mogelijkheid om anders met budgetten om te gaan en de ruimte om het werk anders in te delen. Wanneer men kijkt naar de voordelen van digitalisering voor documentmanagement verwachten Colard et al. (2002) een aantal dingen: een betere toegang tot de reeds aanwezige informatie, hogere kwaliteit van informatie en snellere toegang tot informatie. De belangrijkste voordelen van digitalisering voor het workflow management zijn: snellere doorlooptijden van werkprocessen, hogere kwaliteit van de werkprocessen en betere aansturingmogelijkheden van werkprocessen.

De voordelen van digitalisering die Colard et al. (2002) schetsen hebben een aantal gevolgen voor de organisatie en personeel. Wanneer men kijkt naar de organisatorische

gevolgen van de digitalisering schetsen Colard et al. (2002) de volgende algemene verwachtingen: allereerst wordt een grotere rol voor de ICT-afdeling verwacht. Zij zullen als helpdesk fungeren en technologische ondersteuning bieden. Om een organisatie te digitaliseren is het nodig om een aantal werkprocessen te standaardiseren. Echter zijn niet alle werkprocessen te standaardiseren en is het belangrijk om binnen een organisatie de balans tussen standaardisering en flexibiliteit niet uit het oog te verliezen. Dit omdat een organisatie moet zien te voorkomen dat standaardisering van het systeem ten koste gaat van de flexibiliteit. Digitalisering heeft volgens Colard et al. (2002) namelijk als doel ongewenste flexibiliteit te verwijderen en gewenste flexibiliteit te behouden. Tot slot verwachten Colard et al. (2002) wat betreft personele gevolgen dat de ondersteuningsbehoefte kleiner wordt. Dit omdat ondersteuningsbehoefte over het algemeen processen zijn die gestandaardiseerd kunnen worden.

Wat betreft personele gevolgen schetsen Colard et al. (2002) ook een aantal algemene verwachtingen: ten eerst zijn er een aantal kosten aan verbonden om het personeel te scholen voor bijvoorbeeld het omgaan met nieuwe systemen. Ook is de verwachting dat werknemers productiever zullen zijn door een verbeterde efficiëntie van de werkprocessen. De organisatie kan haar personeelsbeleid hier op aanpassen, door de digitalisering zullen naar alle waarschijnlijkheid een aantal functies vervallen. Dit betreft functies die veel standaardwerkzaamheden hebben. Daarnaast wordt verwacht dat er minder personeel noodzakelijk is, omdat de ondersteuningsbehoefte afneemt. Digitalisering heeft daarnaast tot gevolg dat werknemers meer training moeten krijgen om met de ICT –middelen om kunnen gaan. De verwachting hierbij is dat werknemers op een steeds hoger niveau geschoold moeten zijn. Dit omdat de relatief simpelere werkzaamheden die eenvoudig gestandaardiseerd kunnen worden naar verwachting langzaam uit het takenpakket van de werknemers zullen verdwijnen.

Colard et al. (2002) schetsen met hun casestudies een aantal algemene verwachtingen met betrekking tot de personele en organisatorische veranderingen naar aanleiding van de digitalisering binnen de Rijksoverheid. In dit onderzoek wordt onder meer gekeken naar in hoeverre deze verwachtingen van toepassing zijn op het ministerie van Buitenlandse Zaken. Naast personele en organisatorische gevolgen heeft de digitalisering eveneens te maken met een aantal gevolgen op technologisch gebied. De 'Paperless office' doet bij steeds meer organisaties zijn intrede. Digitale communicatiemiddelen zullen hierin een grotere rol gaan spelen. Informatie en kennis zal makkelijker gedeeld kunnen worden. Voor de managementondersteuners komt dan ook een belangrijker rol te liggen bij het beheer van deze kennis en informatie (Adecco Top Secretaries, 2012). Het aanbieden van diensten biedt daarnaast ook de mogelijkheid voor het aanbieden van geïntegreerde diensten, echter is hier wel meer samenwerking voor vereist.

### **2.2.2 Definities van Het Nieuwe Werken**

Het concept Het Nieuwe Werken is een containerbegrip dat bijzonder actueel is. Het concept is vaak in de literatuur beschreven en kent daarnaast vele verschillende verschijningsvormen. Doordat Het Nieuwe Werken zoveel verschillende verschijningsvormen kent is het lastig om een eenduidige definitie te geven. In dit theoretisch kader wordt gerefereerd aan een aantal bekende auteurs op het gebied van Het Nieuwe Werken er wordt gekeken naar welke definities zij aan het begrip Het Nieuwe Werken even. Deze definities worden met elkaar vergeleken en uiteindelijk ook toegepast worden op casus binnen de functiegroep managementondersteuners bij het ministerie van Buitenlandse Zaken. Aangezien voorafgaand aan het onderzoek bleek dat de mate waarin de organisatie conform Het Nieuwe Werken werkt per afdeling sterk verschilt wordt er in dit onderzoek specifiek gekeken naar de mate waarin de organisatie conform Het Nieuwe Werken werkt.

Een in literatuur vaak geciteerd onderzoek is dat van Baarne, Houtkamp en Knotter (2011), zij omschrijven Het Nieuwe Werken als volgt:

*“Het Nieuwe Werken is een containerbegrip dat organisaties wisselend gebruiken om hun initiatieven op het gebied van sociale innovatie te benoemen”. (p.38)*

In hun onderzoek beschrijven zij een aantal dimensies, die voor iedere organisatie die met Het Nieuwe Werken aan de slag gaat gelden:

- De organisatie stelt medewerkers in staat om onafhankelijk van plaats en tijd te werken: De mogelijkheid om tijd-, en plaats onafhankelijk werken gaat over de mogelijkheid voor de werknemer om ‘Any time, any place te werken’. Goede ICT voorzieningen zijn hierbij cruciaal. Wanneer werknemers ‘Any time, any place’ kunnen werken betekent dit ook dat zij flexibeler om kunnen springen met hun werk-privé balans. Het kantoor is hierbij ingericht als inspirerende ontmoetingsplek. Tot slot heeft men de mogelijkheid om activiteit gerelateerd te werken dit houdt in dat het soort werk wat je doet je werkplek bepaalt.
- De organisatie stuurt haar medewerkers consequent op resultaat: Werknemers worden niet langer afgerekend op aanwezigheid maar op de resultaat van het werk. Doordat medewerkers zich meer op afstand bevinden, kan het management niet langer sturen op aanwezigheid, waardoor resultaatafspraken steeds belangrijker worden. Het management kan ook minder controle uitoefenen op de werkprocessen. De managementondersteuner krijgt meer zelfstandigheid en vrijheid om het werk zo in te delen als zo als hij of zij het wil.
- De organisatie zorgt dat haar medewerkers vrij toegang hebben tot en gebruik kunnen maken van kennis, ervaringen en ideeën: Er ontstaat een plattere organisatievorm, informatie moet zich op een gemakkelijke wijze door de organisatie kunnen verspreiden.
- Organisaties zijn gebaseerd op flexibele arbeidsrelaties (arbeidsverhoudingen en contractvormen): Dit betekent dat de arbeidsvoorwaarden afgesteld worden op de persoonlijke voorkeuren van de werknemers. (Baarne e.a., 2010)

Een grote mate van eigen verantwoordelijkheid voor de werknemers vormt de basis van al deze dimensies. In de praktijk ziet men Het Nieuwe Werken op de volgende twee manieren terug: flexibele werkplekken binnen het kantoorpand en de mogelijkheid om op een andere locatie zoals bijvoorbeeld thuis te werken. Deze twee kenmerken zijn dan weer gerelateerd aan het flexwerken. Het concept flexwerken houdt in dat werknemers geen vaste werkplek hebben maar wel in vaste dienst zijn bij een organisatie (van de Vendel, 2009). Dit betekent in de praktijk dat werknemers waar, wanneer en op welk apparaat zij willen kunnen werken. De praktische invulling van Het Nieuwe Werken binnen een organisatie wordt in het boek van Baarne, Houtkamp en Knotter (2011) ingevuld aan de hand van de volgende drie thema's:

- Bricks: Dit betreft de huisvesting. Het gebouw moet voldoen aan de eisen die bij het flexibel werken horen;
- Bytes: De werknemer moet over de juiste middelen beschikken om Het Nieuwe Werken mogelijk te maken;
- Behaviour: Het Nieuwe Werken vraagt om bepaald gedrag in de vorm van competenties, vaardigheden en attitude van medewerkers.

Het ministerie van Buitenlandse Zaken heeft Het Nieuwe Werken als volgt binnen de organisatie ingevuld. Alle medewerkers worden:

- in staat gesteld worden onafhankelijk van tijd, plaats en apparaat te werken;
- consequent sturen op resultaat;
- hebben vrij toegang hebben tot kennis, ervaringen en ideeën;
- kunnen samenwerken met wie ze willen (zowel binnen als buiten de Rijksoverheid).

Het ministerie van Buitenlandse Zaken heeft in haar routeplan naar Het Nieuwe Werken met behulp van de Bricks, Bytes en Behaviour een praktische invulling gegeven aan wat Het Nieuwe Werken betekent voor de organisatie.

<i>Bricks</i>	<i>Bytes</i>	<i>Behaviour</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibel werken (any time, any place)</li> <li>• Inspirerende kantooromgeving ingericht als ontmoetingsplek</li> <li>• Activiteitgerelateerd Werken (soort werk bepaalt welke werkplek je uitkiest)</li> <li>• Open omgeving om de 'buitenwereld' binnen te halen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apparaatonafhankelijk werken (keuze uit diversiteit aan computers, smartphones, tablets, etc.: choose-your-own device )</li> <li>• Digitale beschikbaarheid van informatie (papierloos)</li> <li>• Real time beschikbaarheid van informatie</li> <li>• Technologie die zich aanpast aan de gebruiker (gebruikersvriendelijkheid, instelbaarheid)</li> <li>• Inzet moderne software (om online samen te kunnen werken)</li> <li>• Slim vergaderen door gebruik van web(video)conferencing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximaal delegeren besluitvorming</li> <li>• Balans tussen vertrouwen enerzijds en controle en regels anderzijds</li> <li>• Anticiperen op verschillende werkstijlen en persoonlijkheden</li> <li>• Innoveren; nieuwe wegen verkennen</li> <li>• Resultaatsturing</li> <li>• Transparantie en openheid</li> <li>• Balans werk en privé</li> <li>• Maatwerk in arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden</li> </ul>

Figuur 2.2.2 Routeplan naar Het Nieuwe Werken van het ministerie van Buitenlandse Zaken

Een van de andere veel geciteerde auteurs wanneer het over Het Nieuwe Werken gaat is Bijl (2007), hij definieert Het Nieuwe Werken als volgt:

*“Het Nieuwe Werken is een visie om het werk effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de werknemer” (p. 27).*

Hij omschrijft daarnaast in zijn boek ook een aantal dimensies, die naar zijn inzien de basis vormen van Het Nieuwe Werken. De eerste dimensie waar Bijl over spreekt is 'ICT'. Bijl omschrijft twee belangrijke taken van ICT. De eerste taak gaat over het delen van informatie en de tweede taak gaat over communicatie. ICT zorgt ervoor dat deze processen efficiënter verlopen. Ook Bijl (2007: 2009) onderschrijft dat ICT medewerkers 'enabelt' om onafhankelijk van tijd en plaats te werken. Wel omschrijft Bijl (2007:2009) het als essentieel dat werknemers op welke plek zij ook werken goede voorzieningen beschikbaar hebben. Bijl (2007:2009) omschrijft in zijn boeken de 'fysieke werkplek' als tweede dimensie. Deze moet voor werknemers efficiënt en effectief ingericht worden. Dit betekent onder meer dat er voor werknemers voldoende ruimte moet zijn om te kunnen samenwerken. Open ruimtes die voor iedereen toegankelijk zijn kunnen hier een goede bijdrage aanleveren. Om een kantoorruimte zo efficiënt mogelijk te gebruiken is het van belang dat er een zo hoog mogelijke bezettingsgraad is gedurende de dag. Dit kan men onder meer realiseren met behulp van flexplekken (Bijl, 2009).

De derde dimensie die Bijl beschrijft is 'de organisatie'. De organisatie bestaat uit de volgende zes besturingsvariabelen van Nieuwenhuis (2003): strategie, structuur, cultuur, mensen, middelen en resultaten (Bijl, 2009: 58). Volgens Bijl (2007) moeten deze besturingsvariabelen in balans zijn, omdat er anders veel onduidelijkheid ontstaat. De variabele 'strategie' staat voor de missie en visie van de organisatie en de wijze waarop de organisatie deze wenst te bereiken. De variabele 'structuur' gaat over de structuur van de organisatie en de structuur van de werkprocessen. De variabele 'cultuur' gaat over de communicatie (formeel en informeel) en de manier waarop men met elkaar omgaat. Bij de variabele 'mensen' gaat het om de wijze waarop er binnen de organisatie om gegaan wordt met competenties en vaardigheden. Bij de variabele 'middelen' draait het om de overige beschikbare resources zoals bijvoorbeeld geld en communicatiemiddelen. Bij de variabele 'resultaten' gaat het om wat de werkprocessen een organisatie opleveren. Volgens Bijl (2007) heeft Het Nieuwe Werken vooral invloed op de organisatiestructuur en cultuur. Door Het Nieuwe Werken krijgt de werknemer veel meer vrijheden en verantwoordelijkheden, dit vraagt om een andere organisatiestructuur. Binnen het Nieuwe Werken zijn de regels



minimaal, maar er zijn wel duidelijke afspraken over de te behalen doelen en resultaten. De toegenomen vrijheden en verantwoordelijkheden zorgen ook voor meer plezier bij de medewerkers, dit zorgt ook voor een beter presterende medewerker (Baarne, Houtkamp & Knotter, 2010: 37).

De laatste dimensie van Het Nieuwe Werken is volgens Bijl (2007) 'de mens'. Hierbij wordt er onderscheidt gemaakt tussen de werknemer en de manager. Bijl beschrijft hierbij dat het belangrijk is dat werknemers zelf verantwoordelijkheid nemen over hun werkzaamheden maar dat het aan de andere kant ook belangrijk is dat werknemers die vrijheid krijgen van managers. Een goede vertrouwensband tussen de manager en de management ondersteuner is hierbij van essentieel belang.

Wanneer men de definities van Bijl (2007) en Baarne, Houtkamp en Knotter (2011) met elkaar vergelijkt ziet men dat beide definities de medewerker centraal heeft staan en niet het werkproces. Uiteindelijk is ervoor gekozen om tijdens de operationalisatie gebruik te maken van de theorie van Baarne, Houtkamp en Knotter (2011) te gebruiken voor de operationalisatie van de onafhankelijke variabele van het onderzoek 'de mate waarin de organisatie conform Het Nieuwe Werken werkt'. De in paragraaf genoemde dimensies die voor iedere organisatie die met Het Nieuwe Werken aan de slag gaat gelden zullen worden gebruikt om de mate waarin een organisatie conform Het Nieuwe Werken werkt te meten. Hiervoor is gekozen omdat deze definitie sterke overeenkomsten heeft met de invulling die het ministerie van Buitenlandse Zaken geeft aan Het Nieuwe Werken en daarmee goed aansluit bij de specifieke situatie van de organisatie. In dit onderzoek zal de mate waarin de organisatie conform 'Het Nieuwe Werken' werkt worden gemeten te kijken naar in hoeverre de respondenten de vier dimensies van Baarne, Houtkamp en Knotter (2011) als aanwezig ervaren. In aanvulling op de definities uit de theorie wordt in de volgende paragraaf de definitie gegeven van de managementondersteuner bij het ministerie van Buitenlandse Zaken, daarna zal worden in gaan op hun functietaken en werkprocessen.

### **2.2.3 De definitie van een managementondersteuner bij het ministerie**

Binnen de rijksoverheid gebruikt men een aantal vaststaande kaders voor het omschrijven van functies. Deze zijn vastgelegd in Functiegebouw Rijk (z.d.), ook bij het ministerie van Buitenlandse Zaken hanteert men de definitie van het Functiegebouw Rijk (z.d.) voor de functie managementondersteuner:

*'Een managementondersteuner verricht organisatorische, secretariële en administratieve werkzaamheden ter ondersteuning van het management en/of medewerkers van een organisatie-eenheid of project'.*

Aan deze definitie zijn ook een aantal specifieke kernwaarden voor managementondersteuners bij Buitenlandse Zaken toegevoegd. Deze specifieke kernwaarden zijn:

- Samenwerken: verbinden en dienstverlenend;
- Verantwoordelijkheid nemen: ondernemend en vernieuwend, integer en transparant;
- Resultaten behalen: kwaliteitsgericht, onderscheidend en zichtbaar

Daarnaast heeft het ministerie van Buitenlandse Zaken als belangrijkste corebusiness, het buitenland daarom is de competentie interculturele sensitiviteit bij managementondersteuners ook zeer belangrijk (ministerie van Buitenlandse Zaken, 2016)

### **2.3 Functietaken en werkprocessen**

Sinds 1 januari 2016 is er een nieuw functieprofiel voor managementondersteuners van het ministerie van Buitenlandse Zaken. In dit nieuwe functieprofiel is rekening gehouden met de door de organisatie verwachte veranderingen binnen de functie. Deze verwachte

ontwikkelingen worden in het plan van aanpak van het project functie managementondersteuner als volgt omschreven:

*'De organisatie verandert door nieuwe technologische ontwikkelingen, trends, modernisering, digitalisering, sociale media, vernieuwing personeelsbeleid, veranderingen in de externe (mondiale) omgeving, een andere invulling van taken en de veranderende rol van de manager. Managers worden meer zelfredzaam door digitale hulpmiddelen en door verschillende faciliteiten werken ze steeds flexibeler. De MO verandert mee.'* (ministerie van Buitenlandse Zaken, 2016 p. 14)

Zoals het ministerie van Buitenlandse Zaken het omschrijft verschuiven de werkprocessen van de managementondersteuner onder meer naar aanleiding van Het Nieuwe Werken van uitvoering naar facilitering en regie. Dit betekent ook dat de functie-eisen en competenties veranderen en er meer verwacht wordt van de MO: een hoger opleidingsniveau, proactief, meedenken, fungeren als sparring-partner, strategisch inzicht, sterke mate van zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid, kennis van en vaardigheid in techniek en technologie, inzicht in organisatiestructuren en veranderprocessen, communicatieve vaardigheden, nauwkeurigheid, organisatorische vaardigheden en in staat zijn om zich snel ondersteunende processen eigen te maken. De verwachting is dat de werkzaamheden de komende jaren complexer worden, met bijvoorbeeld taken op het terrein van web-beheer, financieel beheer, onderzoekswerk of projectmanagement (ministerie van Buitenlandse Zaken, 2016).

De verwachting is dus dat bij het ministerie van Buitenlandse Zaken zowel de functietaken als de manier waarop de functietaken worden uitgevoerd (de werkprocessen) van de managementondersteuners zullen veranderen. In organisaties vinden er verschillende werkprocessen plaats. De werkprocessen zijn het resultaat van de cultuur die binnen een organisatie heerst. Het begrip organisatiecultuur wordt door van Es (2008) op de volgende wijze geoperationaliseerd:

*"(Organisatiecultuur is) Een combinatie van geritualiseerde werkwijzen (gedrag en vaardigheden) en denkwijzen (overtuigingen) die nooit individueel is, maar altijd in onderlinge relaties tot ontwikkeling wordt gebracht en wordt gedeeld met een grotere groep: een (niet-) genetische familie, een team, een afdeling, een professie, een organisatie, een branche of nog groter, een nationale staat, een continentale regio of een taalfamilie."* (Van Es, 2008:226)

Van Es (2008) omschrijft werkprocessen als ritueel van een organisatie. Om werkprocessen te kunnen interpreteren zijn er bepaalde afspraken nodig. Een werkproces is uiting van onderlinge afspraken of sociale normen. Werkprocessen hoeven niet noodzakelijk bewust te ontstaan. Mensen kunnen ook handelingen onbewust overnemen (Schein, 1992 in Van Es et al., 2009; Boonstra, 2000, Schein 2010).

