

Hoe werkt Het Nieuwe Werken?

Een onderzoek naar Het Nieuwe Werken met een focus op de Ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en Volksgezondheid Welzijn en Sport.



(nederlandwordtanders.nl)



Hoe werkt Het Nieuwe Werken?

Afstudeeronderzoek mei 2011
Romy Rijkeboer
Studentnummer 294701

Master Bestuurskunde – Arbeid, Organisatie en Management
Erasmus Universiteit Rotterdam

Scriptiebegeleider: Dr. B.S. Kuipers
Tweede lezer: Prof. Dr. M. Thaens

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Stagebegeleider: Dr. A. Klapwijk



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid



Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties



Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport

Voorwoord

Na maanden van bloed, zweet en tranen is het dan zo ver: de scriptie is ingeleverd. Nee, eigenlijk heb ik met veel plezier aan dit onderzoek gewerkt en was het stukken minder 'erg' dan alle horrorverhalen die er de ronde over doen. Het onderwerp, de interviews en het schrijven vond ik het merendeel van de tijd best leuk. Wel moet ik zeggen dat ik aan dit stuk begon met vier verstandskiezen en er tijdens de verdediging geen meer zal hebben, maar het is niet wetenschappelijk bewezen dat dit met elkaar in verband staat.

In november ben ik begonnen met stage lopen bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en het doen van literatuuronderzoek. Ik heb het daar heel goed naar mijn zin gehad en wil ook graag al mijn collega's bedanken voor de gezellige tijd die ik er heb gehad. Hoogtepunten waren wel de HNWR-bijeenkomst met aansluitend het kerstfeest en 'mijn' HNW/afscheidborrel. Speciale dank gaat uit naar mijn stagebegeleider Anthon Klapwijk. Ook na de stage bleef hij geïnteresseerd in de voortgang en bereid te helpen.

Ook wil ik de geïnterviewden bedanken. De gesprekken waren verhelderend en ook vaak erg leuk. Zonder hun bijdrage had ik dit onderzoek niet zo snel kunnen voltooien.

Uiteraard wil ik mijn scriptiebegeleider, Ben Kuipers, hartelijk danken voor zijn goede begeleiding en feedback. Ik vond het erg prettig dat we regelmatig konden afspreken zodat ik op het juiste spoor bleef. Dankzij hem is geen enkele keer de moed me in de schoenen gezakt en was ik na elke afspraak juist meer gemotiveerd om het stuk te verbeteren.

Ook wil ik graag de tweede lezer van de scriptie, Marcel Thaens, danken dat hij deze scriptie zo snel heeft doorgenomen en punten die aangescherpt konden worden heeft aangedragen. Hierdoor is het stuk zeker beter geworden.

Graag dank ik ook mijn superouders, Hans en Carla, voor hun onvoorwaardelijke liefde en omdat zij me gedurende mijn gehele studie (en leven) door de 'paniekmomenten' heen hebben geloofdst en ook tijdens het schrijven van de scriptie hebben gesteund en geholpen waar ze konden. Ook dank ik mijn lieve vriend Bart die, als de nuchtere Brabander die hij is, veel begrip heeft gehad voor de stress die de scriptie soms met zich mee bracht en me altijd weet op te vrolijken. Ik hou van jullie!

Ook dank ik mijn surrogaatouders, Hans van Keulen en Sophie Schmidt. Dankzij Hans leek ik daadwerkelijk tot de generatie Einstein te behoren (met mijn iPhone). Sophie heeft de knopen weggemasseerd die HNW met zich mee kan brengen.

Tot slot dank ik mijn lieve vrienden, die altijd geïnteresseerd waren in hoe het er voor stond met de scriptie. Soms een beetje vervelend op een avondje uit, wanneer je liever je gedachten wilt verzetten onder het genot van een biertje en wat slap ouwehoeren, maar vooral erg schattig. Met name Sophie, Erik, Nicole, Franny, Samira, Pieter en Jesse hebben het proces nauwgezet bijgehouden en me opgepept als dat nodig was.

Na al deze woorden van dank kan eindelijk de scriptie gelezen gaan worden. Ik hoop natuurlijk dat jullie net zo veel plezier beleven aan het lezen van dit stuk als ik aan het schrijven ervan heb beleefd!

Romy Rijkeboer
Rotterdam, mei 2011

FOKKE & SUKKE
MOETEN WEER AAN DE SLAG

HNW?
WIJ ZIJN MEER
VAN HOL.

HET OUDE
LUMMELEN



www.foksuk.nl

Samenvatting

Aanleiding

Door kostenbesparingen en de uitstroom van de 'Babyboom'-generatie in het vooruitzicht wil de Rijksoverheid beginnen met Het Nieuwe Werken (HNW), een paraplubegrip waar o.a. tijd- en plaatsonafhankelijk werken, samenwerken, kennis delen en slimmer gebruik maken van huidige technologische mogelijkheden onder vallen. Bovendien wil het Rijk een aantrekkelijke werkgever zijn voor de ambtenaren van de toekomst. Er is echter nog niet veel wetenschappelijk bewijs over de effecten van HNW, vandaar de volgende hoofdvraag: *Welke lessen kunnen we leren over HNW?*

Onderzoekopzet

Eerst is literatuuronderzoek gedaan naar de effecten van verschillende HNW-praktijken, te weten flexibel werken, autonomie voor medewerkers, kennis en informatie delen, meer samenwerken, slimmer gebruik van technologie, afgestemde persoonlijke ontwikkeling en coachend en faciliterend leiderschap.

Vervolgens zijn interviews afgenomen bij de Ministeries van SZW, BZK en VWS om te weten te komen wat daar al wordt gedaan op het gebied van HNW, wat hier de effecten van zijn en welke randvoorwaarden er zijn aan te wijzen. Bij SZW lag de focus op flexibel werken, bij BZK op kennis en informatie delen en bij VWS op het slimmer gebruik van technologie (en sociale media).

Resultaten

Het flexibel werken bij SZW heeft verbeteringen in het werk opgeleverd, omdat medewerkers (opnieuw) goed nadenken over hoe ze hun werk het beste kunnen doen en hier de moderne middelen van deze tijd voor inzetten. Ook worden ze productiever en effectiever omdat ze werken waar dat het beste kan en hun effectieve uren inzetten in plaats van gebonden zijn aan het kantoor. Medewerkers voelen zich verder niet meer schuldig als ze eerder of tussendoor weg gaan en het combineren van werk en privé is ook gemakkelijker geworden. Aandachtspunten zijn wel dat medewerkers te veel kunnen gaan werken en dat de sociale cohesie bewaakt moet worden.

Van de samenwerkingsruimte/Toolkit die BZK geïnitieerd heeft met het doel om kennis en informatie te delen zijn nog niet veel effecten aan te duiden. Het is nog in opbouw en wordt tot nu toe nog sporadisch gebruikt door andere ministeries. Ze halen er wel informatie af, maar delen vrijwel nog niets. Een voordeel ervan is wel dat het een veilige omgeving is om stukken op te zetten, en dat alle informatie over een bepaald onderwerp op één plek staat. De gebruiksonvriendelijkheid is, naast de techniek die nog niet goed werkt, hét grote nadeel van de samenwerkingsruimte/Toolkit.

VWS maakt op verschillende manieren slimmer gebruik van technologie en sociale media. Zo is er een orgaandonatiecampagne geweest in samenwerking met Hyves, waardoor het aantal registraties flink is gestegen. Ook is er een LinkedIn-groep van het Zorginnovatieplatform, waar veel mensen hun innovaties op dit gebied delen. Verder worden er web 2.0 opleidingen gegeven die aanslaan. Medewerkers maken hierdoor meer gebruik van Yammer en weten beter van elkaar waar ze mee

bezig zijn. Ook weten ze beter wat er speelt in de samenleving en wordt het werk voor veel medewerkers leuker en efficiënter. Wel wordt de kans op uitglijers groter nu meer mensen gebruik gaan maken van sociale media en begint er een kloof te ontstaan tussen de 'voorlopers', die veel gebruik maken van technologie en sociale media en degenen die dit nog niet doen.

Conclusie

HNW is werken mogelijk maken zoals dit het slimst, makkelijkst, efficiëntst, best en meest effectief kan gebeuren en hier de medewerker genoeg autonomie in te geven om zijn weg in te bepalen. Het paraplubegrip gaat ook niet alleen over wat er binnen de organisatie gebeurt, maar bevindt zich ook op het grensvlak van de organisatie en de omgeving. Belangrijke effecten zijn dat medewerkers productiever zijn en het werken leuker vinden, wat resulteert in een betere performance en kostenbesparingen. Ook wordt de werk/privé-balans beter, maar gaan sommigen wel meer werken. Verder moet de sociale cohesie goed in de gaten gehouden worden. Kennis delen blijft moeilijk, maar gebeurt binnen het departement al meer, in tegenstelling tot interdepartementaal gebruik. Medewerkers weten wel beter wat er speelt in de samenleving en kunnen dus de burger beter bedienen.

Zoals bij elke cultuurverandering is het voor een deel van de medewerkers wel wennen aan de verandering en er kan een kloof ontstaan tussen voorlopers en 'traditionele' ambtenaren. De meerderheid vindt wel dat HNW-aspecten horen bij modern werkgeverschap.

Aanbevelingen

Er zijn een aantal belangrijke lessen geleerd die kunnen helpen om (de uitgelichte praktijken van) HNW tot een succes te maken. Goede techniek en ondersteuning zijn altijd belangrijk om goed te kunnen werken, maar vooral om ook echt flexibel te kunnen werken. Als dit niet goed werkt kunnen de medewerkers niet (er mee) aan de slag en slimmer gaan werken. Ook is het essentieel om goede afspraken te maken over aanwezigheid, bereikbaarheid en over kennis en informatie delen en om ruimte te laten voor experimenteren en verschillen tussen ministeries en afdelingen. Medewerkers waarderen goede voorlichting en training en vinden de gebruiksvriendelijkheid van nieuwe manieren van werken essentieel. Verder is steun vanuit het management voor zowel de afdelingshoofden als de medewerkers belangrijk en in het verlengde hiervan moeten medewerkers gemotiveerd worden om daadwerkelijk mee te doen. Tot slot mag het middel geen doel worden. Er moet goed nagedacht blijven worden over hoe iets het beste gedaan kan worden.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	5
Inhoudsopgave	7
Hoofdstuk 1 – Een andere manier van werken	9
1.1 Aanleiding.....	9
1.2 Probleemstelling.....	10
1.2.1 Doelstelling	10
1.2.2 Centrale onderzoeksvraag.....	10
1.2.3 Deelvragen.....	10
1.3 Onderzoeksafbakening	10
1.4 Onderzoeksopzet	11
1.5 Leeswijzer	11
Hoofdstuk 2 – Achtergrond	12
2.1 Wat wordt er geschreven over Het Nieuwe Werken?	12
2.2 Wie is de ‘nieuwe medewerker’?	13
2.2.1 Een nieuwe generatie	14
2.2.2 De nieuwe medewerker	15
2.2.3 Nieuwe werkwensen.....	15
2.2.4 Generatieverschil?	17
2.3 Waarom Het Nieuwe Werken bij de Rijksoverheid?	17
Hoofdstuk 3 – De principes van Het Nieuwe Werken	19
3.1 Algemeen	20
3.2 Flexibel werken	22
3.3 Autonomie voor medewerkers	26
3.4 Kennis en informatie delen.....	29
3.5 Meer samenwerken.....	33
3.6 Slimmer gebruik van technologie	38
3.7 Afgestemde persoonlijke ontwikkeling	42
3.8 Coachend en faciliterend leiderschap.....	45
3.9 Uitkomsten in tabelvorm.....	49
3.10 Conclusie literatuuronderzoek.....	51
Hoofdstuk 4 – Methoden van het onderzoek	55
4.1 Inleiding	55
4.2 Kwalitatief onderzoek	55
4.3.1 Casestudyonderzoek	55
4.3.2 Keuze voor de Ministeries van SZW, BZK en VWS	55
4.3.3 Interviews.....	56
4.4 Validiteit en betrouwbaarheid.....	56
4.5 Operationalisering	57
Hoofdstuk 5 – Het Nieuwe Werken bij SZW, BZK en VWS	58
5.1 Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW)	58
5.1.1 Inleiding.....	58
5.1.2 Reacties	60
5.1.3 Kennis en informatie delen	61
5.1.4 Samenwerken	62
5.1.5 Slimmer gebruik van technologie.....	63
5.1.6 Afgestemde persoonlijke ontwikkeling.....	64

5.1.7 Coachend en faciliterend leiderschap.....	65
5.1.8 Effecten.....	66
5.1.9 Randvoorwaarden	67
5.2 Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK)	71
5.2.1 Inleiding.....	71
5.2.2 Reacties	72
5.2.3 Flexibel werken en autonomie.....	73
5.2.4 Samenwerken	74
5.2.5 Slimmer gebruik van technologie.....	75
5.2.6 Afgestemde persoonlijke ontwikkeling.....	76
5.2.7 Coachend en faciliterend leiderschap.....	77
5.2.8 Effecten.....	78
5.2.9 Randvoorwaarden	80
5.3 Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS)	82
5.3.1 Inleiding.....	82
5.3.2 Reacties	84
5.3.3 Flexibel werken en autonomie.....	86
5.3.4 Kennis en informatie delen	86
5.3.5 Samenwerken	87
5.3.6 Afgestemde persoonlijke ontwikkeling.....	88
5.3.7 Coachend en faciliterend leiderschap.....	88
5.3.8 Effecten.....	88
5.3.9 Randvoorwaarden	90
5.4 Samenvattend	93
5.5 Parallellen en verschillen	97
5.6 Vergelijking van de theoretische en empirische effecten.....	100
5.6.1 Flexibel werken en autonomie.....	100
5.6.2 Kennis en informatie delen	101
5.6.3 Slimmer gebruik van technologie en sociale media	102
Hoofdstuk 6 – Conclusies en geleerde lessen	105
6.1 Conclusie.....	105
6.1.1 Wat is HNW?	105
6.1.2 Wat zijn de effecten van HNW?.....	106
6.1.3 Hoe wordt HNW beleefd?	107
6.1.4 Wat zijn de randvoorwaarden voor HNW?	107
6.2 Aanbevelingen: Welke lessen zijn er geleerd?	108
6.3 Discussie	109
6.3.1 Beperkingen.....	109
6.3.2 Relevantie	110
Literatuurlijst.....	114
Bijlage 1 – Vragenlijst HNW bij het Rijk	119
Bijlage 2 – Topiclijst interviews SZW	120
Bijlage 3 – Topiclijst interviews BZK.....	121
Bijlage 4 – Topiclijst interviews VWS.....	122

Hoofdstuk 1 – Een andere manier van werken

1.1 Aanleiding

Organisaties worden nog steeds langs de klassieke principes 'van de vorige eeuw' ingericht, terwijl de omgeving waarin zij opereren ingrijpend veranderd is. Steeds meer is er sprake van vergrijzing, ontgroening en verkleuring van de samenleving en steken globalisering, individualisering en digitalisering de kop op. De (Rijks)overheid heeft bovendien te maken met flinke bezuinigingen en het personeelsbestand in de gehele publieke sector is in sterke mate vergrijsd. Er zijn dus relatief weinig jongeren werkzaam in veel van de overheidsorganisaties. In de periode van 1999-2006 steeg het aantal licht van 14 naar 15 procent, maar binnen de sector openbaar bestuur daalde dit aantal van 10 naar 8 procent. Dit is het gevolg van diverse afslankoperaties, waarbij jongeren vaak als eerste hun baan verloren omdat zij een tijdelijk contract hebben. Bovendien werd er minder geworven op de externe arbeidsmarkt. Deze vergrijzing binnen met name het openbaar bestuur legt extra druk op publieke organisaties. Voor hen wordt het belangrijk dat ze aantrekkelijk zijn voor jongeren, omdat zij in een tijd van krapte op de arbeidsmarkt hun toekomstige medewerkers op de externe arbeidsmarkt moeten verwerven. De krapte op de arbeidsmarkt wordt op de langere termijn (vanaf 2014) versterkt, omdat er een grote uitstroom plaats vindt van de 'Babyboomers' (Groeneveld & Steijn, 2010: 97; Ministerie van BZK, 2009: 4-12).

Aan de andere kant neemt de vraag naar hoger opgeleide medewerkers en naar gespecialiseerde kennis toe. Competitief voordeel kan een organisatie immers behalen door het vermogen om te innoveren, ofwel de mogelijkheid om creatieve, nieuwe ideeën snel te ontwikkelen. Ook veranderen de preferenties en competenties van medewerkers. De moderne medewerkers zijn volwassen geworden in een maatschappij die door nieuwe 'sociale' toepassingen van ICT, ofwel Web 2.0, worden gekenmerkt. ICT biedt tevens almaar toenemende mogelijkheden voor het inrichten van werkprocessen. Hierdoor is een andere manier van het opnemen en overdragen van kennis mogelijk, naast de nieuwe wijzen van communicatie (Gates, 19 mei 2005; Ministerie van BZK, 2009: 4-12).

De huidige manier van werken en in het bijzonder kenniswerk zou in de nieuwe, veranderde context dus niet effectief meer zijn. Om substantiële en duurzame verbetering van de productiviteit te realiseren, zonder dat het welzijn van de kenniswerker hier aan ten koste gaat, moet er een nieuwe manier van denken over werken komen: Het Nieuwe Werken (HNW) (Bijl, 2007: 18). Door over te gaan naar Het Nieuwe Werken zouden overheidstaken overeind kunnen blijven en vervuld kunnen worden, omdat ze anders ('slimmer') aangepakt worden. Ook zou het de overheid 'beter' kunnen maken door op de wensen van toekomstige medewerkers aan te sluiten en door de organisatie productiever, responsiever, innovatiever of duurzamer te maken. Zo kunnen ten eerste kostenbesparingen worden gerealiseerd, onder meer door een vermindering van het aantal werkplekken en minder reiskosten van de medewerkers. Ten tweede speelt het in op de veranderde competenties en preferenties van medewerkers, wat de overheid aantrekkelijk maakt als werkgever. Talent is immers afnemend beschikbaar. De mogelijkheden die ICT biedt voor het inrichten van

werkprocessen nemen echter almaar toe. Organisaties moeten hier slimmer gebruik van maken. Ook is ICT één van de randvoorwaarden die HNW mogelijk maakt. Verder is er behoefte aan meer samenwerking tussen medewerkers en departementen, omdat problemen/issues groter zijn dan het gebied van één ministerie. Het toekomstbeeld is bovendien één Rijksdienst (Baane, Houtkamp & Knotter, 2010: 19, 20, 149; Gates, 19 mei 2005; Ministerie BZK, 2010: 1, 2).

Alle ministeries zijn al of willen aan de slag met HNW (bleek uit de vragenlijst in bijlage 1), maar hoewel er al veel over geschreven en gepraat wordt is er nog niet veel (wetenschappelijk) bewijs dat HNW echt de beloofde positieve uitkomsten heeft. Ook kan de flexibiliteit die HNW vergt wringen met het ambtenaar zijn. Zijn er omstandigheden aan te duiden waaronder HNW het beste werkt?

1.2 Probleemstelling

1.2.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de principes en effecten van Het Nieuwe Werken (HNW) en het formuleren van aanbevelingen voor HNW bij de Rijksoverheid.

1.2.2 Centrale onderzoeksvraag

Welke lessen kunnen we leren over HNW?

1.2.3 Deelvragen

1. Wat is HNW?
2. Wat zijn de effecten van HNW?
3. Hoe wordt HNW beleefd?
4. Wat zijn de randvoorwaarden voor HNW?

1.3 Onderzoeksafbakening

Voor het literatuurgedeelte is gekeken wat er in verschillende wetenschappelijke artikelen geschreven wordt over HNW. Om specifiek te kunnen zijn is HNW hier opgesplitst in verschillende onderzoeksvelden, te weten flexibel werken, autonomie voor medewerkers, kennis en informatie delen, meer samenwerken, slimmer gebruik van technologie, afgestemde persoonlijke ontwikkeling en coachend en faciliterend leiderschap.

Het empirische onderzoek heeft plaatsgevonden bij drie ministeries, te weten SZW, BZK en VWS. Deze ministeries zijn gekozen omdat ze elk bezig zijn met praktijken op verschillende gebieden van HNW. Zo zijn verschillende afdelingen van SZW al flexibel aan het werken, is door BZK een 'Toolkit' in het leven geroepen om kennis en informatie op te delen over HNW en zet VWS sociale media in voor campagnes en slimmer werken.

1.4 Onderzoeksopzet

Het onderzoek bestaat uit een theoretisch en een empirisch deel, de deelvragen worden als volgt beantwoord:

1. Wat is HNW? (theoretisch en empirisch)
2. Wat zijn de effecten van HNW? (theoretisch en empirisch)
3. Hoe wordt HNW beleefd? (empirisch)
4. Wat zijn de randvoorwaarden voor HNW? (empirisch)

Het eerste deel van het onderzoek is een mini meta-analyse van verschillende aspecten van HNW en hun effecten. Er zijn nog niet veel theoretische onderzoeken naar HNW, waardoor er veel vraag was naar 'bewijs' of hetgeen over HNW gezegd wordt wel klopt. Er wordt veel over gediscussieerd en geschreven, maar veel van de boeken, blogs etc. over HNW zijn nog niet goed onderbouwd met onderzoeken of wetenschappelijke literatuur. Voor dit literatuuronderzoek is via Google Scholar, de universiteitsbibliotheek en sites als sagepub.com en jstor.com gezocht naar relevante wetenschappelijke artikelen. Er is gezocht op kernwoorden, zoals Het Nieuwe Werken, HNW, New World Of Work, New Way of Working, flexible work, telework, autonomy, knowledge management, organizational learning, sharing knowledge, sharing information, teamwork, smart use of technology, Information Technology, empowerment, employee 2.0, HRD, personal development etc. Er is geprobeerd over de verschillende onderwerpen literatuuroverzichtsartikelen te vinden als reviews en meta-analyses en ook in de literatuurlijsten van relevante artikelen gezocht naar andere artikelen die bruikbaar leken.

Het tweede deel van het onderzoek is empirisch. Tijdens de stage bij BZK is er een vragenlijst over HNW opgestuurd naar medewerkers van alle verschillende ministeries die zich bezighouden met HNW (Bijlage 1). Op basis hiervan en een aantal oriënterende gesprekken zijn de ministeries van SZW, BZK en VWS geselecteerd om nader onderzocht te worden. Elk van de ministeries heeft een HNW-team. Uit dit team is de projectleider en een medewerker geïnterviewd en daarnaast twee medewerkers (van buiten het HNW-team) die de praktijk 'ervaren hebben'.

1.5 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk wordt de achtergrond van HNW gegeven; wat er geschreven wordt over HNW en wat de kenmerken zijn van de 'nieuwe' medewerker. In het derde hoofdstuk wordt de literatuur besproken, uitgesplitst in flexibel werken, autonomie voor medewerkers, kennis en informatie delen, meer samenwerken, slimmer gebruik van technologie, afgestemde persoonlijke ontwikkeling en coachend en faciliterend leiderschap. Hoofdstuk vier betreft de methoden van het onderzoek. De analyse van HNW op de verschillende ministeries wordt besproken in hoofdstuk vijf. Het slothoofdstuk beschrijft de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek, een discussie en de relevantie.

Hoofdstuk 2 – Achtergrond

2.1 Wat wordt er geschreven over Het Nieuwe Werken?

Het Nieuwe Werken is een paraplu-begrip met veel verschillende thematische raakvlakken. De zelf benoemde 'ambassadeur van Het Nieuwe Werken', Dik Bijl, geeft de volgende definitie: "Het Nieuwe Werken is een visie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker. Die visie wordt gerealiseerd door die medewerker centraal te stellen en hem – binnen bepaalde grenzen – de ruimte en vrijheid te geven in het bepalen hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt. Recente ontwikkelingen in de ICT maken Het Nieuwe Werken technisch mogelijk en maatschappelijke ontwikkelingen maken het wenselijk" (Bijl, 2009: 27).

Het Ministerie van BZK stelt in haar nota 'Het Nieuwe Werken bij het Rijk' dat HNW "het samenspel betreft tussen het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve organisatieprincipes (flexibel organiseren) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (slimmer werken) om het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren" (2009: 4).

In deze nota worden vervolgens negen principes van het Nieuwe Werken samengevat:

1. "Zelf bepalen hoe, waar, wanneer, met wie men werkt aan concrete resultaten;
2. Niet de functie maar talent bepaalt iemands waarde;
3. Iedereen is zelf verantwoordelijk voor de eigen ontwikkeling;
4. Variëteit en maatwerk zijn de nieuwe standaard;
5. Thema's en taken zijn leidend, niet de grenzen van organisaties;
6. Transparantie tenzij;
7. Inspireren en sturen met behulp van collectieve ambities;
8. Digitale kennis & vaardigheden maken onderdeel uit van het vak van ambtenaar;
9. Werkplekken zijn activiteitsgerelateerd en ICT-ondersteuning staat altijd in dienst van de medewerker" (Ministerie van BZK, 2009: 20).

In deze nieuwe manier van werken staat dus niet het productieproces centraal, maar de mens. De manier van werken en het soort werker moeten maximaal met elkaar in balans zijn, waardoor creativiteit en innovatie ruim baan krijgen. Organisaties zouden zo een duurzame en substantiële productiviteitsverbetering van de kenniswerker kunnen realiseren, die naast een beter welzijn, een betere balans krijgt in werk en leven. De toename van regelcapaciteit door deze nieuwe manier van werken zou het werken voor de medewerker zinvoller, leuker en uitdagender maken, waardoor ook de output wordt verbeterd (Baane, Houtkamp & Knotter, 2010: 37).

Belangrijk voor organisaties is het inspelen op de verschillende werkstijlen en werkbehoeften die de medewerkers hebben. Zo zijn er medewerkers die ervan houden om eigen verantwoordelijkheid te nemen en het werk zelf vorm te geven en weer anderen die behoefte hebben aan binding met vaste collega's in een vaste omgeving op het kantoor. Weer anderen gedijen het beste in vaste patronen en met een duidelijke structuur (Baane, Houtkamp & Knotter, 2010: 34).

Een veel geuite kritiek is dat HNW helemaal niet zo 'nieuw' is. Het is waar dat het idee van een meer participatieve vorm van leiderschap, een bepaalde mate van autonomie voor medewerkers en telewerken geen nieuwe ideeën zijn. Toch zijn er wel degelijk 'nieuwe' vormen van werken, mede mogelijk gemaakt door de almaar doorgaande ontwikkeling van ICT en de tot nu toe steeds groter wordende rol van sociale media, zoals Facebook, Twitter, Hyves en LinkedIn. In plaats van telewerken wordt gesproken van tijd- en plaatsafhankelijk werken. Men kan met een iPad, Blackberry etc. immers 'altijd' en 'overal' werken. Naast deze technologische driver is er ook een maatschappelijke. Mensen hebben meer behoefte aan flexibiliteit om werk en privé of werk en zorg beter met elkaar te kunnen combineren. Een derde driver is de veranderende competenties van de nieuwe medewerkers. In de netwerksamenleving wordt van ambtenaren verwacht dat ze snel kunnen schakelen en informatie kunnen achterhalen. Ze zijn als het ware 'een spin in het web'. Tot slot is HNW voor alle kenniswerkers en niet alleen voor de 'happy few' (Ministerie van BZK, 2010: 2, 3).

HNW knaagt hiermee aan traditionele top-down verhoudingen en aan de aanwezigheidscultuur. Vooral het middenmanagement zal een verandering moeten doormaken: omgaan met meer autonomie van medewerkers, omgaan met hun fysieke afwezigheid en leren hoe te sturen op resultaat.

Ook zijn er medewerkers die HNW niet zien zitten, omdat zij denken dat ze nu thuis moeten werken, de eigen 'vaste' werkplek niet willen opgeven of bang zijn dat de sociale cohesie verdwijnt door het verminderde face to face contact met zowel de collega's als met de leidinggevenden.

Een aanzienlijk deel van de medewerkers heeft behoefte aan meer flexibiliteit, maar ervaren nog niet voldoende (ICT-)ondersteuning. Ook wordt tijd- en plaatsafhankelijk werken op sommige plekken niet toegejuicht. Het verschilt tussen afdelingen op één ministerie vaak nog in de mate en of dit überhaupt is toegestaan. Behalve met facilitaire randvoorwaarden hangt dit ook samen met de cultuur van een ministerie en het type werk (Ministerie van BZK, 2010: 3).

2.2 Wie is de 'nieuwe medewerker'?

De nieuwe medewerker heeft naast andere competenties ook andere behoeften dan (een deel van) de huidige medewerkers. Zo hebben ze behoefte aan flexibiliteit en willen ze uitgedaagd worden. Daarnaast krijgen ze graag functioneringsgesprekken en houden ze van middelen die waardering uitdrukken voor de prestaties (bijvoorbeeld prestatiebeloning). De jongere medewerkers staan open

voor de kennis, kunde en ervaring van de oudere medewerkers, maar voeren het werk wel graag op hun eigen manier uit (NCSI, 2008: 15-24).

2.2.1 Een nieuwe generatie

De nieuwe generatie is opgegroeid in een wereld van Wiki's, Facebook, Hyves, Twitter, Skype, YouTube etc. In hun wereld van informatiestromen is telecommunicatie gemeengoed en vormt het gebruik van nieuwe en sociale media een integraal onderdeel in het leven. Deze nieuwe generatie, aangeduid als Screenagers, Generatie Y, de net-generatie of de Generatie Einstein, wordt vooral in verband gebracht met mensen die geboren zijn vanaf ongeveer 1985 (Groeneveld & Steijn, 2010: 98; Van Dijk, 2008: 3; Veen en Jacobs, 2005: 9).

Ze richten zich op het hier en nu – "I want it, and I want it now" -, zijn multidisciplinair, creatief, hebben minder de neiging tot aanpassen en waarderen authenticiteit. Kennis is volgens hen belangrijk, maar vergankelijk, en ze willen graag directe resultaten zien. Ze houden niet veel rekening met bestaande grenzen en doen veel dingen tegelijk (Baane, Houtkamp & Knotter, 2010: 25-28; Groeneveld & Steijn, 2010: 98).

Veen en Jacobs onderzochten deze generatie en geven tien eigenschappen:

1. Netwerken als lifestyle: leven in netwerken en overal en altijd kunnen leren (ook buiten de formele onderwijslocaties) met behulp van mobiele technologieën.
2. In het echt én virtueel: hebben een online én een face to face identiteit. Beide kunnen even betekenisvol zijn.
3. Multitasking: kunnen meerdere taken min of meer gelijktijdig uitvoeren.
4. 'Twitch speed' en niet-lineair denken: reageren snel en verwachten snelle reacties en antwoorden terug. Ze hebben kortere attentieperiodes en zijn gewend aan sterk stimulerende visuele informatie.
5. Nieuwe taal: ontstaan onder invloed van nieuwe technologie en bestaat vaak uit afkortingen. Het is een soort telegramstijl met alleen de kern van de boodschap.
6. Technologie als lucht: technologie zelf staat niet in de belangstelling, maar de activiteiten die erdoor mogelijk zijn. Technologie past zich aan hen aan en niet andersom.
7. Inverse opvoeding: kinderen weten vaak meer dan hun ouders op het gebied van ICT. Ook kunnen ze kiezen uit een rijkdom aan informatiebronnen en dus niet alleen de door de ouders uitgekozen tv-zender of dagblad.
8. Zelfsturing geeft zelfvertrouwen: internet biedt de mogelijkheid voor ontwikkeling tot een onafhankelijk en zelfsturend individu. Dit leidt tot vertrouwen in eigen kracht.
9. Meerdere identiteiten: online omgevingen bieden de mogelijkheid om te experimenteren met verschillende aspecten van de persoonlijkheid.
10. Samenwerken: de net-generatie werkt liever in teams dan individueel. Ook voelen zij zich meer een onderdeel van een geheel dan de generaties voor hen. Hierdoor zijn ze minder gericht op competitie en meer op samenwerken (Veen en Jacobs, 2005: 17-21).