Onderzoek van Steijn (2001a) laat zien dat manier waarop werk georganiseerd binnen organisaties onderverdeelt kan worden binnen vier werksystemen; het traditionele Tayloristische systeem, het 'lean' teamwork systeem, het 'sociotechnical' teamwork systeem, en het professionele werksysteem. Het 'tayloristische' systeem beschrijft de situatie van werknemers lager in de hiërarchie binnen een traditionele organisatie. Deze organisaties worden gekenmerkt door duidelijk gedefinieerde functietaken, een sterke mate van arbeidsdeling en de beslissingsbevoegdheid die bij het hogere management ligt. De teamwork systemen focussen zich op het werken in teams. In 'socialtechnical' systemen hebben teams een hoge mate autonomie terwijl de mate van autonomie bij teams in 'lean' teamwork systemen juist laag is. (Bacon & Blyton 2000). Het professionele werksysteem

wordt gekenmerkt door professionals met een goede opleiding. Hun werk focust zich op dienstverlening, en daarnaast hun individuele zelfstandigheid. (Steijn, 2001a)

Het merendeel van het ministerie van Buitenlandse Zaken werkt momenteel nog niet conform Het Nieuwe Werken. De relatie van de managementondersteuners en leidinggevendenden is momenteel vrij traditioneel en kenmerkt zich door een duidelijke rolverdeling met heldere functietaken waarbij de leidinggevende de meeste beslissingsbevoegdheid heeft. Wanneer het ministerie van Buitenlandse Zaken volledig conform Het Nieuwe Werken gaat werken zal dit organisatie veel flexibeler maken. Dit betekent dat de manier waarop zij werknemers en middelen inzetten zich steeds aanpast aan de omgeving (Steijn, 2001) Dit ziet men onder meer terug aan het ontbreken van werkplekken voor alle medewerkers in het nieuwe gebouw. Daarnaast is de omgeving waarin het ministerie van Buitenlandse Zaken zich bevindt eveneens steeds complexer geworden. Kennismanagement is hierdoor in sterke opkomst. Dit komt over een met de eerdere genoemde dimensie van de mate waarin de organisatie conform Het Nieuwe Werken werkt namelijk vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën. Door de flexibilisering van de organisatie en de grote hoeveelheid complexe informatie die tegelijk binnenkomt is het van belang dat leidinggevendenden vertrouwen dat medewerkers zelf met informatie aan de slag kunnen gaan. Doordat de overgang van Het Nieuwe Werken meer flexibilisering met zich meebrengt is het de verwachting dat de managementondersteuners meer zelfstandigheid en vrijheid krijgen bij het uitvoeren van hun werkzaamheden.

#### **2.4 De rol van de leidinggevende**

Zoals in de inleiding al is aangegeven is de functie van de manager bij het ministerie van Buitenlandse Zaken flink veranderd. Sinds 1 september 2015 is de manager integraal verantwoordelijk voor het organisatieonderdeel waarvoor hij of zij de verantwoordelijkheid draagt. De managementondersteuner heeft ook een belangrijke rol bij deze nieuwe functie, hij of zij ondersteunt de manager bij het uitvoeren van deze taak. De managers hebben als direct leidinggevende ook een belangrijke rol bij de veranderingen binnen de functiegroep van managementondersteuners. Bij het ministerie van Buitenlandse Zaken is de manager in de meeste gevallen ook de direct leidinggevende van de managementondersteuner (ministerie van Buitenlandse Zaken, 2016)

Wanneer men kijkt naar de rol van leidinggevende bij veranderingen in het algemeen dan laat onderzoek Higgs en Rowland (2005) zien dat de leiderschapsstijl die wordt toegepast bij een verandering bepaald mede in hoeverre de verandering succesvol geïmplementeerd kan worden (Higgs & Rowland, 2005). De verandering van het ministerie van Buitenlandse Zaken is een geplande verandering. De leiderschapsstijl die bij een geplande verandering past is een transformationele leiderschapsstijl. In de literatuur worden een aantal kenmerken van deze leiderschapsstijl omschreven: het ondersteunen van het individu, het uitspreken van doelen en vergroten van betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie (van der Voet et al., 2014).

Zaccaro en Klimoski (2001) stellen dat leiders een cruciale rol hebben bij de implementatie van telewerken omdat zij degenen zijn die de effectiviteit van de organisatie beïnvloeden. Telewerken staat voor het onafhankelijk van tijd en plaats werken en maakt daarmee onderdeel uit van Het Nieuwe Werken. Bijl (2009) erkent de rol van de leidinggevende bij Het Nieuwe Werken, hij stelt dat deze een belangrijke rol spelen bij het informeren van hun werknemers. Kowalski en Swanson (2005) hebben met behulp van benchmark onderzoek gekeken naar de succesfactoren voor leidinggevendenden die de implementatie van telewerken tot een succes maken. Zij zijn tot een drietal factoren gekomen die bepalend zijn voor het implementeren of verbeteren van telewerkprogramma's binnen een organisatie. Of deze succesfactoren ook van toepassing zijn voor het ministerie van Buitenlandse Zaken zal in dit onderzoek nader worden bekeken.

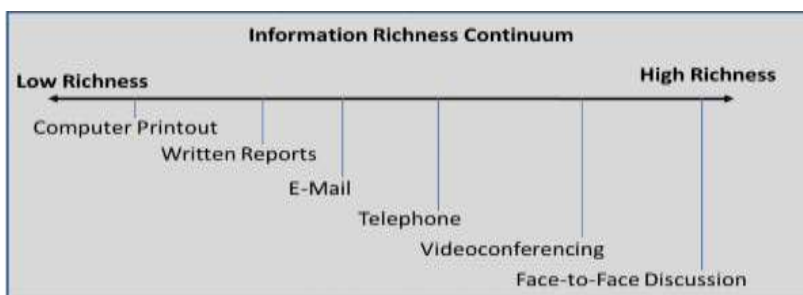
### 2.4.1 Communicatie

De eerste succesfactor die de mate waarin de organisatie conform Het Nieuwe Werken werkt mede tot een succes maakt is communicatie, naar aanleiding van Het Nieuwe Werken zullen leidinggevende en werknemers steeds vaker op verschillende fysieke locaties gaan werken. Dit maakt de onderlinge communicatie steeds complexer. Dit vraagt om andere communicatievaardigheden van zowel de leidinggevende als de managementondersteuner. Deze communicatievaardigheden zijn van belang om de werkzaamheden onderling goed op elkaar af te kunnen stemmen maar ook om ervoor te zorgen dat medewerkers zich niet geïsoleerd van de werkvloer voelen wanneer zij thuiswerken. Potter (2003) stelt hierbij dat leidinggevendenden creatief moeten omgaan met de beschikbare communicatiemogelijkheden. Het is hierbij van belang een goede balans tussen face-to-face communicatie en communicatie op afstand te vinden. Zo is het bijvoorbeeld gewenst om niet alleen maar te e-mailen maar ook regelmatig meetings met face-to-face contact te organiseren. In een studie naar Het Nieuwe Werken van Illozor et al. (2001) is naar voren gekomen dat het gebruik van meerdere communicatiestrategieën zal leiden tot meer tevreden loyale werknemers. Goede communicatie is daarnaast tweezijdig, het gaat dus niet alleen om communicatie van de leidinggevende naar de managementondersteuners maar ook van de medewerkers naar de managementondersteuners. Onderzoek van Miller (2012) ondersteunt dit, zij zien communicatie namelijk als het middel waarmee relaties tussen werkgever en werknemer worden gelegd.

Zoals aangegeven zullen naar aanleiding van Het Nieuwe Werken managementondersteuners en leidinggevendenden steeds vaker op andere plekken werken. Dit maakt de communicatie tussen leidinggevende en managementondersteuners ingewikkelder. De Media Richness Theory van Lengel en Daft (1989) geeft meer inzicht in de communicatie tussen leidinggevende en medewerkers. De theorie stelt dat ieder communicatiemiddel andere kenmerken heeft en het ene communicatiemiddel soms beter bij een bepaalde situatie past dan een ander middel (Lengel en Daft, 1989, p.225). Welk communicatiemiddel het beste past bij welke situatie past wordt bepaald door de rijkheid van het communicatiemiddel waarmee de boodschap verspreid wordt. Deze rijkheid wordt bepaald door de volgende drie kenmerken:

1. Het vermogen om gebruik te maken van verschillende communicatie uitingen, zoals bijvoorbeeld de uitdrukking van je gezicht en wijzigingen in je stem.
2. Het vermogen om snelle feedback te faciliteren.
3. Het vermogen om een persoonlijke focus te bepalen.

In de onderstaande afbeelding wordt getoond welke communicatiemiddel wel en niet rijk zijn.



Figuur 2.4.1 Information Richness Continuum

Lengel en Daft (1989) stellen dat berichten die een grote kans hebben om verkeerd begrepen te worden, beter via rijke communicatiemiddelen gecommuniceerd kunnen worden. Standaard berichten kunnen ook goed via minder rijke communicatiemiddelen worden gecommuniceerd. Wanneer het gaat over veranderingen binnen een organisatie zijn Lengel en Daft (1989) van mening dat deze berichten beter via rijke communicatiemiddelen

gecommuniceerd kunnen worden omdat zij veel impact hebben. Wanneer een organisatie verandert zullen leidinggevende de waarden en werkprocessen van de werknemers moeten kunnen beïnvloeden. Succesvolle leidinggevendenden beschikken over de vaardigheid om het juiste communicatiemiddel te kiezen. Wanneer zij meer op afstand gaan werken is het voor leidinggevende van belang dat er sprake is van een balans tussen rijke face-to-face communicatie en communicatie op afstand. Tot slot stellen Lengel en Daft (1989) dat wanneer een organisatie verandert dit op persoonlijk niveau te communiceren naar medewerkers. Medewerkers zullen zich meer betrokken voelen bij de verandering en begrijpen dat de verandering door de top van de organisatie gesteund wordt (Lengel en Daft, 1989). De factor 'communicatie' staat eveneens in verband met de volgende twee succes factoren 'vertrouwen' en 'steun'.

#### **2.4.2 Vertrouwen**

De tweede belangrijke succesfactor is vertrouwen. Vertrouwen wordt gezien als belangrijkste factor in het succes van het flexwerken en daarmee ook Het Nieuwe Werken (Kowalski & Swanson, 2005). Onderzoek van Peeters en de Ruijter (2010) laat zien dat leidinggevende aan hun medewerkers vertrouwen willen geven om thuis te werken. In ruil voor dit vertrouwen willen managers echter wel meetbare resultaten van hun werknemers zien. Doordat aanwezigheid niet langer controleerbaar is hebben managers (de direct leidinggevende) behoefte aan meetbare resultaten. Onderzoek van Dahlstrom (2013) beschrijft dat mensen die thuiswerken vaak weinig vertrouwen ervaren van hun manager omdat hij of zij de werknemer niet kan zien werken. Echter wanneer de resultaten goed zijn zullen medewerkers eerder thuis mogen werken. Opvallend hierbij is echter dat leidinggevende hun ondersteunende personeel minder snel op een andere plek laten werken. In tegenstelling tot andere werknemers waarbij het op een andere locatie werken in sommige gevallen zelfs als een verrijking wordt gezien (Bailey & Kurland, 2002; Dimitrova, 2003; Rousseau e.a., 2006). Vertrouwen dat ondersteunend personeel krijgt van hun leidinggevende is hierbij van cruciaal belang.

Vertrouwen is een multidimensionaal begrip wat zich afspeelt op meerdere niveaus. Zo moet de leidinggevende de werknemer vertrouwen dat hij of zij haar werk goed doet, de werknemer moet vertrouwen dat zij gelijk behandeld wordt door haar leidinggevende en ook moeten werknemers elkaar vertrouwen. Het begrip vertrouwen speelt dus een belangrijke rol in de relatie tussen managementondersteuners en leidinggevende. Dit wordt ondersteund door de Leader-Member Exchange theorie. Deze theorie beschrijft dat er binnen organisaties sprake is van een unieke (ruil)relatie tussen leidinggevende en zijn of haar ondergeschikte. Een Leader- Member Exchange relatie is van goede kwaliteit wanneer er onder andere sprake is van wederzijds vertrouwen, respect, loyaliteit en openheid (Graen & Scandura, 1987). Een leidinggevende ervaart de ruilrelatie met de ondergeschikte als goed wanneer de werknemer zijn werk naar behoren doet, te vertrouwen is en dezelfde normen en waarden heeft (Yukl, 2010). Een goede ruilrelatie heeft dan ook een groot effect op het functioneren van de organisatie en de werknemers. Wanneer leidinggevende een goede ruilrelatie hebben met hun werknemers zullen zij eerder geneigd zijn werkzaamheden te delegeren. Het kunnen delegeren is een belangrijke factor bij het gedrag van leidinggevende met betrekking tot Het Nieuwe Werken en maakt het makkelijker voor een leidinggevende om conform Het Nieuwe Werken aan de slag te gaan. Hieraan zitten ook een aantal voordelen gekoppeld zo ervaren werknemers meer vrijheid en zelfstandigheid en daarnaast een betere werk-privé balans. Wanneer er sprake is van een slechte kwaliteit ruilrelatie betekent dit dat er sprake is van een sterke mate van controle en zal de mate van vertrouwen, steun en communicatie tussen de leidinggevende en werknemers sterk afnemen. De factoren vertrouwen, steun en communicatie komen overeen met de succesfactoren voor het telewerken, hiermee kan gesteld worden dat een slechte kwaliteit ruil relatie het lastig maakt om onafhankelijk van tijd en plaats te werken.

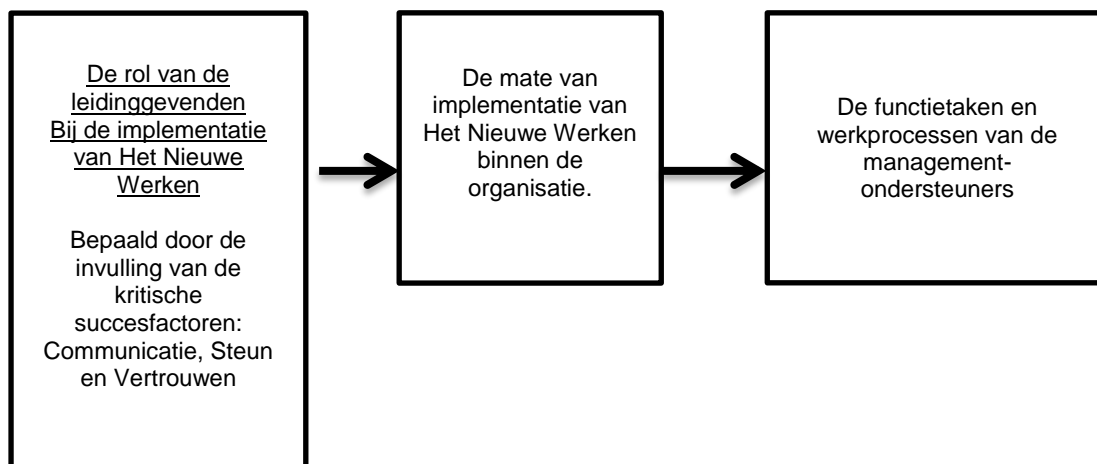
### 2.4.3 Steun

De derde kritische succesfactor die gerelateerd is aan de factor vertrouwen is steun. Het is belangrijk dat Het Nieuwe Werken vanuit de hele organisatie gesteund wordt (Peters & Dulk, 2003; Kowalski & Swanson, 2005). Hierbij is technologische ondersteuning van groot belang, wanneer medewerkers van goede ICT-middelen voorzien zijn zullen zij eerder tevreden zijn over Het Nieuwe Werken. Kowalski en Swanson (2005) onderschrijven hierbij tevens het belang van trainingen. Wanneer het voor een medewerker helder is wat Het Nieuwe Werken hem of haar oplevert zullen zij positiever zijn over Het Nieuwe Werken. Ook voor leidinggevende is training van belang. Het zal hen beide helpen om conform Het Nieuwe Werken aan de slag te gaan (Grensing-Pophal, 1999).

Zoals eerder aangegeven heeft Het Nieuwe Werken een positief effect op de werk-privé balans, mede naar aanleiding van Het Nieuwe Werken kunnen werknemers deze op flexibele wijze inrichten. Echter kan er ook sprake zijn van negatieve effecten, onderzoek van Hill et al. (1998) laat bijvoorbeeld zien dat mensen die telewerken problemen hebben met het vinden van een gezonde balans tussen werk en privé. De grens tussen wat werk en privé is kunnen voor telewerkers gemakkelijk vervagen. Om de balans tussen werk en privé te behouden is het belangrijk dat telewerkers ook sociale steun krijgen van hun vrienden, familie en de leidinggevende. Wanneer dit het geval is zullen medewerkers meer tevreden zijn over telewerken, hun kwaliteit van leven en de band die zij met hun werk hebben (Haines et al, 2002).

### 2.5 Conceptueel model

Op basis van de probleemstelling en de theoretisch kader verzamelde theorie is het onderstaande conceptueel model geconstrueerd:



Figuur 2.5 Conceptueel Model

Op basis van de theorie is de verwachting dat de leidinggevenden door invulling te geven aan de drie kritische succesfactoren communicatie, steun en vertrouwen de mate van implementatie van Het Nieuwe Werken binnen de organisatie kunnen beïnvloeden. De mate waarin de organisatie conform Het Nieuwe Werken werkt heeft daarnaast volgens de theorie invloed op de functietaken en werkprocessen van de managementondersteuners. De verwachting is dat managementondersteuners die conform Het Nieuwe Werken meer vrijheid en zelfstandigheid krijgen bij het uitvoeren van hun werkzaamheden en dat daarnaast een aantal functietaken zullen verdwijnen naar aanleiding van digitalisering. De digitalisering zorgt ervoor dat functietaken efficiënter kunnen uitgevoerd worden daarnaast is het de verwachting dat naar aanleiding van de digitalisering inhoudelijk zwaardere ondersteuning gewenst is.

De rol van leidinggevenden wordt allereerst bepaald door de factor communicatie. Door Het Nieuwe Werken zullen leidinggevende en managementondersteuners vaker op afstand werken, dit verandert de communicatie. Het is van belang hierbij een goede balans te zoeken tussen face-to-face communicatie en communicatie op afstand. Daarbij is ook de rijkheid van het communicatiemiddel van invloed op de communicatie. De rijkheid van het communicatiemiddel moet aansluiten bij de boodschap om effectief te zijn.

Ook zijn de succesfactoren vertrouwen en steun van invloed op de houding en het gedrag van de leidinggevende. Wanneer er sprake is van een hoge mate van wederzijds vertrouwen tussen de leidinggevende en de managementondersteuner, is er sprake van een goede kwaliteit ruilrelatie. Wanneer de kwaliteit van de ruilrelatie goed is, zullen leidinggevende eerder taken delegeren aan managementondersteuners. Dit is een van de belangrijke voorwaarde om conform Het Nieuwe Werken te kunnen werken. Als een leidinggevende durft te delegeren maakt dit het bijvoorbeeld makkelijker om zelfstandiger en onafhankelijk van tijd en plaats te werken. Sociale en technologische ondersteuning van de leidinggevenden is hierbij essentieel.

## **Hoofdstuk 3 Methoden en operationalisering**

### **3.1 Inleiding**

Dit hoofdstuk gaat dieper in op de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd. Hierbij worden de volgende onderdelen besproken en verantwoord: het gekozen onderzoeksdesign, de gebruikte onderzoeksmethoden, de operationalisering van de variabelen, de methoden van dataverzameling, de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek en tot slot de methode van data analyse.

### **3.2 Het onderzoeksdesign**

Het onderzoek is een kwalitatief onderzoek, waarbij gebruik is gemaakt van literatuurstudie en semigestructureerde interviews als onderzoeksmethoden. De literatuurstudie bepaalt het kader van de semigestructureerde interviews. Op basis van de theorie is een aantal indicatoren naar voren gekomen, deze worden met behulp van een casestudie onderzocht ('t Hart et al., 2005). Een casestudie heeft als doel indicatoren te duiden die bijdragen aan de verklaring of beschrijving van een bepaald hedendaags verschijnsel, hierbij is het van belang om goed naar de situatie en context te kijken ('t Hart et al., 2005; Verschuren & Doorewaard, 2007).

Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek, omdat het onderzoek zowel een beschrijvend als verklarend element bevat. Het onderzoek beschrijft in hoeverre Het Nieuwe Werken invloed heeft op de functietaken en werkprocessen van de managementondersteuners bij het ministerie van Buitenlandse Zaken, en verklaart welke rol de direct leidinggevenden hebben met betrekking tot deze functietaken en werkprocessen van de managementondersteuners. De betekenisgeving van de managementondersteuners en leidinggevenden is hierbij van groot belang, een kwalitatieve benadering die kijkt naar de situatie en de context sluit hier dan ook goed bij aan (Flyvbjerg, 2013). Een semigestructureerd interview waarin ruimte is voor de gedachten, behoeften en percepties van de respondenten is dan ook een bijzonder geschikte onderzoeksmethode (Verschuren & Doorewaard, 2007).

De interviews hebben als doel een beschrijving te geven van de functietaken en werkprocessen van de managementondersteuners en daarnaast meer inzicht te verkrijgen in hoeverre Het Nieuwe Werken invloed heeft op de functietaken en werkprocessen van de managementondersteuners bij het ministerie van Buitenlandse Zaken, en welke rol de direct leidinggevende heeft op de mate waarin de organisatie conform Het Nieuwe Werken werkt. Om dit doel te realiseren is er een aantal interviewvragen geformuleerd met betrekking tot: de mate van implementatie van Het Nieuwe Werken, de rol van de direct leidinggevende hierbij en de functietaken en werkprocessen van de managementondersteuners. Door het confronteren van de via de literatuurstudie verkregen inzichten en data uit de semigestructureerde interviews kunnen de hoofd- en deelvragen beantwoord worden.

### **3.3 Betrouwbaarheid**

De kans op toevallige fouten in het onderzoek bepaalt de betrouwbaarheid van het onderzoek (Van Zwieten & Willems, 2004). Hierbij wordt gekeken naar twee verschillende soorten betrouwbaarheid: interne betrouwbaarheid en externe betrouwbaarheid. Wanneer een onderzoek intern betrouwbaar is betekent dat alle resultaten van het onderzoek gecontroleerd kunnen worden. Het is niet wenselijk dat het resultaat van het onderzoek mogelijk vertekend is door de invloed van de onderzoeker. De externe betrouwbaarheid van een onderzoek is gewaarborgd wanneer andere onderzoekers het onderzoek nogmaals uitvoeren en dan het zelfde onderzoeksresultaat krijgen.

De interne betrouwbaarheid van het onderzoek is gewaarborgd door alle afgenomen interviews letterlijk te transcriberen. De interviews zijn vervolgens geanalyseerd door deze te coderen. De keuzes die gemaakt zijn tijdens het coderen zullen allemaal verantwoord worden in het methoden- en resultaten hoofdstuk en zij daarnaast terug te vinden in de



codeboom. Dit alles om het onderzoek zo transparant en inzichtelijk mogelijk te maken. De externe betrouwbaarheid van het onderzoek is gewaarborgd door de operationalisering van de variabelen helder te beschrijven in het methoden hoofdstuk en daarnaast de topiclijsten in de bijlage toe te voegen. Het biedt andere onderzoekers de mogelijkheid om het onderzoek te herproduceren.

Voor dit onderzoek zijn managementondersteuners en hun direct leidinggevende geïnterviewd. Hierbij is er zoveel mogelijk naar gestreefd om koppels van direct leidinggevende en zijn of haar managementondersteuners te interviewen. De respondenten zijn zowel telefonisch als per mail uitgenodigd voor het interview. In totaal zijn veertig respondenten benaderd voor het interview waarvan er uiteindelijk tweeëntwintig respondenten hebben toegezegd. Alle respondenten zijn werkzaam op het departement in Den Haag. Uiteindelijk zijn voor het onderzoek zeven koppels van managementondersteuners en hun direct leidinggevende geïnterviewd, daarnaast zijn er zeven individuele managementondersteuners en één individuele leidinggevende geïnterviewd. Van de zeven individuele managementondersteuners zijn er twee samen geïnterviewd om dat zij hier zelf de voorkeur aan gaven aangezien zij op korte termijn intensief zullen gaan samenwerken. Er is voor gekozen om zoveel mogelijk koppels te interviewen omdat hierdoor vanuit twee verschillende perspectieven naar de functietaken en werkprocessen van de managementondersteuners wordt gekeken. Om sociaal wenselijke antwoorden te vermijden zijn de koppels onafhankelijk van elkaar geïnterviewd, en is volledige anonimiteit van de data gegarandeerd. Uit de analyse van de data kwamen er geen grote verschillen tussen de visie van de managementondersteuners en leidinggevende naar voren. Dit komt de betrouwbaarheid van de bevindingen ten goede. Daarnaast is er naar gestreefd om managementondersteuners en hun direct leidinggevende vanuit alle Directoraten-Generaal (DG) te interviewen. Dit omdat er veel verschillen zitten tussen de werkzaamheden van diverse DG's en er naar gestreefd is een zo representatief mogelijke afspiegeling van de organisatie te krijgen. Gezien de beperkte tijdspanne waarin dit onderzoek uitgevoerd diende te worden en de beperkte beschikbaarheid van de respondenten zijn helaas niet alle DG's even gelijkmatig vertegenwoordigd. Tevens zijn er respondenten geïnterviewd die al volledig conform Het Nieuwe Werken bezig zijn maar ook respondenten die nog in de begin fase van de overgang naar Het Nieuwe werken zijn, ook hierbij is er naar gestreefd om een representatieve afspiegeling van de organisatie te maken. Het merendeel van de organisatie werkt momenteel nog niet of in geringe mate conform Het Nieuwe Werken. Alle interviews hebben plaats gevonden in mei en juni 2016. De interviews hebben gemiddeld 30 minuten geduurd. De interviews hebben allemaal plaats gevonden op het departement in Den Haag. De interviews zijn opgenomen met een voice-recorder, aan alle respondenten is vooraf gevraagd of ze akkoord waren met de opname van het interview. Daarnaast werden de respondenten in de gelegenheid gesteld om achteraf op of aanmerkingen te maken in het letterlijke transcript. Uiteindelijk hebben vier respondenten van deze mogelijkheid gebruik gemaakt. In de onderstaande tabel staat schematisch weergegeven hoeveel leidinggevend en er uit elke DG zijn geïnterviewd. De afkorting DGPZ staat voor Directoraat-generaal Politieke Zaken, DGES staat voor Directoraat-generaal Europese Samenwerking, DGBEB staat voor Directoraat-generaal Buitenlandse Economische Betrekkingen, DGIS staat voor Directoraat-generaal Internationale Samenwerking, SG /PSG staat voor secretaris-generaal en de plaatsvervangend secretaris-generaal.

DGPZ	DGES	DGBEB	DGIS	SG / PSG
3 MO'ers 1 Leidinggevende	2 MO'ers 0 Leidinggevende	1 MO'er 0 Leidinggevende	1 MO'er 1 Leidinggevende	8 MO'ers 5 Leidinggevend en

Tabel 3.3 Overzicht geïnterviewde managementondersteuners en leidinggevend en per departement

### 3.4 Validiteit

Wanneer het onderzoek vrij is van systematische meetfouten betekent dit dat het onderzoek valide is. Binnen de validiteit wordt onderscheid gemaakt tussen interne en externe validiteit,

begrips- en ecologische validiteit. Wanneer het onderzoek daadwerkelijk meet wat de onderzoeker wil meten dat is het onderzoek intern valide. Wanneer de resultaten van het onderzoek gegeneraliseerd kunnen worden naar de hele populatie is het externe valide. Begripsvaliditeit heeft betrekking op in hoeverre de interviewvragen de variabelen meten. Ecologische validiteit heeft betrekking op de mate waarin de resultaten van het onderzoek ook van toepassing zijn op het dagelijkse werkzame leven van de respondenten.

De interne validiteit wordt ook wel de mate van geldigheid van het onderzoek genoemd (Boeije, 2008). De interne validiteit binnen dit onderzoek is gewaarborgd door een operationalisatie te maken op basis van de theorie. De externe validiteit in dit onderzoek is gewaarborgd door een steekproef te selecteren die zo representatief mogelijk is voor de verschillende typen managementondersteuners. In het onderzoek is een overzicht opgenomen van de geselecteerde respondenten. Daarnaast wordt binnen het Ministerie van Buitenlandse Zaken de rijksbrede definitie van de functie managementondersteuner gebruikt. Binnen het Ministerie van Buitenlandse Zaken zijn ongeveer 150 managementondersteuners werkzaam op het departement in Den Haag. Dit onderzoek focust zich louter op de managementondersteuners in Den Haag, en niet de managementondersteuners in het buitenland. Aangezien de selectie van respondenten slechts een kleine afspiegeling is van het totaal aantal managementondersteuners zijn de resultaten slechts deels te generaliseren. Dit omdat de definitie voor de functiegroep managementondersteuners binnen de gehele Rijksoverheid conform het Functiegebouw Rijk is, maar ieder ministerie zijn eigen kernwaarden aan de definitie kan toevoegen. Ook is erbij de steekproef sprake van een scheve verdeling van respondenten vanuit de verschillende DG's, dit kan ook zorgen voor een vertekening in de onderzoeksresultaten.

Het is lastig om de externe validiteit van een casestudie te kunnen waarborgen. Om dit zo goed mogelijk te kunnen doen is er naar gestreefd om een representatieve afspiegeling van managementondersteuners binnen de organisatie te interviewen (Verschuren en Doorewaard, 2007). Om de begripsvaliditeit te vergroten is op basis van wetenschappelijke literatuur een aantal variabelen opgesteld die geoperationaliseerd zijn in interviewvragen. De ecologische validiteit wordt gewaarborgd door de interviews plaats te laten vinden in de natuurlijke omgeving van de respondent, de omgeving waarin de respondent werkzaam is.

### **3.5 Operationalisering**

Om de validiteit van de semigestructureerde interviews te waarborgen, is een duidelijke operationalisering van de begrippen gemaakt. Op basis van deze operationalisering zijn vervolgens de interviewvragen vastgesteld. Er is een topiclijst voor de managementondersteuners en direct leidinggevende van de managementondersteuners. In de onderstaande tabellen wordende definities van de concepten genoemd, evenals de dimensies en de vragen. De topiclijsten voor managementondersteuners en leidinggevendenden zijn in de bijlage toegevoegd.

#### **3.5.1 De functietaken en werkprocessen van managementondersteuners**

De functietaken van de managementondersteuners wordt in dit onderzoek als volgt gedefinieerd:

*'Organisatorische, secretariële en administratieve werkzaamheden ter ondersteuning van het management en/of medewerkers van een organisatie-eenheid of project.'*

Deze operationalisering is afkomstig uit Functiegebouw Rijk waarin rijksbreed de kaders voor functies zijn vastgelegd (Functiegebouw Rijk, z.d.). De functietaken van de managementondersteuners bij het ministerie van Buitenlandse Zaken zijn als volgt ingedeeld:

<b>Secretarieel</b>	<b>Administratief</b>	<b>Organisationeel</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inbox beheren</li> <li>• Agenda beheren</li> <li>• Vergaderingen of afspraken voorbereiden</li> <li>• Notuleren</li> <li>• Bezoekers halen</li> <li>• Catering regelen</li> <li>• Ruimtes reserveren</li> <li>• Telefoon aannemen</li> <li>• Algemene vragen en verzoeken beantwoorden</li> <li>• Agenda overleg met leidinggevende</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitaal archiveren en raadplegen van documenten met behulp van het systeem Sophia</li> <li>• Digitale registratie, distributie en afhandeling van de stukkenstroom (waaronder ook burgerbrieven). Dit met behulp van het programma Foxy</li> <li>• Dienstreizen boeken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferenties organiseren</li> </ul>

Tabel 3.5.1 Operationalisering functietaken managementondersteuners

Bij de functietaken van de managementondersteuners is het zo dat beleidsdirecties over het algemeen meer reizen maken en meer stukken voor de stukkenstroom ontvangen dan ondersteunende directies. De veranderde werkprocessen van de managementondersteuners naar aanleiding van Het Nieuwe Werken worden in het plan van aanpak van de projectgroep functie managementondersteuner als volgt omschreven.

*‘De organisatie verandert door nieuwe technologische ontwikkelingen, trends, modernisering, digitalisering, sociale media, vernieuwing personeelsbeleid, veranderingen in de externe (mondiale) omgeving, een andere invulling van taken en de veranderende rol van de manager. Managers worden meer zelfredzaam door digitale hulpmiddelen en door verschillende faciliteiten werken ze steeds flexibeler. De MO verandert mee.’*

De verwachting is dat de werkprocessen van de managementondersteuners veranderen naar aanleiding van Het Nieuwe Werken. Zo zal de organisatie naar aanleiding van Het Nieuwe Werken veel flexibeler worden. Managementondersteuners en leidinggevendenden zullen bijvoorbeeld vaker onafhankelijk van tijd en plaats moeten werken. Direct contact de hele dag door is hierdoor niet altijd mogelijk. Leidinggevendenden zijn tevens niet langer in staat alle werkzaamheden van hun managementondersteuner te controleren. De verwachting is daarom dat de managementondersteuners meer werkprocessen zelfstandig gaan uitvoeren, en meer flexibiliteit krijgen bij het indelen van hun werkzaamheden. In dit onderzoek zijn de veranderingen in werkprocessen gemeten door de respondenten te vragen naar de veranderingen die zij in hun werk hebben ervaren ten opzichte van een aantal jaar geleden.

### **3.5.2 De mate waarin de organisatie conform Het Nieuwe Werken werkt**

De mate waarin de organisatie conform Het Nieuwe Werken werkt is in dit onderzoek geoperationaliseerd aan de hand van de dimensies van Baarne, Houtkamp en Kotter (2011), in de onderstaande tabel worden drie van de vier dimensies en de daarbij behorende waarden genoemd. Er is ervoor gekozen om de vierde dimensie ‘Organisaties zijn gebaseerd op flexibele arbeidsrelaties (arbeidsverhoudingen en contractvormen)’ niet mee te nemen in het onderzoek omdat dit niet van toepassing is voor het ministerie van Buitenlandse Zaken aangezien zij onder andere rekening moeten houden met de CAO.

<b>Dimensies</b>	<b>Aspecten</b>	<b>Waarden</b>
<b>1. Medewerkers in staat stellen om onafhankelijk van plaats en tijd te werken</b>	De mogelijkheid voor managementondersteuners om 'Any time, any place' te werken  De mogelijkheid voor managementondersteuners om activiteit gerelateerd te werken.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De mogelijkheid om thuis te werken</li> <li>- De mogelijkheid om werktijden flexibel in te delen</li> <li>- Het soort werk wat je doet, bepaalt je werkplek</li> </ul>
<b>2. Medewerkers consequent sturen op resultaat.</b>	Leidinggeevenden en managementondersteuners maken samen resultaatafspraken, deze zullen worden besproken in de functioneringsgesprekken.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leidinggeevenden en managementondersteuner maken resultaatafspraken die worden besproken in functioneringsgesprekken.</li> </ul>
<b>3. Zorgen dat medewerkers vrije toegang hebben tot en gebruik kunnen maken van kennis, ervaringen en ideeën.</b>	Managementondersteuners kunnen bij alle informatie die zij nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bij wat voor soort directie zijn de leidinggeevenden of managementondersteuners werkzaam: een beleidsdirectie of ondersteunende directie</li> </ul>

Tabel 3.5.2 Operationalisering de mate van implementatie van Het Nieuwe Werken

### 3.5.3 De rol van de leidinggevende

De invloed van de leidinggevende op de mate waarin de organisatie conform Het Nieuwe Werken werkt wordt bepaald door de wijze waarop zij invulling geven aan de drie kritische succesfactoren van Kowalski en Swanson (2005). De eerste kritische succesfactor is communicatie. De focus van het onderzoek ligt vooral bij de rol van de leidinggevende maar zoals in het theoretisch kader is aangegeven is communicatie een tweezijdig proces en zal daarom ook de communicatie van managementondersteuner naar leidinggevende worden meegenomen in de analyse. Om de communicatie te meten in dit onderzoek wordt er gekeken naar hoe er gecommuniceerd wordt en welk communicatiemiddel gebruikt wordt wanneer de leidinggevende en managementondersteuners het over werk gerelateerde zaken hebben. Daarnaast wordt er gekeken naar hoe rijk het communicatiemiddel is, hierbij wordt gebruik gemaakt van dimensies van de Media Richness theorie van Lengel en Daft (1989).

<b>Dimensies</b>	<b>Aspecten</b>	<b>Waarden</b>
<b>Hoe communiceren leidinggevende en managementondersteuners, welke communicatiemiddel gebruiken zij hiervoor?</b>	Communiceren leidinggevende en managementondersteuners voornamelijk face-to-face of op afstand, of een communiceren zij op beide manieren?  Welk communicatiemiddel gebruiken leidinggevende en of managementondersteuners bij hun onderlinge communicatie over werkzaamheden?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frequentie communicatie face – to – face</li> <li>- Frequentie ommunicatie op afstand</li> <li>- 24 / 7 Plaza</li> <li>- Bellen</li> <li>- Mobiel bellen</li> <li>- Emailen</li> <li>- WhatsApp</li> </ul>

<b>De rijkheid van het communicatiemiddel</b>	Het vermogen om gebruik te maken van verschillende communicatie cues, zoals bijvoorbeeld de uitdrukking van je gezicht en wijzigingen in je stem.	- Zijn er meerdere communicatie cues mogelijk in een bericht?
	Het vermogen om snelle feedback te faciliteren	- Snelle communicatie en feedback is mogelijk
	Het vermogen om een persoonlijke focus te bepalen.	- Communicatie is persoonlijk en 1-op-1

Tabel 3.5.3.1 Operationalisering kritische succesfactor communicatie

De tweede kritische succesfactor is vertrouwen. Het onderzoek focust zich op de vertrouwensband tussen de direct leidinggevende en de managementondersteuners. De mate van vertrouwen wordt uitgedrukt in de vrijheid en zelfstandigheid die de managementondersteuner krijgt om zijn of haar eigen werkzaamheden in te delen.

<b>Dimensies</b>	<b>Aspecten</b>	<b>Waarden</b>
<b>Vrijheid en zelfstandigheid die de managementondersteuner krijgt bij het uitvoeren / indelen van werkzaamheden</b>	Mogelijkheid om functietaken en werkprocessen naar eigen voorkeur in te delen en meer zelfstandigheid bij het uitvoeren van de werkzaamheden	- Minder controle op het uitvoeren van functietaken en werkprocessen

Tabel 3.5.3.2 Operationalisering kritische succesfactor vertrouwen

De derde kritische succesfactor is steun. Het is belangrijk dat de organisatie Het Nieuwe Werken steunt om het succesvol te kunnen implementeren. Dit wordt gemeten aan de twee verschillende soorten steun: technologische steun en sociale steun van de direct leidinggevende. In de onderstaande tabel staan de dimensies, aspecten en waarden van de kritische succesfactor steun weergegeven.