Deze generatie zou veel minder bereid zijn om zich aan te passen aan de heersende organisatiemores of zich af te laten kopen met een hoger salaris. De werkmentaliteit van multitasken en dingen op de eigen manier doen en in de eigen volgorde botst met de besturingsfilosofie van command and control. Ook snel ervaring opdoen en door willen groeien op basis van prestaties is lastig te rijmen met uitgestippelde loopbaanpaden en het niet kunnen gebruiken van ICT en moderne apparatuur op het werk wordt als vervelend ervaren (Baane, Houtkamp & Knotter, 2010: 31).

2.2.2 De nieuwe medewerker

Het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie schetst de nieuwe medewerker, ook wel 'medewerker 2.0', als iemand "met een levens- en werkstijl van virtueel samenwerken, communiceren, netwerken en kennis delen. Gewend aan verschillende culturele invloeden, snel schakelen, multitasken in een wereld vol mogelijkheden. Uitmuntend in het verzamelen van kennis en informatie. Anders in het verwerken ervan. Gemakkelijk te interesseren voor uitdagende projecten of functies. Maar ook zo weer weg als het werk even minder boeit. Werknemer 2.0 maakt actief gebruik van Web 2.0 applicaties zoals MSN, Wikipedia, games, LinkedIn, Hyves, blogs, Google, SMS en Skype" (NCSI, 2008: 3).

Op een aantal punten verschilt de nieuwe medewerker niet van zijn voorgangers. Ook de medewerker 2.0 wil graag aandacht van het management en haalt voldoening uit het werken in een gezellig team. De nieuwe medewerker is wel heterogener. Hij of zij is vaker een tweeverdiener, waardoor het combineren van werk en privé belangrijker wordt. Het opleidingsniveau stijgt, waardoor autoriteit vervangen wordt door gelijkwaardigheid, respect en authenticiteit. Ook vinden ze door vernieuwende vormen van internetgebruik beter hun weg in de globaliserende economie. Aan de andere kant zijn ze (volgens managers) sneller verveeld, stellen ze hoge eisen aan de werkgever, vinden ze privé belangrijker dan werk, communiceren ze slordiger, gaan ze lossier om met kennis en maken ze anders gebruik van ICT (NCSI, 2008: 5, 6).

De medewerker 2.0 heeft veel overeenkomsten met de net-generatie maar is niet altijd hetzelfde. De nieuwe medewerkers kunnen ook moderne dertigers, veertigers of vijftigers zijn. Ook de andere generaties ontwikkelen immers nieuwe voorkeuren ten aanzien van hun werk(omgeving) (Baane, Houtkamp & Knotter, 2010: 31).

2.2.3 Nieuwe werkwensen

- Kaders stellen en op output sturen

Het liefst werken nieuwe medewerkers aan afgebakende producten of het realiseren van doelen. De output en kaders dienen goed gedefinieerd te zijn, maar de medewerker wil graag zelf bepalen hoe iets wordt gedaan. Zo krijgt de medewerker ook meer flexibiliteit wat betreft de tijdstippen waarop hij werkt.

➤ Ruimte voor assertiviteit

Over het algemeen is medewerker 2.0 assertief naar alle niveaus en autoriteiten. Hier wil hij ook graag de ruimte voor krijgen en niet uitsluitend via hiërarchische lijnen communiceren.

➤ De behoefte aan flexibiliteit ondersteunen

Werk mag van de nieuwe medewerker niet het privéleven in de weg staan. Om deze balans te houden vindt hij het belangrijk dat hij flexibel en naar eigen inzicht de werktijd moet kunnen indelen.

➤ Korte lijnen

De medewerker 2.0 hecht veel waarde aan het samenwerken met anderen. Om deze reden werkt hij graag in teamverband met een platte hiërarchie, veel inspraak en weinig politiek.

➤ Regelmatige feedback

Zichzelf blijven ontwikkelen wordt zeer belangrijk geacht door de nieuwe medewerkers. In dit beeld passen regelmatige functioneringsgesprekken en ook coaching van bijvoorbeeld een ervaringsdeskundige.

➤ Afwisseling

Medewerker 2.0 zoekt afwisseling en verantwoordelijkheid en wordt intrinsiek gemotiveerd. Naast dat hij de toegevoegde waarde van zijn werk moet zien, vindt hij kunnen schakelen tussen verschillende, naast elkaar lopende projecten prettig.

➤ Up-to-date technologie

In zijn werk wil medewerker 2.0 gebruik kunnen maken van alle mogelijkheden die de huidige technologie biedt. Op het werk zou de ICT niet zo achter moeten lopen bij wat hij thuis gebruikt.

➤ Blijven leren en ontwikkelen

De nieuwe medewerkers verwachten voldoende mogelijkheden om zich te kunnen blijven ontwikkelen en zo geboeid blijven.

➤ Goede randvoorwaarden

Een hoog salaris is voor de nieuwe medewerker niet de belangrijkste drijfveer om ergens aan de slag te gaan. Belangrijk vindt hij dat deze randvoorwaarden – salaris, laptop, mobiele telefoon, auto etc. – goed zijn.

➤ Uitgedaagd worden

Ook bij startersfuncties willen de medewerkers 2.0 uitgedaagd worden (NCSI, 2008: 15-24).

Rekening houden met de kenmerken en behoeften van de nieuwe generatie en medewerker 2.0 is belangrijk voor het overleven van organisaties. Na 2010 wordt de beroepsbevolking steeds kleiner door de uitstroom van de omvangrijke generatie babyboomers. Bovendien komen er veel minder jonge mensen op de arbeidsmarkt bij. Naar verwachting neemt de beroepsbevolking in de periode tot 2040 af met één miljoen mensen, terwijl de vraag naar arbeid structureel zal blijven groeien. Organisaties moeten daarom steeds harder hun best doen om talent aan zich te (blijven) binden (Baane, Houtkamp & Knotter, 2010: 28).

2.2.4 Generatieverschil?

Een kanttekening hierbij is echter dat het beeld dat geschetst wordt van deze generatie Y misschien niet helemaal juist is. Zo kunnen verschillen die er zijn tussen ouderen en jongeren niet slechts het gevolg zijn van een verschil in generaties, maar bijvoorbeeld ook van een verschil in levensfase waarin zij zich bevinden. In dit geval zouden jongere medewerkers meer waarde hechten aan een financiële beloning en loopbaanbegeleiding, omdat zij aan dit laatste meer behoefte hebben dan hun oudere collega's vanwege de carrièrefase waarin ze zich bevinden en omdat ze minder verdienen.

Een andere hypothese is dat het (momenteel kleine) verschil tussen jongere en oudere medewerkers verklaard kan worden door een selectie-effect. De typische voorbeelden van de generatie Y vindt werken in de publieke sector misschien niet interessant of heeft deze verlaten, omdat het niet beviel (Groeneveld & Steijn, 2010: 99).

Ongeacht welke verklaring juist zou zijn, is het van belang voor publieke organisaties om rekening te houden met de wensen van hun potentiële medewerkers. Zoals organisaties sollicitanten kiezen, kiezen medewerkers voor banen en organisaties die bij hen passen (Person-Organization Fit). In een tijd van krapte op de arbeidsmarkt is het voor (publieke) organisaties dus van cruciaal belang om een aantrekkelijke werkgever te zijn en zo talent aan te trekken. Jongeren blijken 'maatschappelijk nuttig werk kunnen doen' een belangrijk aspect van hun werk te vinden. Een belangrijke uitstroomreden is het niet overeenkomen van de verwachte werkinhoud met de daadwerkelijk ervaren werkinhoud. Zo moeten ze aantrekkelijk worden voor jonge medewerkers en tegelijkertijd aantrekkelijk blijven voor 25 oudere medewerkers (Groeneveld & Steijn, 2010: 97, 100).

2.3 *Waarom Het Nieuwe Werken bij de Rijksoverheid?*

HNW wordt (veelal) ingezet als instrument om achterliggende doelen te behalen. Voor veel organisaties en ook voor de Rijksoverheid vormen kostenbesparingen aanleiding HNW toe te passen. Dit wordt onder andere gerealiseerd door anders om te gaan met huisvesting en ICT en door de medewerkers te stimuleren om tijd- en plaatsonafhankelijk te werken. De verhuizingen en samenvoegingen van departementen bieden hierbij handvatten, omdat de fysieke werkomgeving dan aangepast kan worden aan de 'nieuwe' manier van werken. Organisaties moeten zich echter niet alleen focussen op de korte termijn (kostenbesparingen), maar ook op de verbetering van de prestaties en innovativiteit. Het Rijk is daarom ook steeds op zoek naar manieren om de dienstverlening te verbeteren en efficiënter te maken en de nieuwe technologie biedt de mogelijkheden om slimmer (samen) te werken. Tot slot wil de Rijksoverheid aantrekkelijk blijven als werkgever, zeker met het oog op de toekomstige krapte op de arbeidsmarkt. Er zal nog meer geconcurrereerd moeten worden met de private sector om talent aan te trekken en te behouden. Ook hebben de toekomstige medewerkers andere voorkeuren en preferenties (Informatie ICOP-programma 2011 HNWR, december 2010; Ministerie van BZK, 2010: 5).

FOKKE & SUKKE

ZIJN DE AANSLUITING MET DE JEUGD NU ECHT KWIJT



Hoofdstuk 3 – De principes van Het Nieuwe Werken

Hier zal eerst worden ingegaan op recente ontwikkelingen in onderzoeken naar HNW. In de nota ‘Het Nieuwe Werken bij het Rijk’ van het Ministerie van BZK wordt HNW opgesplitst in negen principes. Deze principes zijn hier gekoppeld aan verschillende onderzoeksvelden, te weten flexibel werken, autonomie voor medewerkers, kennis en informatie delen, meer samenwerken, slimmer gebruik van technologie, afgestemde persoonlijke ontwikkeling en coachend en faciliterend leiderschap.

De koppeling is als volgt gemaakt:

1. Zelf bepalen hoe, waar, wanneer, met wie men werkt aan concrete resultaten	Flexibel werken
	Autonomie voor medewerkers
2. Niet de functie maar talent bepaalt iemands waarde	Autonomie voor medewerkers
3. Iedereen is zelf verantwoordelijk voor de eigen ontwikkeling	Afgestemde persoonlijke ontwikkeling
4. Variëteit en maatwerk zijn de nieuwe standaard	Autonomie voor medewerkers
5. Thema's en taken zijn leidend, niet de grenzen van organisaties	Meer samenwerken
6. Transparantie tenzij	Kennis en informatie delen
7. Inspireren en sturen met behulp van collectieve ambities;	Kennis en informatie delen
8. Digitale kennis & vaardigheden maken onderdeel uit van het vak van ambtenaar	Slimmer gebruik van technologie
9. Werkplekken zijn activiteitsgerelateerd en ICT-ondersteuning staat altijd in dienst van de medewerker	Flexibel werken
	Slimmer gebruik van technologie

Leiderschap wordt in de nota niet genoemd, maar vormt een belangrijk element in HNW (Steelcase, 2010) en wordt daarom hier wel apart behandeld. Elk van de verschillende onderzoeksvelden wordt uiteengezet in een paragraaf.

De mogelijke gevolgen die genoemd worden zijn de effecten die worden genoemd in niet-wetenschappelijke boeken over HNW. Vervolgens wordt uiteengezet wat er in de wetenschappelijke literatuur geschreven wordt over de verschillende onderzoeksvelden.

3.1 Algemeen

Al sinds het begin van de jaren '90 wordt er in de academische literatuur over HRM veel gesproken over 'high-performance work practices'. Voorstanders wijzen op de aantrekkelijkheid hiervan voor zowel de organisatie als voor de medewerkers. Het houdt in dat medewerkers meer betrokken worden in de besluitvorming en dat organisaties investeren in vaardigheden van de medewerkers en op een andere manier prikkels inbouwen die het mogelijk maken dat medewerkers meer verantwoordelijkheden kunnen en zullen nemen (Boxall & Purcell, 2008: 120).

Het positieve effect zou immers liggen – zoals de naam al weggeeft – in een verhoogde performance van medewerkers. Uit sommige onderzoeken bleek een positief effect hiervan op de motivatie en commitment aan de organisatie. Critici wijzen er echter op dat de implementatie van dergelijke praktijken de werkdruk verhoogt (Olló-López, Bayo-Mariones & Larraza-Kintana, 2010: 219).

HNW-praktijken vormen eigenlijk de kern van deze 'high-performance work practices', omdat zij het best de verandering en innovatie ten opzichte van het Tayloristische model belichamen (Olló-López, Bayo-Mariones & Larraza-Kintana, 2010: 220).

Olló-López, Bayo-Mariones & Larraza-Kintana zijn op zoek gegaan naar literatuur over het effect van een aantal HNW-praktijken op medewerkers. Zij scharen hier vier verschillende praktijken onder 'new work practices', te weten:

1. 'Team-based work': teamwerk/samenwerken. Als medewerkers in teamverband werken en daarmee meer verantwoordelijkheid hebben en nauw met de teamgenoten samenwerken, ervaren zij een grotere baanverrijking en de mogelijkheid om actiever in de werkorganisatie en andere baangerelateerde zaken te participeren.
2. 'Job autonomy': autonomie voor medewerkers in hun werk. Grotere autonomie in het werk betekent grotere vrijheid, onafhankelijkheid en controle over de verschillende aspecten van de baan. Dit vergroot het gevoel van vrijheid, invloed en eigenwaarde van medewerkers, wat weer leidt tot meer commitment aan de organisatie.
3. 'Job rotation': ofwel afwisselen van baan(kenmerken). Baanrotatie vergroot de taakidentiteit en de taakvariëteit, waardoor werk minder eentonig, saai en vermoeiend is dan bij baansimplificatie (specialisatie en herhaling).
4. 'Open communication': meer en transparantere communicatie. Meer transparantie in communicatielijnen tussen medewerkers en leidinggevendenden zou de medewerkers de kans geven om beter op de hoogte te zijn van de organisatiedoelen en –plannen en deel uit te maken van het besluitvormingsproces. Hierdoor kunnen medewerkers beter integreren in en afstemmen met de organisatie. Het delen van informatie met medewerkers zorgt er tevens voor dat zij zich gewaardeerd en gerespecteerd en meer onderdeel van de organisatie voelen. Ook zouden ze meer begrip hebben voor keuzes van managers (2010: 219-221).

Onderzocht werd wat voor effect deze praktijken hebben op 'employee effort'. Dit houdt de inspanning van medewerkers in, waaronder de fysieke en cognitieve input van de medewerker wordt verstaan.

Deze inspanning kan vrijwillig zijn (positief effect) of onvrijwillig (negatief effect). Dit laatste staat voor de minimum inspanning van een medewerker om negatieve consequenties zoals ontslag te voorkomen en wordt bepaald door onder meer de baankenmerken, de collega's en de omgeving van de organisatie. De 'extra' inspanningen die hier bovenop komen zijn vrijwillig. Dit behelst al het gedrag buiten dat buiten de taakomschrijving valt, zoals collega's helpen en informeel instrueren (Ollo-Lopez, Bayo-Mariones & Larraza-Kintana, 2010: 220).

Medewerkers zouden op deze aantrekkelijkere werkomgeving reageren met positievere houdingen en gedrag jegens de organisatie. Dit zou weer resulteren in een vergrote motivatie en daarmee een grotere (vrijwillige) inspanning (Ollo-Lopez, Bayo-Mariones & Larraza-Kintana, 2010: 221-222).

Critici van 'new work practices' zien hierin echter een subtiel mechanisme waarmee steeds meer inspanning gevraagd wordt van de medewerkers. Zij stellen dat dergelijke praktijken aangemeten worden om een grotere onvrijwillige inspanning te bereiken. Meer baanrotatie, autonomie, communicatie en teamwerk vragen van de medewerker om meer cognitieve bronnen in hun werk in te zetten. In het geval van baanrotatie moeten medewerkers meer verschillende activiteiten uitvoeren en meer vaardigheden in hun werk toepassen, waardoor ze meer cognitieve inspanning gebruiken. Het vergroten van de autonomie van een medewerker leidt tot meer verantwoordelijkheid over de uitkomsten, waardoor deze een grotere druk voelt en meer aandacht moet hebben voor de taken waarover hij de controle heeft. Deel uitmaken van een team houdt nauwere relaties in met de collega's, wat zou kunnen uitmonden in meer rivaliserende situaties en interpersoonlijke conflicten. De intensificatie van communicatie vraagt om het beter verwerken en integreren van meer informatie en daarmee ook een grotere mentale inspanning (Ollo-Lopez, Bayo-Mariones & Larraza-Kintana, 2010: 222).

Voor- en tegenstanders van HNW lijken allebei voor een gedeelte gelijk te hebben. 'New work practices' leiden ertoe dat medewerkers meer vrijwillige inspanning leveren, maar ook eist het meer van de medewerker. Dergelijke praktijken leiden vooral tot een grotere onvrijwillige mentale inspanning, de gevolgen voor de onvrijwillige fysieke inspanning zijn nog onduidelijk (Ollo-Lopez, Bayo-Mariones & Larraza-Kintana, 2010: 232).

3.2 Flexibel werken

Tijd- en plaatsonafhankelijk werken dus onder andere thuiswerken, onderweg werken, op een andere werkplek of locatie werken, niet gebonden aan vaste werktijden ('van 9 tot 5').



(expatads.com)

Mogelijke gevolgen:

- ❖ De medewerker krijgt een betere werk/privé-balans; het werkende leven kan beter aansluiten op de privé-bezigheden.
- ❖ Er is geen of minder reistijd; de ergernis van het reizen wordt bespaard en de 'gewonnen' tijd kan beter worden benut.
- ❖ De medewerker kan thuis geconcentreerder/beter werken.
- ❖ Leidt tot minder stress onder de medewerkers.
- ❖ Leidt tot een grotere loyaliteit aan de werkgever.
- ❖ Medewerkers kunnen meer werk aan.
- ❖ De bereidheid tot overwerken neemt toe.
- ❖ Leidt tot meer tevreden medewerkers.
- ❖ Leidt tot gelukkigere medewerkers (Baane, Houtkamp & Knotter, 2010; TNS Nipo, Ministerie van OCW, Ministerie van VWS, 2010: 7).

Flexibel werken kan niet meer enkel gezien worden als thuis werken. Er zijn vele vormen van flexibel werken aan te duiden. De meest voorkomende vorm van flexibel werken is nu een aantal uur per week thuis werken, een aantal uur per week onderweg of in het veld of een aantal uur met 'klanten' en de overgebleven tijd op het kantoor en met collega's. Deze werkvorm is tevens niet meer alleen voor uitvoerenden. Flexibel werken is een zaak geworden van geschoolde medewerkers. In 2000 had 59 procent van de telewerkers in Europa een hogere opleiding afgerond, tegenover 29 procent van de gehele werkende populatie. Door laptops, mobiele telefoons etc. kunnen de taken gemakkelijker op afstand worden uitgevoerd en kunnen medewerkers overal werken, zoals thuis, in een andere onderneming, tijdens een vergadering of in de trein. Door de flexibelere organisatiemethoden zou men sneller kunnen reageren waardoor de productiviteit van de organisatie verbeterd wordt. Echter, niet alleen technologie is de stimulus van de nieuwe vormen van flexibel werken, ook nieuwe trends in de organisatie van werk, grotere concurrentie, globalisatie en veranderingen in het arbeidsaanbod (Valenduc & Vandramin, 2001: 244, 250-253).

Gajendran en Harrison hebben onderzoek gedaan naar de effecten van 'telecommuting', ofwel: werken op een andere plaats dan de fysieke locatie van de organisatie voor minimaal een deel van het werkschema, waarbij men elektronische media gebruikt om met anderen - van binnen en buiten de organisatie - in contact te staan (2007: 1525).

'Telecommuting' blijkt kleine, maar vooral gunstige effecten te hebben op de proximale uitkomsten, zoals autonomie en een lager conflict tussen werk en privé. Daarbij heeft 'telecommuting' bijna geen nadelige effecten op de kwaliteit van relaties op de werkvloer. Wel heeft het ook gunstige effecten op 'distal outcomes' als arbeidssatisfactie, performance, de intentie om van baan te veranderen en werk stress. Deze uitkomsten worden op zijn minst gedeeltelijk gemedieerd door de waargenomen autonomie van de medewerkers (Gajendran & Harrison, 2007: 1525).

Flexibel werken leidt dus tot een betere balans tussen het werkende en het privéleven, hoewel sceptici stellen dat het juist deze balans zou kunnen verstoren, omdat werk en privé meer met elkaar doordrongen raken. Meer flexibiliteit zorgt er echter voor dat de medewerkers de vraag vanuit het werk en de vraag vanuit 'thuis' beter op elkaar kunnen afstemmen, waardoor de onverenigbaarheid van werk en privé lager uitvalt. Ook intensief flexibel werken (>2,5 dag/week) heeft een positief effect op de werk/privé-balans en zorgt tevens voor een nog grotere vermindering van werkstress (Gajendran & Harrison, 2007: 1524-1526, 1532).

Een ander negatief gevolg van meer flexibel werken zou kunnen zijn dat de relaties op de werkvloer verslechteren, doordat er minder face to face contact is. Uit het onderzoek blijkt dat er in het algemeen geen nadelige gevolgen zijn voor de kwaliteit van de relaties op de werkvloer. Flexibel werken heeft nauwelijks effect op de relatie met de collega's en een positief effect op de relatie tussen de flexibele werker en zijn supervisor. Echter, bij intensief flexibel werken (>2,5 dag/week) wordt de relatie met de collega's wel geschaad. Solidariteit tussen collega's draagt positief bij aan de arbeidssatisfactie, evenals goede, informele relaties met het management (Gajendran & Harrison, 2007: 1524, 1525, 1532, 1536; Sanders, 2001: 54).

Ervaring met flexibel werken versterkt de positieve invloed van flexibel werken op de werk/privé-balans en werkstress. Er is dus een leercurve voor het wennen aan flexibel werken. Als medewerkers meer tijd flexibel werken en een groter deel van hun werk op deze manier invullen, leren ze taken en routines te structureren om zo de onverenigbaarheid tussen de vraag vanuit het werk en die vanuit het privéleven te minimaliseren. Zo wordt ook de druk van het 'jongleren' tussen de verschillende rollen verlicht (Gajendran & Harrison, 2007: 1536).

Wel blijkt uit een proefschrift over tijdbesteding van werkende ouders (Roeters, 2010) dat door meer flexibiliteit zoals bij Het Nieuwe Werken de kwaliteit van de ouder-kind-tijd verslechtert. De grenzen tussen werk en privé vervagen immers, waardoor ouders in de tijd die ze met het kind doorbrengen nog de aandacht bij het werk heeft of even tussendoor dingen voor het werk doet (bellen, e-mail bekijken etc.). Door deze halve aandacht verslechtert de relatie tussen de ouder en het kind (<http://www.uu.nl/NL/Actueel/Pages/Veeleisendebaangeenbelemmeringvoortijdmetgezin.aspx>).

Een positief effect daarentegen is dat flexibele werkers een hogere mate van arbeidssatisfactie en commitment aan de organisatie hebben dan medewerkers die niet flexibel werken, zoals Kelliher en Anderson hebben gevonden en zoals ook uit vele andere onderzoeken is gebleken. Zij ontdekten echter ook dat zowel degenen die minder uren werken als degenen die thuis of ergens anders op afstand werken, een intensivering van het werk ervaren. Telewerkers gaven aan dat zij een grotere mate van intensievere inspanning uitoefenden, wanneer zij niet te maken hadden met afleidingen op de werkplek, ondanks de mogelijke afleidingen thuis. Ook was een uitkomst dat, met behulp van technologie, een deel van de telewerkers de tijd die ze bespaarden door thuis te werken, toch invulden met werk in plaats van deze in te vullen met niet-werk gerelateerde activiteiten. De medewerkers spannen zich extra in, in ruil voor de flexibiliteit. Dit is in lijn met de sociale ruiltheorie (social exchange theory). Medewerkers voelen een noodzaak om het voordeel dat zij ervaren (de mogelijkheid flexibel te kunnen werken), te beantwoorden met voordeel voor de werkgever, dus door zich extra in te spannen. Vaak geven de medewerkers zo meer terug dan wat zij 'ontvangen'. Dit is opmerkelijk omdat beleid dat flexibel werken mogelijk maakt juist in het leven geroepen wordt om medewerkers meer keuze te geven over hoe veel, wanneer en waar ze willen werken en daarmee een bevredigendere werk/privé-balans te krijgen. Toch kan een uitkomst dus zijn dat medewerkers een intensivering van het werk ervaren (Kelliher & Anderson, 2010: 83, 84, 97-99).

De uitkomsten lijken aantrekkelijk voor werkgevers; medewerkers werken meer en dit zonder de negatieve uitkomsten die normaal gepaard zouden gaan met werkintensivering. Toch moet men hiermee uitkijken, omdat de effecten op de lange termijn wel negatief zijn en omdat flexibel werken meer en meer gezien wordt als 'normaal'. Door dit laatste voelen medewerkers zich waarschijnlijk in de toekomst minder genooddaakt om er extra werk voor terug te doen (Kelliher & Anderson, 2010: 99).

Wanneer medewerkers de keuze hebben in hoe ze hun werk doen lijkt er dus tal van bewijs te zijn dat een positief effect laat zien op de arbeidssatisfactie. De resultaten zijn echter meer uiteenlopend wanneer men kijkt naar telewerkers. Uit sommige onderzoeken komt als resultaat een hogere mate van arbeidssatisfactie en een toename van de autonomie. Andere onderzoeken hebben gevonden dat er een gevoel van isolatie ontstaat, wat weer een negatief effect heeft op de arbeidssatisfactie. Ook over de toename of afname van stress is men het niet eens. Onderzoeken die zich richten op het effect van telewerken op de relatie tussen werk en privé hebben zowel negatieve uitkomsten zoals een vergroting van het werk/privé-conflict gevonden als positieve effecten als werk/privé-verrijking en een positieve spillover tussen werk en privé (Kelliher & Anderson, 2010: 84; Kirchmeyer, 1993: 531).

De intensivering van werk zou een groter probleem kunnen vormen, omdat het invloed heeft op de mate van stress, psychologische gezondheid en spanningen in het privéleven (Kelliher & Anderson, 2010: 84, 85). Werkintensivering treedt op wanneer veranderingen in de organisatie van het werk het voor de medewerkers mogelijk maakt om gemakkelijk harder te werken. Voor telewerkers zou dit het geval kunnen zijn, omdat het voor hen gemakkelijk is om harder te werken of langer, wanneer zij of

afstand zijn van de organisatie. Zo hebben ze thuis bijvoorbeeld geen last van afleidingen die ze op het werk wel ondervinden zoals de sociale interactie met collega's (Kelliher & Anderson, 2010: 86).

Wat de invloed van verschillende praktijken uit het werk/privé-beleid op de commitment van medewerkers aan een organisatie is, hebben Haar en Spell onderzocht. Zij tonen aan dat de waargenomen waarde van een praktijk niet direct is verbonden met het gebruik ervan; medewerkers kunnen dus geen gebruik maken van een bepaalde praktijk, maar deze wel van aanzienlijke waarde vinden. Flexibel werken had de hoogste waarde van de zes onderzocht werk/privé-praktijken (2004: 1052).

Flexibel werken wordt ook gewaardeerd door medewerkers in alle levensstadia en door zowel mannen als vrouwen. Het wordt tevens niet meer gewaardeerd door mensen met kinderen dan door degenen zonder kinderen. Bij beide is er een sterke relatie tussen de mogelijkheid flexibel te werken en loyaliteit (Roehling, Roehling & Moen, 2001: 163).

Alternatieve werkschema's zouden daarnaast volgens Perry, Mesch & Paarlberg effectieve strategieën zijn om ook de performance te verbeteren (2006: 508).

Uit een onderzoek onder verplegers en sociale werkers blijken flexibiliteit en meer loon redenen te zijn om de vaste baan in te ruilen voor uitzendwerk. De mogelijkheid om flexibel te kunnen werken zou belangrijk zijn voor een betere werk/privé-balans. Kanttekening hierbij is echter dat de betreffende medewerkers door de ingevoerde modernisering ook meenden dat de werkkwaliteit verminderd was. Ze wilden meer controle over de aard van de werkzaamheden en niet vooral papieren invullen etc. (De Ruyter, et al. 2008: 438, 439).

Hoe belangrijk flexibiliteit is voor medewerkers blijkt uit het 'Connected World Report', een onderzoek gedaan in opdracht van Cisco onder medewerkers en IT-professionals in 13 verschillende landen. Drie van de vijf medewerkers zijn van mening dat ze niet aanwezig hoeven zijn op het kantoor om productief te kunnen werken. Bijna tweederde zou bovendien eerder een baan aannemen waarbij ze minder betaald worden, maar meer flexibiliteit, mobiliteit en toegang tot sociale media hebben, dan een beter betaalde baan zonder deze flexibiliteit (2010; Attema, Nood & Maas, 2009).

3.3 Autonomie voor medewerkers

De medewerker bepaalt in grote mate zelf waar, wanneer, hoe en met wie hij werkt.



(vonk-zelfbepaling.nl)

Mogelijke gevolgen:

- ❖ Werk wordt zinvoller, leuker, uitdagender. “De medewerker werkt omdat hij dat wil; de medewerker wordt effectiever, efficiënter en gelukkiger”.
- ❖ De eigen professionaliteit en inzicht wordt gestimuleerd.
- ❖ Delegeren van de besluitvorming: als medewerkers meer betrokken worden bij het nemen van besluiten, zullen zij naar verwachting productiever zijn.
- ❖ Minder regels en barrières.
- ❖ In samenspraak met de medewerker afspraken maken, zorgt voor meer commitment van de medewerker.
- ❖ Minder stress (Baane, Houtkamp & Knotter, 2010; Bijl, 2009: 29).

Het gevoel van autonomie onder de medewerkers, omdat zij zelf kunnen bepalen wanneer, hoe en waar zij hun taken uitvoeren wordt vergroot door ‘telecommuting’, ofwel flexibel werken. Ze ervaren een groter gevoel van vrijheid en bevoegdheid, omdat zij zowel ruimtelijk als geestelijk verwijderd zijn van de directe supervisie. Ook medewerkers die deels flexibel werken ervaren meer autonomie. Zowel niet-intensief flexibele werkers, als intensief flexibel werkenden ervaren een gelijke mate van autonomie (Gajendran & Harrison, 2007: 1525, 1526, 1532, 1536).

De ervaren mate van autonomie is het belangrijkste mechanisme waarlangs de positieve effecten van het flexibel werken lopen. Een grotere arbeidssatisfactie door flexibel werken loopt geheel via de ervaren autonomie. Autonomie medieert verder gedeeltelijk de objectieve en door de supervisor aangegeven performance, de verminderde intentie van medewerkers om van baan te veranderen en een verminderde werkstress. Flexibel werken leidt echter niet tot een verhoogde zelf beoordeelde performance. Werk/privé-conflict en de kwaliteit van de relatie van de medewerkers met de supervisor (ook mediërende variabelen) hadden op zijn best een bescheiden invloed vergeleken met autonomie (Gajendran & Harrison, 2007: 1524, 1533, 1535, 1536).