<b>Dimensies</b>	<b>Aspecten</b>	<b>Waarden</b>
<b>Technologische steun</b>	Voldoende ICT middelen  Kwaliteit technologische ondersteuning	- Laptop - Mobiel - Ipad - Citrix key  - De kwaliteit van de ICT-middelen wordt bepaald met behulp van de ervaren snelheid en het gebruiksgemak.
<b>Sociale steun van de direct leidinggevende</b>	Steun van leidinggevende om werk en privé balans beter in kunnen delen	- Werkzaamheden aanpassen naar eigen voorkeur - Werkafspraken over werkprocessen

Tabel 3.5.3 Operationalisering kritische succesfactor steun

### **3.6 Methoden van analyse**

De interviews zijn met een voicerecorder opgenomen en na afname getranscribeerd. Voor de analyse is gebruik gemaakt van het programma ATLAS.TI. Allereerst zijn alle interviews doorgelezen en wordt met behulp van ATLAS.TI een code gegeven aan relevante tekstbegrippen. Het onderzoek kent drie concepten: mate van invoering van Het Nieuwe Werken, de rol van de direct leidinggevende en de functietaken en werkprocessen van managementondersteuners. Voor alle concepten is eerst gestart met open coderen, dit houdt in dat er labels zijn toegekend aan relevante tekstfragmenten. Voor het open coderen is gekeken naar begrippen die door respondenten gebruikt worden ook wel, *invivo*-codes genoemd, en *sentisizing* concepts uit de theorie, ook wel *constructed codes* genoemd. Vervolgens is er over gegaan op *axiaal* coderen. Dit houdt in dat er wordt gekeken naar verschillen en overeenkomsten tussen de gebruikte codes voor de relevante tekstfragmenten. Tot slot wordt er voor alle concepten gebruik gemaakt van *selectief* coderen. Dit houdt in dat door vergelijking de samenhang en frequentie van codes met elkaar geanalyseerd worden (Boeije, 2008).

## Hoofdstuk 4 Resultaten en analyse

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek besproken en geanalyseerd tot slot zal het vernieuwde conceptueel model worden gepresenteerd. De mate waarin de organisatie conform Het Nieuwe Werken werkt, blijkt binnen de organisatie per afdeling sterk te verschillen. Over het algemeen is er een onderscheid te maken tussen twee soorten afdelingen; afdelingen die volledig of in sterke mate conform Het Nieuwe Werken werken en afdelingen die dit nog niet doen of slechts in geringe mate. Voor dit onderzoek werden in totaal veertien managementondersteuners geïnterviewd. Vier van deze managementondersteuners werken volledig of in sterke mate conform Het Nieuwe Werken, tien managementondersteuners werken niet of slechts in geringe mate. Naast de veertien managementondersteuners werden acht leidinggevenden geïnterviewd. Van deze leidinggevenden werken er twee volledig of in sterke mate conform Het Nieuwe Werken, zes van de leidinggevenden werken niet of slechts in geringe mate conform Het Nieuwe Werken.

Het onderscheid tussen leidinggevenden en managementondersteuners die wel of niet conform Het Nieuwe Werken werken is gebaseerd op de in paragraaf 3.5.2 beschreven operationalisering van de mate waarin de organisatie conform Het Nieuwe Werken werkt. Deze wordt gemeten met behulp van de volgende drie dimensies; medewerkers in staat stellen om onafhankelijk van plaats en tijd te werken; medewerkers consequent sturen op resultaat en zorgen dat medewerkers vrije toegang hebben tot en gebruik kunnen maken van kennis, ervaringen en ideeën. De resultaten van het onderzoek zullen aan de hand van de in het conceptueel model gebruikte variabelen worden beschreven en vervolgens worden geanalyseerd.

Allereerst zal de mate waarin de organisatie conform Het Nieuwe Werken werkt worden besproken, gevolgd door de functietaken en werkprocessen van de managementondersteuners. Tot slot wordt de rol van de leidinggevenden bij de mate waarin de organisatie conform Het Nieuwe Werken werkt besproken. Wanneer zij de juiste invulling geven aan de kritische succesfactoren zal dit een positief effect hebben om de mate van implementatie van Het Nieuwe Werken binnen de organisatie. Om de anonimiteit van de respondenten te garanderen wordt er gesproken over managementondersteuners A tot en met N en Leidinggevende A tot en met H. Welke managementondersteuners en leidinggevenden wel en niet conform Het Nieuwe Werken werken staat in het onderstaande overzicht schematisch weer gegeven.

<b>Managementondersteuners die volledig of in sterke mate conform Het Nieuwe Werken werken</b>	A, B, C, D
<b>Managementondersteuners die niet of slechts in geringe mate conform Het Nieuwe Werken werken</b>	E, F, G, H, I, J, K, L, M, N
<b>Leidinggevenden die volledig of in sterke mate conform Het Nieuwe Werken werken</b>	A, B
<b>Leidinggevenden die niet of slechts in geringe mate conform Het Nieuwe Werken werken.</b>	C, D, E, F, G, H

*Tabel 4.1 Overzicht leidinggevenden en managementondersteuners en de mate waarin zij conform Het Nieuwe Werken werken*

### 4.2 De mate waarin de organisatie conform Het Nieuwe Werken werkt

Zoals in de operationalisering van het onderzoek besproken wordt de mate waarin de organisatie conform Het Nieuwe Werken werkt, gemeten aan de hand van de volgende drie dimensies:

1. Medewerkers in staat stellen om onafhankelijk van plaats en tijd te werken;

2. Medewerkers consequent sturen op resultaat;
3. Zorgen dat medewerkers vrije toegang hebben tot en gebruik kunnen maken van kennis, ervaringen en ideeën.

Het merendeel van de managementondersteuners werkt niet of slechts beperkt conform Het Nieuwe Werken. Kijkende naar de resultaten van het onderzoek ziet men dat het merendeel van de managementondersteuners aangeeft dat zij de mogelijkheden om onafhankelijk van plaats en tijd te werken onvoldoende vinden. Dit blijkt onder meer uit de quote van managementondersteuner J, zij beschrijft dat ze fysiek aanwezig moet zijn om memo's van de ene naar de andere afdeling te brengen. Het beheren van de stukkenstroom wordt als de voornaamste belemmering ervaren om onafhankelijk van tijd en plaats te werken. De managementondersteuners die niet of slechts in geringe mate conform Het Nieuwe Werken geven aan dat hun werkzaamheden het inhoudelijk verder grotendeels toelaten om onafhankelijk van plaats en tijd te werken. Daarentegen geeft een aantal managementondersteuners wel aan het juist fijn vinden om op kantoor te werken bijvoorbeeld omdat zij thuis geen geschikte werkplek hebben.

Een groot aantal managementondersteuners die niet of slechts in geringe mate conform Het Nieuwe Werken werken, geeft aan dat zij op dit moment resultaat gericht werken. Dit wordt vormgegeven met behulp van werkafspraken echter werden deze niet besproken in de functioneringsgesprekken. Dit betekent dat er louter sprake is van werkafspraken over werkprocessen en geen resultaatafspraken hebben gemaakt. Een aantal managementondersteuners heeft daarnaast werkafspraken gemaakt over de constante bezetting van het secretariaat. Deze werkafspraken maken het onafhankelijk van tijd en plaats werken voor deze managementondersteuners slechts in geringe mate mogelijk. Managementondersteuners M beschrijft dat er op hun afdeling constant iemand op het secretariaat aanwezig dient te zijn. Om de mate waarin organisatie conform Het Nieuwe Werken werkt te bepalen wordt tot slot gekeken naar de mate waarin medewerkers vrije toegang hebben tot kennis, ervaringen en ideeën. Dit is voor deze groep managementondersteuners niet het geval omdat zij allemaal werkzaam zijn bij beleidsdirecties en veel stukken voor de stukkenstroom moeten beheren.

*“Sowieso op het secretariaat is het natuurlijk altijd de bedoeling dat er iemand is dus we gaan niet allemaal met pauze ofzo. Als dat wel een keer zo is bijvoorbeeld als er iemand weg gaat of als dat wel een keer zo is, als er iets is of als er iemand weg gaat dan kunnen wij eventueel in overleg de telefoon naar een ander secretariaat doorzetten.”*

Kijkende naar de managementondersteuners die volledig of in sterke mate conform Het Nieuwe Werken werken, ziet men dat alle geïnterviewde managementondersteuners in staat zijn om onafhankelijk van tijd en plaats te werken. Dit houdt in dat zij de mogelijkheid hebben om thuis te werken en daarnaast de mogelijkheid hebben om hun werktijden flexibel in te delen. Gedurende de interviews kwam naar voren dat de managementondersteuners die volledig of in sterke mate conform Het Nieuwe Werken werken geen resultaatafspraken hebben gemaakt met hun leidinggevenden. Wel hebben zij vaak onderling werkafspraken over werkprocessen gemaakt echter zijn hier geen concrete consequenties aan verbonden. Dit betreft werkafspraken die vaak niet op papier zijn vastgelegd maar in de loop der tijd zo zijn gegroeid. Managementondersteuner D beschrijft dat op haar afdeling er ook veel werkafspraken over bijvoorbeeld de verdeling van het werk zijn gemaakt die niet op papier zijn vastgelegd. Om de mate waarin organisatie conform Het Nieuwe Werken te bepalen wordt tot slot gekeken naar de mate waarin medewerkers vrije toegang hebben tot kennis, ervaringen en ideeën voor deze managementondersteuners is dit over het algemeen geen probleem omdat zij allemaal werkzaam zijn bij ondersteunende directies en relatief weinig stukken voor de stukkenstroom ontvangen.



*“In principe zijn we daar al wel wat verder in, ik hanteer als het ware mijn eigen werktijden, ik hoef niet van te voren te melden van: nou ben ik wat later of nou ga ik wat eerder weg of wat dan ook. Ik zet het in mijn agenda en dat is prima, ik heb vanochtend ook thuisgewerkt en ik was hier rond een uur of tien op kantoor en wat dat betreft gaat het wel goed..”*

*“Ja, wel het is niet echt op papier maar we hebben wel die doet dit en die doe dat, die begeleidt de directie X en die begeleidt de directie Y, die die afdeling, die bepaalde posten zijn een beetje onderverdeelt maar dat is allemaal van zelf gegaan dat is niet een lijstje en soms verandert dat ook weer. We hebben nu een collega die vertrokken is nou dan moet haar werk is weer verdeelt over drie.”*

De leidinggevenden die in geringe mate conform het Nieuwe Werken werken voeren hun werkzaamheden slechts in beperkte mate onafhankelijk van tijd en plaats uit. Leidinggevende C gaf bijvoorbeeld aan dat hij hier geen behoefte aan heeft omdat hij veel op reis is voor zijn werk en daarom behoefte heeft aan een vaste plek op kantoor. Wanneer de mogelijkheid voor managementondersteuners om onafhankelijk van tijd en plaats te werken ter sprake komt geeft een aantal van de leidinggevenden die niet conform Het Nieuwe Werken werkt aan dat een managementondersteuner die dit doet voor hen niet wenselijk is. Zij hebben behoefte aan een managementondersteuner waarmee zij op regelmatige basis face-to-face contact hebben. De quote van leidinggevende E onderschrijft dit, hij vertelt dat hij behoefte heeft aan een-op-een contact met zijn managementondersteuner de hele dag door. Daarnaast geeft het merendeel van de leidinggevenden aan sterke behoefte te hebben aan een vaste plek voor het secretariaat, zij moeten zichtbaar en bereikbaar zijn voor de rest van de afdeling.

Het merendeel van de geïnterviewde leidinggevenden bleek niet resultaat gestuurd te werk te gaan. Leidinggevende C gaf daarnaast ook aan dat een thuiswerkende managementondersteuner voor hem wel mogelijk was maar dat zij hier nog geen concrete werkafspraken over hebben gemaakt en ook nog niet in het managementteam overleg besproken heeft. De laatste dimensie die de mate van Het Nieuwe Werken van de organisatie bepaald is het zorgen dat medewerkers en dus ook de managementondersteuners vrije toegang hebben tot en gebruik kunnen maken van kennis, ervaringen en ideeën. Het merendeel van de leidinggevenden die niet conform Het Nieuwe Werken werken is werkzaam bij beleidsdirecties en daardoor is het voor hen relatief lastig om onafhankelijk van tijd en plaats te werken aangezien zij veel te maken krijgen met stukken voor de stukkenstroom.

*“Nee ik denk niet dat dat kan, want ik heb echt behoefte aan een op een contact de hele dag door. Je kunt op die manier ook niet dingen even bespreken, post die je krijgt, even iets ophalen, praktische dingen bespreken, nee dat managementondersteuners thuis gaan werken lijkt mij geen goed idee. ”*

*“Wat mij betreft moet dat wel kunnen, als je daar goede afspraken over maakt waarom niet. Tenminste ja ik zou dat nog een goed in het MT moeten bespreken maar mijn afdeling heeft niet een enorme grote stukkenstroom dus wij hebben niet zoveel nota's die elke dag moeten worden afgetekend met parafen, en wij hebben geen hele grote stukkenstroom, weetje ik denk hoe dichter je bij de minister zit hoe lastiger het is als je iemand thuis wil hebben zitten maar ik denk dat voor een deel van het werk bij ons dat best zou kunnen dat mensen gewoon ook van het secretariaat thuiswerken. Maar dan moeten ze wel kwaliteiten hebben dat ze flexibel zijn en dat ze moeten zich niet verschansen achter hun telefoon. Weetje dan moeten ze zeg maar echt gewoon in beweging komen thuis.”*

De leidinggevenden die in sterke mate conform Het Nieuwe Werken werken geven aan dat het onafhankelijk van tijd en plaats werken voor managementondersteuners wat hen betreft

geen enkel probleem hoeft te zijn. De managementondersteuner van leidinggevende A heeft bijvoorbeeld geen vaste werkplek in het gebouw, dit belemmert haar verder niet in het uitvoeren van haar werkzaamheden. De managementondersteuners van de afdeling van leidinggevende B hebben op dit moment nog wel een vaste herkenbare plek op de afdeling. Hier is binnen de afdeling voor gekozen omdat dit de vindbaarheid van het secretariaat vergroot. Echter is leidinggevende B zich ervan bewust dat er ook een aantal nadelen zitten aan een vaste plek voor het secretariaat en is hij van mening dat managementondersteuners binnen zijn afdeling onafhankelijk van tijd en plaats moeten kunnen werken.

*“Mijn managementondersteuner zit nooit achter de telefoon. Ze neemt hem wel altijd op maar ik weet niet waar en ik vind het prima. Het komt wel goed, en als ze even niet opneemt dan belt ze gelijk terug weetje. Dus dat is echt een mindshift, je moet anders leren kijken, anders leren organiseren, het is anders kijken naar hoe je je werk organiseert.”*

*“En anders creëert dat ankerpunt ook wel een beetje hulpverslaving. Mensen worden even tussen haakjes soms heel lui want als je er maar naar toe loopt en het wordt voor je opgelost, dingen die je ook gewoon zelf kan oplossen dan cumuleer je zeg maar allemaal dingen voor een secretariaat terwijl je met een beetje creativiteit kun je het zelf oplossen. Ik noem het voorbeeld altijd maar als ik een afspraak moet maken als directeur, nu ben ik misschien een beetje atypisch hoor, en ik moet met twee personen praten, dan kan ik ze of mailen of ik kan naar het secretariaat lopen en zeggen ik wil met die en die persoon een afspraak. Dat kost mij 5 min tijd, maar diezelfde 5 min kan ik zelf ook in outlook schieten en kijken of iemand beschikbaar is.”*

Wanneer men kijkt naar het sturen op resultaat geven beiden leidinggevenden die conform Het Nieuwe Werken werken aan met hun managementondersteuners werkafspraken te hebben gemaakt. Echter deze afspraken zijn niet resultaatgericht en worden ook niet besproken in de functioneringsgesprekken. Leidinggevende B geeft daarbij aan dat zij dit niet nodig vindt omdat zij vertrouwt op de professionaliteit van haar managementondersteuner. Dit blijkt ook uit de onderstaande quote waarin leidinggevende B aangeeft dat zij haar managementondersteuner vertrouwt en zij precies weet wat ze moet doen. De resultaten laten zien dat er binnen de organisatie nog geen sprake is van consequent sturen op resultaat. Werkafspraken worden gemaakt maar niet besproken in functioneringsgesprekken. Waarom er binnen de organisatie niet resultaat gestuurd kan verklaard worden door het frequente contact dat managementondersteuners en leidinggevenden hebben, zij hebben namelijk constante terugkoppeling over hun werkzaamheden.

De laatste dimensie om de mate waarin de organisatie conform Het Nieuwe Werken werkt bepaalt is: het zorgen dat medewerkers en dus ook de managementondersteuners vrije toegang hebben tot en gebruik kunnen maken van kennis, ervaringen en ideeën. Binnen het ministerie van Buitenlandse Zaken hebben in principe alle medewerkers van ondersteunende directies vrije toegang tot kennis, ervaring en ideeën. Leidinggevende A en B zijn beide werkzaam bij ondersteunende directies.

*“Dat zij precies weet wat zij moet doen in haar werk en in haar taak, en daar heb ik nog nooit iets over op papier gezet, nog nooit. Zij heeft een functieprofiel ooit gehad en als we daar naar kijken dan doet ze zulke andere dingen. Maar ook per dag doet ze zulke andere dingen ze doet wat nodig is punt en zij weet vanuit haar vak vanuit haar professionaliteit wat nodig is.*

*“Nouja, heel concreet de iPad, iPhones, en notebooks die kan je natuurlijk heel gemakkelijk oppakken en even anders gaan zitten werken. Dat is heel anders dan 3 a 4 jaar geleden, ja dan kon je met zo'n hele grote Citrix key nog wel, maar dan was het al helemaal ellende zo'n*

*groot ding en dan kon je dat maar op een bepaald aantal machines draaien. Daarmee had je natuurlijk helemaal geen flexibiliteit en ik denk dat dat wel voor een groot deel is opgelost. Mijn mensen reizen veel naar het buitenland, en die zijn altijd in staat om in hotels bij dienstreizen hun verslagen te maken en op te sturen dus in principe werkt het.”*

#### **4.3 De functietaken van de managementondersteuners**

Zoals in de operationalisering van het onderzoek besproken, zijn de functietaken van de managementondersteuners onderverdeelt in secretariële, administratieve en organisatorische functietaken. Deze paragraaf geeft inzicht in de functietaken waarvan de geïnterviewde managementondersteuners aangaven dat deze het vaakst voor kwamen tijdens hun werkweek.

De secretariële functietaken van de managementondersteuners die nog niet of slechts in geringe mate werken conform Het Nieuwe Werken werken, zij geven aan dat voor hen het beheren van de agenda en inbox een van hun belangrijkste secretariële werkzaamheden is. Dit is tevens de functietaak waarvan de managementondersteuners tijdens de interviews aangaven dat deze gedurende hun werkweek het vaakst voorkomt. Naar aanleiding van het beheren van de agenda en inbox hebben zij ook regelmatig agendaoverleg met hun leidinggevende. Verder zijn managementondersteuners bezig met werkzaamheden ter voorbereiding van overleggen en of afspraken. Een ander functietaak die eveneens vaak voorkomt is het notuleren van overleggen. Tot slot zijn deze managementondersteuners veel tijd kwijt met het beantwoorden van algemene vragen en verzoeken, deze hebben bijvoorbeeld betrekking op storingsen en andere facilitaire taken.

Wanneer men kijkt naar de secretariële werkzaamheden van managementondersteuners die volledig of in sterke mate conform Het Nieuwe Werken werken blijken zij eveneens relatief veel tijd kwijt te zijn aan inbox- en agendabeheer van hun leidinggevende. Ook hebben zij regelmatig agendaoverleg met hun leidinggevende en zijn zij vaak druk met werkzaamheden ter voorbereiding van overleggen en afspraken. Tot slot zijn zij ook regelmatig aanwezig bij overleggen om te notuleren. Managementondersteuner A onderschrijft dit en geeft aan gedurende haar werkweek voornamelijk druk te zijn met het beheren van de inbox en agenda van haar leidinggevende.

*“Ik beheer mijn inbox en email en ik beheer mijn agenda, voor alle verzoeken en vragen komen eigenlijk bij mij uit. Van daar uit bepaal ik wat ik zelf op kan pakken wat ik zelfstandig door kan sturen naar een medewerker toe en dat filter ik tot een klein gedeelte voor hem.”*

Voor managementondersteuners die niet of slechts in geringe mate conform Het Nieuwe Werken werken is de belangrijkste administratieve functietaak het beheren van de stukkenstroom. Zoals aangegeven krijgen managementondersteuners bij beleidsdirecties over het algemeen meer stukken voor de stukkenstroom dan managementondersteuners voor ondersteunende directies. De managementondersteuners die niet of slechts in geringe mate conform Het Nieuwe Werken werken zijn over het algemeen allemaal werkzaam bij beleidsdirecties. De managementondersteuners die volledig of in sterke mate conform Het Nieuwe Werken werken zijn daarentegen allemaal werkzaam bij ondersteunende directies. De managementondersteuners die niet of slechts in geringe mate conform Het Nieuwe Werken werken worden over het algemeen vaak betrokken bij alles wat er speelt omtrent de dienstreizen van zijn of haar afdeling. In de toekomst is wil de organisatie dat medewerkers hun dienstreizen zelfstandig gaan regelen. Echter op het moment dat het onderzoek plaats vond regelden managementondersteuners E tot en met N voor hun medewerkers nog alles omtrent dienstreizen. Hierbij moet overigens wel vermeldt worden dat sommige directies meer reizen dan anderen.

Managementondersteuners die volledig of in sterke mate conform Het Nieuwe Werken werken hebben als voornaamste administratieve functietaken eveneens het beheren van de stukkenstroom en alles regelen met betrekking tot dienstreizen. Deze groep managementondersteuners zijn werkzaam bij ondersteunende directies waardoor zij over het algemeen minder stukken krijgen voor de stukkenstroom. Daarnaast regelen zij alleen de dienstreizen voor hun leidinggevende en niet voor de medewerkers en niet voor hun afdeling. Managementondersteuners die volledig of sterke mate conform Het Nieuwe Werken werken hebben wel een aantal andere administratieve functietaken zoals bijvoorbeeld het ondersteunen bij personeelszaken. De managementondersteuners die niet conform Het Nieuwe Werken werken hebben naast secretariële en administratieve werkzaamheden ook een aantal organisatorische werkzaamheden, deze werkzaamheden hebben bijvoorbeeld betrekking op het organiseren van conferenties. Hetzelfde geldt voor managementondersteuners die in volledig of in sterke mate conform Het Nieuwe Werken werkzaam zijn alleen hebben zij over het algemeen meer organisatorische werkzaamheden. Dit blijkt ook uit de quote van Managementondersteuner B zij geeft aan actief te zijn in projecten en overleggen bijvoorbeeld om haar mening te geven over wat er speelt op de werkvloer.

*“Over de personeelsschouw heb ik met mijn leidinggevende afgesproken dit en dit en dit moet er gebeuren. Dus ik plan alvast het volgende voor je in, dan moet jij nog zus en zo. Dus ik denk wel mee met wat er allemaal komen gaat voor de komende periode.”*

*“Ik zit bij verschillende overleggen, eigenlijk ook gewoon om mijn mening te geven over wat er speelt en dergelijke. Daarnaast beheer ik diverse Sharepoint pagina's.”*

De resultaten van het onderzoek laten zien dat de functietaken van managementondersteuners die volledig of in sterke mate conform Het Nieuwe Werken werken in grote mate overeen komen met de functietaken van de managementondersteuners die niet of slechts in geringe mate conform Het Nieuwe Werken werken. Managementondersteuners uit beide groepen zijn bijvoorbeeld druk met het beheren van de inbox en agenda van de direct leidinggevende en ook geven zij aan druk te zijn met het voorbereiden van overleggen en afspraken. Het beheren van de inbox en agenda is voor beide groepen de belangrijkste secretariële functietaak.

Wanneer men de functietaken van alle groepen analyseert blijkt de belangrijkste administratieve functietaak voor de beide groepen managementondersteuners het beheren van de stukkenstroom is. Deze functietaak wordt door alle geïnterviewden tevens genoemd als de grootste belemmering om onafhankelijk van tijd en plaats te werken. Dit kan verklaard worden doordat voor deze functietaak fysieke aanwezigheid op kantoor noodzakelijk is. Momenteel wordt er gewerkt aan een upgrade van het systeem om de stukkenstroom te beheren waarvoor fysieke aanwezigheid niet langer noodzakelijk is. Het is de vraag of wanneer het systeem volledig digitaal is, en de managementondersteuners dus in principe onafhankelijk van tijd en plaats kunnen werken zij dat ook daadwerkelijk gaan doen. De vraag is echter of wanneer het systeem volledig digitaal is deze belemmering helemaal weg valt of dat er nog andere verklaringen zijn voor de managementondersteuners die niet onafhankelijk van tijd en plaats kunnen werken. Binnen de organisatie werd namelijk de nodige weerstand ervaren tegen de invoering van Het Nieuwe Werken. De focus van het onderzoek lag niet op het verklaren van de herkomst van de weerstand maar kwamen er wel een aantal mogelijke verklaringen naar voren. Zo zijn er bijvoorbeeld minder werkplekken in het nieuwe gebouw, per drie personen is er straks slechts een werkplek beschikbaar. Dit heeft tot gevolg dat meer leidinggevend, managementondersteuners en medewerkers straks een andere werkplek moeten zoeken, en daarmee ook onafhankelijk van tijd en plaats moeten kunnen werken. Dit vraagt om een andere manier van werken die met name bij de leidinggevend, managementondersteuners en medewerkers weerstand op lijkt te roepen.

Op organisatorisch gebied zijn managementondersteuners actief bij het organiseren van diverse project en overleggen. Managementondersteuners die in sterke mate of volledig werken conform Het Nieuwe Werken zijn over het algemeen actiever op organisatorisch gebied dan de managementondersteuners die dit niet of slechts in geringe mate doen. Dit kan verklaard worden door de toegenomen digitalisering van werkprocessen en de toegenomen zelfstandigheid van medewerkers en leidinggevenden. Deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat managementondersteuners efficiënter kunnen werken. Als gevolg van deze ontwikkelingen is de totale ondersteuningsbehoefte van leidinggevenden en medewerkers afgenomen. Er zijn een aantal functietaken die mede als gevolg hier van voor de managementondersteuners minder zijn geworden en op den duur wellicht helemaal gaan verdwijnen. In de onderstaande tabel staan de verwachte veranderingen in functietaken op basis van de interviews met de respondenten schematisch weergegeven.

Analyse van de casussen laat zien dat de afgenomen ondersteuningsbehoefte kan worden ingevuld door de managementondersteuners andere en meer inhoudelijke werkzaamheden te geven maar bijvoorbeeld ook door een kleiner secretariaat. Alle geïnterviewde leidinggevenden en managementondersteuners verwachten dat deze ontwikkelingen in een stroomversnelling komen na de verhuizing naar het nieuwe gebouw in de Rijnstraat.

<b>Secretariële functietaken</b>	<b>Blijft behouden</b>	<b>Worden minder / verdwijnen in de toekomst mogelijk</b>
Inbox beheren	X	
Agenda beheren	X	
Vergaderingen of afspraken voorbereiden	X	
Notuleren	X	
Bezoekers halen		X
Catering regelen		X
Ruimtes reserveren		X
Telefoon aannemen		X
Algemene vragen en verzoeken beantwoorden		X
Agenda overleg met leidinggevende	X	
<b>Administratieve functietaken</b>		
Digitaal archiveren en raadplegen van documenten met behulp van het systeem Sophia	X	
Digitale registratie, distributie en afhandeling van de stukkenstroom (waaronder ook burgerbrieven). Dit met behulp van het programma Foxy	X	
Dienstreizen boeken		X
<b>Organisationele werkzaamheden</b>		
Conferenties organiseren	X	

Tabel 4.6 Overzicht veranderingen in functietaken managementondersteuners

#### **4.4 De werkprocessen van de managementondersteuners**

Zoals beschreven in het plan van aanpak van de projectgroep functie managementondersteuner en in de operationalisering van het onderzoek veranderen de werkprocessen van de managementondersteuners naar aanleiding van Het Nieuwe Werken op de volgende wijze: *“De organisatie verandert door nieuwe technologische ontwikkelingen, trends, modernisering, digitalisering, sociale media, vernieuwing personeelsbeleid, veranderingen in de externe (mondiale) omgeving, een andere invulling van taken en de veranderende rol van de manager. Managers worden meer zelfredzaam door digitale*

*hulpmiddelen en door verschillende faciliteiten werken ze steeds flexibeler. De MO verandert mee.”*

Wanneer men kijkt naar de veranderingen in de huidige werkprocessen geven de managementondersteuners die niet of slechts in geringe mate conform Het Nieuwe Werken werken een aantal veranderingen ten opzichte van de oude situatie weer. De meest genoemde verandering is dat medewerkers meer zelfstandig moeten doen. Dit gaat onder meer over alle werkzaamheden met betrekking tot dienstreizen, printen en archiveren. Deze zelfstandigheid zien sommige van de geïnterviewde managementondersteuners ook terug bij hun leidinggevende. Managementondersteuner E gaf bijvoorbeeld aan dat zij gewend was om dingen voor haar baas te printen en rond te brengen en daarnaast bezoekers ophalen en koffie brengen, maar dat veel leidinggevendenden dit tegenwoordig zelf doen. Naast het feit dat medewerkers steeds meer zelfstandig moeten doen, verlopen ook steeds meer werkprocessen digitaal. Deze ontwikkeling maakt het mogelijk om onafhankelijk van tijd en plaats te werken, een belangrijke dimensie van Het Nieuwe Werken. Dit heeft echter wel tot gevolg dat de managementondersteuners minder zichtbaar zijn binnen de organisatie. Deze verminderde zichtbaarheid roept soms weerstand op omdat de meerderheid van de organisatie een voorkeur heeft voor een vast ankerpunt voor managementondersteuners. Dit houdt in: een vaste herkenbare werkplek voor de managementondersteuners, dit is in tegenstelling met het beleid van het ministerie van Buitenlandse Zaken. Wanneer men kijkt naar de aard van de werkzaamheden van de managementondersteuners komt naar voren dat de managementondersteuners ook steeds meer inhoudelijk betrokken zijn bij werkzaamheden. Managementondersteuner N geeft hier een voorbeeld van: vroeger controleerde zij stukken voornamelijk op spelling terwijl zij nu ook veel meer naar de inhoud kijkt.

*“Ik ben gewend om voor mijn baas dingen uit te printen, of er achter aan te brengen, of bezoekers op te halen, of koffie doen. Maar heel veel managers doen het allemaal zelf. Dat is voor mij wel even wennen dat ik denk van ja daar ben ik toch voor. Dus ook voor ons is het zoeken voor een nieuwe invulling.”*

*“Ik ben veel meer inhoudelijk betrokken geraakt bij wat er aan de hand is dan toen ik alle stukken nog moest nalezen en controleren en weet ik veel, dat wordt minder je moet wel de stukken lezen, maar het is niet meer zo dat jij in feite, je gaat stukken wel lezen maar meer op inhoudelijke dingen dan dat je gaat kijken naar heeft hij of zij alles wel goed gespeld.”*

Bij de managementondersteuners die volledig of in sterke mate conform Het Nieuwe Werken werken ziet men vergelijkbare veranderingen in de werkprocessen. De meest genoemde verandering is dat medewerkers en leidinggevendenden meer werkzaamheden zelfstandig moeten doen. Managementondersteuners houden hierdoor tijd over waardoor zij meer tijd hebben voor andere werkzaamheden. Managementondersteuner D onderschrijft deze verandering, zij heeft er een aantal functietaken bij heeft gekregen op financieel gebied. Een andere ontwikkeling bij de managementondersteuners die conform Het Nieuwe Werken werken is dat er meer werkprocessen digitaal verlopen. Deze ontwikkeling maakt het mogelijk voor de managementondersteuners om onafhankelijk van tijd en plaats te werken, een belangrijke dimensie van Het Nieuwe Werken. Dit heeft echter tot gevolg dat de managementondersteuners minder zichtbaar zijn binnen de organisatie. Managementondersteuners die volledig of in sterke mate conform Het Nieuwe Werken werken hebben met deze verminderde zichtbaarheid over het algemeen geen problemen. Managementondersteuner A is zelfs fel tegenstander van het ankerpunt omdat mensen volgens haar alleen maar komen zeuren met kleine vragen, die ze niet stellen als je er niet bent. Zij beschrijft dit in de tweede quote in het tekstblok.

*“Ja het gaat anders, het gaat op een andere manier. Ik denk dat de secretaresse meer andere dingen erbij gaat doen omdat veel mensen hun eigen agenda beheren, en je hierdoor als managementondersteuner meer ruimte hebt. Bijvoorbeeld de directeuren die worden nu ook manager van de personele zaken, dat wordt gedecentraliseerd, dus die moeten akkoord verlenen, ik neem deze werkzaamheden over van mijn leidinggevende. Wij hadden ook een financieel medewerker en dat heb ik ook over genomen. Dus ik denk dat je misschien meer gevarieerder gaat werken.”*

*“Nee, samen met mijn manager zijn we absoluut tegen. Een ankerpunt zien we als een veredelde klantenservicebalie, en wij merken dat als ik op een vaste plek zit dan komen mensen toch zeuren en leuren met kleine vragen. Die zij niet stellen als je er niet bent.”*

Wanneer men kijkt naar de aard van de werkzaamheden van de managementondersteuners die volledig of in sterke mate conform Het Nieuwe Werken werken komt naar voren dat zij steeds meer inhoudelijk betrokken worden bij de werkzaamheden en daardoor steeds efficiënter gaat werken. Managementondersteuner B merkt bijvoorbeeld dat zij steeds efficiënter gaat werken en zij steeds meer inhoudelijk betrokken wordt bij werkzaamheden.

*“Ja, ik kan veel meer werkzaamheden doen. Ik werk parttime en ik moet nu soms echt nee zeggen tegen bepaalde klussen. Maar het is leuk je werkt met elkaar soms hoor je klussen waarvan je denkt dat past niet bij mij of dat is te druk daar heb ik nu geen tijd voor nou dan is het geen probleem dat je dat laat gaan en andere klussen die pak je op.”*

*“Ja, dat zeker je wordt inhoudelijk wel overal bij betrokken bij wat er speelt op de afdeling. Er wordt naar mijn mening gevraagd. Ik zit bij overleggen om mee te luisteren wat er speelt en mee te denken, ik word ook serieus genomen. Het is inderdaad veel inhoudelijker. Zoals ik eerst zei ik zit bij projecten, en dan zit ik ook niet altijd in de rol van management ondersteuning zit ik daarin. Het wordt ook heel inhoudelijk en dat is wel het fijne daaraan.”*

Ook de leidinggeven geven aan dat er een aantal veranderingen in de werkprocessen van de managementondersteuners hebben plaatsgevonden. Bij de leidinggevendenden die niet conform Het Nieuwe Werken werken wordt het vaakst genoemd dat managementondersteuners ten opzichte van vroeger vaker inhoudelijk betrokken zijn bij werkzaamheden. Daarnaast hebben leidinggevendenden de verwachting dat de beleidsmedewerkers en zijzelf na de verhuizing naar de Rijnstraat steeds meer zelfstandig moeten gaan doen. Niet alle leidinggevendenden vinden deze veranderingen positief. Leidinggevende F ziet het als inefficiënt wanneer leidinggevende en beleidsmedewerkers meer functietaken zelfstandig moeten gaan doen. Dit zou volgens haar ten koste van de tijd gaan die beleidsmedewerkers aan beleidswerk kunnen besteden.

*“Nou de afgelopen paar jaar niet echt. Ze proberen het werk wel op een andere manier te organiseren en wij moeten nu binnenkort ook heb ik begrepen veel meer nog zelfstandig gaan doen. Dat kunnen we dan niet meer bij het secretariaat neerleggen, ik denk niet dat dat heel erg efficiënt is, omdat bij de beleidsmedewerkers neer te leggen terwijl dat ook door het secretariaat kan worden gedaan dat kan gewoon veel meer kosten. Het gaat ook af van de tijd die beleidsmedewerkers aan beleidswerk kunnen besteden dus ik denk niet dat dat een hele efficiënte manier is.”*

De leidinggevendenden die volledig of in sterke mate conform Het Nieuwe Werken werken omschrijven ook een aantal veranderingen in werkprocessen naar aanleiding van Het Nieuwe Werken. Leidinggevende A beschrijft dat Het Nieuwe Werken om een andere manier van werken vraagt voor het ministerie van Buitenlandse Zaken en in het specifiek ook voor de managementondersteuners. Zij omschrijft dat er steeds meer zelfstandigheid van de managementondersteuners wordt gevraagd. Leidinggevende A geeft tevens aan zelf ook

meer dingen zelfstandig te doen waardoor haar managementondersteuner meer tijd over heeft voor andere werkzaamheden zoals bijvoorbeeld de ondersteuning bij financiële werkzaamheden.

*“Nou vooral mensen ondersteunen om dat werk op een andere manier te gaan doen, want als je gewoon gewend bent om het werk altijd op een bepaalde manier te doen bijvoorbeeld de managementondersteuners. En die vragen we nu om zelfstandiger, ook op afstand meer niet alleen ondersteunend maar ook meer zelfstandige dingen te gaan doen dan moet je ze wel helpen omdat te gaan ontwikkelen. Dat is niet als je als secretaresse gewend bent om op een vaste plek bezoekers op te halen en de agenda te beheren en je nu zegt dat soort taken hoef je niet meer te doen want we moeten andere taken gaan doen, dan moet je mensen daarin begeleiden en ondersteunen, naar een effectievere en slimmere, digitale werkwijze. Dat is een andere manier van werk organiseren.”*

*“Het is natuurlijk een beetje flauwekul als er gebeld wordt naar haar, dan moet zij naar beneden, terwijl ik een afspraak heb, ik kan toch zelf wel naar beneden lopen. Dat is toch een beetje gek, dat is toch zonde van haar tijd en als ik zelf een gast op haal dan praat ik alvast, dan zijn we al begonnen met de ontmoeting dat scheelt tijd. Dus je kunt het met elkaar anders doen, waardoor zij tijd overhoudt om andere dingen te doen. Zij is zich nu veel meer aan het ontwikkelen binnen het financiële domein van ons programma dus daar leert ze hele nieuwe dingen in en stemt ze af met de control unit. Dat is voor haar hartstikke leuk om te leren en dan heeft ze weer wat meer aan haar functie.”*

Leidinggevende B beschrijft ook dat op zijn afdeling medewerkers ook steeds meer zelfstandig moeten gaan doen. Deze overgang is een proces wat niet zonder slag of stoot verlopen is. Doordat zowel leidinggevendenden als medewerkers meer zelf zijn gaan doen, kunnen managementondersteuners efficiënter en productiever werken. Dit vertaalt zich in een verminderde behoefte aan ondersteuning op de afdeling. De afdeling van leidinggevende B is vrij groot maar heeft in verhouding een relatief klein secretariaat. De afnemende ondersteuningsbehoefte die leidinggevende B omschrijft betreft voornamelijk de kwantiteit. Leidinggevende B verwacht namelijk dat er wel steeds meer behoefte is aan inhoudelijke ondersteuning. Hij verwacht dat ondanks dat medewerkers steeds meer zelfstandig gaan doen er wel behoefte blijft aan actieve ondersteuning op bijvoorbeeld het gebied van ICT, wat extra kennis en vaardigheden van de managementondersteuners vraagt.

*“Ik geloof er veel meer in dat de managementondersteuners op het kwalitatieve deel, zoals het snijvlak tussen ICT en ondersteuning, actieve ondersteuning, dat is echt een harde noodzaak, en daar zal je de management ondersteuners echt hard bij nodig hebben. Uiteindelijk wel minder ondersteuning denk ik maar kwalitatief van een hoger niveau, en in termen van andere competenties, andere kennis en andere vaardigheden.”*

De resultaten van het onderzoek laten ook een aantal veranderingen in werkprocessen naar aanleiding van Het Nieuwe Werken zien. Managementondersteuners gaan meer werkprocessen zelfstandig uitvoeren en krijgen meer flexibiliteit bij het indelen van hun werkzaamheden. Deze veranderingen in werkprocessen komen onder meer voort uit de toegenomen digitalisering van werkprocessen. Werkprocessen verlopen door digitalisering ook efficiënter, wat managementondersteuners de ruimte geeft voor meer en meer diverse functietaken.