Een meta-analyse over de effecten van de ervaren mate van autonomie en participatie op het werk heeft eveneens diverse positieve uitkomsten aangetoond. Zo leidt het gevoel van controle over het

werk in het algemeen en in de ervaren mate van autonomie tot meer tevredenheid, commitment, betrokkenheid en motivatie. Tevens is de performance beter en hebben ze betere verwachtingen van het werk. Bovendien ervaren ze minder fysieke en mentale klachten, minder rolambigüiteit en -conflict, zijn ze minder vaak absent, hebben ze minder de intentie om ontslag te nemen en ook is het van deze medewerkers minder waarschijnlijk dat ze daadwerkelijk de organisatie verlaten. Deze zelfde uitkomsten staan ook in relatie met participatie, absentie uitgezonderd. De door medewerkers ervaren mate van controle is dus een belangrijke variabele in organisaties (Spector, 1986: 1007, 1009-1013). Het verschil in de bovenstaande uitkomsten tussen autonomie en participatie heeft ermee te maken dat participatie altijd een interpersoonlijk element heeft en autonomie niet. Participatie kan geformuleerd worden als de mate waarin medewerkers betrokken worden bij de besluitvorming. Dit kan gedwongen of vrijwillig zijn, formeel of informeel en direct of indirect. Het kan ook variëren in een simpele consultatie tot de volle autoriteit in het nemen van beslissingen en een enkel project of voor alle aspecten in de werkomgeving. Autonomie is eenduidiger en wordt gezien als de mate van vrijheid die een medewerker heeft om zijn werk zelf in te delen en om de procedures die gebruikt worden te bepalen (Evans & Fischer, 1992: 1171).

Tevredenheid met de mate van autonomie heeft ook bij medewerkers in de Nederlandse publieke sector het sterkste effect op de totale arbeidssatisfactie. Mensen met veel autonomie zijn in het algemeen meer tevreden over hun baan (Steijn, 2003: 16)

Autonomie heeft ook een positieve invloed op 'role-breadth self-efficacy' (RBSE) en 'personal initiative' (PI), die op hun beurt weer op verschillende manieren een positieve invloed hebben op de reactie van medewerkers op veranderingen in de organisatie. 'Personal initiative' wordt gekenmerkt door het uit zichzelf proactief en aanhoudend najagen van persoonlijke en organisatiedoelen. Medewerkers die hier een hoge mate van hebben, engageren in innovaties zoals het verbeteren van organisatorische procedures. RBSE is de mate waarin mensen zich zeker voelen om een bredere en actievere rol te kunnen uitdragen, buiten de voorgeschreven eisen. Deze wordt groter als gevolg van autonomie, controle en meer mogelijkheden om invloed uit te oefenen op het werk (Hornung & Rousseau, 2007: 401-404).

De definitie van autonomie is hier de mate waarin de baan substantiële vrijheid biedt, onafhankelijkheid en autonomie aan de medewerker om werk in te delen en om te bepalen welke processen gebruikt worden om dit uit te voeren. Het stimuleert ook de verantwoordelijkheid van medewerkers en een actievere, flexibele en meer probleemgeoriënteerde houding tegenover het werk (Hornung & Rousseau, 2007: 403, 423).

Autonomie heeft tevens een stressverlagende invloed. Niet alleen objectieve stressoren zoals de hoeveelheid werk en slechte arbeidsomstandigheden hebben een directe uitwerking op de psyche, maar ook de 'subjectieve omgeving', ofwel de individuele beleving van de arbeidsomstandigheden en het werk. Een van de stressoren hierin is als men onvoldoende gebruik kan maken van de eigen kennis en bekwaamheid. In dezelfde context wordt ook wel gesproken over interne en externe regelcapaciteit. Interne regelcapaciteit correspondeert met de (subjectieve) taaklast. Externe

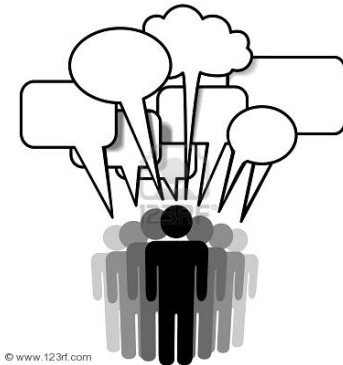
regelcapaciteit correspondeert met de beslissingsruimte en houdt het afstemmen met anderen (collega's, managers) in en is dus sociaal van aard. Als de externe regelcapaciteit voldoende is, kan men de eigen werkzaamheden aan de invoer- en uitvoerzijde afstemmen op de omgeving en heeft men dus invloed op wat er 'binnenkomt' en 'uitgaat'. Zo wordt betekenis ervaren en zinvolheid in het werk dat men doet. Als externe regelcapaciteit afwezig is vervreemden de medewerkers van hun werk (Jansen, 1996; Demerouti et al. 2001: 501).

Toch biedt autonomie niet alleen mogelijkheden, maar kan het ook zorgen voor problemen. Zo is teveel autonomie niet goed voor de innovativiteit van een organisatie. Er ontstaan meer initiatieven die innovativiteit in de hand werken, maar ook meer die het behalen van de organisatiedoelen in gevaar brengen. Bovendien bestaat het risico van afstemmingsproblemen. Meer invloed zorgt dus ook voor meer ongeplande, negatieve, secundaire effecten, tenzij hier een tegenstrategie voor bedacht is (Gebert, Boerner, Lanwehr, 2003: 41, 42, 44, 47).

Verder kan een hoge mate van vertrouwen er in zelfsturende teams (een groep van onderling afhankelijke individuen die zelfstandig taken uitvoert) voor zorgen dat men terughoudend is met elkaar te controleren. In combinatie met een hoge mate van individuele autonomie leidt dit tot een verminderde performance (Langfred, 2004: 385).

3.4 Kennis en informatie delen

Kennis kan worden samengebracht vanuit verschillende bronnen.



Mogelijke gevolgen:

- ❖ Medewerkers leren versneld van elkaar.
- ❖ Beschikbare kennis kan beter worden benut.
- ❖ Als kennis vrij stroomt wordt creativiteit bevorderd (Baane, Houtkamp & Knotter, 2010).

Kennis is een persoonlijke competentie die iemand in staat stelt om een taak effectief uit te voeren. Het wordt over het algemeen beschouwd als een van de belangrijkste of zelfs het meest belangrijke bezit van organisaties en zou met zorg gemanaged moeten worden om tot succes voor de organisatie te kunnen leiden. Kennismanagement is een strategie om individuele kennis vast te leggen en er gebruik van te maken op een manier die poogt leren te bevorderen en de performance van de organisatie te verbeteren (Kongpichayanond, 2009: 376; Willem & Buelens, 2007: 581; Ipe, 2003: 337; Dasgupta & Gupta, 2009: 204).

Organisaties in de publieke sector zijn zeer kennisintensief en om deze kennis goed te kunnen gebruiken is het nodig dat er effectief kennis wordt gedeeld tussen de verschillende organisatiedelen, zoals afdelingen, directies, teams, functies etc. Elk van deze verschillende delen bezit unieke informatie, kennis en denkbeelden. Deze verschillende delen zouden met elkaar informatie moeten delen om tijdelijke kennis te integreren en zo effectiviteit en innovatie te vergroten. Kennisdelen is het proces waardoor één deel van een organisatie aangedaan wordt door ervaringen van een andere. Kennis wordt dan uitgewisseld en geproduceerd en kan ook op een andere afdeling gebruikt worden. Onder kennis wordt hier praktische en op ervaring gebaseerde kennis verstaan (Willem & Buelens, 2007: 581, 582; Storberg-Walker & Gubbins, 2007: 300).

Organisatie- en kennismanagementtheorieën geven aan dat laterale coördinatie en informele netwerken het best geschikt zijn voor kennisdelen. Laterale coördinatie is wel formeel, maar niet al van te voren gepland. Formele systemen plannen de coördinatie tussen afdeling immers volledig, waardoor de mogelijkheden om kennis te delen beperkt zijn tot wat er gepland is. Ten tweede resulteert informele en latere coördinatie in intensere communicatie en in meer kansen om kennis te delen. Ten derde is impliciete kennis moeilijk te delen en een formeel systeem zoals hiërarchie is

daarom ongeschikt als coördinatiemechanisme. Tot slot geldt: hoe informeler de coördinatie, hoe meer open de sfeer is en hoe meer mensen bereid zijn om hun kennis te delen. Het ongeplande en informele karakter van de coördinatie resulteert in intensievere kennisdeling tussen departementen (Willem & Buelens, 2007: 585, 586; Ipe, 2003: 355).

Organisaties in de publieke sector waar procedures en een hoge mate van formalisatie gelden en volgens sommige wetenschappers de motivatie en commitment lager liggen, lijken dus niet de ideale omgeving voor kennisdeling. Toch blijkt uit het onderzoek dat bureaucratie niet de negatieve effecten heeft op kennisdeling als werd verwacht. Formele systemen blijken tevens nodig te zijn om de laterale coördinatie te ondersteunen. Uit de uitkomsten blijkt ook dat laterale coördinatie en vertrouwen erg belangrijk zijn voor kennisdeling (Willem & Buelens, 2007: 595-597).

Een onverwachte uitkomst was dat de combinatie van machtsspellen en informele coördinatie opvallend voordelig is voor kennisdeling. De onderzoekers veronderstelden dat machtsspellen en vertrouwen elkaars tegenpolen zouden zijn. Dat dit niet zo is, kan verklaard worden doordat degenen die betrokken zijn in de informele coördinatie meer kennis hebben dan andere mensen in de organisatie. Zij weten dus beter wie zij aan moeten spreken, wie welke kennis heeft en begrijpen de informele structuur van de organisatie. Deze informatie geeft hen veel gelegenheid om kennis te delen en daarmee ook voor machtsspellen. Een andere verklaring is dat bij de aanwezigheid van machtsspellen mensen alleen bereid zijn om hun kennis te delen als zij zich beschermd voelen tegen opportunistisch gedrag. In dit geval geven de informele netwerken een soort bescherming en neemt men hier deel aan om om te kunnen gaan met de machtsspellen (Willem & Buelens, 2007: 581, 597).

Ook al mengen mensen zich in informele coördinatie voor hun eigen belang, toch helpen zij hier ook hun departement of afdeling mee. Zulke mensen zijn beter in staat om kennis te binden, delen en succesvol toe te passen op hun taken (Willem & Buelens, 2007: 596).

De kennis in een organisatie hangt niet alleen af van wat er intern wordt geleerd, maar ook van de activiteiten buiten de organisatie. Externe kennis is net zo of zelfs nog belangrijker voor innovatie, dus ook het delen van kennis met medewerkers van andere departementen. Communicatie en samenwerking tussen mensen met verschillende functies is belangrijk om te kunnen reageren op veranderingen die zich in de omgeving voordoen. Plezier hebben in het helpen van anderen en kennis self-efficacy zijn sterk verbonden aan de bereidheid van medewerkers om kennis te delen, evenals een gevoel van vertrouwen en deskundigheid. Verder stimuleert een ondersteunende omgeving waarin de medewerkers zich veilig en geborgen voelen medewerkers om met elkaar te communiceren. Informele sociale interacties tussen verschillende organisatiedelen vergemakkelijkt dus kennisdeling tussen de organisatiedelen (Dasgupta & Gupta, 2009: 209-211; Storberg-Walker & Gubbins, 2007: 300).

Dasgupta en Gupta stellen verder dat het uitzicht op beloningen een belangrijk mechanisme is om kennisdeling te stimuleren, maar met medewerkers in publieke organisaties moet men hiermee uitkijken. Financiële beloningen kunnen in de publieke sector een averechts effect hebben op de motivatie van medewerkers. Veel mensen die werkzaam zijn in de publieke sector zijn namelijk

intrinsiek gemotiveerd (Public Service Motivation) en financiële beloningen kunnen hier afbreuk in doen in plaats van deze te vergroten (2009: 210; Perry, Mesch & Paarlberg, 2006: 507).

Enkele baankenmerken, zoals baanrotatie, gebieds- of organisatieoverschrijdende teams en het delegeren van verantwoordelijkheid stimuleren adaptief leren. En leren in en door organisaties en kennismanagement kunnen innovatie bevorderen. Kennis laat zich echter niet gemakkelijk managen. Expliciete kennis kan opgeslagen worden in documenten of databases, maar impliciete kennis – kennis in de hoofden van mensen – laat zich niet zo gemakkelijk vangen. Voorwaarden om leren in en door organisaties en kennismanagement zijn een flexibele en adaptieve organisatiestructuur, een cultuur van vertrouwen en delen van kennis, een sterk technologisch netwerk en toegewijd leiderschap dat kennisontwikkeling en leren stimuleert (Dasgupta & Gupta, 2009: 203, 210).

Steun van het topmanagement is een ander belangrijk aspect dat medewerkers aanmoedigt om kennis te delen. Het is essentieel voor het management om de relevantie van leren in en door de organisatie te erkennen en een cultuur te ontwikkelen die verwerven, creëren en overbrengen van kennis erkend als een fundamentele bron voor innovatie (Dasgupta & Gupta, 2009: 215).

Zoals hierboven al geschetst, is ook leren door organisaties van belang. In veel strategisch managementliteratuur komt naar voren dat organisaties leren en zich aanpassen en dat dit het vermogen van een organisatie om te overleven verbetert. Lang was hier echter nog geen eenduidige definitie voor. Fiol en Lyles zochten hier naar en definieerden het leren in en door organisaties (organizational learning) als het proces om de handelswijze te verbeteren met behulp van betere kennis en begrip (Fiol & Lyles, 1985: 803, 808). Het is een systeem dat een omgeving ondersteunt, waarin wordt samengewerkt om bestaande kennis te vangen en te delen en mogelijkheden creëert om nieuwe kennis te genereren, om zo toe te kunnen passen wat de organisatie ‘weet’ met het doel om de strategische doelen te behalen (Dasgupta & Gupta, 2009: 208, 218).

Leren in en door organisaties en kennismanagement zijn cruciaal voor een organisatie om adaptief te kunnen zijn en te kunnen reageren op veranderingen in de omgeving. Een organisatie die kennis effectief weet te managen zal ook een lerende organisatie zijn. Mensen en kennis zijn de bouwstenen waarmee nieuwe kennis gecreëerd wordt. Kennismanagement en leren in en door organisaties versterken bovendien elkaar en daarmee het innovatieproces, dat leidt tot innovatie in producten en verbeteringen in bestaande producten en processen. Het leidt ook tot de creatie van nieuwe kennis (Dasgupta & Gupta, 2009: 205, 218).

Voor het delen van kennis en informatie is het ook noodzakelijk om beter gebruik te maken van de vele nieuwe mogelijkheden die technologie en de opkomst van het sociale internet bieden. Om communicatie en samenwerking te stimuleren zijn platforms nodig, zoals wiki's, online documenten delen en fora. Dit biedt ruimte voor co-creatie: om kennis te delen, samen te werken en kennis te ontwikkelen met diverse partijen. Bovendien is kennisdeling in de publieke sector noodzakelijk om knowhow niet verloren te laten gaan. De gemiddelde leeftijd bij de overheid stijgt immers, waardoor de vervangingsvraag groeit (Visiedocument UWV, 2010: 2, 11).

Deze gedachte wordt ondersteund door het Cisco Connected World Report waaruit blijkt dat er een grote vraag is (66%) om meer in staat gesteld te worden om overal, altijd, met alle soorten apparaten en met alle informatie beschikbaar in verbinding moeten kunnen staan, zowel in hun werk als in hun persoonlijke leven (2010).

3.5 Meer samenwerken

Zowel tussen medewerkers als interdepartementaal. Er wordt samengewerkt aan thema's en er wordt gebruik gemaakt van onder meer co-creatie, brainstormen en social media. Kennis wordt zo samengebracht vanuit verschillende bronnen om een gemeenschappelijk doel te bereiken.



(kwh.nl)

Mogelijke gevolgen:

- ❖ Er wordt meer samengewerkt door de betere communicatie(middelen), waardoor ook de kwaliteit van de werkzaamheden verbetert.
- ❖ Veel 'problemen' zijn groter dan het gebied van één ministerie.
- ❖ Medewerkers leren van elkaar (Baane, Houtkamp & Knotter, 2010).

Je kunt vanzelfsprekend niet enkele individuen bij elkaar zetten, hen een 'team' noemen en verwachten dat ze ook zo gaan werken. Karakteristieken die teams onderscheiden van kleine groepen zijn: meerdere informatiebronnen, taakafhankelijkheden, coördinatie tussen de leden, gemeenschappelijke en waardevolle doelen, gespecialiseerde rollen, verantwoordelijkheden, taakrelevante kennis, intensieve communicatie en adaptieve strategieën (Paris, Salas, Cannon-Bowers, 2000: 1052, 1053).

Katzenbach en Smith geven vijf karakteristieken die zouden zorgen voor goed werkende teams:

1. Ze zijn klein;
2. De leden hebben complementaire vaardigheden, zoals technische of functionele expertise, probleemoplossend of besluitvormend en interpersoonlijke vaardigheden;
3. De leden delen een gemeenschappelijk doel en prestatiedoelstellingen;
4. De leden ontwikkelen een gezamenlijke aanpak;
5. De leden zijn verantwoordelijk (1993: 69, 70).

Volgens Storberg-Walker en Gubbins zou de samenstelling van teams meer gebaseerd moeten worden op de sociale netwerken waarvan de teamleden deel uitmaken, in plaats van op de kenmerken van de leden. Een sociaal netwerk bestaat uit lijnen (relaties) en nodes (actoren, groepen, organisaties etc.) en de waarde die hieruit ontstaat wordt sociaal kapitaal genoemd. Uitkomsten vanuit sociaal kapitaal zouden de performance vergroten door middel van betere team performances, meer kennisdeling en betere innovatie. Andere uitkomsten zouden verbeterd welzijn, meer diversiteit, betere gezondheid en ethisch gedrag zijn. Het verbinden van de netwerken met organisatiedoelen zou dus

de sleutel zijn tot succes voor organisaties, door de overdracht van relevante kennis, veranderingen in het werk en leren (Storberg-Walker & Gubbins, 2007: 294, 296-298).

Steeds meer organisaties gaan over naar structuren die op teamwerken zijn gebaseerd. Dit, om om te kunnen gaan met de groter wordende complexiteit van de omgeving waarin de medewerkers opereren. Teams hebben namelijk de potentie om beter te kunnen aanpassen en productiever en creatiever te zijn dan één individu en innovatievere, complexere en alomvattende oplossingen te vinden voor organisatorische problemen. Hoewel teams groot potentieel hebben, hebben fouten die ze maken grote effecten op de organisatie (Salas, Sims & Burke, 2005: 555, 556).

Zowel in de theoretische literatuur als in de empirische worden multidisciplinaire teams en 'cross-functional' teams gezien als succesfactoren in innovatieve projecten. Organisaties staan onder een steeds grotere druk om snel te reageren en zich snel te ontwikkelen en teams kunnen hieraan bijdragen door de benodigde 'cross-functional' samenwerking te bereiken. Ook kunnen organisaties met behulp van teamwerk het delen van informatie en andere schaarse bronnen tussen andere disciplines en functies faciliteren (Hoegl & Parboteeah, 2003: 3, 4).

Katzenbach en Smith zijn grote voorstanders van teamwerk en stellen dat uit veel onderzoek gebleken is dat teams het eigenlijk altijd beter doen dan individuen of willekeurige groepen. Vaker wel dan niet zou een vaardig, gefocust en enthousiast team een manier vinden om ook grote uitdagingen aan te kunnen. Dit zou komen omdat teams gebruik maken van de kennis, ervaringen en inzichten van de leden en klein genoeg zijn om snel te kunnen inspelen op veranderingen. Door werken in een team worden de teamleden ook aangemoedigd om nieuwe vaardigheden te leren en de organisatieperformance te verhogen. Een reden hiervoor is dat een team mensen met aanvullende vaardigheden en ervaringen samenbrengt. Hun achtergronden en knowhow draagt eraan bij om bij complexe uitdagingen snel en slim te handelen, zoals nodig is voor innovatie en kwaliteitsverbeteringen. Daarbij communiceren teamleden ook sneller en efficiënter dan wanneer men in een grotere groep werkt (1993: 68, 69).

Het succes van moderne organisaties staat dan ook in verband met hun vermogen om effectief teamwerken te stimuleren en managen. Vertrouwen wordt gezien als een vereiste conditie voor teamwerken. Echter, te veel vertrouwen kan leiden tot een risico voor teams. Het gaat dan om het 'groepsdenken' fenomeen. Dit houdt in dat teamleden zich zelfcensuur opleggen, wanneer hun gedachten anders zijn dan de consensus in het team. Doordat alternatieve denkwijzen niet worden gedeeld en besluiten niet adequaat worden geanalyseerd en besproken worden verkeerde of ineffectieve besluiten genomen. Een optimaal niveau van vertrouwen zou zijn als teamleden elkaar vertrouwen en hun kijk vrij durven te delen, zich altruïstisch gedragen, informatie en bronnen delen en goed bedoeld gedrag vertonen, maar ook een bepaalde mate van wantrouwen tentoon spreiden in het zoeken naar diversiteit, alternatieven verdedigen, minder dogmatisch zijn, een beetje sceptisch zijn en onderzoeken en bekritisieren (Erdem, 2003: 229-230).

Knights en McCabe stellen dat in beginsel teamwerk vaak als een goed iets wordt gezien, dat meer voldoening geeft aan de teamleden en de moraal verhoogt. Ook wordt het gezien als de sleutel tot (economisch) succes. Hoewel teamwerk de individuele autonomie aanspreekt, accepteren diegenen niet automatisch de verantwoordelijkheid die hiermee gepaard gaat. Tevens kan er een druk uitgaan van teamwerken, zoals gehoorzamen aan collega's om aan de altijd groeiende vraag naar meer productiviteit mee te werken en de continue verbeteringen van werkpraktijken. Dit kan benauwend werken en werkt dus tegenovergesteld aan het idee van de solidariteit en vriendschap in het teamwerk. Verder bestaat het gevaar dat één of enkele leden in een team 'free-riden', wat de overige teamleden irriteert, maar waarover zij niet altijd berichten aan het management. Werken in teamverband kan medewerkers verder ook onzeker maken vanwege een steeds meer mogelijke relatie tussen het contract en hun performance. Het kan dus voor verwarring zorgen, terwijl ze eigenlijk verrijkt of 'empowered' moeten worden door een dergelijke ervaring. Teamwerken kan dus zowel positieve als negatieve effecten hebben (Knights & McCabe, 2000: 1486-1488).

Uitkomsten van hun onderzoek toonden aan dat werken in teamverband een gevoel van betekenis geeft voor sommige medewerkers. Voor anderen betekent het een uitdaging, met name als ze niet erg gecharmeerd zijn van het idee van teamwerken. Teamwerk is een zwaard dat aan twee kanten snijdt; het introduceert nieuwe betekenissen en ondermijnt daarmee bestaande manieren. Ook blijkt teamwerk niet noodzakelijk meer stress op te leveren (Knights & McCabe, 2000: 1508, 1509).

Voorstanders van teamwerk stellen dat het werken in teams goed zou zijn voor zowel de organisatie als haar medewerkers. Zo zou teamwerk leiden tot een hogere output en minder absentie. Dit impliceert dat werk minder stressvol is, er minder vervreemding plaats vindt, een bredere functie-inhoud en betere relaties op het werk (Steijn, 2001: 3).

Teamwerk heeft ook als (enige) high commitment praktijk een consistent positief effect op de houding van medewerkers. Het zorgt voor meer arbeidssatisfactie, motivatie, commitment en een verminderde intentie ontslag te nemen (Gould-Williams, 2004: 78).

Er zijn echter ook onderzoeken waaruit minder voordelige gevolgen blijken. Harley vindt in zijn onderzoek geen significante relaties tussen teamwerk en uitkomsten als autonomie in het uitvoeren van een taak, commitment, intrinsieke satisfactie, relaties met management en stress. Hij vergelijkt in zijn studie echter alleen teamwerk en niet-teamwerk en maakt geen onderscheid in soorten teams, zoals teams met veel autonomie (sociotechnical) en met weinig autonomie (lean). Je kunt bovendien de niet-teamwerkers niet als een homogene groep beschouwen, omdat hier ook verschillen in de mate van autonomie zijn aan te wijzen (Harley, 2001: 721; Steijn, 2001: 3-5).

Om deze verschillen te verduidelijken:

Figure 1: Main work systems

	low autonomy	high autonomy
non-teamwork	Tayloristic	professional
teamwork	'lean' team	'sociotechnical' team

(Bron figuur: Steijn, 2001: 5).

Bovenstaande (gesimplificeerde) werksystemen worden door Steijn onderzocht. Een belangrijk punt dat hierover moet worden vermeld is dat autonomie van de professional individuele autonomie betreft en autonomie in teamwerk collectieve autonomie, dus autonomie voor de teamleden om een taak uit te voeren (Steijn, 2001: 5).

Belangrijke bevindingen uit het onderzoek van Steijn zijn dat teamwerken niet leidt tot zowel een hogere of lagere werkdruk. Professionals hebben meer autonomie dan de beide teams en deze hebben weer meer autonomie dan in een Tayloristisch werksysteem. De mate van individuele autonomie tussen de twee soorten teamwerk verschilt echter niet, de collectieve autonomie vanzelfsprekend wel. De medewerkers in een professioneel en sociotechnisch werksysteem ervaren minder stress dan die in een Tayloristisch systeem. Verklaring hiervoor kan zijn dat een grotere autonomie tot minder stress leidt, omdat dit medewerkers de mogelijkheid geeft om de werklast te bepalen. Alle drie niet-Tayloristische systemen hebben significant beter leerpotentieel. Ook is de commitment in een Tayloristisch systeem significant lager, de verschillen tussen de andere drie zijn niet significant. Tot slot zijn de Tayloristische werkers minder tevreden met hun baan dan de andere, er is wederom tussen de andere drie geen significant verschil (Steijn, 2001:11, 15-18).

Voor bijna alle afhankelijke variabelen scoorden de medewerkers in een Tayloristisch werksysteem substantieel lager dan de medewerkers in de andere systemen. Gemiddeld hebben ze minder (individuele) autonomie, meer werkstress, minder kansen om nieuwe dingen te leren, lagere commitment, lagere arbeidssatisfactie en maken minder gebruik van hun mogelijkheden. Deze uitkomst suggereert dat het invoeren van eigenlijk alle soorten teamwerk positieve effecten zou hebben op het welzijn van de medewerkers. Het teamwerk met lagere collectieve autonomie verschilt op veel punten immers niet significant met teams met veel collectieve autonomie. Hetzelfde kan echter gezegd worden over een systeem 'aanmeten' dat meer individuele autonomie aan de medewerkers delegeert, zonder teamwerk in te voeren. Dit heeft immers ook de positieve effecten die teamwerk in dit onderzoek oplevert (Steijn, 2001: 18,19).

Het implementeren van teamwerk kan verschillende positieve effecten hebben voor organisaties, maar verandert ook de rol van leiderschap, die eveneens van invloed kan zijn op de arbeidssatisfactie. Het gevoel van ondersteuning door de leidinggevende heeft een sterk positieve invloed op de arbeidssatisfactie. De mate van teamwerk in een organisatie heeft een negatief effect op dit gevoel. Ook al vinden medewerkers die in teams werken het gevoel van ondersteuning minder belangrijk, toch blijft het een positieve invloed hebben op de arbeidssatisfactie. Teamwerken kan door deze centrale rol van de leidinggevende, dus ook een negatieve invloed hebben op de baantevredenheid. Het verrijken van de taken leidt tot een gevoel van meer autonomie, wat weer in relatie staat met arbeidssatisfactie. Teamwerken op zichzelf leidt tot een gevoel van minder ondersteuning en kan daarom ook de voordelen die taakverrijking met zich meebrengt verminderen. Teamwerken kan dus verschillende effecten hebben op arbeidssatisfactie (Griffin, Patterson & West, 2001: 537, 547).

Tot slot draagt overeenstemming over de arbeidsmoraal in een team bij aan de samenhang hierin. Er blijkt een negatieve relatie te zijn tussen de samenhang in een team en korte-termijn absentie van medewerkers. Lange-termijn absentie is minder afhankelijk van de omgeving van een team. De meest waarschijnlijke verklaring hiervoor is dat men bij een lange-termijn absentie daadwerkelijk ziek is en dus niet 'spijbelt' of even een paar dagen rustig aan doet zoals bij korte-termijn absentie. Tevens geldt: hoe sterker men binnen een groep negatief is over 'spijbelen', hoe lager het ziekteverzuim zal zijn. Dit is vooral zo in groepen die sterk op elkaar zijn aangewezen. Afwezigheid op het werk betekent dan immers dat het werk op de schouders van de collega's komt te liggen (Sanders, 2004: 136, 149-151; Sanders, 2001: 46, 47).

3.6 Slimmer gebruik van technologie

Maakt Het Nieuwe Werken mogelijk door onder meer op afstand vergaderen, benutten van social media en het vergemakkelijken van kennis- en informatiedeling.



(newcastle-under-lyme-computer-repair.co)

Mogelijke uitkomsten:

- ❖ Er wordt een beter beeld verkregen van wat er daadwerkelijk speelt.
- ❖ De medewerker krijgt een betere werk/privé-balans: het werkende leven kan beter aansluiten op de privébezigheden
- ❖ Er is geen of minder reistijd: de ergernis van het reizen wordt bespaard en de 'gewonnen' tijd kan beter worden benut.
- ❖ Autonoom ontstane netwerken brengen creativiteit en innovatie tot ontwikkeling.
- ❖ Biedt mogelijkheden voor co-creatie en kennisontwikkeling (Baane, Houtkamp & Knotter, 2010; Visiedocument UWV 2010: 11).

Mobiele telefoons, laptops, smartphones en PDA's hebben een revolutie veroorzaakt in wanneer, waar en hoe lang mensen werken. De hulpmiddelen stellen medewerkers immers in staat om overal en altijd te kunnen werken en toch in verbinding te blijven met collega's. Medewerkers lijken op deze verwachting van organisaties te reageren door langere uren te werken (Fenner & Renn, 2010: 63, 64). Fenner en Renn deden onderzoek naar 'technology-assisted supplemental work' (TASW). Medewerkers doen aan TASW als zij thuis, na het werk, werkgerelateerde taken uitvoeren met behulp van technische hulpmiddelen als laptops, mobiele telefoons, smartphones en PDA's. Zij hebben gevonden dat het verwachte nut en verwachtingen vanuit de organisatie een positieve invloed hebben op TASW. TASW hangt vervolgens weer positief samen met werk/privé-conflict. Hoewel tijdmanagement (het stellen van doelen en prioriteiten) deze relatie modereert. Mensen die goed zijn in tijdmanagement hebben minder last van het negatieve effect dat TASW heeft op hun privéleven (Fenner & Renn, 2010: 63, 67, 75-78).

De meeste van de medewerkers gaven aan dat hun flexibiliteit is toegenomen, maar een bijna even groot aantal klaagde over dat ze het steeds moeilijker vonden om zich 'af te sluiten' van het werk. De consequentie hiervan is dat ze langer thuis werken, 's avonds en in het weekend. Men had wel het idee dat door het gebruik van door de organisatie verstrekte geavanceerde ICT-hulpmiddelen hun performance verhoogd werd, evenals de kans op het behalen van waardevolle resultaten. Het

negatieve effect dat TASW heeft op de balans tussen werk en privé zou verminderd kunnen worden als medewerkers bijvoorbeeld training krijgen in het stellen van doelen en prioriteiten, zodat medewerkers het idee hebben betere controle over hun tijd te hebben (Fenner & Renn, 2010: 75-77).

'Networks of practice' (NOPs) zijn kennisnetwerken van individuen die zich met hetzelfde bezig houden, maar geografisch van elkaar verspreid zijn. Zij werken bijvoorbeeld in verschillende groepen of verschillende organisaties. NOPs kunnen dienen als een middel dat de verspreide kennis kan integreren. Op deze manier kunnen NOPs waarde creëren voor organisaties. De medewerkers in zo'n netwerk hebben immers betere toegang tot relevante kennis en kunnen gemakkelijk aan de bronnen van de kennis komen. NOPs dragen daarom bij aan een hogere performance van de leden, in termen van kwaliteit en efficiëntie van hun werk (Hooff, van den, et al. 2010: 205-206).

Om er daadwerkelijk voor te zorgen dat NOPs een hogere performance van medewerkers teweeg brengen, moet de kennis die gecreëerd en uitgewisseld wordt in het netwerk geïntegreerd zijn in iemands dagelijkse werk. Ook moeten de leden goed met elkaar verbinden zijn en inzicht hebben in wie wat weet. Tot slot dient er een positief sociaal klimaat te zijn, gekarakteriseerd door vertrouwen, wederkerigheid en sociale identificatie. NOPs kunnen daarom niet gezien worden als een gereedschap dat geïmplementeerd kan worden om kennisdelen te stimuleren. Een dergelijke kijk negeert het belang van inbedding (embeddedness), zowel in de praktijk en in de sociale relaties. Dit is namelijk bijna altijd iets dat bottom-up ontstaat. Het kan wel beïnvloed worden. Zo wordt inbedding positief beïnvloed door zowel ICT als face to face ontmoetingen. ICT is vooral bevorderlijk wat de inhoud betreft en hoe rijker de communicatie is in de face to face ontmoetingen des te bevorderlijk dit is voor de betrekkingen/connecties in het netwerk (Hooff, van den, et al. 2010: 212).

Het managen van NOPs is dus het managen van inhoud en betrekkingen. Om kennisdelen te ondersteunen is het belangrijk een balans te vinden tussen ICT om de creatie en uitwisseling van de inhoud mogelijk te maken en het organiseren van face to face communicatie om de creatie en het behoud van de betrekkingen te ondersteunen (Hooff, van den, et al. 2010: 212).

Technologie zou leren in en door organisaties stukken beter mogelijk hebben gemaakt. Bloggen bijvoorbeeld kan ook een middel zijn voor kennismanagement en verschillende voordelen opleveren voor organisaties. De zogenoemde bloggers – schrijvers van een weblog – kunnen de totale som aan kennis in een organisatie vergroten door kennis te delen en nieuws van buiten de organisatie te vinden. Hiermee kunnen ze ook bijdragen aan waardevolle inzichten over specifieke onderwerpen. Blogs dragen daarmee ook bij aan het leren in een organisatie. Het voordeel ervan is dat anderen gemakkelijk kunnen reageren op een weblog, ook mensen van buiten de organisatie, waardoor interne en externe informatie geïntegreerd wordt. Moeilijk is het wel om het voor elkaar te krijgen dat via deze weg mensen hun 'tacit knowledge' gaan delen. Een blog moet echter niet gezien of gebruikt worden als een instrument van het management om gedrag te beïnvloeden. Het is het beste als een blog zo min mogelijk 'bedreigend' is en een middel is voor collegiale communicatie en het overbrengen en delen van kennis. Op deze manier wordt tevens gestimuleerd dat de medewerkers

goed geïnformeerd zijn, ze beter worden op het gebied van ICT en 'best practices' naar voren kunnen komen (Dasgupta & Gupta, 2009: 212; Ojala, 2005: 269, 273-275).

De mate waarin oudere medewerkers gebruik maken van ICT en in welke mate dit hun performance beïnvloedt is onderzocht door Koning en Gelderblom. Het toepassen van ICT leidt tot een verandering in de kwaliteiten die iemand voor een baan nodig heeft. In sommige gevallen moeten medewerkers dus nieuwe vaardigheden ontwikkelen. Volgens de 'human capital theory' zouden oudere medewerkers minder in ICT-vaardigheden investeren dan hun jongere collega's, omdat de periode waarin de eerste hier zijn voordeel mee kan doen (pay-off) korter is. Mensen investeren daarom over het algemeen in educatie en training op een jongere leeftijd. De productiviteit van iemand wordt daarom eerst steeds groter, maar deze toename wordt langzaam minder en kan soms zelf omslaan in een afname op oudere leeftijd. Dit, terwijl het vermogen om te leren tot op redelijk hoge leeftijd intact blijft. Er zijn echter wel indicaties dat ouderen meer problemen hebben met het verwerken van grote hoeveelheden informatie in een korte tijd. Juist in het geval van ICT kan dit een probleem opleveren (2006: 467-470).

Uit onderzoek is ook gebleken dat oudere medewerkers minder frequent gebruik maken van ICT dan jongere. Echter, er kan niet gezegd worden dat leeftijd de bepalende factor is in verschillen tussen ICT-gebruik en ICT-vaardigheden (Koning & Gelderblom, 2006: 476).

Relevante conclusies van het onderzoek zijn dat oudere medewerkers lagere vaardigheden hebben in ICT-gebruik, waardoor zij minder gecompliceerde toepassingen doen. Het gebruik van ICT en ICT-vaardigheden hebben een positief effect op de algehele performance van medewerkers. Door het minder gebruik maken van ICT door oudere medewerkers worden zij wel in het nadeel vergeleken met de jongere medewerkers. Training in ICT heeft echter geen significant effect (Koning & Gelderblom, 2006: 483-486).

Hoewel HNW meer is dan de implementatie van een nieuw softwaresysteem, impliceert het wel dat medewerkers meer gebruik maken van ICT dan voorheen en wellicht ook van voor hen nieuwe toepassingen van ICT. Het slagingspercentage van de implementatie van complexe softwaresystemen is echter niet hoog. Mislukkingen hiervan zijn met name te toeschrijven aan het niet managen van de effecten van de nieuwe technologie op andere delen van de organisatie, weerstand van de medewerkers en mislukken van effectief gebruik van de nieuwe technologie. Training kan een belangrijke rol spelen, omdat het de percepties en de houding van de medewerkers jegens de nieuwe vorm van technologie kan aanpassen (Marler, Liang & Dulebohn, 2006: 721-722).

De duur en de kwaliteit van de training hangen direct en positief samen met de intenties om de nieuwe technologie te gaan gebruiken. Als men een positieve ervaring had tijdens de training, is het dus waarschijnlijker dat zij ook hierna de technologie zullen gebruiken. Opvattingen van medewerkers over de middelen die het gebruik van nieuwe software ondersteunen mediëren de relatie tussen training in de technologie en de intentie om de technologie daadwerkelijk te gebruiken buiten deze formele training. In een vrijwillige context toont onderzoek aan dat gebruiksgemak direct gerelateerd is aan de

intenties om nieuwe software te gebruiken, terwijl deze bij opgelegd gebruik geen rol van betekenis speelt (Marler, Liang & Dulebohn, 2006: 721, 726, 737).

Om efficiënter te kunnen werken en productiever te kunnen zijn is een aanzienlijk deel (64%) van de geënquêteerden van mening dat het ICT-beleid aan vernieuwing toe is, omdat het nu nog niet de behoeften en werkstijlen uit de 'echte wereld'. Van de medewerkers die de regels uit het ICT-beleid overtreden heeft, geeft 41% aan dit gedaan te hebben om efficiënter en productiever te zijn (Cisco Connected World Report, 2010).

Ook is naast flexibiliteit het hebben van toegang tot sociale media op het werk een aantrekkelijk aspect voor medewerkers. Bijna tweederde zou immers eerder een baan aannemen waarbij ze minder betaald worden, maar meer flexibiliteit, mobiliteit en toegang tot sociale media hebben, dan een beter betaalde baan zonder deze flexibiliteit (Cisco Connected World Report, 2010).

Twee uit de drie medewerkers gelooft dat de regels omtrent het ICT-gebruik versoepeld zouden moeten worden en dat het gebruik van sociale media onder werktijd toegestaan zou moeten worden. De belangrijkste reden hiervoor is dat dit bij zou dragen aan de balans tussen werk en privé. De meeste medewerkers zouden dan overal en altijd kunnen werken en bovendien meer werken dan dat ze zouden doen op een vaste werkplek (Cisco Connected World Report, 2010).

3.7 Afgestemde persoonlijke ontwikkeling

Er wordt in het werk meer rekening gehouden met persoonlijke omstandigheden, competenties, wensen en ambities. Organisatiedoelen worden in lijn gebracht met de persoonlijke doelen van de medewerkers.



(daveforddoeseearth.com)

Mogelijke gevolgen:

- ❖ Door het afstemmen op individuele behoeften wordt de loyaliteit vergroot.
- ❖ Ook wordt het verloop terug gedrongen.
- ❖ De opleiding die een medewerker volgt zal bijdragen aan het Rijk en niet alleen aan de betreffende afdeling (Baane, Houtkamp & Knotter, 2010).

McDonald en Hite beschrijven loopbaanontwikkeling als een voortdurend proces van planning en toewerken naar persoonlijke werk- en levensdoelen. Ontwikkeling betekent groei, verwerven en toepassen van iemands vaardigheden. Loopbaanontwikkeling is de uitkomst van iemands carrièreplan en van de ondersteuning en het mogelijk maken hiervan door de organisatie. Idealiter is het een collaboratief proces. Het maakt deel uit van Human Resource Development (HRD). HRD is een set van systematische en geplande activiteiten die door een organisatie ontwikkeld worden en aan de medewerkers aangeboden worden om hen van de noodzakelijke vaardigheden te voorzien om aan de huidige en toekomstige eisen aan het werk te voldoen (McDonald & Hite, 2005: 422; Werner & DeSimone, 2009: 537).

De aard van werk, organisaties en carrières hebben zich aanzienlijk ontwikkeld gedurende het laatste decennium. McDonald en Hite vinden dat loopbaanontwikkeling één van de belangrijkste punten van HRD is en blijft, hoewel dit misschien vreemd klinkt in de huidige tijd van bezuinigingen waarin sommigen hun baan kwijt raken. Juist in een tijd waarin dit speelt zorgt loopbaanontwikkeling voor hoop, bevestiging van hun waardigheid en ondersteuning om nieuwe carrière Richtingen op te gaan (McDonald & Hite, 2005: 418, 419).

Organisaties reorganiseren en krimpen in. Medewerkers realiseren zich steeds meer dat hun carrièreplannen afhankelijk zijn van hun eigen initiatief. Het carrièreplan dat gebonden is aan één organisatie maakt plaats voor de grenzeloze carrière (boundaryless career): werkervaringen moeten ook nuttig zijn in een andere dan de huidige organisatie. Er worden dus vaardigheden ontwikkeld die 'overdraagbaar' zijn en niet organisatiespecifiek. In plaats van het pad dat de werkgever uitstippelt,

wordt het pad bepaald door de medewerker zelf. De doelen worden meer bepaald door persoonlijke voordelen en de werk/privé-balans en ook wordt er gebruik gemaakt van brede netwerken, omdat loyaliteit steeds meer van de organisatie naar het vakgebied verschuift. Ontwikkeling gebeurt dus zowel formeel als informeel en zowel binnen als buiten de organisatie. HRD moet rekening houden met deze ontwikkeling in de loopbaanontwikkeling (McDonald & Hite, 2005: 420, 421, 424).

De focus moet minder paternalistisch en controlerend zijn, maar meer als een gelijkwaardige, gezamenlijke aanpak waarin de ontwikkeling van de medewerker zelf is ingebed, maar wel voldoet aan hetgeen de organisatie nodig heeft. Vanuit de organisatie is het belangrijk om ondersteunend te zijn, met name steun van het management heeft een grote invloed op loopbaanontwikkeling en carrièremotivatie. Steun van de leidinggevenden kan bijvoorbeeld bestaan uit coachen, verschaffen van feedback over de prestaties, als klankbord fungeren voor carrièreplannen en medewerkers de tijd en mogelijkheid geven om zich te ontwikkelen (McDonald & Hite, 2005: 424-426).

Uit onderzoek is duidelijk gebleken dat zorgen over de werk/privé-balans een grote invloed hebben op zowel de arbeidssatisfactie als de tevredenheid met het privéleven. Er moet dus oog zijn voor de verscheidenheid aan behoeften die leven in een organisatie (McDonald & Hite, 2005: 426, 427).

HRD kan tevens een bijdrage leveren door leeractiviteiten te stimuleren. In plaats van de formele programma's zoals training, mentoring en loopbaanplanningworkshops zijn er ook vormen van informeel leren als alternatief voor loopbaanontwikkeling. Dit laatste is aantrekkelijk vanwege de huidige tijd van bezuinigingen en reorganisatie, waarin baanbeschrijvingen veranderen en de mogelijkheden voor training en formeel leren minder worden. Zo kan men leren de geleerde ervaring te integreren in zowel professionele en persoonlijke aspecten van het leven. Dit verhoogt de self-efficacy van medewerkers, waardoor ook weer hun performance verhoogd wordt en ze zichzelf uitdagendere doelen durven te stellen (McDonald & Hite, 2005: 428; Locke & Latham, 2002: 709).

Organisaties zouden een actieve rol moeten spelen in het bevorderen van netwerken voor de medewerkers. Voordeel hiervan voor organisaties is dat de medewerkers een sterke kennisbasis vormen en ook ideeën en informatie niet beperkt blijft tot de eigen afdeling of organisatie (kennismanagement) (McDonald & Hite, 2005: 428; Storberg-Walker & Gubbins, 2007: 292).

Naast de traditionele positieve effecten van loopbaanplanning zoals een verbeterde performance, beter behoud van medewerkers, een loyaal en gecommitteerd personeelsbestand, kan de nieuwe kijk op HRD ervoor zorgen dat medewerkers flexibeler en innovatiever worden, wat van belangrijke invloed zal zijn op de effectiviteit van organisaties (McDonald & Hite, 2005: 434).

Leren is tevens van enorme potentiële betekenis voor organisaties, omdat het een concurrentievoordeel kan opleveren. Daarnaast is het overleven van organisaties afhankelijk van collectief leren. Leren gebeurt eerst op individueel niveau, vaak met behulp van training en ontwikkeling en door sociale interactie en participatie met anderen. Communicatie en sociale interactie zijn nodig om tacit kennis expliciet te maken. De kennis van een groep mensen zou groter zijn dan de som der delen en daarmee van groot belang voor organisaties (Storberg-Walker & Gubbins, 2007: 294, 299, 300).

Voor medewerkers is naast het leren van belang dat er aandacht is voor flexibele HR-praktijken die rekening houden met hun levensfasen. Bijvoorbeeld het mogelijk maken dat medewerkers kunnen variëren in de tijd die ze werken als ze bijvoorbeeld ouder zijn (geworden) (Thorntwaite, 2004: 181).

3.8 Coachend en faciliterend leiderschap

HNW vraagt om een andere manier van leiderschap dan het klassieke 'command and control'. Sturen op resultaat (in plaats van regels opstellen), vertrouwen in de medewerkers, inspireren en het geven van feedback geven zijn hierbij belangrijk.



(transitieprogramma.nl)

- ❖ De self-efficacy van de medewerkers wordt vergroot door vertrouwen van het management in het kunnen van de medewerker en feedback versterkt dit.
- ❖ Door het geven van goede feedback zal het werk beter worden gedaan.
- ❖ In samenspraak met de medewerker afspraken maken, zorgt voor meer commitment van de medewerker (Baane, Houtkamp & Knotter, 2010).

Volgens Purcell en Hutchinson heeft een supervisor twee rollen:

1. HR praktijken toepassen; functioneringsgesprekken, bepalen of iemand een cursus mag volgen, rondlopen etc.
2. 'Leiderschap'; hoe raak je mensen, goede/opbouwende functioneringsgesprekken en feedback.

Samen is dit 'people management'. Commitment van medewerkers richting hun werkgever en werk wordt beïnvloed door 'people management'. De lijnmanager heeft een cruciale rol, want via hem worden de voorgenomen HR-praktijken omgezet in de daadwerkelijke HR-praktijken, zoals de medewerkers die ervaren. Wanneer medewerkers dit als positief ervaren, is ook hun commitment hoger. Bovendien blijkt dat het effect op het gedrag van de medewerkers sterker is als ze beide rollen positief bevinden. Dit was eerst een ontbrekende schakel in hoe HRM tot performance leidt in organisaties (Purcell & Hutchinson, 2007: 3, 4, 16).

Het vertrouwen in het senior management in de publieke sector blijkt echter niet zo hoog te liggen. Dit vertrouwen is af te leiden uit effectieve communicatie in de organisatie, procedurele rechtvaardigheid, steun uit de organisatie en tevredenheid met de baanzekerheid. Vertrouwen in senior management beïnvloedt de affectieve commitment – de mate waarin medewerkers emotioneel verbonden zijn met de organisatie –, de 'continuance' commitment – de condities waaronder medewerkers van plan zijn om bij een organisatie te blijven werken –, cynisme tegenover verandering en de intentie om ontslag te nemen. Vertrouwen wordt alom beschouwd als een belangrijk ingrediënt voor de effectiviteit van

organisaties. Het is een belangrijke factor voor het bepalen van succes en stabiliteit van een organisatie en het welzijn van medewerkers. Een hoge mate van vertrouwen tussen het senior management en de medewerkers versterkt het vermogen van een organisatie om concurrerend te blijven in geglobaliseerde en competitieve markten. Een concurrentievoordeel wordt verondersteld te lopen via verminderde kosten, effectievere communicatie, meer coöperatie tussen de medewerkers in een organisatie en verminderde weerstand tegen verandering (Albrecht & Travaglione, 2003: 76, 77, 84-89).

Vertrouwen kan ontwikkeld worden door de kwantiteit en kwaliteit van de communicatie-uitwisseling die plaatsvindt te vermeerderen. In het artikel is vertrouwen een interveniërende variabele. Openheid in de communicatie leidt tot meer vertrouwen: transparantie, men weet dat het 'goed' zit (Albrecht & Travaglione, 2003: 79).

Self-efficacy wordt ook versterkt als het management de medewerkers vertelt dat zij er vertrouwen in hebben dat de medewerker het doel kan behalen. Self-efficacy bevordert het behalen van doelen en wordt versterkt door feedback. Het betrekken van medewerkers bij het stellen van doelen heeft eveneens zeer positieve effecten: de medewerkers stellen hogere doelen en hebben een hogere performance dan wanneer zij doelen toegewezen krijgen door hun supervisor. Feedback zorgt ervoor dat doelen effectief behaald worden; medewerkers hebben feedback nodig om inzicht te krijgen hoe zij het doen en welke vooruitgang zij boeken m.b.t. het behalen van de doelen. Immers, als zij niet weten hoe goed zij het doen, weten ze ook niet hoe en of zij zich moeten aanpassen aan het niveau dat nodig is (Locke & Latham, 2002: 707-709).

De mate waarin medewerkers het idee hebben dat ze betrokken worden door het management zorgt voor meer tevredenheid over de baan. Er zijn positieve relaties tussen participatief management en arbeidssatisfactie, tussen het betrekken van medewerkers bij het strategische planningsproces en arbeidssatisfactie en tussen effectieve communicatie van het management en arbeidssatisfactie. Ook heeft participatief management positieve effecten op de performance. Ondersteunende leidinggevendenden moedigen ondergeschikten aan om hun bezorgdheid over iets te uiten, verzorgen positieve en vooral informatieve feedback en faciliteren het ontwikkelen van vaardigheden van medewerkers (Kim, 2002: 233, 235, 236).

Informeel steun – via leidinggevendenden en collega's – heeft de grootste positieve relatie met de loyaliteit van medewerkers. Leidinggevendenden zouden erin getraind moeten worden om een omgeving te creëren waarin medewerkers voelen dat ze niet gestraft worden voor conflicten tussen werk en privé en dat ze redelijke en positieve steun krijgen in hun poging om hun werk/privé-issues aan te pakken (Roehling, Roehling and Moen, 2001: 142, 167).

Fernandez en Moldogaziev onderzochten de relatie tussen verschillende empowerment-praktijken en de waargenomen performance (in federale agentschappen in de VS). Empowerment is een relationeel construct dat beschrijft hoe degenen met macht in organisaties (de managers) deze macht en

autoriteit delen met degenen die het hieraan ontbreekt (de medewerkers). Bowen en Lawler hebben de bekendste definitie van empowerment gegeven en deze bestaat uit het delen van vier organisationele 'ingrediënten' met medewerkers:

1. informatie over de organisatorische performance;
2. beloningen op basis van organisatorische performance;
3. kennis die het mogelijk maakt dat medewerkers de organisatorische performance begrijpen en hieraan kunnen bijdragen;
4. medewerkers meer autonomie geven om werkprocessen te veranderen (Bowen & Lawler, 1992: 32; Fernandez & Moldogaziev, 2010: 23, 24).

Fernandez en Moldogaziev hebben gevonden dat al deze bovenstaande empowerment-praktijken een positief effect hebben op de percepties van medewerkers op de performance. De praktijken gericht op het verstrekken van werkgerelateerde kennis en vaardigheden aan medewerkers en hen de autonomie geven om werkprocessen te veranderen hebben beide een positieve en substantiële significante invloed op de waargenomen performance. Meer autonomie verbetert de performance doordat medewerkers de vrijheid hebben om creatief te werk te gaan en ook de mogelijkheid te geven om fouten snel te herstellen. Andere empowerment-praktijken, zoals medewerkers informeren over doelen en performance en prestatiebeloning hebben minder invloed op de waargenomen performance (Fernandez & Moldogaziev, 2010: 23, 37).

Harley stelt echter dat er geen relatie is tussen empowerment en autonomie van medewerkers en spreekt over de 'mythe van empowerment'. Wel zijn er duidelijke relaties tussen de posities van medewerkers in de beroepsmatige hiërarchie en de mate van invloed en controle op het eigen werk. Een verklaring dat empowerment niet de autonomie vergroot zou kunnen liggen in het feit dat macht voornamelijk in organisationele structuren ligt en veel van de (overheids)organisaties zijn nog erg hiërarchisch ingericht (Harley, 1999: 41).

Uit verschillende empirische onderzoeken is wel gebleken dat het delen van macht, bronnen, informatie en beloningen met medewerkers de effectiviteit, productiviteit, innovativiteit, arbeidssatisfactie, commitment aan de organisatie en betrokkenheid van medewerkers verbetert. In de publieke sector wordt empowerment tevens gezien als een manier om de kwaliteit te verbeteren en om creativiteit en talent van de medewerkers te ontketenen. Empowerment blijkt in een positieve maar zwakke relatie te staan met de perceptie van medewerkers op de effectiviteit van de organisatie (Fernandez & Moldogaziev, 2010: 26).

Empowerment geeft medewerkers ook de flexibiliteit om snel te reageren op specifieke zaken en om snel fouten te herstellen. Medewerkers hebben hierdoor over het algemeen een grotere intrinsieke motivatie en vertonen daarom grotere concentratie, inzet en veerkrachtigheid bij het uitvoeren van hun taken. Tevens verhoogt het de arbeidssatisfactie en commitment. Deze hebben weer een positieve invloed op de individuele productiviteit en effectiviteit van de medewerkers. Tot slot bevordert empowerment innovativiteit. Het laten rusten van de controle en het delen van macht geeft de medewerkers de autonomie om op een creatieve en innovatieve manier te werken. Ook volgens Oldham en Cummings zijn medewerkers creatiever wanneer de leidinggevende ondersteunend en

niet-controlerend is. Hiernaast is het volgens hen ook belangrijk dat het werk complex en uitdagend is. Iets dat door empowerment ook in de hand wordt gewerkt (Fernandez & Moldogaziev, 2010: 26; Oldham & Cummings, 1996: 607).

Wel is het belangrijk om in de gaten te houden dat empowerment kosten met zich mee kan brengen, omdat medewerkers langer bezig zijn omdat zij op de situatie inspelen. Ook kan dit komen doordat een organisatie een hogere selectie van medewerkers toepast en door kosten van opleidingen/trainingen en door het soms moeten herstellen van 'slechte' beslissingen. Bij empowerment is er dus een trade-off tussen de voordelen en de kosten. Verder hebben niet alle empowerment-praktijken invloed op de performance. Het informeren van medewerkers over doelen en prestatiebeloning hebben geen noemenswaardige invloed op de (percepties op) performance (Fernandez & Moldogaziev, 2010: 23, 27).

Ook is empowerment geen universele 'waarheid'. De invloed van empowerment-praktijken verschilt tussen mannen en vrouwen op het gebied van performance en arbeidssatisfactie. Het is ook goed mogelijk dat een empowerment-praktijk voor één groep belangrijk is en voor een andere niet (Eylon & Bamberger, 200: 354, 368, 369).

Tot slot is onvoldoende kunnen participeren wel een stressor voor medewerkers. Dit is 'de mate waarin de medewerker samen met zijn manager beslist welk deel van een klus hij gaat doen of de mate waarin de medewerker gezamenlijk met zijn manager bepaald hoe de dingen op zijn werk gedaan zullen worden'. Als een persoon sociale steun ondervindt, wordt stress tegengegaan. Deze kan gegeven worden door collega's, maar vooral ook door de directe leidinggevende (Jansen, 1996).

3.9 Uitkomsten in tabelvorm

HNW-praktijk	Positief	Negatief
<i>Flexibel werken</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Meer autonomie • Beter werk/privé-balans • Grotere arbeidssatisfactie • Hogere performance • Minder intentie om van baan te veranderen • Minder werkstress • Meer commitment aan de organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Bij intensief flexibel werken (>2,5 dag/week) wordt de relatie met de collega's geschaad door minder face to face contact. Dit kan weer leiden tot een lagere arbeidssatisfactie. ○ De kwaliteit van de ouder-kind tijd verslechtert door vervaging van de grenzen tussen werk en privé ○ Medewerkers ervaren een intensivering van het werk, wat invloed heeft op de mate van stress, de psychologische gezondheid en de werk/privé-balans
<i>Autonomie voor medewerkers</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Grotere arbeidssatisfactie • Hogere performance • Minder intentie om van baan te veranderen • Meer commitment aan de organisatie • Grotere betrokkenheid • Meer motivatie • Beter verwachtingen van het werk • Minder fysieke en mentale klachten • Minder absentie • Minder rolambigüiteit en –conflict • Minder stress • Stimuleert de verantwoordelijkheid • Stimuleert een actievere houding • Stimuleert najagen van persoonlijke en organisatie-doelen 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Minder innovativiteit ○ Afstemmingsproblemen ○ Lagere performance door minder onderlinge controle
<i>Kennis en informatie delen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Maakt kennisintegratie mogelijk • Meer effectiviteit • Meer efficiëntie • Externe kennis is belangrijk voor innovatie • Beter kunnen reageren op veranderingen in de omgeving • Creatie van nieuwe kennis • Knowhow gaat niet verloren 	<ul style="list-style-type: none"> ○ De coördinatie ervan is niet volledig te plannen ○ Impliciete kennis laat zich moeilijk delen
<i>Meer samenwerken</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Beter kunnen aanpassen • Creatiever dan één individu • Productiever dan één individu • Beter oplossingen vinden voor problemen in de organisatie • Hiermee kun je kennisdeling faciliteren • Grotere arbeidssatisfactie • Meer motivatie • Meer commitment • Minder intentie om ontslag te nemen • Meer kansen om nieuwe dingen te leren • Minder korte-termijn absentie 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Fouten gemaakt door teams hebben grotere effecten op de organisatie ○ Risico voor 'groepsdenken', waardoor individuen met een afwijkende mening zich zelfcensuur opleggen ○ Niet altijd accepteren mensen de verantwoordelijkheid die ermee gepaard gaat ○ Van teamwerken kan een druk uitgaan en benauwend werken ○ Lagere arbeidssatisfactie, omdat het gevoel van ondersteuning door de leidinggevende afneemt

<p><i>Slimmer gebruik van technologie</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Meer flexibiliteit • Hogere performance • Meer kans op waardevolle resultaten • Kan helpen verspreide kennis te integreren • Maakt leren in organisaties gemakkelijker • Efficiënter werken • Productiever werken 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Moeilijker om af te sluiten voor het werk, waardoor men langer/meer werkt ○ Verslechterde werk/privé-balans (behalve als iemand goed is in tijdmanagement) ○ Kennisnetwerken ondersteund door ICT zijn geen gereedschap voor kennisdeling dat geïmplementeerd kan worden. Ze ontstaan bottom-up. ○ Oudere medewerkers maken minder gebruik van ICT en hebben lagere ICT-vaardigheden
<p><i>Afgestemde persoonlijke ontwikkeling</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bevestigt waardigheid van medewerkers • Ondersteunt nieuwe carrièrerichtingen • Grotere self-efficacy, waardoor men zich uitdagendere doelen durft te stellen en de performance hoger wordt. 	<p>Geen negatieve effecten gevonden.</p>
<p><i>Coachend en faciliterend leiderschap</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Meer commitment van medewerkers • Meer self-efficacy van medewerkers. Dit bevordert het behalen van doelen. • Grotere arbeidssatisfactie • Grotere performance • Grotere loyaliteit • Meer commitment • Ontketent creativiteit en talent van medewerkers • Vergroot de intrinsieke motivatie • Medewerkers reageren sneller en herstellen sneller fouten • Minder stress 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kan extra kosten met zich meebrengen ○ Leidt niet (altijd) tot meer autonomie van medewerkers ○ Empowerment is geen universele waarheid ○ Niet alle empowerment-praktijken hebben invloed op de performance

3.10 Conclusie literatuuronderzoek

Flexibel werken is in Het Nieuwe Werken niet enkel thuis werken, maar overal en altijd kunnen werken, ofwel 'plaats- en tijdonafhankelijk werken' (Valenduc & Vandramin, 2001: 244, 250-253). De mogelijkheid hiertoe heeft een positieve invloed op de mate van autonomie die medewerkers ervaren en hun werk/privé-balans. Het wordt bovendien gewaardeerd door medewerkers in alle levensstadia en door zowel mannen als vrouwen. Bij intensief flexibel werken kan de relatie tussen collega's wel schade oplopen (Gajendran & Harrison, 2007: 1524-1526, 1532, 1536; Roehling, Roehling & Moen, 2001: 163).

Medewerkers kunnen na het werk werkgerelateerde taken thuis uitvoeren met behulp van technische hulpmiddelen als laptops, mobiele telefoons, smartphones en PDA's. De meeste medewerkers geven aan dat hun flexibiliteit hierdoor toeneemt, maar een bijna even groot aantal klaagt er over dat ze het steeds moeilijker vinden om zich 'af te sluiten' van het werk. De consequentie hiervan is dat ze langer thuis werken, 's avonds en in het weekend. Juist het op afstand werken geeft mensen het gevoel dat ze zeker niet te weinig moeten doen, waardoor ze meer en langer werken. Medewerkers ervaren dan ook een intensivering van het werk, die juist meer stress kan opleveren. Mensen die goed zijn in tijdmanagement of hierin getraind worden, hebben minder last van dit negatieve effect op hun privéleven (Fenner & Renn, 2010: 63, 67, 75-78; Kelliher & Anderson, 2010: 83, 84, 97-99).

De vervaagde grens tussen werk en privé blijkt tevens de kwaliteit van de ouder-kind-tijd te kunnen schaden. Dit is eveneens op te vangen door goed tijdmanagement, maar dit blijkt voor velen moeilijk (Roeters, 2010).

Flexibel werken en de mate van autonomie die wordt ervaren zijn nauw met elkaar verbonden. De grenzen van autonomie worden opgerekt doordat medewerkers zelf bepalen wanneer en waar ze werken. Meer autonomie heeft veel positieve effecten zoals een hogere mate van arbeidssatisfactie, een betere performance, minder intentie om van baan te veranderen en minder stress op het werk (Demerouti et al. 2001: 501; Gajendran & Harrison, 2007: 1524, 1533, 1535, 1536; Jansen, 1996). Ook leidt het tot meer commitment, betrokkenheid en motivatie (Spector, 1986: 1007, 1009-1013). Medewerkers kunnen hun eigen tijd beter indelen, kunnen hun kennis en kunde inzetten en voelen zich zeker om een bredere rol uit te dragen op het werk en jagen zo actiever persoonlijke en organisatiedoelen na (Evans & Fischer, 1992: 1171; Hornung & Rousseau, 2007: 401-404).