De digitalisering van werkprocessen maakt tevens het onafhankelijk van tijd en plaats werken mogelijk, hetgeen een belangrijke dimensie is van Het Nieuwe Werken. Er is waargenomen dat een groot deel van de groep managementondersteuners die volledig of in sterke mate conform Het Nieuwe Werken werken onafhankelijk van tijd en plaats kunnen



werken en veel autonomie krijgen bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. Zij kunnen bijvoorbeeld zelf hun werkplek en werktijden bepalen. De managementondersteuners geven aan dat zij naar aanleiding van Het Nieuwe Werken meer vrijheid en zelfstandigheid hebben gekregen bij het indelen van hun werkzaamheden dit ook andere vaardigheden van een managementondersteuner vraagt. De managementondersteuners geven aan dat proactiviteit bij het uitvoeren van hun werkzaamheden steeds belangrijker is geworden. Doordat de managementondersteuners ook steeds meer inhoudelijk betrokken worden bij de werkzaamheden krijgen zij ook meer autonomie bij het uitvoeren van werkzaamheden. Meer autonomie houdt in dat managementondersteuners zelfstandig beslissingen kunnen nemen. Dit blijkt onder meer uit de quote van managementondersteuner A die de ontwikkeling van afwachten naar meer initiatief tonen binnen haar functie beschrijft. Een ander gevolg van de digitalisering van de werkprocessen is dat medewerkers en leidinggevenden steeds meer functietaken zelfstandig kunnen doen. Het beleid van de organisatie sluit hier op aan, medewerkers moeten bijvoorbeeld zelf hun dienstreezen regelen

*“Ja assertief zijn, initiatief tonen, nee durven zeggen. Daar moet je allemaal handig in zijn, het is vooral het oppakken, ja voor heen had je een afwachtende functie, dan wachtte ja af tot er iemand naar je toe kwam met een verzoek van wil je dit of dit doen. En nu pak je het zelf op, dus je hebt heel erg veel ruimte om initiatief te tonen maar dat moet je natuurlijk wel kunnen.”*

De leidinggevenden die conform Het Nieuwe Werken werken zien eveneens veel veranderingen in de werkprocessen van de managementondersteuners. Het valt hen vooral op dat de zelfstandigheid van leidinggevende en medewerkers is toegenomen. Dit heeft volgens hen ook tot gevolg dat de managementondersteuners die conform Het Nieuwe Werken meer ruimte krijgen voor andere werkzaamheden hebben of dat afdelingen met minder ondersteunend personeel behoeven. De veranderingen naar aanleiding van de toegenomen digitalisering en zelfstandigheid van medewerkers en leidinggevende zijn ook terug te zien bij de managementondersteuners en leidinggevenden die niet of in geringe mate conform Het Nieuwe Werken werken maar zijn bij hen in minder sterke mate zichtbaar. De groep leidinggevenden en managementondersteuners zijn of nog niet bezig met Het Nieuwe Werken of staan nog niet open voor Het Nieuwe Werken. In de onderstaande tabel wordt schematisch weergegeven in hoeverre mate waarin leidinggevenden en managementondersteuners conform Het Nieuwe Werken werken van invloed is op de veranderingen in werkprocessen van de managementondersteuners. In de tabel is per groep respondenten weergegeven of zij verwachten of zij deze veranderingen in werkprocessen verder toe of verder afnemen.

	Leidinggeven den die volledig of in sterke mate conform Het Nieuwe Werken werken		Managementondersteuners die volledig of in sterke mate conform Het Nieuwe Werken werken		Leidinggeven den die niet of slechts in beperkte mate conform Het Nieuwe Werken werken		Managementondersteuners die niet of slechts in beperkte mate conform Het Nieuwe Werken werken	
	Neemt af	Neemt toe	Neemt af	Neemt toe	Neemt af	Neemt toe	Neemt af	Neemt toe
<b>Managementondersteuners krijgen meer zelfstandigheid bij het uitvoeren van werkprocessen</b>	X		X					
<b>Managementondersteuners krijgen meer flexibiliteit bij het</b>	X		X					

uitvoeren van werkprocessen				
De werkprocessen van managementondersteuners verlopen steeds digitaler	X	X	X	X
Managementondersteuners worden steeds meer inhoudelijk betrokken bij werkzaamheden	X	X	X	X

Tabel 4.4 Overzicht van de mate waarin de organisatie conform Het Nieuwe Werken werkt van invloed is op de veranderingen in werkprocessen van de managementondersteuners.

#### 4.5 De rol van de leidinggevenden

In deze paragraaf zal de rol van de leidinggevenden bij de mate waarin de organisatie conform Het Nieuwe Werken werkt aan de hand van de drie kritische succesfactoren worden besproken. De rol van de leidinggevenden zal allereerst vanuit het oogpunt van de managementondersteuners besproken worden en tot slot vanuit het oogpunt van de leidinggevenden.

##### 4.5.1 De rol van de leidinggevenden vanuit het oogpunt van de managementondersteuners

###### 4.5.1.1 Communicatie

De eerste kritische succesfactor is communicatie. De managementondersteuners die nog niet conform Het Nieuwe Werken werken gaven aan veel face-to-face te communiceren. De managementondersteuner en leidinggevende zitten namelijk op een fysiek kleine afstand van elkaar. Wanneer managementondersteuner en leidinggevende op een grotere fysieke afstand van elkaar zitten dan geven zij aan per email te communiceren. Managementondersteuner M communiceert bijvoorbeeld vooral face-to-face met haar leidinggevende die in de kamer tegen over haar zit, dit blijkt onder meer uit de onderstaande quote.

*“En mijn leidinggevende zit nu tegen over mij in de kamer in principe. Dus ik denk dat je daar toch een weg in moet vinden, maar hoe dat gaat werken weet ik gewoon niet, het lijkt mij wel onhandiger.”*

Managementondersteuners die volledig of in sterke mate conform Het Nieuwe Werken communiceren zowel op afstand als face-to-face met hun leidinggevenden. Opvallend hierbij is dat veel communicatie tegenwoordig via WhatsApp gaat. Daarnaast ziet men bij alle geïnterviewde managementondersteuners die volledig of in sterke mate conform Het Nieuwe Werken werken dat zij een vast moment hebben waarop zij samenkomen met hun leidinggevende en of de hele afdeling. Managementondersteuner A maakt ook veel gebruik van WhatsApp als communicatiemiddel dit blijkt onder meer uit onderstaande quote.

*“En met mijn manager app ik de hele dag overal over. We hoeven ook niet daarom direct naast elkaar te zitten want als hij mij nodig heeft dan appt hij en weet hij dat hij snel antwoord krijgt.”*

###### 4.5.1.2 Vertrouwen

De tweede kritische succesfactor is vertrouwen. Wanneer het vertrouwen van de leidinggevende ter sprake komt geeft een groot deel van de managementondersteuners die nog niet of in geringe mate conform Het Nieuwe Werken werken aan dat het belangrijk is om

vrijheid en zelfstandigheid te krijgen bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. Echter laten deze groep managementondersteuners weten dat zij zich nog niet altijd vertrouwd voelen door hun leidinggevende wanneer zij bijvoorbeeld thuiswerken. Zij geven aan dat leidinggevend en andere medewerkers soms lijken te betwijfelen of zij thuis wel echt aan het werk zijn. Dit blijkt onder meer uit de quote van managementondersteuner I zij gaf aan het gevoel te hebben dat het vertrouwen tussen collega's onderling er niet is.

*“Wat ik persoonlijk vermoedt en dat heb ik ook tegen mijn leidinggevende aangegeven, dat het vertrouwen er waarschijnlijk gewoon niet is naar elkaar toe als collega, en dan heb ik het niet alleen over MO's maar ook in het algemeen. Zowel bij beleidsmedewerkers, MT als MO's dat het vertrouwen er gewoon niet is en dat er nog te weinig gecommuniceerd wordt daar over. Terwijl de mogelijkheden er wel zijn en dat het eigenlijk ook gewoon moet gebeuren. En dat het niet moet gezien worden van bij het aanspreekpunt blijven en op een vaste plek blijven zitten.”*

#### **4.5.1.3 Steun**

De laatste kritische succesfactor is steun en is gebaseerd op de mate waarmee de leidinggevende Het Nieuwe Werken steunt. Allereerst geven managementondersteuners die niet conform Het Nieuwe Werken aan dat zij inzien dat steun van de leidinggevende van essentieel belang is om de invoering van Het Nieuwe Werken te laten slagen. In de praktijk blijken lang niet alle managementondersteuners steun van hun leidinggevende ervaren om conform Het Nieuwe Werken aan de slag te gaan. Managementondersteuner J beschrijft dat haar leidinggevende niet open staat voor Het Nieuwe Werken. Zij beschrijft dat haar leidinggevende vindt dat een managementondersteuner gewoon achter haar bureau hoort te zitten. Hiermee doelt haar leidinggevende er indirect op dat conform Het Nieuwe Werken voor haar niet mogelijk is.

*“Nee, ze staan er niet voor open, secretaresses horen wat hun betreft gewoon achter hun bureau te zitten en daarmee klaar.”*

De managementondersteuners die in sterke mate conform Het Nieuwe Werken werken geven aan dat naast dat zij vertrouwen ook steun ervaren van hun leidinggevende. Dit is onder meer vormgegeven door afspraken over de werk-privé balans. Managementondersteuner A heeft bijvoorbeeld met haar leidinggevende afgesproken dat hij haar alleen kan berichten op haar privé nummer wanneer dit strikt noodzakelijk is. Ook wordt de technologische ondersteuning over het algemeen als goed beschouwd. Managementondersteuners hebben alle middelen die zij nodig hebben om onafhankelijk van tijd en plaats te werken alleen lijkt de kwaliteit van deze communicatiemiddelen nog wel van ruimte voor verbetering te bieden. Managementondersteuners B omschrijft dat zij de technologische steun als goed ervaart omdat zij voldoende ICT-middelen heeft, wel ervaart zij de ICT-middelen af en toe wel als langzaam.

*“Wij hebben afgesproken op de dagen dat ik niet werk dan probeer ik mijn BZ mobiel uit te zetten, balans werk en privé en dan heb ik afgesproken dan appt hij mij op mijn privé telefoon, als er echt iets aan de hand is, dat geeft heel veel rust, anders dan heb je 24 / 7 je BZ- mobiel aan.”*

*“Nou het kan wel beter, het zou fijn zijn dat wanneer je inlogt je dan direct in je BZ-omgeving komt. Nu moet ik dat nog via een Citrix key doen externe omgeving, en dat loopt soms wat traag met dienstreizen had ik daar altijd wat moeite mee. Dat dat niet vanaf huis kan en dat ik daarvoor echt naar BZ moest komen. Maar in principe is een laptop en een telefoon wel hetgeen wat je nodig hebt voor plaats onafhankelijk werken. Het moet alleen wel zo zijn dat de verbinding goed is en dat mis ik nu wel een beetje, het is nu nog wat traag zo af en toe.”*

## 4.5.2 De rol van de leidinggevenden vanuit het oogpunt van de leidinggevenden zelf

### 4.5.2.1 Communicatie

Wanneer men kijkt naar de kritische succesfactoren vanuit het oogpunt van de leidinggevenden die niet of in geringe mate conform Het Nieuwe Werken werken ziet men dat het merendeel van de leidinggevende aan geeft vooral face-to-face met hun managementondersteuner te communiceren. Dit omdat zij vaak op een kleine fysieke afstand van elkaar zitten en zij face-to-face communicatie hierdoor als de gemakkelijkste optie zien. Daarnaast geeft leidinggevende G aan dat voor optimaal resultaat face-to-face contact altijd noodzakelijk zal blijven. De face-to-face interactie heeft volgens hem een meerwaarde voor het resultaat van de organisatie.

*“Maar IT kan nooit, we zijn geen tandartsen, we zijn geen specialisten, we zijn geen belastingadviseurs, we zijn een groep mensen die met elkaar een klus moeten klaren. Als mensen met elkaar samen klussen moeten klaren is er veel interactie ook nodig. Dus ik geloof er gewoon niet in dat je dat helemaal kan wegnemen met ICT systemen enzo, en emailcontact enzo.”*

### 4.5.2.2 Vertrouwen en steun

De volgende succesfactoren zijn vertrouwen en steun, aangezien geen van de leidinggevenden conform Het Nieuwe Werken werkt ziet men de kritische succesfactoren bij deze leidinggevende terug. Zo geven zij op dit moment weinig vrijheid en zelfstandigheid aan hun managementondersteuners om hun werkzaamheden naar eigen voorkeur in te delen. Leidinggevende C heeft echter wel al concrete plannen gemaakt om haar managementondersteuner te stimuleren en motiveren met betrekking tot de overgang naar Het Nieuwe Werken. Echter zien veel van de geïnterviewde leidinggevenden geen mogelijkheid voor hun managementondersteuners om conform Het Nieuwe Werken nog niet. Dit zorgt ervoor dat leidinggevende hun managementondersteuner geen steun en vertrouwen geven om conform Het Nieuwe Werken te gaan werken, dit blijkt onder meer uit de quote van leidinggevende D die aangeeft dat hij managementondersteuners niet thuis ziet werken.

*“Dat laatste is vind ik cruciaal, ik wil ze echt stimuleren om nou ja he ik ga der vanuit tenminste dat ik ook het traject van het project functie managementondersteuner he dat mensen ook cursussen kunnen krijgen dat ze meegenomen worden mijn rol zal zijn om ze verder te stimuleren. Mijn rol zijn van ga alsjeblieft die cursus doen ook om ze wel een beetje op te porren want ik merk ook van mensen zijn erg afwachtend zelfs een beetje defensief. Zo van oh dit is nieuw, dus dit is eng. En ik zal zeggen doe je best ga op cursus ga vooral veel fouten maken dat is helemaal niet erg, ga vooral proberen.”*

*“Tegelijkertijd geldt dat ook weer niet voor de hele directie voortdurend nouja er kan denk ik nog wel meer thuisgewerkt worden op onze directie dan wat nu het geval is. Bijna nog een soort cultureel is van wat het nog tegenhoudt. Maar uitgerekend ik zie dat niet voor mij dat je managementondersteuners taken vanuit huis doet, misschien is het gebrek aan verbeeldingskracht maar ik zie het niet.”*

Wanneer de leidinggevenden die volledig of in sterke mate conform Het Nieuwe Werken werken naar hun eigen rol kijken dan zien zij het belang van de kritische succesfactoren zeker in. Bij leidinggevende A ziet men bijvoorbeeld dat veel communicatie via de WhatsApp verloopt en zij daarnaast een aantal vaste momenten hebben waarop zij met de afdeling met samen komen. Regelmatig elkaar fysiek ontmoeten heeft daarnaast volgens leidinggevende A een positief effect op de sociale cohesie binnen de afdeling. Leidinggevende B

communiceert echter wel frequent face-to-face met zijn managementondersteuner, dit omdat zij dichtbij elkaar zitten.

*“Het gaat niet om fysieke aanwezigheid je moet elkaar gewoon af en toe ontmoeten daar moet je afspraken overmaken, het is heel belangrijk om elkaar te ontmoeten voor de sociale cohesie, heel belangrijk, maar waar en hoe je dat doet dat is niet zo interessant. Je moet een afspraak maken over die ontmoeting denk ik.”*

*“Oh die zit hier naast, ik loop gewoon binnen, we lopen gewoon binnen bij elkaar. Ik heb natuurlijk geen vaste werkplek, en dit is wel mijn vaste bespreekplek maar ik zit overal tussen. Ik zit altijd wel in de buurt van het secretariaat dus ze komen altijd naar mij toe, of ik ga naar hen toe. Ik heb ook geen papier inbox mensen komen naar mij toe. Dus verricht het secretariaat eigenlijk maar heel beperkt ondersteuning als mensen willen laten tekenen contracten of brieven of overeenkomsten in heel veel gevallen komen de mensen dus naar mij toe en gaat het niet via management ondersteuners.”*

Beide leidinggevenden geven naar eigen zeggen ook veel vertrouwen aan hun managementondersteuner. Dit uit zich onder meer in de eerder beschreven zelfstandigheid die de managementondersteuners hebben bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. Leidinggevende A haar managementondersteuners krijgt veel vrijheid en zelfstandigheid bij het uitvoeren van haar werkzaamheden waardoor zij ruimte heeft voor andere werkzaamheden zoals bijvoorbeeld het ondersteunen van haar leidinggevende met financiële werkzaamheden. Leidinggevende A geeft daarnaast aan volledig vertrouwen te hebben in zijn medewerkers en daarmee ook zijn managementondersteuners dat zij hun werk goed doen.

*“Dat is mijn stelling, als je loyaal ben en je wil je werk goed doen dan maakt het niet uit of je hier zit of thuis. En dan thuis is omdat dat rustiger is, omdat dat beter is, omdat je een bepaald project moet afronden waardoor je rust moet hebben, of omdat de thuissituatie beter is dat je beter nu overdag iets meer thuis moet doen en dat je 's avonds wat afmaakt het geeft veel meer kwaliteit en rust. Prima toch dan ben ik blij als directeur want dan wordt het werk gewoon goed gedaan. Dan zit ik er niet op te wachten dat ze alle 140 op hun PC zitten te turen, en zeggen van goh de kinderen of weet ik veel wat maar ik moet hier zitten. Het aanwezigheidsnut om het zomaar te zeggen.”*

De leidinggevenden geven tot slot aan hun managementondersteuner te steunen om conform Het Nieuwe Werken te werken. Dit betekent onder meer dat hun managementondersteuners hun werk-privé balans naar eigen voorkeur kunnen indelen. Ook beschouwen de leidinggevenden de technologische ondersteuning vanuit de organisatie voor de managementondersteuners als voldoende. Leidinggevenden zelf beschikken ook over de middelen die zij nodig hebben om onafhankelijk van tijd en plaats te werken. Leidinggevende A beschrijft haar managementondersteuner volledig te steunen om conform Het Nieuwe Werken te werken en dat het haar hierbij niet uitmaakt waar en wanneer haar managementondersteuner werkt, zij steunen elkaar volledig.