In lijn hiermee is loopbaanontwikkeling niet langer het pad dat een medewerker zal doorlopen in de betreffende organisatie, maar steeds meer een zaak van 'grenzeloze carrière'. Loyaliteit verschuift van de organisatie naar het vakgebied en leren gebeurt niet alleen in de eigen organisatie, maar ook daarbuiten, zowel in formele als in informele netwerken. Werkervaring dient ook nuttig te zijn in een andere organisatie (McDonald & Hite, 2005: 420, 421, 424). Tevens dienen organisatiedoelen in lijn te worden gebracht met de persoonlijke doelen van de medewerkers. Door hier als organisatie op in te spelen, met name door steun van het management, wordt de self-efficacy van de medewerkers verhoogd (McDonald & Hite, 2005: 428). Vervolgens zullen medewerkers zichzelf uitdagendere doelen

stellen, waardoor hun performance vergroot wordt en ze flexibeler en innovatiever worden (Locke & Latham, 2002: 709).

Belangrijk is te beseffen dat organisaties in de publieke sector zeer kennisintensief zijn. Om deze kennis niet kwijt te raken en goed te benutten is kennisdeling tussen de verschillende organisatiedelen, zoals afdelingen, directies, teams en functies, noodzakelijk (Storberg-Walker & Gubbins, 2007: 300; Willem & Buelens, 2007: 581, 582). Elk van de verschillende organisatiedelen bezit unieke informatie, kennis en denkbeelden en het delen van informatie leidt tot kennisintegratie en zo meer effectiviteit en innovatie. Ook kan er beter gereageerd worden op veranderingen in de omgeving. Het blijft echter moeilijk om mensen impliciete kennis te laten delen. Een open en informele sfeer stimuleert dit het meest (Dasgupta & Gupta, 2009: 209-211; Ipe, 2003: 355; Storberg-Walker & Gubbins, 2007: 300; Willem & Buelens, 2007: 585, 586).

Technologie maakt de kennisnetwerken mogelijk en hierdoor leren in en door organisaties (Dasgupta & Gupta, 2009: 212; Hooff et al. 2010: 205-206, 212; Ojala, 2005: 269, 273-275). Wel moet er rekening gehouden worden met de oudere medewerkers, omdat zij minder frequent gebruik maken van ICT (Koning & Gelderblom, 2006: 483-486). Training kan hier wel een belangrijke rol spelen (Marler, Liang & Dulebohn, 2006: 721-722).

Een andere manier om kennisdeling te vergemakkelijken en vaardigheden uit te wisselen is het werken in teams. Teams hebben de potentie om beter te kunnen aanpassen en productiever en creatiever te zijn dan één individu en innovatievere, complexere en alomvattende oplossingen te vinden voor organisatorische problemen (Salas, Sims & Burke, 2005: 555, 556). Ook kunnen ze kennisdeling vergemakkelijken en leren medewerkers van elkaar (Hoegl & Parboteeah, 2003: 3, 4; Katzenbach en Smith, 1993: 68, 69).

Teamwerk heeft ook een consistent positief effect op de houding van medewerkers. Het zorgt voor meer arbeidssatisfactie, motivatie, commitment en een verminderde intentie ontslag te nemen (Gould-Williams, 2004: 78). Hoewel teams groot potentieel hebben, hebben fouten die ze maken grote effecten op de organisatie (Salas, Sims & Burke, 2005: 555, 556). Ook kan er voor sommige medewerkers druk uitgaan van het werken in een team (Knights & McCabe, 2000: 1486-1488, 1508, 1509) en kunnen ze zich zelfcensuur opleggen als hun opvatting afwijkt van de teamconsensus (Erdem, 2003: 229-230).

Voor- en tegenstanders van HNW lijken beide voor een gedeelte gelijk te hebben. HNW-praktijken leiden ertoe dat medewerkers meer vrijwillige inspanning leveren, maar eisen ook meer van de medewerkers en de leidinggevendenden (Ollo-Lopez, Bayo-Mariones & Larraza-Kintana, 2010: 232).

Verder heeft een verandering in werken heeft ook gevolgen voor de inrichting van de organisatie, het werkproces en de aansturing, omdat de omgeving ingrijpend veranderd is. Voor organisaties is het belangrijk in te spelen op de verschillende werkstijlen en werkbehoeften van medewerkers, zoals meer autonomie en teamwork (Groeneveld & Steijn, 2010: 97-100). De traditionele top-down verhoudingen en de aanwezigheidscultuur worden hiermee ook aangetast en veranderd. Dit heeft gevolgen voor de aansturing en beloning van medewerkers. Het is belangrijk dat het management vertrouwen toont in

de medewerkers. Dit vergroot hun self-efficacy (Locke & Latham, 2002: 707-709) en is een belangrijk ingrediënt voor de effectiviteit van organisatie, evenals voor het bepalen van succes en stabiliteit van een organisatie en het welzijn van de medewerkers (Albrecht & Travaglione, 2003: 76, 77, 84-89). Betrekken van medewerkers door leidinggevenden zorgt verder voor meer baantevredenheid (Kim, 2002: 233, 235, 236) en loyaliteit van de medewerkers (Roehling, Roehling & Moen, 2001: 142, 167). Ook ontketent het talent en creativiteit en geeft het hen de flexibiliteit om snel te reageren en fouten te herstellen. Dit bevordert de inzet en veerkrachtigheid bij het uitvoeren van hun taken (Fernandez & Moldogaziev, 2010: 26; Oldham & Cummings, 1996: 607). Er liggen dus grote uitdagingen voor het management. Met name het middenmanagement zal een verandering moeten doormaken (Purcell & Hutchinson, 2007: 3, 4, 16).

FOKKE & SUKKE

GAAN ELKE ZONDAG DE KROEG IN

VROEGER WAREN WE OP
MAANDAG ALTIJD "ZIEK"....

MAAR NU HEET HET
"HET NIEUWE WERKEN"



www.foksuk.nl

Hoofdstuk 4 – Methoden van het onderzoek

4.1 Inleiding

Het doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de principes en effecten van Het Nieuwe Werken (HNW) en het formuleren van aanbevelingen voor HNW bij de Rijksoverheid. Er zijn verschillende HNW-praktijken bij de Ministeries van SZW, BZK en VWS onderzocht om er achter te komen wat op de departementen al gedaan wordt op HNW-gebied en wat er de effecten en randvoorwaarden van zijn. Om dit te achterhalen zijn interviews afgenomen. Aan dit kwalitatieve onderzoek wordt de tweede paragraaf gewijd. Vervolgens worden de validiteit en betrouwbaarheid besproken en tot slot hoe de operationalisering is gedaan.

4.2 Kwalitatief onderzoek

4.3.1 Casestudyonderzoek

Er is casestudyonderzoek, ofwel gevalsstudie-onderzoek, gedaan. Er zijn meerdere gevallen (cases) van het onderzoeksonderwerp in hun 'natuurlijke situatie' (het veld) onderzocht (Van Thiel, 2010; 99), te weten HNW bij het ministerie van SZW, BZK en VWS. Typisch voor een gevalsstudie is het verzamelen van kwalitatieve gegevens en meer de diepte in gaan dan de breedte (Van Thiel, 2010; 99,100). Ook is er triangulatie toegepast, ofwel het kiezen voor verschillende methoden, zo zijn er documenten geanalyseerd als voorbereiding en inleiding op de cases en vervolgens interviews gehouden (Van Thiel, 2010; 105).

4.3.2 Keuze voor de Ministeries van SZW, BZK en VWS

Er is eerst een vragenlijst gestuurd naar de medewerkers op alle verschillende ministeries die zich bezig houden met HNW. Behalve door het Ministerie van Algemene Zaken en Defensie is deze door alle ministeries ingevuld. Aan de hand van de ingevulde vragenlijsten is gekeken wat er aan HNW wordt gedaan op de departementen en welke hiervan gestart zijn met een verschillend aspect van het theoretisch onderzoek, te weten flexibel werken, autonomie voor medewerkers, kennis en informatie delen, meer samenwerken, slimmer gebruik van technologie, afgestemde persoonlijke ontwikkeling en coachend en faciliterend leiderschap.

Bij het Ministerie van SZW zijn in 2010 al zes afdelingen gestart met flexibel werken (als kopgroep) en dit is dit jaar uitgebreid met achttien afdelingen. Op dit ministerie ligt de nadruk daarom vooral op het onderdeel flexibel werken en autonomie. Deze twee praktijken zijn samengetrokken in de analyse omdat ze, zoals bleek uit de theorie, nauw met elkaar verbonden zijn.

Het Ministerie van BZK is in 2010 gestart met een 'samenwerkruimte HNWR', waarmee geprobeerd wordt ambtenaren van alle departementen zo ver te krijgen om de kennis en informatie die ze hebben

op het gebied van HNW daar met elkaar te delen. Hier ligt de nadruk daarom ook op kennis en informatie delen.

Bij het Ministerie van VWS zijn Twitter en Hyves ingezet bij de campagne donorregistratie, wordt LinkedIn gebruikt voor het Zorginnovatieplatform en worden er web 2.0 opleidingen gegeven. Bij VWS zal daarom de focus liggen op het HNW-thema slimmer gebruik maken van technologie.

4.3.3 Interviews

Het onderzoek is gedaan door middel van semi-gestructureerde interviews. Er is een aantal onderwerpen aangeduid waarvan de vragen bij elk interview gesteld worden, zodat deze achteraf met elkaar vergeleken kunnen worden. Eerst is dieper ingegaan op de betreffende HNW-praktijk en vervolgens zijn ook de andere onderwerpen aan bod gekomen. Er is gekozen voor face to face interviews, omdat ze een flexibele manier bieden van het vergaren van informatie. Daarbij kan ter plaatse worden ingespeeld op hetgeen de geïnterviewde vertelt en kan indien nodig om meer achtergrond of verduidelijking worden gevraagd. Omdat de vragen niet geheel zijn gestructureerd of afgebakend zoals in een enquête kan de geïnterviewde bovendien meer vertellen. Tot slot wordt de geïnterviewde tegelijkertijd geobserveerd, wat tevens waardevolle informatie kan opleveren (Robson, 2002: 273, 274; Van Thiel, 2010; 108, 109).

Op elk ministerie zijn interviews afgenomen met de projectleider van het team dat zich met HNW bezig houdt, een medewerker van dit team en twee medewerkers die de praktijk ervaren hebben (maar niet direct aan het HNW-project hebben deelgenomen). In totaal zijn er dus twaalf personen geïnterviewd.

4.4 Validiteit en betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van onderzoek wordt bepaald door de nauwkeurigheid en de consistentie waarmee gemeten wordt. Zo kan er immers van worden uitgegaan dat de bevindingen uit het onderzoek systematisch zijn en niet toevallig. Nauwkeurigheid doelt er op dat de vragenlijsten zo nauwkeurig mogelijk meten wat gemeten moet worden en consistentie betreft herhaalbaarheid, dus als je hetzelfde onderzoek onder dezelfde omstandigheden opnieuw zou doen, zouden de uitkomsten hetzelfde moeten zijn. Dit wordt in de hand gewerkt door het onderzoek bij meerdere mensen op dezelfde manier uit te voeren, hetgeen ook is gebeurd. De vragenlijsten waren bij alle departementen hetzelfde opgebouwd met steeds vrijwel dezelfde vragen. Uiteraard zijn er ook andere vragen gesteld, maar dit vooral ter aanvulling (Van Thiel, 2010; 57).

Onder validiteit worden twee vormen onderscheiden, interne en externe validiteit. Externe validiteit houdt de geldigheid van het onderzoek in, dus of daadwerkelijk gemeten is wat beoogd werd te meten. Operationalisaties zouden daarom een goede maatstaf van het theoretisch construct moeten zijn; eenduidig en uitsluitend (Van Thiel, 2010; 58).

Aan de interne validiteit is tegemoetgekomen doordat er veelvuldig met de scriptiebegeleider, Ben Kuipers, is overlegd. Zo is het stuk regelmatig gecontroleerd (Van Thiel, 2010; 107). Externe validiteit betreft de generaliseerbaarheid van het onderzoek, dus of de uitkomsten ook voor andere personen,

institutes, tijden en plaatsen gelden (Van Thiel, 2010; 58). Door de gelijkenissen in de uitkomsten van de verschillende departementen lijken deze in ieder geval deels generaliseerbaar voor andere ministeries.

4.5 Operationalisering

In het eerste deel van de interviews is, zoals al eerder beschreven, nader in gegaan op de betreffende HNW-praktijk van het ministerie. Vervolgens zijn de andere punten uit het literatuuronderzoek aan bod gekomen. De interviews duurden 40-60 minuten en zijn opgenomen en vervolgens letterlijk uitgewerkt. Volgens Van Thiel is een transcript of letterlijk uitgeschreven tekst de meest accurate en volledige weergave van een interview (2010; 113). In sommige gevallen is het transcript eerst teruggestuurd naar de geïnterviewde, zodat deze kon kijken of er (te) gevoelige dingen waren gezegd en of er uitspraken onduidelijk waren of verkeerd geïnterpreteerd konden worden. In alle gevallen is vrijwel niets aangepast en daarom niets aan de inhoud veranderd.

De interviews zijn geanalyseerd met behulp van onderstaand schema:

<i>Project</i>	Algemeen over het project. Wat is er goed aan het project? Wat levert het op?
<i>Effecten</i>	Wat zijn de positieve effecten? Wat zijn de negatieve effecten?
<i>Reacties</i>	Reacties van degenen die met het project te maken hebben gekregen. Reacties van hun collega's.
<i>Randvoorwaarden</i>	Wat zijn randvoorwaarden voor de praktijk? Waar moet rekening mee gehouden worden? Wat werkt wel en wat werkt niet?
<i>Flexibel werken en autonomie</i>	Wat wordt er gedaan op het gebied van flexibel werken? Op welke manier? Anders? Meer?
<i>Kennis en informatie delen</i>	Wat wordt er gedaan op het gebied van kennis en informatie delen? Op welke manier? Anders? Meer?
<i>Samenwerken</i>	Wordt er meer samengewerkt (met andere ministeries)? Op welke manier? Anders? Meer?
<i>Slimmer gebruik van technologie</i>	Wordt er slimmer gebruik gemaakt van technologie (en sociale media)? Op welke manier? Anders? Meer?
<i>Afgestemde persoonlijke ontwikkeling</i>	Is het voor medewerkers mogelijk (meer) inspraak te hebben in hun eigen ontwikkeling? Op welke manier? Anders? Meer?
<i>Coachend en faciliterend leiderschap</i>	Wordt er aandacht geschonken aan de veranderde rol van leidinggevend en op welke manier? Op welke manier? Anders? Meer?

Hoofdstuk 5 – Het Nieuwe Werken bij SZW, BZK en VWS

De ministeries van SZW, BZK en VWS worden elk als casus in een aparte paragraaf besproken. Eerst wordt een inleiding in de onderzochte HNW-praktijk gegeven, bij het ministerie van SZW over het onderdeel 'flexibel werken en autonomie', bij BZK over 'kennis en informatie delen' en bij VWS over het 'slimmer gebruik van technologie en sociale media'. Vervolgens worden de reacties op het uitgediepte thema geschetst, gevolgd door de andere HNW-praktijken: (flexibel werken en autonomie), (kennis en informatie delen), meer samenwerken, (slimmer gebruik van technologie), afgestemde persoonlijke ontwikkeling en coachend en faciliterend leiderschap. Elke casus wordt afgesloten met een opsomming van de effecten die naar voren gekomen zijn uit de interviews en de randvoorwaarden voor de betreffende HNW-praktijk. In paragraaf 5.4 worden de gevonden parallellen en verschillen tussen de drie ministeries gepresenteerd en tot slot worden de empirische effecten vergeleken met de effecten die naar voren kwamen uit de theorie.

5.1 Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW)

De geïnterviewden:

- Mark Timmer, projectleider Flexibel werken. Geïnterviewd op 25 februari 2011.
- Annemieke Terluin, projectlid Flexibel werken (facilitair management). Geïnterviewd op 24 maart 2011.
- Peter Peeters, beleidsmedewerker directie Gezond & Veilig Werken (deelgenomen aan de première). Geïnterviewd op 15 maart 2011.
- Marjolein Zwart, medewerker programmadirectie Werken naar vermogen (deelgenomen aan de première). Geïnterviewd op 23 maart 2011.

5.1.1 Inleiding

In 2008 is bij SZW een organisatiebreed verandertraject gestart: Programma Ontwikkelagenda. Één van de onderwerpen hierop is 'De moderne werkomgeving van de medewerker'. Het HNW-project, bij SZW 'Flexibel Werken' genoemd is hieraan gelieerd en in 2009 is een traject op dit gebied gestart (samen met VWS). Er zijn werkbezoeken afgelegd en workshops gedaan om er achter te komen wat de beelden en belangrijkste pijlers zijn van HNW (De Rooij, Nota 11 mei 2010; Interview Timmer, 25-02-2011).

Dit heeft geresulteerd in een manifest met vier pijlers voor flexibel en modern werken dat is aangeboden aan het MT SZW. Deze pijlers zijn Verantwoordelijkheid (we geven elkaar vrijheid en wederzijds vertrouwen en vragen verantwoordelijkheid terug), Technologie (relevante informatie altijd en overal beschikbaar en te gebruiken via passende ICT-voorzieningen), Fysieke werkplek (elke

werkplek is activiteit gerelateerd (in plaats van functie- en plaatsgebonden)) en Samenwerken (efficiëntere en betere (plaats en tijdonafhankelijke) samenwerking tussen ambtenaren) (Timmer & Terluin, Nota 3 november 2008; Interview Timmer, 25-02-11; Figuur SZW: Hoe willen we werken).

In reactie op dit manifest mocht een pilot gestart worden die 'de première' genoemd werd. Zes afdelingen verspreid over de hele organisatie zijn in 2010 flexibel gaan werken. Het doel van Flexibel werken is "komen tot een modern werkgevers- en werknemerschap passend bij het tijdsbeeld. SZW wil voor haar medewerkers een aantrekkelijke werkgever zijn en blijven. Andere doelstellingen die SZW met flexibel werken nastreeft zijn een efficiëntere benutting van kantoorruimte, het verzachten van mobiliteitsproblemen, het behouden van de groep medewerkers met grote deeltijdbanen en resultaatgericht werken" (De Rooij, Nota 11 mei 2010).

Het MT SZW heeft hiervoor een aantal gemeenschappelijke spelregels bepaald:

- Flexibel werken is maatwerk
- Het initiatief en de verantwoordelijkheid liggen bij medewerkers en leidinggevenden
- Het belang van wederzijdse flexibiliteit staat voorop in het maken van heldere afspraken
- Gezonde en veilige werkomgeving
- De werkomgeving verandert mee (De Rooij, Nota 11 mei 2010; Timmer & Verbiest, 6 december 2010: 7).

Elke afdeling kon verder zijn eigen invulling geven aan het flexibel werken. Er is een breed kader neergezet als speelruimte, wat afdelingen de mogelijkheid gaf om samen met de medewerkers te bepalen hoe ze flexibel wilden gaan werken. Er zijn immers verschillen tussen afdelingen; er werken mensen met verschillende achtergronden en er wordt verschillend werk uitgevoerd. Om deze reden is gekozen voor 'maatwerk'. "Ook de insteek van het project is ook een goeie geweest, dat is dat we als project niet op de stoel gaan zitten van het afdelingshoofd en het team. We faciliteren de manager, maar het is de manager die bepaalt welke stap er wordt gezet in het flexibel werken met zijn afdeling" (Timmer, 25-02-2011).

Deze aanpak werd gewaardeerd. "En ik vond ook goed dat er ruimte was voor mensen die er niet enthousiast over waren. En daar werd ook niet moeilijk over gedaan. Dus alles was goed zeg maar. Als je voor was, was het goed en als je er niks mee te maken wilde hebben was het ook goed" (Zwart, 23-03-2011). Voorstanders konden dus flexibel gaan werken, terwijl mensen die graag elke dag naar kantoor willen komen, dit mochten blijven doen.

In de zomer van 2010 is de première (door vier van de zes afdelingen) geëvalueerd met behulp van enquêtes, vier groepsdiscussies en interviews met vier secretaresses. Met de première leek SZW op de goede weg te zijn en driekwart van de geënquêteerden geeft aan dat SZW hiermee ook een stap in de richting van modern werkgeverschap heeft gezet. Ook ligt er volgens de evaluatie meer focus op samenwerking, omdat medewerkers zich bewuster zijn van de noodzaak om informatie en signalen die belangrijk kunnen zijn voor anderen sneller te delen. Verder vergemakkelijkt flexibel werken volgens driekwart van de respondenten het combineren van werk en privé (Timmer & Verbiest, 6 december 2010: 11).

Deze (en andere) uitkomsten zijn eind 2010 aan het MT SZW gepresenteerd. Gezien de positieve evaluatie is er in 2011 een vervolg gestart met achttien afdelingen (360 medewerkers. Rond augustus (2011) zal gekeken worden naar de volgende stap in het flexibel werken. Tot en met 2013 zou dit proces gefaseerd en stapsgewijs moeten doorgaan tot alle afdelingen van het ministerie flexibel werken (Timmer & Verbiest, 6 december 2010: 11).

5.1.2 Reacties

Op de afdelingen die mee deden aan de première was er over het algemeen veel enthousiasme om flexibel te gaan werken. “De meeste mensen waren er wel enthousiast over en ik denk van de afdeling van – volgens mij waren we toen met 17 mensen – waren er drie mensen die er echt niks mee te maken wilden hebben” (Zwart, 23-03-2011).

Hierbij moet wel gezegd worden dat de afdelingen die aan de première mee hebben gedaan, zelf hebben aangegeven dat ze er graag aan mee willen werken. “Ja, in deze fase van het project zijn het echt afdelingen die zelf hun hand opsteken en daar heel graag mee aan de gang willen. En de volgende stap, je zal in het verloop van het traject natuurlijk nog beter je best moeten doen om afdelingen mee te krijgen. Omdat er nog wel een aantal zijn die de kat uit de boom kijken” (Timmer, 25-02-2011). Het betreft dus afdelingen met in ieder geval afdelingshoofden die hebben aangegeven flexibel willen te gaan werken. “Nou dat waren eigenlijk afdelingen waarvan in ieder geval de hoofden heel enthousiast waren voor het concept. Dus die zijn het ook voortvarend uit gaan dragen met hun team” (Terluin, 24-03-2011).

Er was niet meer weerstand van de oudere medewerkers om flexibel te gaan werken. “Ik had eigenlijk meer verwacht dat het wat moeizamer zou gaan, want de gemiddelde leeftijd op deze beleidsdirecties is vrij hoog (...) Maar er is eigenlijk wel over het algemeen gebleken dat er niet echt een verschil te zien is tussen, tenminste op dit niveau niet, de oudere mensen en jongere mensen” (Peeters, 15-03-2011). Maar ook al was er in het project ruimte voor mensen die gewoon elke dag naar het kantoor wilden komen, alsnog is het niet meer hetzelfde. “Alhoewel het voor die mensen natuurlijk nooit helemaal hetzelfde blijft omdat ze ook merken dat collega’s niet meer gewoon op hun plek zitten en wel flexibel werken” (Zwart, 23-03-2011).

Zo’n andere manier van werken lijkt dus wel wennen voor veel medewerkers. Dat je niet meer gewoon even bij iemand langs gaat of bij de koffieautomaat aanspreekt, maar iemand moet opbellen of mailen, wat soms minder laagdrempelig aanvoelt. “Maar dat kan je niet oplossen. Dat is denk ik iets wat er gewoon bij hoort. Dat je dat face to face contact gewoon wat minder hebt met flexibel werken. En ik vind het ook zelf niet echt supererg ofzo, maar ja het is wel een nadeel vind ik. De bereikbaarheid, in principe als je iemand wilt bellen kan het natuurlijk altijd en mailen, maar het is toch echt anders dan face to face contact” (Zwart, 23-03-2011).

Wel hoort het bij modern werkgeverschap. “Het is gewoon ook wel van deze tijd. Ik vind het echt niet meer van deze tijd om met z’n allen 40 uur per week in een groot kantoorgebouw te gaan zitten en achter je computer te gaan zitten typen” (Zwart, 23-03-2011).

Aan het concept van flexibel werken kleven dus enkele zaken die nog onwennig zijn voor mensen, zoals een persoonsongebonden werkplek, op een andere manier (elektronisch) je collega's benaderen en bereiken. Andere afdelingen – die dus niet flexibel zijn gaan werken – hadden wel meer moeite met het flexibel werken van hun collega's. Zij begrepen nog niet geheel het principe van flexibel werken en ook heerst er nog een cultuur van sturen op aanwezigheid. "Niet aanwezig zijn op de eigen, vaste werkplek wordt nog vaak gelijkgesteld of ervaren als niet werken" (Timmer, 25-02-2011) en "Sommigen waren behoorlijk sceptisch erover. Die zeiden van: 'Nou, de hele afdeling RPA – zo heette de afdeling – is weer lekker thuis aan het werken en die doen niks of die zijn weer lekker met z'n allen afwezig' (...) Ik denk niet dat zij het altijd even goed begrepen, wat nou eigenlijk het idee achter flexibel werken is. Dat is dus omdat wij de voorgangers waren. Dus echt één van de eerste" (Zwart, 23-03-2011).

Dit is vooral moeilijk omdat er wel met een gehele afdeling flexibel werd gewerkt, maar die afdeling maakt weer deel uit van een directie, waarin niet iedereen flexibel werkt. "En het is wel belangrijk dat als je flexibel werkt, dat je dat met je hele club doet en daarom nu ook met de hele afdeling, maar goed we zijn ook een directie samen en we hebben ook vaak met elkaar te maken. En dat is wel eens lastig" (Peeters, 15-03-2011).

Over het algemeen lijkt men erg tevreden over de gang van zaken en de aanpak van de première. "En je ziet ook wel in de eerste evaluatie dat de mensen er in het algemeen heel positief over zijn" (Terluin, 24-03-2011) en "SZW is echt wel vooruitgegaan. In één keer van eigenlijk net beginnen tot aan vooroplopend bij heel veel ministeries. Probleem is alleen dat de infrastructuur op heel veel andere dingen achterloopt, waardoor het een beetje moeilijk te matchen is af en toe. Ik vind wel dat ze het wel heel erg voortvarend hebben aangepakt. Dat hebben ze wel goed gedaan" (Peeters, 15-03-2011).

5.1.3 Kennis en informatie delen

Er wordt op verschillende manieren kennis en informatie gedeeld. "Er wordt ook heel veel georganiseerd binnen SZW aan bijeenkomsten, ook met mensen van buiten SZW, om kennis te delen op uiteenlopende terreinen" (Timmer, 25-02-2011). Zo zijn SZW'ers ook gaan kijken bij organisaties die al ver zijn met HNW en mochten zij meedenken wat er moest gebeuren. "Betrek de mensen erbij, laat ze meedenken en het aan den lijve ondervinden. En ga kijken, want dat heeft bij ons ook heel erg geholpen. Bij de kritische mensen die dan op werkbezoek gaan naar een organisatie die het al heeft ingevoerd, ja dan zien ze het opeens heel anders. Eén beeld zegt meer dan duizend woorden zeggen ze wel eens en dat is ook zo in dit geval" (Terluin, 24-03-2011).

Ook organiseert de Academie van SZW op het gebied van flexibel werken "allerlei cursussen en trainingen en workshops" (Timmer, 25-02-2011). Binnen SZW wordt ook gebruik gemaakt van 'Yammer', een zakelijke variant van Twitter. Toch lijkt dit niet voor alle medewerkers de sleutel tot het delen van kennis en informatie. "En we hadden toen bijvoorbeeld ook dat Yammer. Dus we hadden toen ook afgesproken om daar meer informatie op te zetten en dingen te delen, maar daar merkte je

ook wel dat dat niet bij iedereen werkte. Of eigenlijk helemaal niet werkte, omdat er maar een paar mensen waren die dat deden" (Zwart, 23-03-2011).

Ook wordt er door enkele ambtenaren gebruik gemaakt van Twitter, maar verder "gewoon standaard, je krijgt je mails, je krijgt je post, de foldertjes en brochures over dingen die anders gaan" (Peeters, 15-03-2011). E-mail wordt wel intensiever gebruikt: "En het meeste dat dan gedaan werd was dan extra informatie of terugkoppelingen via de mail. Maar ja, dat is natuurlijk niet echt iets nieuws ofzo. Ik denk meer dat er intensiever gebruik werd gemaakt van de mail dan dat we iets anders, 'nieuws' hebben gedaan" (Zwart, 23-03-2011). En ook draagt het gebruik van een BlackBerry hieraan bij. "Medewerkers met een BlackBerry bijvoorbeeld. Ja, je kan veel sneller informatie met elkaar delen, doorsturen. Je merkt gewoon dat dat sneller gaat" (Timmer, 25-02-2011). Tot slot is er nog intranet. "Je hebt intranet, waar natuurlijk ook op gepubliceerd wordt" (Terluin, 24-03-2011).

5.1.4 Samenwerken

Eén van de succesfactoren van het project is volgens de projectleider "dat we het in eerste instantie samen met medewerkers, ook van VWS, hebben vormgegeven. Het geluid van enkele medewerkers gebundeld hebben", maar ook "een positieve uitspraak van de top van SZW. Van 'ja, we willen ermee aan de gang en gaan ermee aan de gang'", de medezeggenschap meenemen in het project en "Natuurlijk ook de samenwerking hè, tussen de Directie Bedrijfsvoering en met de Ontwikkelagenda op al die verschillende onderwerpen: P&O, ICT, Facilitair Management" (Timmer, 25-02-2011). Zowel vóór het project Flexibel werken begon als tijdens het project is dus samengewerkt met medewerkers en andere partijen.

Er lijkt ook meer focus te liggen op samenwerken sinds het flexibel werken. "Medewerkers zijn zich ook bewuster van de noodzaak om informatie en signalen die belangrijk zijn voor anderen sneller te delen en hebben daar vervolgens ook de middelen voor hè. Medewerkers met een BlackBerry bijvoorbeeld" (Timmer, 25-02-2011). Maar samenwerken moet immers ook meer georganiseerd worden. "Eerst was dat meer vanzelfsprekend en door flexibel werken moet je dat samenwerken wel echt meer organiseren" (Zwart, 23-03-2011).

Het samenwerken met en tussen verschillende ministeries is voor sommigen nog niet veranderd: "maar interdepartementaal, of met andere ministeries, heb ik nog niet echt veranderingen gemerkt" (Zwart, 23-03-2011) en "Daar is nog heel weinig in veranderd. Mensen zijn nog van losse ministeries van elkaar hoor. Dus nog steeds via telefoon en e-mail en dat soort dingen allemaal" (Peeters, 15-03-2011).

Formeel zijn er wel verschillende overlegorganen en komen vertegenwoordigers van verschillende ministeries bij elkaar rondom een bepaald onderwerp. Zowel door managers als medewerkers. Een voorbeeld hiervan zijn werkgroepen. "Ik merk dat dat steeds normaler is en ook steeds meer toeneemt binnen de Rijksoverheid. Dus dat je met elkaar zaken oppakt" (Timmer, 25-02-2011). Verder krijgen mensen hun eigen netwerk, omdat ze steeds meer mensen leren kennen, ook van vorige werksituaties. "En zo krijg je langzamerhand ook steeds meer een netwerk van mensen die je goed

kent, waar je eerder mee hebt samengewerkt, die of nog bij dat departement werkzaam zijn of bij andere organisaties, en waar je dan nog af en toe een beroep op kan doen” (Timmer, 25-02-2011). Ook zijn er de virtuele samenwerkingsruimtes, waar documenten op geplaatst kunnen worden etc. “Omdat we tegenwoordig heel veel interdepartementaal samenwerken. Dus dan heb je ook samenwerkingsruimtes hè, dus bijvoorbeeld wij gaan samen huisvesten met VWS, nou dan is er een samenwerkingsruimte waar wij allemaal stukken in kunnen plaatsen of elkaar berichten in kunnen sturen” (Terluin, 24-03-2011).

5.1.5 Slimmer gebruik van technologie

Zoals al eerder genoemd werd er gebruik gemaakt van Yammer, maar dit lijkt (tot nu toe) geen doorslaand succes. “We hebben dus dat Yammer wel geprobeerd te gebruiken, maar dat is niet bij iedereen even goed bevallen” (Zwart, 23-03-2011) en “Yammer komt wel meer op je af. Ik gebruik het zelf nog niet, omdat ik het net even iets teveel gedoe vind, naast alle andere dingen die ik heb” (Peeters, 15-03-2011).

SZW liep ook eerst achter op het gebied van ICT, maar heeft in korte tijd wel flinke stappen gezet. In de ruimte waar het interview plaats vond was een draadloos netwerk, waar je dus met een laptop kunt werken. Ook gaan er een aantal WiFi-hotspots gerealiseerd worden en zijn er projecten over het gebruik van technologie. “Vorig jaar heb ik op het gebied van techniek een deelproject gehad wat voor toegang tot bestanden en wat applicaties vanuit huis. Dat was eerder nog niet mogelijk. We hebben ook vanuit het project opgestart, een proef om mensen met hun eigen smartphone toegang te geven zakelijke e-mail, agenda en contactpersonen. Die proef loopt nog steeds” (Timmer, 25-02-2011).

Verder komt er ook een proef met videocommunicatie. “Videocommunicatie is al mogelijk, maar dan zit je vaak gebonden aan een bepaalde vergaderzaal, waarin dan gigantische apparatuur is geïnstalleerd om te videovergaderen met mensen die dezelfde apparatuur hebben. Nou, dat kan een stuk laagdrempeliger. Je kan tegenwoordig ook via het internet, heb je prima tools om gewoon op een laagdrempeliger manier één op één even contact met elkaar te hebben of in kleine groepen. Dus daar willen we mee aan de gang” (Timmer, 25-02-2011). Dit videovergaderen lijkt aan te sluiten bij behoeften van medewerkers. “Maar wat me eigenlijk wel handig bijvoorbeeld lijkt zijn van die internetoverleggen zeg maar. Dat je niet meer bij elkaar hoeft te zitten, maar dat je bij wijze van spreken uit alle delen van het land gewoon kan overleggen en dat je elkaar dan ook nog wel ziet ofzo” (Zwart, 23-03-2011).

Ook gaan medewerkers steeds meer een laptop gebruiken. “Je ziet dat dus een verschuiving van de desktop, van de vaste plek, van de pc op het bureau naar de laptops” (Timmer, 25-02-2011). Iedereen gebruikt de apparatuur die hij of zij het handigst vindt. “En iemand anders die heeft wel een laptop maar die gebruikt ze niet, want ze weet gewoon niet wat ze daarmee moet. Ehm, maar die heeft wel een mobiele telefoon die ze gebruikt. Dat vindt ze wel prettig, dat ze bereikbaar is. Iedereen doet het op z’n eigen manier” (Peeters, 15-03-2011).

Verder bevorderen BlackBerry's het flexibel werken. "Nou ja, ik denk je krijgt steeds meer de uitrol van BlackBerry's en dat soort dingen en dat betekent wel slimmer gebruik maken van je technologie. Dus je kan ook thuis bij je documenten en je kan buiten het kantoor ook gewoon met elkaar communiceren" (Terluin, 24-03-2011).

Ook is opvallend dat degenen die echt met techniek om kunnen gaan, juist het meeste klagen over de techniek, terwijl je zou verwachten dat zij geen 'probleem' zouden opleveren. "Want die zeggen van: 'Nou, ik heb geen snelle verbinding' en 'dit werkt niet' en 'ik ken iemand die heeft dit al' en 'die kan gewoon met z'n iPhone' en 'die heeft gewoon zoveel verbinding' en weet ik het wat allemaal. Terwijl iemand die er geen bal van af weet, die denkt: 'Hé, ik kan thuis werken. Wat gaaf!'. Dus het is heel grappig om te zien dat je compleet het tegenovergestelde vaak verwacht qua reactie van mensen" (Peeters, 15-03-2011).

Wel bemoeilijken veiligheidsregels van het ministerie het flexibele werkgemak. Deze zelfde regels zorgen er ook voor dat medewerkers zelf allerlei trucs gaan uithalen om toch gemakkelijk thuis of elders te kunnen werken. "Wat ik wel erg jammer vind is dat ze binnen het ministerie ze heel erg op de veiligheid zijn van documenten. Dat betekent bijvoorbeeld dat als je een laptop hebt, de wifi is niet open. Je mag geen wifi gebruiken, want dat wordt hier gezien als potentieel gevaar. En dat beperkt het flexibele werken heel erg (...) Bedrijven hebben dat natuurlijk wel allemaal gewoon geregeld dat het wel kan en wat je ziet gebeuren juist is dat als mensen niet de bepaalde mogelijkheid hebben omdat dat helemaal beveiligd is en niet mag, dan gaan mensen hun eigen dingen verzinnen. En dan gaan ze op hun eigen usb-stick dingen meenemen of gaan dingen naar hun privémail mailen, zodat ze thuis nog kunnen kijken of kunnen werken en dan krijg je juist een veel groter gevaar" (Peeters, 15-03-2011).

5.1.6 Afgestemde persoonlijke ontwikkeling

Inspraak van medewerkers in hun eigen persoonlijke ontwikkeling is volgens alle geïnterviewden al lange tijd mogelijk. Het belangrijkste hierbij is dat je als medewerker zelf goed op een rijtje hebt hoe je je wilt ontwikkelen en wat je wilt doen. "Eh ja, ik denk dat dat altijd al zo is geweest. Zo heb ik het in ieder geval zelf ervaren. Ik denk ook dat je als medewerker gewoon zelf voor een flink deel het in eigen hand hebt. Alleen je moet wel duidelijk zijn wat je wilt. Als je twijfelt hè van ik vind dit leuk en ik vind dat leuk en ik vind zus leuk, dan is het (...) En natuurlijk helpt het dan vervolgens als je nog een afdelingshoofd hebt die dat erkent en dat de rest van de organisatie het ook ziet. Maar goed, je kan er zelf toch wel een aantal stappen in maken en zetten. En ja, voorheen was het zo dat je in dienst was van een bepaalde directie. Daar zijn we gelukkig al lang van afgestapt. Dus dat betekent ook dat het een stukje meer flexibiliteit qua inzet waar je kan werken" (Timmer, 25-02-2011) en "Ja, ja, ik denk je krijgt in principe héél veel ruimte bij SZW om jezelf te ontwikkelen. Maar het ligt wel altijd bij jou. Jij moet daarin the lead nemen zeg maar. En wat dat betreft kan je dus heel veel aan loopbaanontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling doen. Maar je moet het zelf in principe aangeven. Sommige trainingen krijg je natuurlijk standaard, omdat ze bij je functie horen hè en als je bij SZW

komt werken dan krijg je ook een heel introductietraject met allerlei cursussen. Maar er zijn legio mogelijkheden. Ja, wat dat betreft. E-learning heb je hier ook, dus dat je gewoon achter je computer cursussen en dingen kan volgen. Dus die grenzeloosheid ja, die is er best aardig" (Terluin, 24-03-2011).

De Academie stimuleert de ontwikkeling ook. "Dat is hier altijd al wel goed georganiseerd geweest. We hebben hier zelf zo'n Academie, een opleidingscentrum, en daar kan je gewoon alles doen wat je wil (...) Ja, dat kun je gewoon tegen je leidinggevende zeggen. Op zich is er wel een heel breed aanbod. Maar volgens mij was dat ook al zo. Dat is niet echt veranderd" (Zwart, 23-03-2011).

De Academie ontwikkelt ook een aanbod op het gebied van leren en ontwikkelen rondom flexibel werken, bijvoorbeeld hoe te voorkomen dat mensen te veel gaan werken. "Dus ja compenseren van uren wordt nog als lastig ervaren. Een soort schuldgevoel. Dus ook, we zijn nu met de Academie van SZW in gesprek, om op het gebied van leren en ontwikkelen op dat vlak een aanbod te ontwikkelen" (Timmer, 25-02-2011)

Vanuit de overheid zelf en de huidige taakstellingen wordt gestimuleerd dat mensen mobiel zijn. "En dat is een boodschap die heeft het management van deze directie opgenomen van: nou dan mag je ook een cursus doen die niet direct voor je werk is, maar wel waar jij mogelijkheden ziet om te leren om misschien iets anders te gaan doen. Maar dat wordt niet vanuit flexibel werken op die manier gedaan. Wat je natuurlijk wel ziet binnen flexibel werken dat je op wat meer plekken komt, nieuwe mensen ziet en meer mogelijkheden ziet en nog sneller een nieuwe baan vindt" (Peeters, 15-03-2011).

5.1.7 Coachend en faciliterend leiderschap

Door iedereen wordt onderkend dat het management een belangrijke, maar ook veranderde rol heeft in het flexibel werken. "Maar ik denk gewoon dat je in de toekomst echt een ander soort manager nodig hebt. Ander soort manager, nou ja, een ander soort van managen. Dat is toch wel even eng, je moet toch wel even wat dingen loslaten als manager. Als je mensen echt loslaat in wanneer ze werken enzo allemaal. Kijk, vroeger zat de baas natuurlijk gewoon: 'Jansen, je bent vijf minuten te laat'. En dat was één van de dingen waar je op kon sturen en nu niet meer" (Peeters, 15-03-2011). "Je ziet ook dat het voor de managers ook heel moeilijk is van 'Goh, hoe ga ik dadelijk daar nu mee om'. Dus dat klopt. Dat is dat integraal aanpakken, dat heeft zeker aandacht nodig" (Terluin, 24-03-2011).

Er wordt volgens de evaluatie al meer gestuurd op resultaat, maar leidinggevendenden zouden op dat vlak leer- en ontwikkelbehoeften houden. "Ehm, dat betekent dat we op dat vlak ook met de projecten in 2011 voor alle afdelingshoofden, de plaatsvervangers, de coördinatoren en de teamleiders nu een sturingsworkshop hebben georganiseerd, waarin we dus meer in gaan op de veranderingen, uitdagingen en kansen rondom sturing als je flexibel gaat werken. En er worden nu drie trainingen gegeven dit jaar op dat gebied. Het is de bedoeling die training voor alle afdelingshoofden van SZW aan te bieden. Dus dat bestaat uit twee dagdelen en dan nog twee intervisiebijeenkomsten, waarin dus echt afdelingshoofden met zichzelf en ook met elkaar in gesprek gaan over flexibel werken en wat

dat dat betekent voor hun manier van sturen. Onder andere resultaatgerichtheid en resultaatgericht werken is ook onderdeel van die workshop” (Timmer, 25-02-2011)

Er wordt eerst een intakegesprek gehouden met alle afdelingshoofden waarin zij kiezen welke thema's ze terug willen zien in het cursusaanbod. Dit betreft het aanbod vanuit het project Flexibel Werken. Van SZW krijgen managers nog een aanbod van de Academie en heeft SZW enkele Management Development adviseurs die leidinggevend adviseeren bij hun loopbaan.

5.1.8 Effecten

Bij het flexibel werken krijgen medewerkers de ruimte om de manier waarop zij werken naar de eigen hand te zetten. In dit proces moeten vanzelfsprekend afspraken gemaakt worden met elkaar. Bijvoorbeeld hoe je iets gaat doen als team en “omdat je dus weer even gaat nadenken over hoe je dat als team doet, zijn dat altijd verbeteringen. Hé, want de afspraak die je maakt die toch niet lekker uitwerkt, die draai je de nek om en je maakt weer even een andere afspraak (...) Ook geeft het de mogelijkheid om er de moderne middelen ook van deze tijd goed voor in te zetten” (Timmer, 25-02-2011). Slimmer werken en nadenken over hoe je het werk doet zouden verbeteringen opleveren en ook zouden medewerkers effectiever en productiever kunnen werken omdat “je gewoon dus effectieve uren inzet, in plaats van dat je je maar acht uur inzet per dag en ‘als je maar aanwezig bent, is het goed’ (...) en ik denk ook echt wel dat mensen er productiever van worden. Want ik merk wel, als ik bijvoorbeeld thuis ga werken, dan vind ik het echt doodzonde van m'n tijd om dan niet productief aan de slag te gaan” (Zwart, 23-03-2011). Ook kunnen medewerkers kiezen welke plek het beste is om het betreffende werk te doen. “Je werkt daar waar het het beste kan hè. Ik zit zelf op een kamer waar acht mensen zitten. Je kan je wel voorstellen als iedereen daar aanwezig is, dat het heel druk is. Dus dan kan je gewoon veel efficiënter werken als je dan zegt: nou ik ga even of hier zitten of ik werk thuis iets uit als je je ergens echt op moet concentreren” (Terluin, 24-03-2011).

Voor het flexibel werken konden medewerkers ook vroeger naar huis gaan of tussendoor naar een (niet-werkgerelateerde) afspraak, maar een groot voordeel dat alle geïnterviewden aankaartten is dat ze zich er niet meer schuldig over hoeven te voelen of bang voor zijn dat anderen denken dat ze verzaken. “Dat je je ook niet schuldig hoeft te voelen als je een keer om drie uur naar huis gaat, omdat je denkt: nou, het wordt niks meer vandaag, ik kan beter nu naar huis en dan misschien vanavond of morgenochtend iets doen” (Zwart, 23-03-2011) en “Ik doe naast mijn werk ook wel wat dingen en het is niet zo dat ik overdag continu andere dingen aan het doen ben, maar ik vind het heel prettig als ik een keer een afspraak daarvoor heb, dat ik gewoon een keer tussen drie en vier ergens anders heen kan en toch bereikbaar ben en dat gewoon flexibel kan inplannen (...) En dat kon hier eigenlijk in principe zonder het flexibel werken ook wel. Maar flexibel werken maakt dat ook een beetje mogelijk vanuit de cultuur en vanuit het feit dat het is geaccepteerd” (Peeters, 15-03-2011).

Wat de respondenten al aangaven in de enquête is dat flexibel werken het combineren van werk en privé wat vergemakkelijkt. Waarbij sommige medewerkers, vooral met een deeltijdbaan, ook behoefte hebben aan hulp bij het bewaken van de grens tussen werk en privé. Het gevaar dat medewerkers

langer en meer gaan werken wordt ook onderkend. “Gewoon puur voor mezelf heb ik gewoon veel meer flexibiliteit om dingen te doen. Wat me soms uiteindelijk alleen maar meer stress oplevert, omdat ik dan meer doe” (Peeters, 15-03-2011) en “Wat je ook ziet is dat sommige mensen hun spulletjes niet meer weg kunnen leggen. Dus die zitten zelf om 12 uur ´s avonds nog te kijken met ´wat voor mail heb ik´ of ´moet ik iets doen´. Dus dan wordt het ook wel lastig om je privé en je werk een beetje te scheiden of je werk los te laten. Da´s er ook echt wel eentje waar je voor moet waken, waar je mensen in moet helpen” (Terluin, 24-03-2011).

Ook is belangrijk om binnen de directie veel aandacht te hebben voor het behoud en het versterken van de sociale cohesie. De één vind dat hier niet veel in is veranderd: “In eerste instantie mensen die denken dat ze elkaar veel minder zien enzo allemaal. Ik heb zoiets van: je ziet elkaar best wel veel nog voor mijn gevoel. Ik was sowieso altijd een beetje beweeglijk” (Peeters, 15-03-2011). Anderen hebben er wel last van (gehad): “En ook zeker in het begin – maar dat kwam ook omdat het samenviel met de zomervakantie – waren gewoon echt de gangen helemaal leeg. En dat vond ik wel ongezellig, dat gewoon heel veel mensen er niet waren” (Zwart, 23-03-2011).

Tot slot kan flexibel werken kostenbesparingen opleveren. “En ik denk als je kijkt naar huisvesting dat het gewoon kostenbesparend kan zijn. Want we kunnen meer mensen in een gebouw gaan zetten, omdat we het anders gebruiken” (Terluin, 24-03-2011).

5.1.9 Randvoorwaarden

Het maken van goede afspraken over aanwezigheid, bereikbaarheid en hoe je kennis en informatie deelt wordt belangrijker omdat het niet meer vanzelfsprekend is dat je een collega wel op het kantoor spreekt en ziet. “Maar het was vooral de afwezigheid van heel veel mensen in het begin. Dat ik dacht van ´nou, dat vind ik gewoon ongezellig´ en ´je ziet elkaar nooit meer´. Maar we hebben daar toen wel goede afspraken over gemaakt. Bijvoorbeeld dat je op dinsdag en donderdag in principe gewoon aanwezig moet zijn. Dat dat verplichte aanwezigheidsdagen zijn” (Zwart, 23-03-2011).

“Goeie afspraken moet je maken met z´n allen. Het zijn gewoon een ander soort afspraken (...) Want eerst waren afspraken gewoon in principe: iedereen werkt van zo laat tot zo laat. Het gaat steeds meer uit elkaar lopen en is steeds moeilijker bij te houden. Dus dat moet je dat bijna gaan loslaten en alleen nog maar afspraken maken van: je levert dit in een jaar op of in een week of in een maand. En daar word je op afgerekend” (Peeters, 15-03-2011).

Ook techniek en ondersteuning wordt in alle interviews genoemd als cruciaal voor de mogelijkheid om flexibel te werken. Immers, als je thuis werkt ben je afhankelijk van technische hulpmiddelen om contact te zoeken en te communiceren met de collega´s die op kantoor of ergens anders zitten. “Nou, absolute voorwaarde om flexibel te kunnen werken is dat de techniek altijd goed werkt en ook de ondersteuning passend is” (Timmer, 25-02-2011) en “Je moet in ieder geval eerst een mogelijkheid krijgen om buiten je werkplek, die gewoon hier is, te kunnen werken. Met een laptop of een BlackBerry of bereikbaar zijn in ieder geval. Zodat je buiten dit kantoor kan werken” (Peeters, 15-03-2011) en “Als de voorzieningen maar goed zijn hè, dat zeggen ze ook. Als ik thuiswerk hè dan moet ik wel goed op

het netwerk van het ministerie kunnen, want anders kan ik nog niet werken. Dat geeft nog wel eens wat hick-upjes” (Terluin, 24-03-2011).

Een minpunt dat dan ook tijdens elk interview genoemd werd was dat de faciliteiten bij de aanvang van de première nog niet altijd toereikend waren om echt ‘helemaal’ flexibel te kunnen werken. De ICT-infrastructuur was er nog niet volledig op berekend en er waren soms pas later BlackBerry’s of thuiswerk-tokens. “En ik merkte toen wel in het begin heel erg van ‘het is leuk dat we begonnen zijn, maar de faciliteiten zijn er nog niet naar’. Bijvoorbeeld, we zouden toen allemaal BlackBerry’s krijgen en die kwamen pas een tijdje later. Of van die thuiswerk-tokens, die kwamen ook pas later (...) Als de faciliteiten van begin af aan goed waren geweest, dan was het nog beter geweest” (Zwart, 23-03-2011). Niet alleen wordt het flexibel gaan werken hierdoor bemoeilijkt, maar het zorgt voor meer weerstand van mensen die er al enigszins negatief tegenover het idee staan. “En vaak als je met een pilot, of in dit geval première, begint dan zie je vaak dat eigenlijk de ICT-infrastructuur er nog niet helemaal op berekend is hè, dan heb je allemaal kleine kinderziektes. Dat is in principe wel begrijpelijk, maar dat maakt het ook wel moeilijker acceptabel voor mensen die sowieso al zoiets hebben van ‘ik weet het nog niet, dat flexibel werken’” (Peeters, 15-03-2011).

Lastig hiervan is ook “dat medewerkers die er echt voor kiezen om elk moment buiten kantoor te werken, soms een groter beroep doen op de mensen die aanwezig zijn op kantoor. Dat komt bijvoorbeeld doordat we nog een aantal zaken in de techniek nog niet goed hebben opgevangen” (Timmer, 25-02-2011).

Alle geïnterviewden gaven wel aan dat dit erbij hoort als ‘premièreganger’ en het niet te wijten was aan het project zelf: “Ja, maar dat is niet omdat het vanuit het project slecht gefaciliteerd is, maar dat komt puur omdat je heel snel nieuwe dingen probeert te doen, terwijl eigenlijk je hele systeem er nog niet op berekend is” (Peeters, 15-03-2011).

In het verlengde hiervan is het belangrijk om met elkaar te blijven communiceren en ook mensen bewust maken dat ze bereikbaar moeten zijn. “Ik ben er ook heel bewust mee bezig, met m’n agenda enzo allemaal. Terwijl heel veel mensen zoiets hebben van: ja, moet ik nou alles in m’n agenda gaan zetten. En die pakken gewoon vooral het stukje ‘makkelijk voor henzelf’, maar niet het stukje ‘extra verantwoordelijkheid’ van oké, dan ga ik nu ook echt zorgen dat ik bereikbaar ben” (Peeters, 15-03-2011). Zowel voor medewerkers als voor managers is het belangrijk om in de gaten te houden dat er tweerichtingsverkeer mogelijk moet zijn als je iemand een opdracht geeft of een vraag stelt. “En managers die bijvoorbeeld vrij zijn en gaan mailen vanuit hun vakantie of vanuit hun vrije dag, omdat ze gewoon eventjes hun BlackBerry pakken en dan iets gaan mailen. Dat kan in principe wel. Punt is wel dat je gewoon dan zelf ook weer bereikbaar moet zijn. Er moet wel altijd tweerichtingsverkeer mogelijk zijn op het moment dat je flexibel werkt (...) Dat soort dingen zijn nog allemaal dingen die mensen moeten uitvinden” (Peeters, 15-03-2011).

Qua huisvesting moet ook ingespeeld worden op de verschillende activiteiten die plaats gaan vinden op het kantoor, zoals overleggen en geconcentreerd kunnen werken. “Qua huisvesting zien we dat

medewerkers vooral ook behoefte houden aan een plek om zich terug te trekken om rustig en veilig te kunnen werken. Dus ook geconcentreerd" (Timmer, 25-02-2011).

Belangrijk bij het loslaten van vaste werkplekken is ook dat men stoelen etc. gemakkelijk kan verstellen. "Wat ze ook belangrijk vinden is dat het meubilair in het gebouw eenvoudig en snel verstelbaar is op de persoonlijke instellingen. Dus dat je niet eerst een kwartier bezig bent om je stoel en bureau in te stellen, maar dat het heel snel kan. Zodat je ook snel aan het werk kan bij een persoonsongebonden werkplek" (Timmer, 25-02-2011).

Belangrijk is verder dat afdelingshoofden zich gesteund voelen om een stap te zetten met flexibel werken, door het MT SZW bijvoorbeeld, door de bestuursraad. "Dus dat je ervoor zorgt dat er ruimte is om aan de gang te gaan. En dat is denk ik ook wel een succesfactor" (Timmer, 25-02-2011).

Het management moet verder open staan voor flexibel werken, meegaan in het proces en het goede voorbeeld geven. "En dat kan dus ook betekenen dat een afdelingshoofd z'n kamer opzegt en ook bij de medewerkers gaat zitten, omdat het gewoon beter past bij de keuzes die een afdeling met elkaar maakt. Dus gewoon een open houding ten aanzien van het proces en het gesprek met elkaar aangaan en dan keuzes maken en dan keuzes durven maken die ook impact hebben. Ook impact hebben op jezelf. En dus over je eigen schaduw heen durven stappen. Dat is denk ik wel heel belangrijk. Zowel voor de manager als voor de medewerker" (Timmer, 25-02-2011).

Ook moet de sociale cohesie in de gaten gehouden worden. "Want als je met z'n allen altijd bij elkaar zit, heb je als afdeling wel het gevoel 'nou we staan samen voor een bepaalde zaak, hebben samen een doel'. En dat gevoel van verbondenheid wordt natuurlijk wel minder als je veel minder bij elkaar zit." (Zwart, 23-03-2011) en "En sociale cohesie, dat is echt het samengevoel van een afdeling of een directie of een organisatie. Dat moet je ook wel goed bewaken. Als je dat niet doet dan heb je de kans dat mensen gaan vereenzamen of alleen nog maar thuis zitten en weinig contact meer hebben" (Peeters, 15-03-2011). Communicatie is hierbij belangrijk "omdat mensen gewoon echt bewuster met elkaar bezig moeten zijn om vaker met elkaar af te spreken, bij elkaar binnen te lopen, om eens een keer te bellen van 'waar ben je'. En niet in een isolement raken" (Peeters, 15-03-2011) en "dat je meer moet afspreken met elkaar hè want als ik bedenken 'ik ben maandag thuis' en m'n collega zegt 'ik ben dinsdag thuis' en de volgende zegt 'ik ben woensdag thuis', dan ontmoet je elkaar niet meer. En dat is voor werken toch wel heel belangrijk, dat je elkaar echt ontmoet. En je hebt elkaar ook weer nodig om verder te komen" (Terluin, 24-03-2011).

Goede voorlichting is tot slot belangrijk. De voorlichting werd in de evaluatie door 70% van de respondenten als voldoende beoordeeld. "Ik vond de voorlichting in het algemeen heel goed en ook leuk aangepakt. We hadden echt van die bijeenkomsten in ook van die beetje creatieve ruimten. Nou dat vond ik gewoon wel erg leuk" (Zwart, 23-03-2011). De voorlichting ging bijvoorbeeld over "waar je op moet letten bij gezond en veilig flexibel werken. Dus dat je moet letten op je werkhouding, voldoende licht een goeie instelling van je werkblad, je stoel, maar ook je pc. En als je een laptop

gebruikt, dat je dan ook werkt met een laphouder, zodat je ook op een gezonde manier langer dan twee uur met een laptop kan werken" (Timmer, 25-02-2011).

5.2 Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK)

De geïnterviewden:

- Anthon Klapwijk, projectleider Het Nieuwe Werken bij het Rijk (directie OPR). Geïnterviewd op 17 februari 2011.
- Joost van der Stoep, projectlid Het Nieuwe Werken bij het Rijk (directie OPR). Geïnterviewd op 22 februari 2011.
- Betty Feenstra, coördinerend beleidsmedewerker HRM (directie OPR). Geïnterviewd op 4 april 2011.
- Albert de Boer, ondersteunend beleidsmedewerker (directie OPR). Geïnterviewd op 4 april 2011.

5.2.1 Inleiding

BZK is bezig met het uitrollen van Digitale Werkplekken Rijk (DWR) over alle departementen. Het doel hiervan is om één uniforme digitale werkomgeving voor de gehele Rijksdienst te ontwikkelen. Zogenaemde samenwerkingsruimten maken deel uit van dit programma. Verschillende onderwerpen hebben hun eigen virtuele ruimte – kan door iedereen zelf aangevraagd worden – en hierin kunnen alle Rijksambtenaren informatie, documenten, taaklijstjes, projectplanningen etcetera met elkaar delen. Ze zijn in het leven geroepen zodat de medewerkers in een veilige ICT-omgeving met elkaar kennis en informatie kunnen delen en uiteindelijk ook samen kunnen werken en dit dus niet op (onveilige) bestaande sites als Wikispaces en Google docs gaan doen, waar de kans dat externen bij de informatie kunnen komen groter is (De Boer, 04-04-2011; Feenstra, 04-04-2011).

Eén van deze samenwerkingsruimten wordt gebruikt om kennis en informatie te delen op het gebied van Het Nieuwe Werken bij het Rijk (HNWR). HNWR is één van de thema's van de Interdepartementale Commissie Organisatie en Personeelsbeleid (ICOP), waarin de directeurs P&O van alle ministeries plaats hebben. Onderdeel van het programma is het opzetten van een HNW-samenwerkingsruimte, de 'HNW-Toolkit' geheten. Deze is opgezet als 'wiki' en zo wordt getracht rijksbrede kennis te vergaren over dit thema en overzichtelijk samen te vatten. Alle departementen kunnen er kennis, informatie en documenten delen met elkaar. "Mensen kunnen er zelf dingen op plaatsen en ze kunnen ook informatie geven over hun eigen project en hoe dat ervoor staat en wat de planning is. En dus relevante documenten die daarbij horen. Dus op die manier proberen wij kennis te delen met mensen die met HNW bezig zijn van de verschillende ministeries" (Klapwijk, 17-02-2011).

De Toolkit moet uiteindelijk rijksorganisaties die met HNW aan de slag willen ondersteunen (BinnenbeRijk 01, februari 2011). In 2011 moet in de Toolkit het volgende bevatten:

- Veelgestelde vragen en antwoorden van medewerkers/leidinggevenden m.b.t. waargenomen belemmeringen.
- Overzicht van 'best practices' van departementen (bijvoorbeeld pilots, regelingen, afspraken, opleidingen).
- Aandachtspunten voor leidinggevenden in relatie tot HNW.

- Factsheet met feiten en cijfers m.b.t. de centrale aannames van HNWR.
- Concrete tips en trucs om de digivaardigheid en het digibewustzijn van ambtenaren te bevorderen.
- Brochure met concrete dilemma's die voortvloeien uit 'nieuw' online gedrag.
- Overzicht van relevante artikelen, beschikbare trainingen en workshops (Informatie ICOP-programma 2011 HNWR, december 2010).

Er is al enige tijd hard gewerkt aan het vullen van de Toolkit, in eerste instantie door het team HNWR, maar het is dus de bedoeling dat ook collega's van andere ministeries hieraan gaan bijdragen. "Het Rijk is een heel grote organisatie. Het is heel moeilijk om daar van iedereen, van alles op de hoogte te zijn. Dus de verbindende factor en de kennisdelende factor is heel belangrijk. En als een keer iemand hét verhaal een keer goed opschrijft en betekenis geeft aan alle losse informatie die er is over HNWR, dan is dat van grote waarde voor alle partijen die er mee bezig zijn denk ik" (Klapwijk, 17-02-2011).

5.2.2 Reacties

Op dit moment wordt de samenwerkingsruimte/Toolkit vooral nog gebruikt om informatie te 'zenden'. De informatie die gedeeld wordt is voornamelijk (of uitsluitend) afkomstig van medewerkers van BZK. In de toekomst zou het zo moeten zijn dat medewerkers van verschillende departementen op de samenwerkingsruimte met elkaar kennis en informatie delen en samenwerken. "Deze interacties vinden op dit moment niet plaats op de samenwerkingsruimte (...) Het zichtbaar kennis brengen gebeurt nog niet via de samenwerkingsruimte" (De Boer, 04-04-2011).

Een groot probleem blijkt de gebruiksvriendelijkheid, of beter gezegd gebruiksonvriendelijkheid, te zijn: "Op zich werkt het, maar ik vind het niet een samenwerkingsruimte. Ik vind het meer een zendruimte. Eigenlijk is het heel erg 1.0: je zet er informatie op en andere mensen kunnen dat er af halen. En de functionaliteit om écht mee samen te werken, dus het samen schrijven en een forum enzo en dat mensen zelf dingen kunnen uploaden, nou daar is het veel te ingewikkeld voor. Het heeft een hele hoge leercurve. Voordat je het systeem zelf door hebt, sowieso al voordat je zelf ingelogd bent, duurt heel erg lang. Je moet eerst inloggen op Rijksweb, dan weer inloggen op de samenwerkingsruimte en dat gaat heel vaak fout, omdat 'ie automatisch de verkeerde gegevens onthoudt, dus dan heb je drie keer het verkeerde wachtwoord ingevuld en dan klopt het weer niet en dan moet ik het weer opnieuw aanvragen. Elke keer als ik inlog moet ik ongeveer opnieuw een nieuw wachtwoord aanvragen. Nou, dat is sowieso voor mij onhandig, maar goed ik ben dan nog beheerder. Als je er dan nou heel incidenteel komt, dan is het eigenlijk niet te doen" (Feenstra, 04-04-2011).