*“I don't care, wat maakt het nou uit doe niet zo moeilijk. Ik ben nu al vier jaar in dit systeem dus weet je het kan mij niks meer schelen. Het maakt mij niks maar uit of je ergens naar het werk gaat, je gaat ergens aan het werk. Je gaat naar niet meer aan het werk maar je gaat je werk doen en dan is het niet zo belangrijk waar dat is en dat kan overal zijn.”*

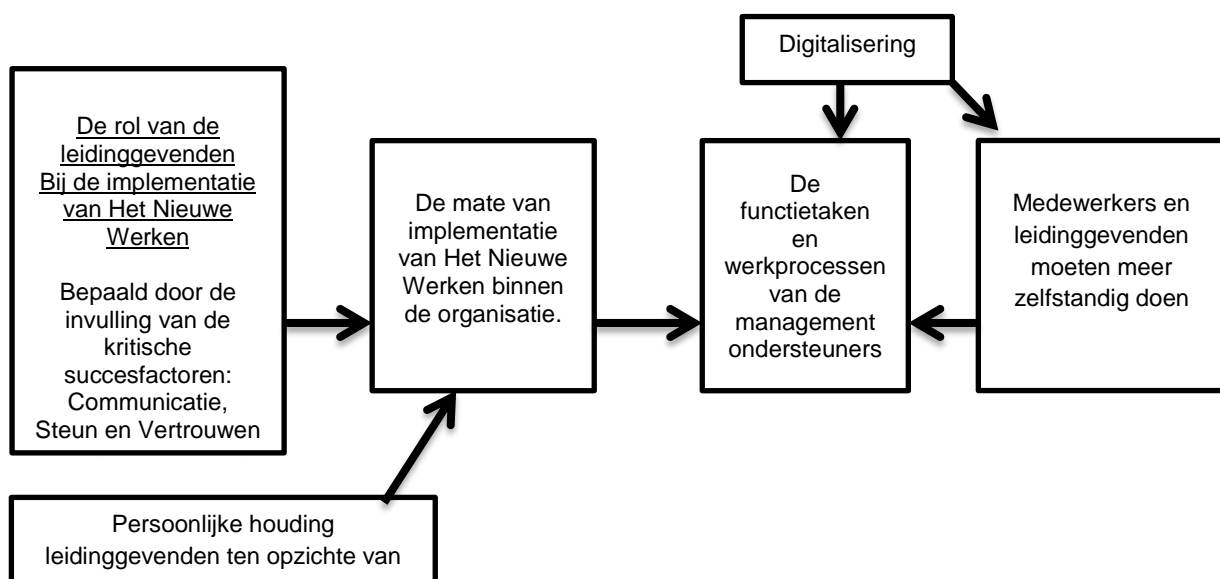
Over de situatie na de verhuizing blijken veel managementondersteuners en leidinggevenden op het moment van onderzoek nog niet te hebben nagedacht. De noodzaak om te veranderen lijkt voornamelijk te zitten in de verhuizing naar het nieuwe gebouw. Aangezien er in het nieuwe gebouw minder werkplekken aanwezig zijn zullen de

leidinggevende en managementondersteuners op dat moment ook daadwerkelijk anders moeten gaan werken. De rol van de leidinggevenden is hierbij essentieel omdat de managementondersteuners zich aanpassen naar wat de leidinggevende van hen vraagt. Kijkende naar de andere twee kritische succesfactoren is het opvallend dat de managementondersteuners die niet of in geringe mate conform Het Nieuwe Werken werken aangeven dat zij weinig steun en vertrouwen ervaren van hun leidinggevenden. Zo krijgen zij bijvoorbeeld weinig zelfstandigheid en vrijheid bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. Ook is onafhankelijk van tijd en plaats werken in veel gevallen bij deze groep managementondersteuners niet mogelijk omdat de leidinggevende de functietaken van de managementondersteuners niet geschikt vinden om onafhankelijk van tijd en plaats uit te voeren. Daarnaast geven sommige managementondersteuners aan zich niet gesteund te voelen om conform Het Nieuwe Werken te werken. Zij ervaren niet het vertrouwen van hun leidinggevende en andere medewerkers van de afdeling dat wanneer zij bijvoorbeeld thuis werken ook daadwerkelijk aan het werk zijn.

In tegenstelling tot de groep die niet conform Het Nieuwe Werken werken, geven de managementondersteuners die dit wel doen aan dat hun leidinggevende de drie kritische succesfactoren zo invult dat zij het voor hen mogelijk maken om conform Het Nieuwe Werken aan de slag te gaan. Deze leidinggevenden hebben ook een positievere houding ten opzichte van Het Nieuwe Werken. Wanneer men kijkt naar de communicatie komt naar voren dat zowel van face-to-face communicatie als communicatie op afstand gebruik wordt gemaakt. Zo hebben zij regelmatig face-to-face meetings en communiceren zij regelmatig via WhatsApp. Ook geven deze managementondersteuners aan veel vrijheid en zelfstandigheid te krijgen bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. Hierdoor ervaren zij een hoge mate van vertrouwen van hun leidinggevenden. Ook krijgen zij voldoende sociale en technologische steun om conform Het Nieuwe Werken aan de slag te gaan. De sociale steun blijkt uit de werkafspraken die zijn gemaakt om de werk-privé balans goed te houden. De technologische steun wordt gegeven door de managementondersteuners te voorzien van ICT-middelen die het mogelijk maken om onafhankelijk van tijd en plaats te werken voor de managementondersteuners.

#### 4.6 Vernieuwd conceptueel model

Op basis van het resultaten en analyse hoofdstuk wordt een vernieuwd conceptueel vastgesteld. Dit zal in deze paragraaf verder worden toegelicht



Figuur 4.7.1 Conceptueel Model

### **Uitleg vernieuwd conceptueel model**

De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat het op basis van het theoretisch kader geformuleerde conceptueel model nog een aantal toevoegingen behoeft welke hieronder worden toegelicht.

### **De rol van de leidinggevenden**

In het benchmark onderzoek van Kowalski en Swanson (2005) zijn drie factoren gevonden die bepalend zijn voor het implementeren of verbeteren van telewerkprogramma's binnen een organisatie. Dit zijn de eerder genoemde kritische succesfactoren communicatie, steun en vertrouwen. De resultaten van het onderzoek tonen aan dat het conceptueel model hier nog een aantal toevoegingen behoeft. De resultaten van het onderzoek geven namelijk aan dat er bij de leidinggevenden de nodige weerstand zit tegen Het Nieuwe Werken. Dit is tevens van invloed op de houding van de leidinggevenden. Wanneer een leidinggevende persoonlijk een negatieve houding heeft ten opzichte van Het Nieuwe Werken, zal een leidinggevende minder snel zijn of haar managementondersteuner ondersteunen om conform Het Nieuwe Werken te werken.

### **Digitalisering**

Baarne, Houtkamp en Knotter (2011) beschrijven in hun boek 'Het Nieuwe Werken ontrafeld' de ontwikkeling 'Web 2.0'. Dit houdt in dat er door de sterke ontwikkeling van digitale informatie en communicatiemiddelen steeds meer aandacht is voor de effecten hiervan op de werkprocessen en de verhoudingen binnen de organisatie. Tijdens het uitvoeren van het onderzoek bleek dat de digitalisering er voor zorgt dat bepaalde functietaken veel efficiënter uitgevoerd kunnen worden en op den duur wellicht helemaal verdwijnen omdat ze geautomatiseerd zijn. Vandaar dat er een direct verband tussen digitalisering en functietaken en werkprocessen van de managementondersteuners is toegevoegd aan het conceptueel model. Daarnaast kunnen medewerkers en leidinggevenden meer functietaken zelf uitvoeren. Dit kan bijvoorbeeld door het nieuwe systeem waarmee dienstreizen zelf geboekt kunnen worden. Dit beïnvloedt tevens de functietaken en werkprocessen van managementondersteuners omdat zij nu meer ruimte hebben voor andere werkzaamheden.

## **Hoofdstuk 5 Conclusie**

### **5.1 Inleiding**

In hoofdstuk 5 wordt antwoord gegeven op de in de inleiding geformuleerde probleemstelling. Daarnaast zullen de belangrijkste conclusies van het onderzoek gepresenteerd worden en zullen er op basis hiervan een aantal beleidsaanbevelingen gedaan worden. Vervolgens een theoretische en methodologische reflectie op het onderzoek en tot slot zullen er nog een aantal suggesties voor vervolgonderzoek worden gedaan.

### **5.2 Beantwoording probleemstelling**

Om een volledig antwoord te geven op de centrale probleemstelling zullen allereerst de deelvragen van het onderzoek beantwoordt worden. De eerste deelvraag van het onderzoek luidt: 'Wat zijn de functietaken en werkprocessen van de managementondersteuners bij het ministerie van Buitenlandse Zaken op dit moment?' Wanneer men de functietaken van zowel de managementondersteuners die conform Het Nieuwe Werken werken als de managementondersteuners die dit niet doen analyseert blijkt het beheren van de inbox en agenda voor beide groepen de belangrijkste secretariële functietaak. De belangrijkste administratieve functietaak voor de beide groepen managementondersteuners is het beheren van de stukkenstroom. Op organisatorisch gebied zijn vrij wel alle managementondersteuners actief bij het organiseren van diverse project en overleggen. Managementondersteuners die in sterke mate of volledig werken conform Het Nieuwe Werken zijn over het algemeen actiever op organisatorisch gebied dan de managementondersteuners die dit niet of slechts in geringe mate doen.

De tweede deelvraag van het onderzoek is: 'In hoeverre heeft Het Nieuwe Werken invloed op de functietaken en werkprocessen van de managementondersteuners bij het ministerie van Buitenlandse Zaken?' Uit de resultaten van het onderzoek kwam naar voren dat voor zowel de managementondersteuners die conform Het Nieuwe Werken werken als de managementondersteuners die dit nog niet doen de functietaken over het algemeen overeenkomen met de functietaken uit de tabel van paragraaf 3.5.1. Echter zijn er wel een aantal functietaken die naar aanleiding van de digitalisering en de overgang naar Het Nieuwe Werken minder zullen worden en in sommige gevallen zelfs helemaal zullen verdwijnen. Dit betreft onder meer: archiveren, bezoekers ophalen, corrigeren en redigeren, dienstreizen invoeren, catering, ruimtes reserveren en de telefoon aannemen. De wijze waarop de functietaken worden uitgevoerd verschilt eveneens tussen de managementondersteuners die conform Het Nieuwe Werken werken en de groep managementondersteuners die dit niet doen. De resultaten laten zien dat managementondersteuners die conform Het Nieuwe Werken werken meer werkprocessen zelfstandig gaan uitvoeren, en meer flexibiliteit krijgen bij het indelen van hun werkzaamheden. Werkprocessen verlopen verder in toenemende mate digitaal waardoor zij efficiënter verlopen en meer ruimte hebben voor andere werkzaamheden. Tot slot gaan medewerkers en leidinggevenden steeds meer functietaken zelfstandig doen hetgeen de managementondersteuners ook meer ruimte biedt voor andere werkzaamheden. Hierdoor kan gesteld worden dat Het Nieuwe Werken sterk van invloed is op de functietaken en werkprocessen van de managementondersteuners.

Om een antwoord te geven op de derde deelvraag wordt gekeken naar de invloed van de direct leidinggevende op de mate waarin de organisatie conform 'Het Nieuwe Werken' werkt. De resultaten van het onderzoek laten zien dat dit is afhankelijk van de wijze waarop zij de kritische succesfactoren steun, communicatie en vertrouwen heeft dit een positieve invloed op de mate waarin de organisatie conform Het Nieuwe Werken werkt. Wanneer de leidinggevenden steun en vertrouwen uiten en bereid zijn op een open manier te communiceren met behulp van de rijke communicatiemiddelen maakt dit het conform Het Nieuwe Werken makkelijker. Echter schuilt er wel een paradox in het communiceren met rijke communicatiemiddelen. Face-to-face communicatie is namelijk een rijk communicatiemiddel maar in het nieuwe gebouw zal de organisatie steeds meer



onafhankelijk van tijd en plaats moeten gaan werken waardoor face-to-face communicatie lang niet altijd mogelijk is. Ook laten de resultaten van het onderzoek laten zien dat naast de drie kritische succesfactoren de houding van de leidinggevende ten opzichte van Het Nieuwe Werken eveneens sterk van invloed is op de mate waarin de organisatie conform Het Nieuwe Werken werkt. Wanneer leidinggevend een positieve houding ten opzichte van Het Nieuwe Werken hebben zullen zij eerder geneigd zijn hun managementondersteuner te steunen om conform Het Nieuwe Werken werkzaam zijn.

De centrale probleemstelling van het onderzoek is: 'Wat is de invloed van de direct leidinggevende op de mate waarin de organisatie conform Het Nieuwe Werken werkt en in hoeverre heeft de mate waarin de organisatie conform Het Nieuwe Werken werkt invloed op de functietaken en werkprocessen van de managementondersteuners bij het ministerie van Buitenlandse Zaken?' Geconcludeerd kan worden dat de functietaken en werkprocessen van de managementondersteuners veranderen naar aanleiding van Het Nieuwe Werken. Een aantal functietaken zijn minder geworden en zal in de toekomst allicht helemaal verdwijnen. Daarnaast ziet men nog twee ontwikkelingen terug medewerkers en leidinggevende zullen meer zelfstandig gaan doen en werkprocessen verlopen digitaler. Echter moet eveneens geconcludeerd worden dat de resultaten van het onderzoek laten zien dat het ministerie van Buitenlandse Zaken zich nog midden in het transitieproces naar Het Nieuwe Werken bevindt en dat de leidinggevende een cruciale rol hebben bij de voortgang van deze transitie.

### **5.3 Beleidsaanbevelingen**

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen gepresenteerd die voortkomen uit de theorie en resultaten van het onderzoek. De resultaten van het onderzoek laten zien dat het gedrag van de leidinggevende een sterke effect heeft op het verband tussen de mate van invoering van Het Nieuwe Werken en de functietaken en werkprocessen van de managementondersteuners, daarom zal gestart worden met een aanbeveling voor de leidinggevend.

#### 1. Het begeleiden van leidinggevend in het transitieproces

Het onderzoek laat zien dat bij de leidinggevend enige weerstand zitten tegen Het Nieuwe Werken. Het is daarom wenselijk om te onderzoeken waar deze weerstand vandaan komt en leidinggevend zo goed mogelijk te begeleiden in het transitieproces naar Het Nieuwe Werken, een manier om dit te doen is bijvoorbeeld training en coaching. Maatwerk is hierbij essentieel omdat de resultaten van het onderzoek laten zien dat de mate waarin afdelingen conform Het Nieuwe Werken werken sterk verschilt en daarnaast de aard van de werkzaamheden per afdeling sterk verschilt. Hierbij zal onder meer goed gekeken moeten worden naar de houding die leidinggevend hebben ten opzichte van Het Nieuwe Werken hebben. Om de juiste begeleiding te organiseren kan de volgende aanbeveling worden gedaan:

- Inventariseer aan welke soorten begeleiding en of training de betrokken leidinggevend behoefte hebben.

#### 2. Het 'empowerment' van managementondersteuners binnen hun eigen functie vergroten

Uit de resultaten van het onderzoek kwam naar voren dat de functietaken en werkprocessen van de managementondersteuners sterk beïnvloedt worden door het gedrag van de leidinggevend. Om er voor te zorgen dat de managementondersteuners meer zeggenschap krijgen over hun functie en meer verantwoordelijkheid nemen is het belangrijk om hen hier de juiste tools voor te geven. Om dit te kunnen doen is wordt de volgende aanbeveling worden gedaan:

- Binnen de organisatie meer sturen op resultaat gericht werken en werkafspraken ook daadwerkelijk vast leggen.

#### 3. Het monitoren van de functietaken en werkprocessen van de managementondersteuners op de lange termijn.

De organisatie zich op dit moment nog in de beginfase bevindt van de overgang naar Het Nieuwe Werken. De cases van leidinggevend en managementondersteuners die conform Het Nieuwe Werken geven een goed beeld van hoe de functietaken en werkprocessen van de managementondersteuners die nog niet conform Het Nieuwe Werken werken er in de toekomst mogelijk uit gaan zien. Om een volledig beeld te krijgen in de lange termijn effecten van de functietaken en werkprocessen van de managementondersteuners is het echter wenselijk om deze op lange termijn te monitoren. Het is hierbij belangrijk om aandacht te besteden aan de betekenis die de managementondersteuners en leidinggevende geven aan alle veranderingen binnen de functiegroep naar aanleiding van Het Nieuwe Werken. Lange termijn monitoring maakt het tevens mogelijk om te kijken welke invloed de verhuizing naar de Rijnstraat heeft op de functietaken en werkprocessen van de managementondersteuners. Om de effecten op lange termijn te kunnen monitoren wordt de volgende aanbeveling gedaan:

- Monitor de veranderingen in functietaken en werkprocessen over een langere periode, om een volledig beeld te krijgen is het hierbij wenselijk om gebruik te maken van zowel kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksmethoden. Kwalitatieve onderzoeksmethoden zoals interviews en focusgroepen aan kunnen gebruikt worden om te kijken naar de betekenis die managementondersteuners en leidinggevenden geven aan Het Nieuwe Werken. Kwantitatieve onderzoeksmethoden kunnen gebruikt worden om meer inzicht te krijgen in de frequentie waarmee de managementondersteuners de functietaken uitvoeren.

Vanuit de organisatie bestaat er tevens de wens om meer inzicht te krijgen in de kwalitatieve knelpunten binnen de functiegroep. Wanneer er meer inzicht is in de huidige functietaken en werkprocessen krijgt zal het mogelijk zijn om concretere uitspraken te doen over de effecten op de benodigde formatie in de functie managementondersteuner en de veranderingen in de benodigde FTE (fulltime-equivalent) die voor het uitoefenen van de functie worden bedoeld.

#### 4. Het uniformeren van de communicatie

Binnen het ministerie van Buitenlandse Zaken zijn er vele partijen die betrokken zijn bij de overgang naar Het Nieuwe Werken. Deze partijen houden zich allemaal bezig met een klein onderdeel het overgangproces. Tijdens het uitvoeren van dit onderzoek bleek uit observatie van deze partijen soms verschillende boodschappen communiceerden met betrekking tot de overgang naar Het Nieuwe Werken. Dit zorgt voor onrust en onzekerheid binnen de organisatie en bij de managementondersteuners. Het is voor de organisatie wenselijk om de communicatie met betrekking tot deze onderwerpen meer te uniformeren. De theorie van Langel en Daft (1989, p.225) stelt dat ieder communicatiemiddel andere kenmerken heeft en het ene communicatiemiddel soms beter bij een bepaalde situatie past dan een ander middel. Om over een complexe verandering als de overgang naar Het Nieuwe Werken te communiceren is een rijk communicatiemiddel dus gewenst. Wanneer men kijkt naar het Information Richness Continuum van Langel en Daft (1989) betreft dit bijvoorbeeld face-to-face communicatie. Dit communicatiemiddel zou bijvoorbeeld kunnen worden toegepast door het centraal organiseren van informatie avonden waarbij betrokken partijen vragen kunnen stellen.

## **5.4 Discussie**

### **5.4.1 Theoretische reflectie**

Het doel van het onderzoek is inzicht te verkrijgen in hoeverre de mate waarin de organisatie conform Het Nieuwe Werken werkt invloed heeft op de functietaken en werkprocessen van de managementondersteuners bij het ministerie van Buitenlandse Zaken, en welke rol de direct leidinggevende heeft bij de mate van implementatie van Het Nieuwe Werken binnen de organisatie. Uit de literatuur bleek dat er nog relatief weinig onderzoek is gedaan naar de rol van direct leidinggevende met betrekking tot de overgang naar Het Nieuwe Werken

(Baruch; 2000; Felstead e.a., 2003; Harris, 2003; Peters e.a., 2010). Daarnaast is er in de huidige literatuur eveneens weinig bekend over de invloed van Het Nieuwe Werken op de functietaken en werkprocessen van de managementondersteuners, dit onderzoek levert een bijdrage aan de ontbrekende kennis op dit gebied.

De resultaten van het onderzoek laten zien dat er een aantal functietaken zijn die naar aanleiding van Het Nieuw Werken zullen verdwijnen. Daarnaast zijn er een aantal veranderingen in werkprocessen waarneembaar bij managementondersteuners. Deze veranderingen zijn met name zichtbaar bij de managementondersteuners die volledig of in sterke mate conform Het Nieuwe Werken werken. De rol van leidinggevend wordt bepaald door de wijze waarop zij invulling geven aan de kritische succesfactoren communicatie, vertrouwen en steun van Kowalski en Swanson (2005). Leidinggevend die in sterke mate conform Het Nieuwe Werken werken hebben over het algemeen ook een positievere houding ten opzichte van Het Nieuwe Werken. Wanneer de leidinggevende een positieve houding heeft ten opzichte van Het Nieuwe Werken zal dit een positieve invloed hebben op de mate van implementatie van Het Nieuwe Werken binnen de afdeling.

Van drie kritische succesfactoren wordt vertrouwen als de belangrijkste gezien om Het Nieuwe Werken te laten slagen (Baruch, 2000; Felsteade.a., 2003; Kowalski & Swanson, 2005). De resultaten van het onderzoek onderschrijven dit vertrouwen van de leidinggevende in de managementondersteuner is namelijk zeer belangrijk voor de managementondersteuners om succesvol conform Het Nieuwe Werken aan de slag te gaan.. Opvallend is dat managementondersteuners die niet of slechts in geringe mate weinig vertrouwen ervaren van hun leidinggevend wanneer het om onafhankelijk van tijd en plaats werken gaat. Een mogelijk verklaring hiervoor is dat leidinggevend een lage mate van veranderbereidheid hebben. Dit omdat zij de tevreden zijn met de huidige situatie waarbij hun managementondersteuners zich op een fysiek kleine afstand van hun leidinggevend bevinden en er veel face-to-face contact mogelijk is.