De samenwerkingsruimte werkt dus nog niet zoals beoogd en ook wordt er nog niet of nauwelijks meegeschreven door andere partijen dan de BZK-medewerkers. "Nou, vooralsnog nog niet echt om heel enthousiast te gaan schrijven of een bijdrage te leveren, maar ik merk wel dat ze het allemaal, bijvoorbeeld met die bijeenkomst vorige week – dus bij HNWR en leiderschap – dat ze het wel allemaal goed vinden dat het er is. En ze vonden de instelling van de samenwerkingsruimte erg positief, namelijk

dat je leidinggevende en medewerkers en HR-adviseurs helpt bij het invoeren van HNW. En ja, daar werd wel positief op gereageerd. Ik denk ook wel dat er zo'n plek moet zijn" (Van der Stoep, 22-02-2011).

Wel wordt de Toolkit dus gewaardeerd en gelezen. "Nou, je merkt sowieso aan de reacties die je krijg van: 'Wow, er staat heel veel waardevolle informatie op en dank daarvoor'. En 'ik wist niet dat het er was' en 'handig voor het delen'. Maar dat gebeurt ook niet alleen via die ruimte, maar ook gewoon via netwerkgesprekken, en contacten op Twitter en allerlei andere bijeenkomsten die je hebt. Daar worden ook dingen op gedeeld" (Klapwijk, 17-02-2011).

Belangrijk wel is om te vermelden dat de Toolkit nog echt in de beginfase zit. "Ik denk dat veel mensen even gaan kijken en denken van 'Oh, dat is wel handig' en even een beetje gaan neuzen. En dan kijken ze er later nog eens op. Ik denk dat het wel nog een beetje moet gaan leven, maar dat is ook de fase. We hebben er het hele jaar nog voor om het echt helemaal goed neer te zetten. Dus eh, dan aan het eind van het jaar moeten we er wel heel veel positieve feedback op hebben. En nu krijg ik gewoon incidenteel positieve reacties en de negatieve reacties hoor je waarschijnlijk niet" (Klapwijk, 17-02-2011).

Er moet ook nog meer bekendheid gecreëerd worden. "Nou, je ziet dat het best wel onbekend is nog. Maar zoals nu met het ICOP Jaarplan, al die programmasecretarissen die vinden het wel handig, Betty (Feenstra) heeft er bijvoorbeeld zelf ook eentje en Anthon (Klapwijk) en al die andere secretarissen. En die maken er gewoon wel gebruik van om hetgeen waar ze mee bezig zijn om dat te delen met anderen. En volgens mij wordt dat wel op prijs gesteld. Maar je ziet dat alleen, ja wij zijn er eigenlijk meer mee bezig en als je dan kijkt op die site-statistieken wie op die sites komt, zie je alleen maar dat de namen van BZK voorkomen. En andere die komen, ja weinig voor" (De Boer, 04-04-2011).

Mensen vinden het tot nu toe dus vooral nuttig om informatie vandaan te halen. "Nou, die vinden het heel nuttig als instrument om hun stukken er van af te halen en ook stukken misschien zelf op te zetten. Maar om echt kennis te delen, dat doen we eigenlijk niet. Dan maken we gebruik van ons eigen archiefsysteem DigiDoc, maar dat is alleen voor BZK-medewerkers natuurlijk" (De Boer, 04-04-2011).

5.2.3 Flexibel werken en autonomie

Op de afdeling van de geïnterviewden is thuis werken al heel erg geaccepteerd. Dit is nog niet het geval voor het volledige ministerie. "Dat verschilt heel erg. Hier is het toegestaan en ook heel gebruikelijk. Maar bij andere directies die zeg maar één verdieping hoger of lager zitten kan het heel anders zijn. Het hangt eigenlijk heel erg af van de leidinggevende" (Klapwijk, 17-02-2011).

Ook hebben de medewerkers veel autonomie. Ze bepalen voor een groot deel zelf hoe ze hun werk doen en hoe ze hun tijd indelen. "M'n leidinggevende zegt gewoon: 'Joh, het maakt mij niet uit waar je zit, al werk je op het strand, wat jou uitkomt. We spreken af wat je moet doen en ik wil weten hoe ik je kan bereiken en dan wil ik je ook gewoon kunnen bellen. En als dat zo is, maakt het mij niet uit waar je werkt. Of dat het nou thuis is of dat het ergens anders is of hier'" (Feenstra, 04-04-2011) en "Nou, we kunnen hier thuis werken. De meesten van ons die kunnen een token aanvragen of de meesten hebben 'm gewoon. Als ze die willen dan kunnen ze die aanvragen bij hun leidinggevende. Nou, hier wordt niet echt gestuurd op aanwezigheid. Soms zie je mensen hier om 11.30u binnen komen en die gaan om 15.00u weer weg" (De Boer, 04-04-2011).

Op de betreffende afdeling zijn al flexibele werkplekken ingevoerd: "Hier op de directie zijn flexplekken en op heel DGOBR gaan we dat doen" (Klapwijk, 17-02-2011). Dit is gedaan om alvast te wennen aan het flexibel werken. "Voor BZK is het natuurlijk zo dat ze over twee jaar overgaan naar een nieuw gebouw en dat ze daar al heel duidelijk naar minder vierkante meter per fte – 0,9 of zo iets – willen gaan. Waardoor flexibel werken eigenlijk automatisch moet gebeuren. En hier is ook dat er een afdeling bij komt per 11 april en ja, nu zijn we al een beetje aan flexwerken als voorbereiding op die overgang. Zodat het dan heel flexibel gaat" (Van der Stoep, 22-02-2011).

Er is dus gestart met flexibele plekken, omdat er meer werkplekken gecreëerd moesten worden: "Dat zie je ook met de huisvesting, d'r is ruimtegebrek, dus we gaan HNW, flexibel werken, tijd- en plaatsafhankelijk werken, niemand heeft een vast bureau. Dat doen ze meer, omdat ze dan meer mensen op één laag kunnen krijgen" (De Boer, 04-04-2011).

Tot nog toe werkt het ook nog niet optimaal. "We hebben aan de ene kant flexibel als in dat niemand hier meer een vaste plek heeft. Daar zijn we nog heel erg mee zoekende. Dat werkt nog niet zo goed. Je komt 's ochtends aan en je moet echt op tijd komen, anders heb je geen werkplek. Je moet echt op maandag, dinsdag en donderdag, dat zijn ook de dagen dat ik in Den Haag werk, echt op tijd zijn. Want anders dan vis je achter het net. Dat vind ik wel onhandig. Gelukkig krijgen we over twee weken meer werkplekken dus dan hopen we dat dat probleem over is" (Feenstra, 04-04-2011).

5.2.4 Samenwerken

Er wordt meer samengewerkt dankzij de samenwerkingsruimte. "Meer dan daarvoor. Dat wel. Ik denk wel als iemand met HNW bezig is en die ziet op deze samenwerkingsruimte: 'Oh, er zijn eigen werkgroepjes, daar kan ik me voor inschrijven', dat 'ie wel automatisch de verbinding zal zoeken. Dus ik denk dat het een mooi middel is om bekendheid te geven aan waar je mee bezig bent. Om vervolgens met elkaar in contact te kunnen komen" (De Boer, 04-04-2011).

Aan het bestaan en doel van de Toolkit is een artikel gewijd in de BinnenbeRijk van februari j.l., een HRM-vakblad voor het Rijk, uitgegeven door het ministerie van BZK. In reactie hierop werd feedback gegeven. "Nou ja, het is gecommuniceerd in de BinnenbeRijk. Die heeft 1600 abonnees. Daardoor

kregen we ook bijvoorbeeld feedback vanuit onverwachte hoek, van: 'Hebben jullie hier al aan gedacht?'. Bijvoorbeeld een onderwerp zoals de Arbowetgeving enzo. Dat stond er wel terloops op, maar was nog niet genoeg uitgewerkt. Dan kregen we iemand van het Expertisecentrum Arbeid en Gezondheid die daar graag advies over wou geven. Dus die kwam met feedback en die gaat ook weer deelnemen aan een werkgroep. Dus in die zin krijgen we er wel reactie op en zet het wel dingen in beweging" (Klapwijk, 17-02-2011).

Toch blijkt het, in ieder geval tot nog toe, moeilijk om andere ministeries zo ver te krijgen dat ze daadwerkelijk een bijdrage gaan leveren aan het vullen van de Toolkit. "Nee, volgens mij nog niet echt wat ze zelf hebben gedaan (...) Want het heeft natuurlijk helemaal geen zin als uiteindelijk alleen dit projectteam die ruimtes gaat vullen" (Van der Stoep, 22-02-2011).

Wel heeft het projectteam werkgroepen over verschillende HNW-thema's in het leven geroepen, waaraan medewerkers van verschillende departementen kunnen deelnemen. "Ja, dat zijn die themagroepen bij HNW. Daar zitten ze van alle departementen bij. En dat is eigenlijk ook allemaal met dezelfde insteek: om uiteindelijk HNW bij de Rijksoverheid in te voeren" (Van der Stoep, 22-02-2011).

Ook wordt de samenwerking gezocht als een bepaald ministerie al langer bezig is met een bepaald onderwerp, waar andere ministeries van zouden kunnen leren: "En ik weet, bijvoorbeeld bij I&M waren ze ook al heel erg bezig met hoe kan je ontwikkeling meenemen in functioneringsgesprekken, in medewerkerstevredenheidsonderzoek. Dat is dus één van de volgende taken die ik dan ook moet doen, bij I&M gaan praten en dan zorgen dat andere ministeries daar ook van op de hoogte zijn, hoe ze het daar (bij I&M) hebben gedaan (...) Als wij daar informatie vandaan halen, dat we dat via de samenwerkingsruimte communiceren naar anderen" (Van der Stoep, 22-02-2011).

Binnen het departement wordt de samenwerking niet door iedereen meer gezocht dan ervoor. "Nou, niet meer dan anders denk ik. We zijn allemaal wel erg, nou ja een beetje loners hier. Iedereen heeft z'n eigen dossier en zit daar ook helemaal in en kun je daar ook alles op vragen, maar daardoor zijn het ook allemaal een beetje eenmansbedrijfjes. Waardoor we elkaar wel eens nodig hebben en samenwerken als het moet, maar.. Ja, we hadden laatst bijvoorbeeld een vraag van I&M, ja dan hebben we dus drie mensen die daar iets van weten vanuit hun eigen expertise, twee collega's en ik, nou dan roep ik ze bij elkaar en zeg ik van: 'Goh, onze directeur heeft gevraagd om een reactie te schrijven, zullen we dat even doen'. Nou, dan zitten we even een half uurtje bij elkaar en dan gaan we bespreken wat we moeten doen en dan levert iedereen z'n input in, ik maak er een stukje van en dat mail ik nog even naar ze, ze checken het nog even en dan gaat het naar de directeur. Maar we werken niet echt samen. Dat is niet gemeenschappelijke denkkraacht" (Feenstra, 04-04-2011).

5.2.5 Slimmer gebruik van technologie

Yammer lijkt niet veel gebruikt te worden. "Ja, en dat zie je ook met Yammer. Daar wordt eigenlijk heel weinig gebruik van gemaakt. Je ziet wel een paar mensen die krantenberichtjes schrijven, maar het

zou mooi zijn als iedereen van elkaar weet 'hier ben ik mee bezig, daar ben ik mee bezig, ik heb dit gedaan, ik heb dat gedaan'. Dat doen we hier eigenlijk nog niet" (De Boer, 04-04-2011) en "Nou, ik heb het zelf wel een tijd gebruikt, maar ik ben er weer van af gestapt omdat ik toch het beperkte van Yammer vind dat het alleen BZK is. En als je kijkt naar HNW waarin we veel meer moeten samenwerken over de departementsgrenzen heen. Ja, ik heb véél meer met ambtenaren van P&O van SZW of mobiliteitsadviseurs van LNV dan dat ik heb met ambtenaren hier van directie Koninkrijksrelaties (...) Dan kan ik beter via Twitter en dan heb gelijk ik al die collega's die op de andere departementen zitten die ook Twitteren, ja dat gaat sneller dan via Yammer" (Feenstra, 04-04-2011).

De medewerkers hebben wel (bijna) allemaal een smartphone, maar zijn hier niet erg tevreden over. "Ja, maar die werkt ook niet echt naar behoren. Die loopt regelmatig vast of je bereik is gewoon slecht. Dat is wel jammer, want dat werpt weer die drempel op om meer met elkaar te gaan werken" (De Boer, 04-04-2011) en "Ja, bij BZK hebben de meesten een smartphone. Ik denk dat de vaste medewerkers gewoon allemaal een smartphone hebben. Wat overigens wel een onding is hoor. Ik hoef die hele smartphone van BZK liever niet, maar goed, dat is de enige manier waarop je je e-mail en je agenda kan checken, daarom heb ik 'm. Ik loop altijd met twee telefoons. Maar ik heb liever gewoon m'n eigen telefoon. Hij valt om de haverklap weg of dan herkent 'ie de simkaart niet. Ik heb 'm al vier keer weggebracht om weer te updaten. Ik heb nu de deal met ICT, als 'ie nog een vastloopt en hij moet weer geüpdate worden, dan krijg ik een nieuwe. Maar het werkt niet optimaal" (Feenstra, 04-04-2011). Je kunt dus ook niet je eigen smartphone gebruiken, als je die zou hebben, omdat je de Outlook agenda en e-mail daar niet op kunt ophalen.

Ondertussen worden er wel handleidingen geschreven over hoe je slimmer kunt werken met moderne technologie. "Zo heb ik vorige week een handleiding geschreven over de 'Communicator'. Waarbij je vervolgens bij veel mensen op de afdeling ook ondersteuning biedt om het in te voeren. Dan krijg je een mailtje van 'kom even langs om te helpen'. Die handleidingen worden trouwens ook allemaal op de samenwerkingsruimte gezet" (Van der Stoep, 22-02-2011).

Ook wordt er binnenkort geprobeerd een grote slag te slaan op het gebied van slimmer gebruik maken van technologie. "Maar de verwachting is wel dat als die Digitale Werkplekken Rijk er komt, waar elke ambtenaar dan mee zou moeten kunnen werken, die krijgen we bij BZK eind 2011 heb ik me laten vertellen, dan hebben we wel wat meer technologieën. Bijvoorbeeld een eigen Skype-versie, of geen Skype, maar gewoon teleconferencing, dat soort dingen" (Klapwijk, 17-02-2011).

5.2.6 Afgestemde persoonlijke ontwikkeling

Mogelijkheden om jezelf te ontwikkelen zijn "bij deze directie prima" (De Boer, 04-04-2011). "Je kan gewoon in je functioneringsgesprekken of bij je leidinggevende in een persoonlijk overlegje, dat je één keer in de zoveel tijd hebt, aangeven van 'Joh, ik zou graag deze kant op willen' (...) Maar je moet zelf ook een beetje met initiatief komen. Ik heb bijvoorbeeld bedongen toen ik hier kwam werken, ik

wilde heel graag promoveren, en toen bij mijn aanstellingsgesprek zei ze: 'Nou, daar valt wel over te praten, als het een onderwerp is wat voor ons belangrijk is dan kan het wel'. En ik heb nu, in theorie, één dag in de week vrij voor m'n promotie" (Feenstra, 04-04-2011).

Ook is het een onderwerp waar aandacht aan wordt geschonken bij het project HR-vaardigheden Leidinggevend. "Het idee is nu bijvoorbeeld dat we eigenlijk iets proberen te bewerkstelligen waardoor ook de leidinggevenden ruimte krijgt om te sturen op ontwikkeling. En dat betekent dus ook dat de leidinggevende niet alleen op resultaat wordt afgerekend, maar ook op ontwikkeling van de medewerkers. Dus daar wordt wel over nagedacht nu" (Van der Stoep, 22-02-2011).

5.2.7 Coachend en faciliterend leiderschap

Er zijn verschillende projecten op dit gebied, zo heb je de zogenaamde 'Kwaliteitsagenda', die afgesproken is met de vakbonden. Hierin worden de vaardigheden van leidinggevend aangepakt. Ook heb je de Algemene Bestuursdienst, dus de topmanagers van het Rijk, die allemaal ontwikkelprogramma's hebben en nu is er ook aandacht voor om toekomstige leidinggevend, dus de mensen die mogelijk daarvoor in aanmerking komen, ook wat meer te sturen, opleiding te geven en te helpen (Klapwijk, 17-02-2011).

Aan de veranderende manier van leiderschap en het toerusten van leidinggevend op hiervoor vereiste vaardigheden wordt door het programma HNWR ook veel aandacht geschonken. Eén van de zes thema's van het programma is 'leiderschap en HNWR' en gaat over leiderschapsvaardigheden die nodig zijn bij HNWR. "Om de belemmeringen die ook bij de leidinggevende, bijvoorbeeld de mentale belemmering, heb je ook, dat je het zeg maar niet los kan laten, ook gewoon niet kan overzien wat de gevolgen zijn. Nou, als je die dan netjes in kaart hebt gebracht, kan een leidinggevende ook met meer vertrouwen zijn medewerkers thuis laten werken bijvoorbeeld. Want dan heeft hij gewoon het gevoel dat hij overal aan heeft gedacht en dat hij een checklistje heeft van: dan moet ik wel hierop letten als ik het ga doen. Nou dat kan een heel concreet handvat zijn om hem verder te helpen, of haar" (Klapwijk, 17-02-2011).

Ook één van de interdepartementale werkgroepen geïnitieerd door het project HNWR gaat over leiderschap. "En in die themagroepen zitten ook mensen van andere departementen bij. We hadden vorige week dan de eerste bijeenkomst en daaruit kwam ook heel duidelijk naar voren dat iedereen die problemen of die mogelijkheden ziet bij leiderschap. En dat we ook heel duidelijk hebben dat onze rol is om ze te helpen en te ondersteunen door antwoorden te formuleren op vragen en te zeggen waar ze naar toe kunnen. Het idee is dat uiteindelijk zo'n leidinggevende die met HNWR aan de slag wil, dat hij of op de samenwerkingsruimte of via een evenement dat wordt georganiseerd, dat staat ook op de planning, er achter kan komen hoe hij dat het beste kan doen. En we willen nu dan bijvoorbeeld een soort van plaat ontwikkelen, waarmee leidinggevend als ze met HNWR aan de slag kunnen, gewoon het gesprek kunnen openen op een afdeling, van alles wat er gaat veranderen. Dus dat we bijvoorbeeld zeggen: jullie moeten rekening houden met de sociale cohesie, de barrières die er

zijn, of hoe ga je als team goed met elkaar samenwerken. Dat soort vragen, waarbij er dus wel ruimte blijft voor hun eigen praktijk” (Van der Stoep, 22-02-2011).

Verder is er nog een project HR-vaardigheden dat zich ook bezighoudt met HNW. “En één van de belangrijkste dingen die wel wordt onderkend is dat de rol van de leidinggevende heel belangrijk is. Dat er heel veel verandert, niet alleen in zijn eigen rol of in het contact met de medewerker, maar ook in de dynamiek in de organisatie. Van: hoe moet je de teams die niet altijd meer rond dezelfde tijd aanwezig zijn in de organisatie, met elkaar laten samenwerken bijvoorbeeld. Hoe kun je aansturen op slimmer gebruik van technologie? Hoe kan je sturen op resultaat? Dat zijn allemaal dingen waar ook praktisch echt naar oplossingen wordt gezocht om die vervolgens te communiceren naar leidinggevendenden via die samenwerkingsruimte” (Van der Stoep, 22-02-2011).

5.2.8 Effecten

De Toolkit is nog in opbouw en er wordt nog aan gewerkt, dus er wordt nog gewacht op het moment dat het interactiever gebruikt gaat worden. “Ik denk nu dat het nog sporadisch wordt gebruikt. Dat het vooral nu door ons wordt ingericht. En dat met elk communicatiemoment wat plaatsvindt en er weer wat nieuwe activiteit is geweest, dan krijg ik weer wat feedback. Dan zien mensen dat het steeds wat verder is en over een poosje krijg je hopelijk een omslagpunt (...) Sneeuwbaaleffect, nou ja echt een omslag van: nou we hebben hier echt iets aan. Hier gebeurt het, dus ik moet hier maar aan bij gaan dragen” (Klapwijk, 17-02-2011) en “Op dit moment wordt de samenwerkingsruimte gebruikt om informatie te halen en niet te brengen, terwijl dat juist een meerwaarde zou zijn” (De Boer, 04-04-2011).

“Alleen wat je nu ziet is dat de mogelijkheden nog niet volledig zijn benut en uitgewerkt omdat we op dit moment nog in de beginfase zitten. Hierdoor werkt het allemaal niet helemaal soepel waardoor de mogelijkheden niet allemaal worden gebruikt. Hierdoor gebruiken wij de samenwerkingsruimte voor de ICOP nog als een passieve ruimte, een ruimte waar mensen informatie kunnen halen maar niet kunnen brengen” (De Boer, 04-04-2011).

Het heeft al wel in de BinnenbeRijk gestaan en er worden bijeenkomsten en werkgroepen georganiseerd, maar er is tot nu toe nog niet veel meer bekendheid aan gegeven. “Pas als we zelf zeg maar het gevoel hebben dat het goed genoeg is, dan gaan we er ook echt actief over communiceren van ‘je moet hier kijken’. En dan wordt het ook wat meer bekend als het goed is. Dus de positieve effecten zijn vooral door incidentele feedback die je krijgt van mensen, van dat het handig is en dat er veel opstaat en dat het er goed uitziet en dat het nuttig is. Maar meer kun je ook niet verwachten denk ik dan” (Klapwijk, 17-02-2011).

Wel vinden de medewerkers het een voordeel dat via de samenwerkingsruimten op een veilige manier documenten gedeeld kunnen worden met een geselecteerde groep binnen het Rijk. “Nou, wat ik er goed aan vind is dat er allereerst zo’n ruimte is en komt. Dat niet iedereen voor zichzelf gaat

aanrommelen. En dat je op een veilige manier kennis kan delen met elkaar, over verschillende departementen heen. Want iedereen binnen de Rijksoverheid kan er op” (De Boer, 04-04-2011) en “Dat is eigenlijk ook de enige reden waarom ik ’m gebruik, omdat het toch een beschermde omgeving is, waar je wel eerst ingelogd moet zijn op je eigen computer van het Rijk en dan kun je pas bij de documenten. Dus je weet zeker dat spullen niet op straat komen” (Feenstra, 04-04-2011). Een ander voordeel is dat je grote bijlagen gemakkelijker kunt delen, omdat het niet via e-mail hoeft: “Maar bijvoorbeeld een dikke powerpoint presentatie van 3 MB, dat hoeft je dan niet via de mailbox te doen, maar wel op de samenwerkingsruimte en dan zet ik een linkje in de nieuwsbrief: kijk op de samenwerkingsruimte voor de powerpoint presentatie. En dat is gewoon heel handig. Dat is wel echt een voordeel” (Feenstra, 04-04-2011).

Ook wordt op één plek alle informatie gebundeld over een bepaald onderwerp: “Maar het hele idee is dat alle departementen bezig zijn met HNW en dat er één overkoepelend orgaan is die zorgt dat al die informatie wordt gebundeld, zodat niet iedereen steeds hetzelfde aan het doen is” (Van der Stoep, 22-02-2011). Uiteindelijk zou dit moeten opleveren dat niet steeds opnieuw het wiel uitgevonden gaat worden, dat een ministerie met een bepaalde vraag contact zoekt met een ander ministerie dat daar al het antwoord op heeft” (Van der Stoep, 22-02-2011). Maar zo ver lijkt het nog niet te zijn.

Ook wordt er dankzij de ruimten meer bekendheid gegeven aan de onderwerpen waar men mee bezig is. Medewerkers van andere ministeries kunnen dan heel snel en gemakkelijk zien wat er op in dit geval BZK gebeurt en vervolgens ook zien wie zich er mee bezig houden. Zo wordt het wel gemakkelijker om in contact te komen met elkaar (De Boer, 04-04-2011).

Een andere oorzaak dat er nog niet veel door anderen wordt gedeeld en geschreven is dat het, zoals al eerder genoemd, niet erg gebruiksvriendelijk is. “En het is dan ook maar de vraag of een aantal medewerkers – de doelgroep is natuurlijk eigenlijk alle ambtenaren – of de meesten ermee overweg kunnen. Aan de andere kant is het misschien voor de mensen die echt zijn geïnteresseerd in HNW wel te doen” (Van der Stoep, 22-02-2011) en “Nou ja, de gebruiksonvriendelijkheid. Dat vind ik zelf echt een heel groot negatief punt, want ja het kost me gewoon héél veel tijd. Elke keer op vrijdag stuur ik de nieuwsbrief en denk ik ‘Oh god, ik moet ook de samenwerkingsruimte weer updaten’. Nou, dan ga ik er voor zitten en dan ga ik m’n wachtwoord weer proberen op te zoeken en dan lukt dat weer niet en dan moet ik een nieuwe aanvragen. Nou, dan ben ik er eindelijk in en dan klik ik drie keer door en dan moet ik weer even denken: hoe zat dat ook alweer met die linkjes, dan doe ik het eerst vier keer fout en dan de vijfde keer doe ik het goed en dan voordat je het weet ben je anderhalf uur verder. En dan heb je echt nog helemaal niks gedaan. Ik heb twee documentjes er op gezet. Dat vind ik zelf heel negatief” (Feenstra, 04-04-2011).

Juist omdat het zo gebruiksonvriendelijk is, gaan mensen andere manieren zoeken om informatie te delen, die ook niet ’veilig’ zijn. “Ik neem de informatierichtlijnen niet heel nauw. Dat is gewoon onmogelijk om te werken. Bijvoorbeeld als ik thuis werk en ik werk in een stuk op mijn eigen computer,

omdat 'ie als ik extern inlog, we hebben zo'n cryptocard en dan kan je in een beveiligde omgeving inloggen en dan kan je dus ook op de samenwerkingsruimte, maar als je daar vervolgens een stuk in wil maken, dan is de kans dat je verbinding er uit vliegt omdat je even koffie gaat zetten of even naar de wc moet of een belletje doet, die is best groot. En dan ben je je stuk kwijt. Dan heb je een hele grote kans dat dat dan ergens op de servers niet meer terug te vinden is. Dus heel vaak werk ik zelf gewoon op mijn eigen computer in een Word-document. Maar als ik dat vervolgens in de samenwerkingsruimte wil zetten, dan kan dat niet, want ik kan niet via mijn eigen computer, dan zit ik niet in mijn e-mail van BZK, dus wat ik dan doe: dan werk ik aan een stuk en dan stuur ik het van m'n Gmail naar m'n BZK-mail en dan ga ik, op dezelfde computer, naar de BZK-ruimte en daar kan ik dan bij het stuk. Maar dat is onveilig. Terwijl dus de enige mogelijkheid om bij het stuk te komen is om het via mijn eigen Gmail te sturen. Dus ik ben de héle dag bezig met mezelf heen en weer aan het mailen. Word je helemaal schizofreen van. En dat is in principe ook al niet veilig en ik werk veel in Google docs met collega's, omdat het veel eenvoudiger werkt dan de samenwerkingsruimte. Dan hoef je niet elke keer in te loggen" (Feenstra, 04-04-2011).

5.2.9 Randvoorwaarden

Een eerste belangrijke randvoorwaarde is dat de techniek echt goed moet werken. "Het programma is nog niet afgerond waardoor nog niet alles soepel verloopt. Dit werpt een drempel op om meer gebruik te maken van de samenwerkingsruimte" (De Boer, 04-04-2011) en "Ja, de techniek moet gewoon soepel, super werken. Daar hebben wij nog een slag in te slaan denk ik zo maar" (Klapwijk, 17-02-2011).

Een tweede hele belangrijke die ook in alle interviews naar voren kwam is gebruiksvriendelijkheid: "Nou, gebruiksvriendelijkheid is natuurlijk wel belangrijk. Dat iedereen er makkelijk mee kan werken, zelfs als je niet zo heel digivaardig bent" (Klapwijk, 17-02-2011) en "Nou ja, gebruiksvriendelijkheid. Daar staat of valt het mee (...) Als je het niet binnen drie seconden snapt, dan haak je gewoon af en als het niet gewoon intuïtief is, dan denk je 'nou laat maar'. Dat heb je met de samenwerkingsruimte al snel, dan denk je van 'nou het zal wel'. Ik gebruik het ook echt alleen maar omdat het moet. Maar niet omdat ik het eigenlijk zelf wil" (Feenstra, 04-04-2011) en "Collega's hebben onder andere moeite met het aanvragen van wachtwoorden om zelf actief met de samenwerkingsruimte aan de slag te gaan" (De Boer, 04-04-2011).

Niet alleen moet het gemakkelijk zijn in het gebruik, ook is het belangrijk dat de site zelf er overzichtelijk uit ziet: "Ja, dat is ook zeg maar, dat het niet gebruiksvriendelijk is en dat je niet in één oogopslag ziet waar je je informatie vandaan haalt. Je merkt het zelf als je ergens op een site zit, het moet allemaal makkelijk zijn en dan scroll je door en anders ga je gewoon naar een andere site (...) En hier is dan op de samenwerkingsruimte een hele uitgebreide inleiding over HNW dit of dat. En ja, het is niet een boek dat mensen even openslaan. Mensen moeten heel snel hun informatie kunnen vinden. En daar moet wel goed rekening mee worden gehouden. Het gevaar bestaat heel snel dat je echt alles erop zet wat je weet. Terwijl het eigenlijk voornamelijk eenvoudig moet zijn" (Van der Stoep, 22-02-2011).

Ook is het van belang dat men weet dat er een dergelijke plek bestaat om kennis en informatie te delen. “Verder is het nog geen algemeen begrip binnen de Rijksoverheid om gebruik te maken van de samenwerkingsruimte” (De Boer, 04-04-2011) en “Ik denk dat zo’n samenwerkingsruimte pas gaat werken als er daadwerkelijk mensen informatie vandaan gaan halen. En daardoor denk ik dat voor die randvoorwaarden, dat hij (de samenwerkruimte) makkelijk te vinden moet zijn, dat de communicatie goed is en dat er ook een beetje actief achteraan wordt gezeten dat er mensen naar die site komen (...) Ja, nu is hij wel heel erg verstopt” (Van der Stoep, 22-02-2011).

Mensen moeten daadwerkelijk kennis en informatie gaan delen. “Maar op een gegeven moment moet je wel zorgen dat er activiteit is, dus mensen moeten er wat kunnen halen. En het liefst ook brengen” (Klapwijk, 17-02-2011). Hiervoor heb je een vaste kern van trekkers nodig die zorgen dat het interessant wordt voor anderen om ook mee te denken en mee te doen. “Je moet de massa zien te overtuigen door gewoon goed werk te leveren en op een gegeven moment klapt het vanzelf om. Dan denkt iedereen: ‘oh, ik mis iets als ik er niet bij hoor, als ik daar niet op zit, als ik daar niet samenwerk’” (Klapwijk, 17-02-2011). Om dit te bevorderen moet je zorgen “dat de gebruiker er iets aan heeft. Dat is natuurlijk heel belangrijk. Dat je bedenkt: waarom doe ik dit? En is er vraag voor deze activiteiten?” (Klapwijk, 17-02-2011).

Tot slot zou het ook aantrekkelijk moeten zijn, dit wordt wel bemoeilijkt doordat het moet voldoen aan officiële standaarden en strenge beveiliging. “Het is natuurlijk officieel ontwikkeld en beveiligd en dan moet je toch van hogerhand daar dan mee gaan werken. Dus dan heb je toch wat minder te kiezen. Als je dus daar wat vrijer in bent kun je iets precies kiezen wat bij je past” (Klapwijk, 17-02-2011). De samenwerkingsruimten ogen hierdoor een beetje saai en ‘oud’. “Nou en ik vind, Rijksweb heeft een béétje, nou het kan er nog net mee door, maar het neigt toch wel naar de jaren 2000 en iets uit 2011 is gewoon net even iets flitsender”. Wat hierbij ook lastig is dat de medewerkers vanuit hun thuiswerkomgeving niet op het internet kunnen: “Maar dat betekent dus, als ik heel leuk op de samenwerkingsruimte een filmpje heb gezet van YouTube of ik heb een podcast ofzo d’r in gezet, als je vanuit thuis inlogt, dan kun je dat niet zien, want je mag niet op internet. Dan komt er een enorm kruis in beeld. En ze willen dat mensen meer gaan thuis werken, maar op het moment dat mijn samenwerkingsruimte zo onvriendelijk wordt als ik dat leuke plaatje – en ik vind toch, visueel moet het gewoon aantrekkelijk zijn en dat doe je alleen maar met plaatjes, niet met lappen tekst – en dat kan dus gewoon niet. Want je kan plaatjes en YouTube-filmpjes er niet inzetten, want dat moet allemaal linken en je kan dan niet naar het internet. Dat maakt het wel heel statisch zeg maar. Dan kan ik grote lappen tekst doen, maar dan kan ik ook gewoon een Word-document maken en dat mensen mailen. Dat is eigenlijk hetzelfde” (Feenstra, 04-04-2011).