De overgang van het ministerie van Buitenlandse Zaken naar Het Nieuwe Werken is een vooraf geplande verandering. In de casus van het ministerie van Buitenlandse Zaken is vooraf bepaald wat de inhoud van de verandering is en de richting van de verandering is, dit is kenmerkend voor een geplande verandering (By & Macload,2009). De leiderschapsstijl die bij een geplande verandering past is een transformationele leiderschapsstijl. In de literatuur wordt een aantal kenmerken van deze leiderschapsstijl omschreven: het ondersteunen van het individu, het uitspreken van doelen en het vergroten van betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie (van der Voet et al., 2014). Bij de leidinggevend die nog niet of slechts in beperkte mate conform Het Nieuwe Werken werken ziet men weinig transformationeel leiderschap terug. Deze groep leidinggevend en managentondersteuners zijn of nog niet bezig met Het Nieuwe Werken of staan nog niet open voor Het Nieuwe Werken.

Daarnaast omschrijven Higgs en Rowland (2005) in hun onderzoek vijf factoren van leiderschap die van invloed zijn op het succesvol implementeren van een verandering. Dit zijn het: effectief betrekken van medewerkers bij de verandering, het zorgen voor begrip voor de verandering, het creëren van betrokkenheid, het implementeren en monitoren van de verandering en ervoor zorgen dat mensen zich kunnen ontwikkelen binnen de organisatie. Binnen de casus van het ministerie van Buitenlandse Zaken tonen veel van de managementondersteuners en leidinggevend op dit moment nog weinig begrip en betrokkenheid voor de verandering, zij hebben een lage mate van veranderbereidheid. De aanwezigheid van een leider binnen het ministerie van Buitenlandse Zaken die aanstuurt op deze factoren maakt het makkelijker om een verandering succesvol te implementeren. Om deze betekenisgeving te realiseren is leiderschap van belang, een transformationeel leider kan de werknemers betrekken bij de verandering en zorgt voor meer begrip voor de verandering. Om het begrip en de betrokkenheid van de professionals bij de verandering

verder te vergroten zou ook een change-agent een rol kunnen spelen. Een change-agent is een persoon die het veranderproces begeleidt en het daarmee in de gewenste richting stuurt. Een change-agent heeft een positieve bijdrage op de betrokkenheid van werknemers bij het implementeren van een organisatieverandering en heeft daarnaast een positieve invloed op de steun van hoger management (Grandia et al. 2013).

#### **5.4.2 Methodologische reflectie**

Dit onderzoek kent een aantal methodologisch sterke punten en een aantal beperkingen. Een van de sterke punten van het onderzoek is de onderzoeksopzet, er is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksopzet. Als onderzoeksmethoden is er gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews en literatuurstudie, de semigestructureerde interviews hebben veel rijke informatie opgeleverd. De semigestructureerde interviews geven ruimte voor de gedachten, behoeften en percepties van de respondenten welke een waardevolle toevoeging zijn voor het onderzoek.

Een beperking van het onderzoek is dat niet uit alle departementen een evenredig aantal respondenten geïnterviewd is. Dit kan enige vertekening in de onderzoeksresultaten opleveren. Voor dit onderzoek zijn in totaal acht leidinggevenden en veertien managementondersteuners geïnterviewd. Twee van de acht leidinggevenden en vier van de veertien managementondersteuners zijn volledig of in sterke mate werkzaam conform Het Nieuwe Werken. Dit is een relatief klein deel van de managementondersteuners en leidinggevenden waardoor het lastig is algemene uitspraken te doen, of de resultaten van het onderzoek te generaliseren naar andere organisaties binnen de rijksoverheid. Hun cases dienen echter als zeer geschikte voorbeelden om inzicht te krijgen in wat de rest van de organisatie kan verwachten. Daarnaast hadden de geïnterviewden de mogelijkheid om achteraf de letterlijke transcripten van de interviews in te zien en te corrigeren. In totaal hebben vijf managementondersteuners van deze mogelijkheid gebruik gemaakt en hebben hun uitspraken aangepast of geschrapt. Dit geeft aan dat het onderwerp mogelijk gevoelig is voor de managementondersteuners. Hierdoor bestaat de mogelijkheid dat zij sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven, het geen van negatieve invloed is op validiteit van het onderzoek.

Een andere beperking van het onderzoek is de timing van het onderzoek. De interviews hebben plaatsgevonden voordat de verhuizing naar de Rijnstraat daadwerkelijk heeft plaatsgevonden. Om meer inzicht te krijgen in de effecten van Het Nieuwe Werken op de functietaken en werkprocessen van de managementondersteuners zou het wenselijk zijn om het onderzoek op lange termijn te herhalen. Daarnaast zou het voor de generaliseerbaarheid van de resultaten van het onderzoek ook wenselijk zijn om het onderzoek eveneens bij andere organisaties binnen Rijksoverheid uit te voeren.

Wat ook een beperking van het onderzoek is, is dat de geïnterviewden op advies van mensen binnen de organisatie zijn geselecteerd. Hierbij heeft de organisatie er wel naar gestreefd om een representatieve afspiegeling te geven van de managementondersteuners en leidinggevenden. Echter kan er hierbij wel sprake zijn van een selectiebias omdat de respondenten mogelijk al bekend zijn met het project functie managementondersteuner of een uitgesproken mening hebben over Het Nieuwe Werken. De onderzoeker heeft uiteindelijk wel de eindselectie gedaan. Daarnaast zijn de leidinggevende en managementondersteuners als koppel benadert. Dit kan enige vertekening in de onderzoeksresultaten opleveren omdat managementondersteuners mogelijk sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven en positiever zijn geweest over de houding en het gedrag van hun leidinggevende.

De data voor dit onderzoek is verzameld met behulp van semigestructureerde interviews. Door de keuze voor semigestructureerde interviews is het niet mogelijk om de data volledig te standaardiseren. Wel is er tijdens de interviews gebruik gemaakt van een topiclijst voor de leidinggevende en een topiclijst voor de managementondersteuners. Dit maakt het

makkelijker om de data wel zoveel mogelijk te standaardiseren. Door één topiclijst samen te stellen wil de onderzoeker zo neutraal mogelijk de interviews in te gaan. Dit om het onderzoek zo waarde vrij te laten verlopen. De persoonlijke interpretaties van de onderzoeker zijn hierdoor zo min mogelijk van invloed op het onderzoek.

#### **5.4.3 Suggesties voor vervolgonderzoek**

Afsluitend worden een aantal aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek. Dit onderzoek diende binnen een beperkte tijdspanne te worden afgerond. Hierdoor moesten bepaalde keuzes gemaakt worden betreffende de scope van het onderzoek. Zo zijn beleidsmedewerkers niet meegenomen in het onderzoek, het is een waardevolle toevoeging voor het onderzoek om deze doelgroep ook mee te nemen in het onderzoek aangezien managementondersteuners ook veel werkzaamheden uitvoeren voor beleidsmedewerkers. Het is tevens interessant om het onderzoek per afdeling uit te voeren. De interactie tussen beleidsmedewerkers, leidinggevend en managementondersteuners en de bestaande cultuur op de afdeling zou mogelijk een waardevolle toevoeging zijn voor het onderzoek aangezien hiermee verklaard zou kunnen worden waarom het transitieproces naar Het Nieuwe Werken zo moeizaam verloopt.

Zoals in de aanbevelingen beschreven zou het relevant zijn om de functietaken en werkprocessen van managementondersteuners op lange termijn te monitoren. Om dit te doen is het wenselijk om de respondenten bijvoorbeeld enige tijd naar de verhuizing nog een keer te interviewen. Dit geeft inzicht in wat voor effect de verhuizing heeft op de functietaken en werkprocessen van de managementondersteuners en geeft daarnaast inzicht in de lange termijn effecten van Het Nieuwe Werken.

Tot slot is in de theoretische reflectie van dit onderzoek naar voren gekomen dat er binnen de organisatie meer weerstand tegen Het Nieuwe Werken is dan vooraf werd verwacht. In eerste instantie lijkt deze weerstand voornamelijk verklaard te worden door de houding ten opzichte van deze verandering. Voor vervolgonderzoek is het interessant om gedetailleerder te kijken naar hoe deze weerstand verklaard kan worden en of er mogelijk nog andere verklaringen zijn.

## Literatuurlijst

- Adecco Top Secretaries, 2012, De essentie van de nieuwe assistent. Geraadpleegd op 25 maart 2016, verkregen via: <http://www.adecco.nl/nl-NL/Werknemers/websites/top-secretaries/werkgevers/Documents/Whitepaper%20%20De%20essentie%20van%20de%20nieuwe%20assistent.pdf>
- Baane, R., Houtkamp, P. en Knotter, M. (2010), *Het nieuwe werken ontrafeld. Over Bricks, Bytes & Behavior*. Assen: Van Gorcum Uitgeverij, in opdracht van Stichting Management Studies.
- Baane, R., Houtkamp, P. & Knotter, M. (2011). Het nieuwe werken ontrafeld - Over Bricks, Bytes en Behavior. *Tijdschrift voor HRM*, 1-2011
- Bailey, D.E. & Kurland, N.B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 383-400.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls are perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34- 49.
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met Het Nieuwe Werken*. Zeewolde: Par CC.
- Bijl, D. (2007) *Het Nieuwe Werken, Op weg naar een productieve kenniseconomie*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water*. Amsterdam: Vossiuspers AUP.
- Boeije, H. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*. Amsterdam: Boom Onderwijs.
- By, R. & Macleod, C. (2009). *Managing organizational change in public services: International issues, challenges and cases*. London, Routledge
- Colard, R., Zutphen, F. van, en Székely, T. (2002). *Personele en Organisatorische Gevolgen Digitalisering Backoffice*. Eindrapport ECORYS, Arbeid & Sociaal Beleid Rotterdam.
- Cozijnsen, A. J. (2004). *Anders veranderen, sturen op slaagfactoren bij complexe verandertrajecten*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Dahlstrom, T.R. (2013). Telecommuting and leadership Style. *Public Personnel Management*, 42(3), 438-441. doi:10.1177/0091026013495731
- Dimitrova, D. (2003). Controlling teleworkers: Supervision and flexibility revisited. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 181-195.
- Europa NU, z.d., Geraadpleegd op 4 april 2016, verkregen via [http://www.europa-nu.nl/id/vicyffri83lm/eu\\_2020\\_strategie](http://www.europa-nu.nl/id/vicyffri83lm/eu_2020_strategie)
- Es, R. van (2008). *Veranderen van organisatiecultuur*. Amstelveen: Lenthe Publishers.
- Es, R. van, J. Boonstra, H. Tours e.a. (2009). *Cultuurverandering: mythe of realiteit?*. Deventer: Kluwer.
- Felstead, A., Jewson, N., Walters, S. (2003). Managerial control of employees working at home. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 241-264.

Functiegebouw Rijk, z.d, Geraadpleegd op 4 april 2016, verkregen van <https://www.functiegebouwrijk.nl>

Graen, G. B., and Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.

Grensing-Pophal, L. (1999). Training Supervisors to Manage Teleworkers, *Human Resources Magazine*, January, 67-72.

Haines M. M., Stansfeld S. A., Head J., Job R. (2002). Multilevel modelling of aircraft noise on performance tests in schools around Heathrow Airport London. *J. Epidemiol. Community Health* 56, 139–144 10.1136/jech.56.2.139

Harris, L. (2003). Home-based teleworking and the employment relationship: managerial challenges and dilemmas. *Personnel Review*, 32(4), 422-437.

Hart, P. t. (2014). *Ambtelijk Vakmanschap 3.0. Zoektocht naar het handwerk van de overheidsmanager*. Departement Bestuurskunde en Organisatiewetenschap Universiteit Utrecht en Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, mei 2014.

Higgs, M. & Rowland, D. (2005). All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership. *Journal of Change Management*, 5, 121-151.

Hill, E.J., Miller, B.C., Weiner, S.P & Calihan, J. (1998). Influences of virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology*, 51, 667-683.

Ilozor, B. D., Treloar, G. F., Olomolaiye, P. O. & Okoroh, M. I. (2001). FM Puzzle: Sick Building and Sydney's open-plan offices. *Facilities*, 19(13/14), 484-493.

Kowalski, K.B. & Swanson, J.A. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking: An International Journal*, 12(3), 236-249.

Kress, N. (2005), "Engaging your employees through the power of communication", *Workspan*, Vol. 48 No. 5, pp. 26-36.

Lengel, R. H., & Daft, R. L. (1989). The selection of communication media as an executive skill. *The Academy of Management Executive (1987-1989)*, , 225-232.

Menezes, L.M. and Kelliher, C. (2011). Flexible working and performance: a systematic review of the evidence for a business case. *International Journal of Management Reviews*, 13, 452-474.

Miller, K. (2012). *Organizational communication: Approaches and processes*, Wadsworth: Cengage Learning.

Ministerie van Buitenlandse Zaken (2016a). Plan van Aanpak Functie Management Ondersteuner (MO). Den Haag.

Nieuwenhuis (2003), M.A., *The Art of Management*, ISBN 90-806665-1-3, Apeldoorn.

Peters, P. & Ruijter, de J. (2010). May I work from home? Views of the employment relationship reflected in line managers' telework attitudes in six financial-sector organizations. Equality, Diversity and Inclusion. *An International Journal*, 29(5), 517-531.

- Potter, E.E. (2003). Telecommuting: the future of work, corporate culture, and American society. *Journal of Labor Research*, 24(1), 73-84.
- Rousseau, D.M., Ho, V.T., Greenberg, J. (2006). I-Deals: Idiosyncratic Terms in Employment Relationships. *The Academy of Management Review*, 31(4), 977-994.
- Peters, P. & Dulk, den L. (2003). Cross Cultural Differences in Managers' Support for Home-based Telework, a Theoretical Elaboration. *International Management of Cross Cultural Management*, 3(3), 329-346.
- Peters, P. & Ruijter, de J. (2010). May I work from home? Views of the employment relationship reflected in line managers' telework attitudes in six financial-sector organizations. Equality, Diversity and Inclusion. *An International Journal*, 29(5), 517-531.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco (CA): John Wiley & Sons, Inc.
- Smith, V. (2010). Review article: Enhancing employability: Human, cultural, and social capital in an era of turbulent unpredictability. *Human Relations*, 63(2), 279-300.
- Steijn, B. (2001a) *Werken in de informatiesamenleving*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Steijn, A.J. (2001b). Work systems, Quality of Working Life and Attitudes of Workers. An Empirical Study towards the effects of Team and non-Teamwork. *New Technology, Work and Employment*, 16 (3), 191-203.
- 't Hart, H., Boeije, H., Hox, J. (2005). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Onderwijs.
- Vendel, Dagmar, van de. "Waar is mijn bureau?" *Een kwalitatief onderzoek naar de betekenis van flexwerken in de gemeente Heerhugowaard*. Masterthesis Communicatie, Beleid en Management, Universiteit Utrecht, 2009.
- Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. LEMMA, Den Haag.
- Virick, M., DaSilva, N. & Arrington, K. (2009). Moderators of the curvilinear relation between extent of telecommuting and job and life satisfaction: The role of performance outcome orientation and worker type. *Human Relations*, 63(1), 137-154.
- Voet, J. van der, Groeneveld, S.M. & Kuipers, B.S. (2014). Talking the talk or walking the walk? The leadership of planned and emergent change in a public organization. *Journal of Change Management*, 14 (2), 171-191.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. New York, NY: Pearson Prentice Hall.
- Zaccaro, J. S., & Klimoski, R. J. (2001). *The nature of organizational leadership understanding the performance imperatives confronting today's leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Willems, D. & Van Zwieten, M. (2004). Waardering van kwalitatief onderzoek. & *Wetenschap*, 47(13) 631-635.



## **Bijlage 1 Topiclijst Interview leidinggevende**

### **Introductie**

- Kunt u iets over uw functie vertellen?

### **Behoeften leidinggevende**

- **Wat verwacht u van een management ondersteuner?**
  - Welke taken verwacht u op: organisatorisch, secretariaeel en administratief gebied van een management ondersteuner?
- Welke behoeften heeft u met betrekking tot de ondersteuning van een management ondersteuner?
  - 1:1 ondersteuning
  - Ondersteuning hele afdeling / directie
  - Ondersteuning bij projecten
- Verwacht u dat deze behoeften veranderen naar aanleiding van de verhuizing naar de Rijnstraat ?
- Ziet u verschillen ten opzichte van een aantal jaar geleden?

### **Mate van invoering van HNW**

- **In hoeverre werkt u tijd-, plaats- en apparaat onafhankelijk?**
- Welke faciliteiten met betrekking tot huisvesting heeft u nodig voor TPAW?
- Welke ICT-middelen heeft u nodig voor TPAW?
- Welke competenties zijn naar uw inzien nodig voor TPAW?
- Ziet u verschillen ten opzichte van een aantal jaar geleden?
- Hoe verwacht u dat dit in de Rijnstraat zal zijn?

### **De rol van de leidinggevende**

#### *Communicatie*

- **Hoe communiceert u met uw management ondersteuner wanneer deze op afstand is?**
- Is de frequentie waarmee jullie communiceren veranderd?
- Ziet u verschillen ten opzichte van een aantal jaar geleden?
- Hoe verwacht u dat dit in de Rijnstraat zal zijn?

#### *Steun*

- **Op welke wijze ondersteunt u uw management ondersteuner bij Het Nieuwe Werken?**
- **Welke technologische communicatiemiddelen biedt het ministerie van Buitenlandse Zaken?**
- Ziet u verschillen ten opzichte van een aantal jaar geleden?
- Hoe verwacht u dat dit in de Rijnstraat zal zijn?

#### *Vertrouwen*

- **In hoeverre heeft u vertrouwen in de resultaten van uw management ondersteuner wanneer hij of zij op afstand werkt?**
- **In hoeverre geef t u aan uw management ondersteuner beslissingsbevoegdheid?**

## **Bijlage 2 Topiclijst Interview managementondersteuner**

### **Introductie**

- Kunt u iets over uw functie vertellen?

### **Mate van invoering van HNW**

- **In hoeverre werkt u tijd-, plaats- en apparaat onafhankelijk?**
- Welke faciliteiten met betrekking tot huisvesting heeft u nodig voor TPAW?
- Welke ICT-middelen heeft u nodig voor TPAW?
- Welke competenties zijn naar uw inzien nodig voor TPAW?
- Ziet u verschillen ten opzichte van een aantal jaar geleden?
- Hoe verwacht u dat dit in de Rijnstraat zal zijn?

### **Functietaken en werkprocessen**

- **Welke werkzaamheden heeft u op dit moment?**
- **Ziet u verschillen ten opzichte van een aantal jaar geleden?**
- Welke taken worden groter of minder?
- Welke taken zijn nieuwe of zullen verdwijnen?
- Hoe verwacht u dat dit in de Rijnstraat zal zijn?

### **De rol van de leidinggevende**

#### *Communicatie*

- **Hoe communiceert u met uw direct leidinggevende wanneer deze op afstand is?**
- Heeft dit invloed op de frequentie waarmee jullie communiceren?
- Ziet u verschillen ten opzichte van een aantal jaar geleden?
- Hoe verwacht je dat dit in de Rijnstraat zal zijn?

#### *Steun*

- **Op welke wijze ondersteunt uw leidinggevende u bij Het Nieuwe Werken?**
- **Welke technologische communicatiemiddelen biedt het ministerie van Buitenlandse Zaken?**
- **Ziet u verschillen ten opzichte van een aantal jaar geleden?**
- Hoe verwacht u dat dit in de Rijnstraat zal zijn?

#### *Vertrouwen*

- In hoeverre heeft uw leidinggevende vertrouwen in u resultaten wanneer u op afstand werkt?
- In hoeverre krijgt u ruimte om zelfstandig beslissingen te nemen van uw direct leidinggevende?