5.3 Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS)

De geïnterviewden:

- Nanne Hogeland, plaatsvervangend projectleider @nders werken. Geïnterviewd op 2 maart 2011.
- Wijnand Smit, programmaleider @nders. Geïnterviewd op 31 maart 2011.
- Nienke Doeve, senior beleidsmedewerker bij directie Geneesmiddelen en Medische Technologie. Geïnterviewd op 31 maart 2011.
- Henriët Werij, rijkstraineë bij het Elektronisch Patiëntendossier. Geïnterviewd op 30 maart 2011.

5.3.1 Inleiding

In de loop van vorig jaar is het beeld ontstaan dat niet alleen de organisatie of de ‘harkjes’ moeten veranderen, maar ook de manier waarop mensen hun werk doen. Er zijn immers allerlei ontwikkelingen op technologiegebied en een nieuwe generatie medewerkers die gewend zijn om via sociale media e.d. te communiceren en ook hun werk te doen. Binnen het ministerie wilde men daarom anders tegen werken aankijken. Er zijn gesprekken geweest met medewerkers over wat hun gevoel was over HNW en wat hun angsten en behoeften waren. Het programma @nders is van start gegaan en wil vooral dit anders werken en denken promoten. “Om ervoor te zorgen dat mensen uit hun standaard werkwijzen komen en het werk op een nieuwe manier gaan aanpakken” (Hogeland, 02-03-2011; Smit, 31-03-2011). Ze willen datgene dat allemaal buiten gebeurt aan ontwikkelingen een plek geven in het ministerie, door wat er al in de organisatie is aan ideeën en initiatieven te ondersteunen en dus niet een manier van werken voor te schrijven. “En het programmateam is ervoor om te zorgen dat mensen ook echt gestimuleerd worden om dat te doen. Om dat op te pakken en daar waar zij vast lopen, om ze dan te helpen weer op gang te komen. Dus wij denken mee, wij praten mee, we bemoeien ons er tegen aan als we denken dat het nodig is of als er om gevraagd wordt. Op die manier willen we hier een soort van energie los krijgen dat mensen gewoon echt anders gaan werken en anders gaan vergaderen en anders gaan samenwerken” (Smit, 31-03-2011) en “We zijn meer motorolie” (Doeve, 31-03-2011).

Het gaat dus om stimuleren wat er al gebeurt en medewerkers te laten zien dat het op een andere manier kán. “Want sommige mensen die doen het al en die moeten we gewoon alleen maar daarin stimuleren en andere mensen, nou een klein beetje de ogen openen van ‘Goh, het is niet verplicht, je hoeft niet op Twitter, maar heb je het wel eens geprobeerd of heb je er wel eens naar gekeken’ of het kan ook voor jou een voordeel zijn als je niet dagelijks op VWS hoeft te zitten, maar als je toch naar de andere kant van het land moet voor een overleg, dan de rest van de dag daar omheen thuis werken of misschien werken in een ander Rijksoverheidsgebouw dat een werkplek aanbiedt” (Doeve, 31-03-2011). Medewerkers gaan dus nadenken over hoe ze hun werk beter kunnen aanpakken en wat ze hiervoor nodig hebben, bijvoorbeeld een laptop, thuiswerktoken of Yammer of Twitter (Smit, 31-03-2011).

Met name het ‘debacle’ rond de baarmoederhalskankervaccinatie heeft VWS de ogen geopend voor sociale media. Het ministerie verkondigde toen dat jonge meisjes die prik zouden krijgen, maar op

Hyves en Twitter en daardoor ook op televisie en allerlei andere media ontstonden toen hele discussies door tegenstanders van de vaccinatie. “En er was gewoon geen enkel weerwoord of geen enkel geluid van ‘Nou jongens, wat zij allemaal zeggen is niet helemaal correct of is helemaal niet correct’. Daar zijn we heel erg door overvallen. Dat is een grote rel geweest. En dat speelde zich eigenlijk allemaal af buiten het ministerie en we hadden het gewoon niet zo goed in de gaten. Dus dat is wel een eye-opener geweest voor de manier waarop mensen onderling met elkaar communiceren en informatie uitwisselen is heel anders dan wat we, pakweg, vijf of tien jaar geleden gewend waren” (Doeve, 31-03-2011).

Op verschillende manieren maakt VWS nu dan ook slimmer gebruik van technologie en sociale media. Rondom de Mexicaanse griep is samengewerkt met het Fokforum. “Daar was een heel groot item over de griep” (Doeve, 31-03-2011) en eind 2009 is ‘Nederland zegt ja’, een campagne voor orgaandonatie, van start gegaan. Gekozen is om met alle partijen samen een campagne te voeren en dit ook een paar jaar vol houden. Eerst nog traditioneel met radio- en televisiespotjes en bushokjes etc. Daarna zijn ze gaan kijken naar hoe er zo veel mogelijk mensen aangesloten raken. “We hebben toen samen met Hyves een actie bedacht waarbij eigenlijk niet zozeer wij aan mensen op Hyves vragen of ze donor willen worden, maar dat Hyvers dat aan elkaar vragen. Omdat je veel eerder geneigd bent om iets te doen omdat je vrienden dat vragen dan wanneer ‘de overheid’ dat vraagt. Nou en dat heeft ontzettend goed gewerkt (...) Ook daarvoor trouwens al hebben we Twitter gebruikt omdat je je ook online kunt registreren. Dus dachten we: nou, als we mensen op Twitter benaderen, die zitten toch al veel online dus dan kunnen ze in één moeite door registreren” (Doeve, 31-03-2011)

Een tweede voorbeeld is het inzetten van web 2.0 applicaties voor het Zorginnovatieplatform (ZIP). Op een groep op LinkedIn worden mensen die zich bezig houden met zorg en innovatie met elkaar verbonden. “Dat liep echt storm. En het leuke wat je daar van ziet is dat die mensen nu op LinkedIn discussies hebben, maar dat ook de cafés, dus de real life cafés die ze organiseren, heel goed bezocht worden” (Doeve, 31-03-2011; Werij, 30-03-2011).

Verder is er veel aandacht voor ‘webcare’. Er wordt gezocht naar discussies over bepaalde onderwerpen waar VWS zich mee bezig houdt en gekeken wat er over wordt gezegd “en kun je daar misschien al de vragen beantwoorden voordat het een groot issue wordt of om te voorkomen dat mensen met vragen blijven zitten of brieven gaan schrijven” (Doeve, 31-03-2011).

Voor het elektronisch patiëntendossier werd ook gekeken wat de beelden erover waren. “Om te kijken wat we daar mee moeten. Dus bijvoorbeeld dat we daarover vragen en antwoorden op onze website zetten. Omdat we dus in de monitoring zien dat er veel onduidelijkheid is over bepaalde dingen” (Werij, 30-03-2011).

Ook is de directie Jeugd bezig om te kijken hoe ze door middel van crowdsourcing meer te weten kunnen komen over kindermishandeling. Normaal gesproken zou een beleidsmedewerker het plan samen met een expertgroep schrijven, maar nu worden professionals die met kinderen werken vragen

wat zij denken wat er moet gebeuren om kindermishandeling te beperken. "We starten eerst met een online omgevingsanalyse om dus die doelgroep te lokaliseren van 'goh, op welke platformen zijn ze actief'. En als we dat helder hebben, dan kunnen we bepalen of dat we op die platformen een discussie aangaan hè en om input vragen of dat we een eigen platform in gaan richten en de doelgroep daar naar toe gaan trekken (...) Vervolgens als we die input hebben, van een groep actieve mensen, van actieve professionals over de aanpak kindermishandeling, dan willen we in juni een bijeenkomst organiseren, in real life, waarin we de deelnemers van de online discussie uitnodigen en de expertgroep die we normaal gesproken ook zouden uitnodigen om dus eigenlijk HNW en het oude werken met elkaar te combineren en om te kijken van: goh, wat wordt dan nu het plan van aanpak. En daar komt dan een plan uit, als het goed is" (Hogeland, 02-03-2011).

Ook is er een experiment met crowdsourcing van de directie Sport, omdat Nederland de ambitie heeft om de Olympische Spelen van 2028 naar Nederland te halen en om Nederland klaar te krijgen voor zo'n groot event, zijn er nog een heleboel vragen, zoals hoe voor genoeg vrijwilligers gezorgd kan worden. "En die vraag gaan we ook, eigenlijk aan heel Nederland stellen. 'Wie heeft daar nog goede ideeën voor?' (...) En dat willen we dan afsluiten in een bijeenkomst voor heel VWS over crowdsourcing in het algemeen, hoe je het inzet en voor wat voor vragen is het geschikt, voor wat voor beleidsonderwerpen, en van hoe doe je het, hoe pak je het aan en dan over die twee experimenten. Van: nou hè, hoe zijn die experimenten gegaan, hoe is dit, hoe zijn die experimenten gegaan, wat heeft het ons opgeleverd, wat zijn de lessons learned" (Hogeland, 02-03-2011).

Tot slot worden er ook web 2.0 opleidingen verzorgd. Eerst is een groep van twaalf 'voorlopers' op het web 2.0 gebied opgeleid tot 'trainer web 2.0'. Op aanvraag worden dan cursussen gegeven over wat Yammer bijvoorbeeld is en wat je ermee kan of een Prezi- of LinkedIn-cursus. "De cursussen worden ook echt aangeboden via de VWS Academie" (Werij, 30-03-2011). De cursussen blijken populair en "we zijn ook van plan om ook weer een tweede trainersgroep op te gaan leiden in 2011. Omdat er gewoon heel veel vraag naar is" (Hogeland, 02-03-2011).

5.3.2 Reacties

Voor sommige medewerkers is het wel wennen, omdat er altijd wel enige weerstand is tegen cultuurveranderingen en "dat merken we nu ook wel dat 'Hè, móet ik Twitteren, ik wil helemaal niet Twitteren' en 'ik wil gewoon m'n eigen bureau houden', 'ik wil niet flexwerken' en 'moet dat nou allemaal, is dat nou nodig'. Ik denk dat het voor ons een hele belangrijke taak is om te laten zien dat het niet moet maar dat het gewoon gebeurt, dat er allemaal mensen gewoon al op die manier aan het werk zijn, omdat het hen in ieder geval goed bevalt dus hè, waarom zou je er niet eens over nadenken?" (Doeve, 31-03-2011) en "Ja, dat wisselt heel sterk. Sommige collega's vinden het heel goed en die zeggen ook: gaan jullie vooral ook je ding doen, want het levert veel op, maar voor mij is het niks. Er zijn ook collega's die willen heel graag aangehaakt blijven en ook een Twitterlesje geven. En er zijn ook collega's die, wat ik zei, hun schouders ophalen en alleen denken 'het zal wel'. Het is heel wisselend" (Hogeland, 02-03-2011).

Ook niet iedereen voelt zich al vrij om gebruik te maken van sociale media. “Er zijn nog best wat mensen die zeggen: ‘Ja, moeilijk’ en ‘ik durf er niks over m’n werk op te zetten’, ‘maar wat nou als iemand op Twitter ziet dat ik een ambtenaar ben, dan zou ik zomaar..’ Weet je wel, ‘als een Tweede Kamerlid ziet dat ik een ambtenaar ben’ en ‘dat mag toch helemaal niet’. Dus daar is nog wel wat zendingswerk te doen” (Doeve, 31-03-2011). Toch vinden veel medewerkers het interessant, ook al zetten ze zelf niet veel op sociale media. “Ik merk wel dat steeds meer mensen het een beetje bijhouden wat er in de media gezegd wordt. Op online media zeg maar. Bijvoorbeeld gister was een debat in de Eerste Kamer en daarna is er heel veel over getwitterd en ik hoorde dan vanochtend toch wel van een aantal collega’s van ‘Goh, ik heb toch nog even de tweets doorgelezen waarin de zoekterm EPD voorkwam’” (Werij, 30-03-2011).

Er zijn dus wel kritische geluiden, maar er is wel een goede discussie over @nders werken. “En mensen proberen het of mensen geven gewoon duidelijk aan dat ze het niet willen. Dus je merkt wel dat het ministerie er wel mee bezig is. En dat vind ik wel heel mooi. Ik bedoel d’r moet nog wel heel veel gedaan worden, maar niet dat het dorre grond is, waar wij onze best doen om daar iets op te laten groeien. Er komt ‘plop’ van alles boven en dat vind ik wel heel positief” (Smit, 31-03-2011).

De reacties op de web 2.0 trainingen zijn over het algemeen positief. “De deelnemers waren heel enthousiast. Er is ook echt een behoefte in de organisatie om getraind te worden in web 2.0. Dus we hebben allemaal een volgeboekte agenda met trainingen en intakegesprekken en alles” (Hogeland, 02-03-2011) en “Ehm, eigenlijk altijd heel positief. Ja, het verschilt een beetje. Je hebt natuurlijk ook mensen, die hebben dan ineens met de afdeling een training en nou ja niet iedereen is er dan vrijwillig bij. Er zitten altijd wat kritische mensen tussen, die zeggen: ‘Ja, ik ga echt niet Twitteren, want dat is voor weet ik het wat voor soort mensen.’ In ieder geval wat ze zelf niet zijn. En datzelfde geldt ook voor Yammer. Mensen vinden het, wat ik zei, toch wel een beetje spannend. Maar over het algemeen reageren mensen echt wel positief, omdat ze wel de mogelijkheden zien. Dan is het nog niet eens per sé dat ze er meteen mee aan de slag moeten, maar dat ze er wat mee kunnen als ze willen. En wat je ook wel vaak hoort is dat mensen dan een introductie training gehad hebben en dat ze denken van ‘Goh, ik zou toch wel meer willen weten’” (Werij, 30-03-2011).

Tot slot moet je als overheid eigenlijk een beetje sober over komen, omdat het allemaal belastinggeld is en je hier weldoordacht mee moet omgaan. Als er geëxperimenteerd wordt of nieuwe spullen aangeschaft worden, stuit dit nog al eens op weerstand. “Maar je merkt ook wel een beetje dat bij de kleinste experimenten, als een groep bijvoorbeeld een iPad krijgt waar gewoon echt ook wel efficiënter mee te werken is op het moment dat je daar ook echt goeie dingen voor ontwikkelt en over nadenkt, dan wordt het onmiddellijk afgedaan als ‘belachelijk’, ‘geldverspilling’, ‘kunnen ze wel’, ‘die ambtenaren zorgen wel goed voor zichzelf’. Het is gewoon ontzettend jammer. Ik bedoel, het is helemaal niet het idee dat we hier alleen maar leuke dingetjes voor onszelf gaan zitten kopen, dat is helemaal niet de gedachte. Dat wordt ook totaal niet gedaan, verre van zelfs. We hebben sinds

vandaag Windows 2007" (Smit, 31-03-2011). Je ziet dit bijvoorbeeld als je de reacties leest op online krantenberichten wanneer een ministerie wil beginnen met HNW.

5.3.3 Flexibel werken en autonomie

Er is in januari een nota goedgekeurd waarin de belemmering om structureel thuis te werken is weggenomen. Hiervoor was namelijk een oude nota, waarin stond dat je dit niet mocht. "Dus de eerste belemmering is weggenomen en nu gaan we experimenteren met een aantal directies met flexwerken. En vanaf dat SZW hierbij inkomt wordt het helemaal denk ik de norm" (Hogeland, 02-03-2011). Maar op dit moment is het nog niet heel gebruikelijk. Op sommige afdelingen is het wel geaccepteerd dat de medewerkers een vaste thuiswerkdag hebben. "Daar zijn ook voorzieningen voor, een bepaald systeem waarmee je thuis kan inloggen hier in de systemen" (Smit, 31-03-2011). Medewerkers moeten hierover afspraken maken met hun leidinggevenden. "Dus toen is een afspraak gemaakt van: je mag wel thuiswerken, maar je moet het dan een dag van te voren vragen aan de directeur of ze dat goed vindt en je meldt even op Yammer waar je mee bezig bent die dag. Zodat ook je collega's zien wat je aan het doen bent en dat ze je ook kunnen benaderen zeg maar. En er zijn een aantal collega's, die maken daar structureel gebruik van, waaronder ikzelf" (Werij, 30-03-2011).

Op VWS zijn nog nauwelijks flexibele werkplekken, maar er gaan eind mei wel twee pilots starten. "Dat is mijn directie, Organisatie en Personeel en directie Jeugd en die gaan dus beperkt, maar in bepaalde mate ook een flexibele werkomgeving maken. Ehm, dus met flexibele bureaus, al dat soort zaken. Dus dat gaat langzaam maar zeker komen" (Smit, 31-03-2011).

5.3.4 Kennis en informatie delen

Yammer wordt steeds meer gebruikt als middel om kennis en informatie te delen. "Er komen nu iedere dag wel mensen bij en je ziet ook iedere dag wel de discussies groeien" (Doeve, 31-03-2011), "Je ziet dus inderdaad een groep, het zijn nu, ik zei net 300, maar volgens mij is het inmiddels meer, in ieder geval een groot gedeelte van het ministerie" (Smit, 31-03-2011) en "Nou Yammer wordt gebruikt binnen de organisatie. Je ziet dat daar ook wel veel wordt gedeeld. Ook hebben sommige directies een eigen groep en delen daar vooral veel op. Je ziet wel nu dat steeds meer gewoon de algemene VWS-groep wordt gebruikt" (Hogeland, 02-03-2011).

Ook zijn er samenwerkingsmappen vanuit het Rijksportaal, het rijksbrede intranet, "maar die worden niet heel veel gebruikt (...) Ik gebruik die wordt gebruikt voor het project voor de nieuwe huisvesting met Sociale Zaken" (Smit, 31-03-2011).

Verder wordt LinkedIn wel gebruikt, maar dat is met name om dingen te delen met externe partijen, dus buiten het Rijk. "Heel veel mensen Twitteren" (Smit, 31-03-2011). Google docs wordt gebruikt om bij te houden welke trainingen worden gegeven en door welke trainers (Hogeland, 02-03-2011). Tot slot hebben bijna alle VWS'ers een BlackBerry "dus ze zijn ook altijd overal goed bereikbaar. Als het goed is" (Werij, 30-03-2011).

5.3.5 Samenwerken

Voor de orgaandonatiecampagne 'Nederland zegt ja' is samengewerkt met Hyves. De Hyvers konden aan elkaar vragen om donor te worden en ook zelf aangeven op hun profiel of ze donor of niet waren (Doeve, 31-03-2011). Ook zijn er initiatieven om samen te werken aan stukken in Google docs, en is er een online trainingstool ontwikkeld "waardoor je ook makkelijker – een training vergadertool – met andere partijen van ver mensen kunt trainen, onder andere rond web 2.0 zaken" (Smit, 31-03-2011). Samengewerkt wordt verder op Pleio (Plein Overheid), LinkedIn en de samenwerkingsmappen op Rijksportaal (Smit, 31-03-2011).

Omdat mensen steeds meer van elkaar weten waar ze mee bezig zijn, door bijvoorbeeld Twitter en Yammer, wordt wel bevorderd dat men elkaar opzoekt. "Ik denk toch wel dat mensen je sneller gaan benaderen, omdat ze bijvoorbeeld weten waar je mee bezig bent en dat ze zien van 'Goh, jij hebt ook of denkt ook dat je verstand hebt van sociale media, je bent er mee bezig, wil je een keer met me meedenken over dat en dat onderwerp'. En als je dat eenmaal hebt gehad, dan gaan mensen je ook sneller weer benaderen. Dus ik denk dat je daardoor wel sneller gaat samenwerken. En mensen weten je natuurlijk beter te vinden, dus wordt het samenwerken ook makkelijker. Ik denk zeker wel dat het daarvoor helpt" (Werij, 30-03-2011).

De mate waarin het gebeurt verschilt echter. "Dat gebeurt nog heel weinig. Ja, op projecten (...) Maar dat is afhankelijk van in hoeverre je ook daadwerkelijk móet samenwerken met andere ministeries. Bij mij, ik werk heel weinig met andere ministeries samen, omdat mijn onderwerp eigenlijk alleen maar echt bij VWS ligt, maar ik werk wel héél veel samen met partijen uit het veld. En sommige mensen werken bijvoorbeeld weer bijna niet samen met het veld, maar voornamelijk met andere ministeries. Dus volgens mij gebeurt daar wel het één en ander. En proberen mensen elkaar wel op te zoeken" (Doeve, 31-03-2011).

Samenwerken met andere ministeries gebeurt wel, maar vaak op 'oude manieren'. "Maar je merkt dat het allemaal gewoon nog veel in een beginnend stadium is. Dus meer de ouderwetse methode: bij elkaar komen" (Smit, 31-03-2011) en "Volgens mij is dat vooral nog in de traditionele vorm van de werkgroepen over een bepaald onderwerp en vergaderingen, een beetje dat werk" (Hogeland, 02-03-2011). Toch kan het gebruik van sociale media ook het samenwerken met medewerkers van andere ministeries bevorderen. "Via Yammer was ik bij I&M terecht gekomen, die ook héél veel sociale media inzetten voor minister Verhagen. En ben ik daar gewoon een keer wezen praten en kijken wat hun ideeën erover waren, hoe zij dat doen, waar ze tegen aan lopen, of ze nog tips voor me hadden. Dat soort dingen. Dat is toch wel heel erg leuk, want ja daar was ik anders niet direct achter gekomen. Ja, ik kan wel al die ministeries gaan bellen en kijken van 'Goh, wie is daar mee bezig?', maar dat doe je toch niet. Dus ja, met andere ministeries wordt het ook veel makkelijker. Maar dat zou nog zeker wel meer kunnen hoor. Maar goed, het begin is er in ieder geval" (Werij, 30-03-2011).

5.3.6 Afgestemde persoonlijke ontwikkeling

De mogelijkheid om je als medewerker te ontwikkelen en ook inspraak te hebben op welke vlakken is al lange tijd mogelijk. “Dat kan al jaren” (Doeve, 31-03-2011) en “Dat was al heel lang bij het Rijk. Daar waren we volgens mij bij de Rijksoverheid ook best wel een voorloper in denk ik” (Smit, 31-03-2011).

Er zijn heel veel mogelijkheden om afspraken te maken met leidinggevendenden wat je wil doen en hoe je je wil ontwikkelen. “Ja, d’r zijn heel veel mogelijkheden om na te denken over wat je wil met je carrière” (Smit, 31-03-2011). Ook is er een VWS Academie met een breed aanbod aan opleidingsmogelijkheden (Hogeland, 02-03-2011; Smit, 31-03-2011). Als je iets zou willen doen dat daar niet in zit, kun je dit via andere ministeries krijgen (Doeve, 31-03-2011). “En ook detacheringen naar andere ministeries, naar het buitenland” (Doeve, 31-03-2011) en “Stages, dat wordt zelfs ook heel sterk gepromoot” (Smit, 31-03-2011). Er is dus heel veel mogelijk. “Het is dan hooguit nog de vraag of het daadwerkelijk gerealiseerd kan worden soms, dat is wat beperkter. Maar in ieder geval na te denken over je eigen ontwikkeling, ja daar zijn heel veel mogelijkheden” (Smit, 31-03-2011).

In het traineeprogramma is daar ook heel veel ruimte voor: “Als je een beetje kunt onderbouwen waarom je een bepaalde opleiding wilt doen, waarom het goed is voor je persoonlijke ontwikkeling, dan mag je dat gewoon doen (...) ik weet dat het voor ons goed geregeld is in ieder geval” (Werij, 30-03-2011).

5.3.7 Coachend en faciliterend leiderschap

Sinds enige tijd is er een zogenaamd leiderschapsprofiel gemaakt en dat heeft andere uitgangspunten dan het oude leiderschapsprofiel. “Centraal staat dan zelfinzicht. De drie pijlers zijn verbinden, inspireren en richting geven van de medewerkers” (Hogeland, 02-03-2011). Het nieuwe profiel is “veel meer gericht op coachend leidinggeven, medewerkers ruimte geven, zelfinzicht van ‘Goh, hoe ben ik zelf als leider’ of ‘hoe kom ik over op mensen’. En daar is inmiddels nu ook echt een traject voor ontwikkeld met, hoe zal ik het zeggen, een heel pakket aan opleidingen waar dus de leidinggevende zelf ook moet gaan kijken naar de basis: wat voor soort leider ben ik en wat heb ik nog nodig? Dus die kan daar dus onderdelen uit halen om zichzelf verder te verdiepen, te verbreden, te verfrissen en dat soort zaken. En daar moeten alle leidinggevendenden in principe mee aan de slag (...) Daar is het ministerie volgens mij ook wel heel trots op” (Smit, 31-03-2011).

5.3.8 Effecten

De web 2.0 opleidingen slaan erg aan. “Er is ook echt een behoefte in de organisatie om getraind te worden in web 2.0. Dus we hebben allemaal een volgeboekte agenda met trainingen en intakegesprekken en alles (...) En we zijn ook van plan om ook weer een tweede trainersgroep op te gaan leiden in 2011. Omdat er gewoon heel veel vraag naar is” (Hogeland, 02-03-2011). De trainingen lijken er ook in te resulteren dat er daadwerkelijk slimmer gebruik wordt gemaakt van de technologische mogelijkheden. “Ja, ik heb het idee van wel. Bijvoorbeeld: ik heb de afgelopen weken best wel veel Yammer-trainingen gegeven en nu zie je dat het aantal leden heel erg is toegenomen en de activiteit neemt ook steeds een beetje meer toe. En dat heeft wel een leuk vliegwieleffect, want als

een paar mensen meer gaan reageren nodigt het de rest ook weer uit, die een beetje slapend waren geworden zeg maar” (Werij, 30-03-2011).

Ook kunnen mensen met vragen elkaar sneller vinden. “Als ik bijvoorbeeld een vraag heb over nou ja gewoon een heel simpel onderwerp en ik weet niet precies wie ik daarvoor moet hebben, dan plaats ik een berichtje op Yammer en dan kijk ik; nou ja, wie reageert er op. En dan is het vaak binnen een dag al dat of iemand zelf zegt: ‘Hé, ik weet er meer over’ of iemand zegt: ‘Nou, die en die weet er meer over dus benader die eens’. Dus mensen weten vaak wel van elkaar waar ze mee bezig zijn zeg maar (...) Ik bedoel, er zijn natuurlijk een hele hoop ministeries, die allemaal met dat soort onderwerpen bezig zijn. Ook als je kijkt naar hoe je sociale media inzet voor beleidsonderwerpen. Daar ben ik ook via Yammer in contact gekomen met mensen bij andere ministeries die daarmee bezig zijn.” (Werij, 30-03-2011).

Ook kan het resulteren in beter beleid. “Ja, je weet wat beter wat er speelt op je beleidsterrein. Dus je bent beter op de hoogte van wat er leeft. Je eigenlijk ineens een soort van voelsprietten die je in de hele samenleving kan uitzetten, waar je normaal gesproken, nou ja vroeger moest je daar dan panelonderzoeken en weet ik veel wat voor enquêtes voor uitzetten. Nu voer je van achter je computer een zoekterm op Twitter in en dan zie je wel wat erover geschreven wordt. Dus hoe je beleidsterrein beleefd wordt zeg maar in de maatschappij komt wel veel dichterbij” (Werij, 30-03-2011).

In het verlengde hiervan wordt de burger ook beter bediend. “Wat ik zelf hoop is dat we door veel meer in te spelen op wat er in de samenleving gebeurt ook een betere service kunnen leveren aan de burgers en de samenleving (...) Of dat we vragen gaan beantwoorden voordat mensen met de vragen komen zeg maar. Als we minder hier zitten fysiek en meer in het land zitten, horen we veel beter wat daar gebeurt en dat hoeft niet per sé fysiek, maar dat kan dan ook online” (Doeve, 31-03-2011).

Een ander effect is dat het werk voor veel medewerkers leuker wordt, maar ook dat ze het idee hebben dat ze hun werk efficiënter kunnen doen. “Nou, voor mij levert het gewoon heel veel op. Het maakt m’n werk makkelijker en veel leuker, omdat ik me met veel meer mensen verbonden voel. Dus ik zou mijn werk ook niet kunnen doen zonder sociale media, ook al deed ik dat anderhalf jaar geleden natuurlijk wel” (Hogeland, 02-03-2011) en “Dat het m’n werk veel leuker maakt. En dat ik denk ik ook een stuk efficiënter kan werken, doordat ik veel beter informatie weet te vinden en mensen kan vinden die met dezelfde dingen bezig zijn of die ook over bepaalde onderwerpen aan het nadenken zijn. Dat je daarmee sneller een keer van gedachten kan wisselen” (Werij, 30-03-2011).

Een risico van het veelvuldiger gebruik maken van sociale media is dat het de kans op uitgliers vergroot. “Hoe meer het gebeurt, hoe meer mensen het gaan gebruiken, hoe groter de kans dat er iemand tussen zit die gewoon niet zo heel erg goed heeft nagedacht over wat ‘ie doet” (Doeve, 31-03-2011). Ook ontstaat er een kloof tussen de medewerkers, die steeds groter zou kunnen worden. “Nou, je merkt wel dat er duidelijk voorlopers zijn, die er heel veel gebruik van maken en dat er ook mensen

zijn die geen flauw idee hebben wat het is of wat ze ermee zouden kunnen. Ik denk wel dat die kloof steeds groter wordt. Dus dat is wel een nadelig effect, dat het een beetje uiteen gaat lopen” (Hogeland, 02-03-2011) en “Nou, niet iedereen doet er aan mee. En dat is wel een beetje een afbreukrisico, want de kracht zit wel een beetje in de massa zeg maar. En je hebt wel kans als een aantal mensen niet meedoen, dat zie je op een gegeven moment, heel erg gaan achterlopen. Je hebt een paar mensen die heel fanatiek zijn en op een gegeven moment gaat dat heel erg uit elkaar lopen zeg maar. En ik kan me voorstellen dat de mensen die er echt helemaal niks mee hebben, dat die op een gegeven moment zoiets hebben van: ‘Ja, nou weet ik echt niet meer waar je het over hebt. Nou ben je me kwijt’ (...) Ik kan me heel goed voorstellen dat mensen op een gegeven moment denken van ‘ik weet niet meer waar ik het moet zoeken, want ik mis toch alles’” (Werij, 30-03-2011).

De campagne ‘Nederland zegt ja’ waarvoor ook samenwerkt werd met Hyves heeft heel goed gewerkt. “Het is echt een enorme hit geworden. Ook omdat het er echt uitzag alsof het van Hyves was en het zag er ook niet meer uit als een overheidsboodschap, maar gewoon van mensen onderling” (Doeve, 31-03-2011). “Dus het is wel één van onze ‘best practices’ zeg maar” (Smit, 31-03-2011). De campagne heeft ook veel media aandacht gekregen en hij wordt nu ook als case genoemd bij de VoRa, het overleg van de directeuren Voorlichting in een gesprek met de ombudsman en de minister-president (Doeve, 31-03-2011).

Voor deze zelfde campagne is ook Twitter gebruikt, omdat dit over het algemeen mensen zijn die veel online zijn en je ook via DigiD kunt registreren of je donor wilt zijn of niet (Doeve, 31-03-2011). “Dus daar hebben ze heel veel mensen mee bereikt. En in die week zie je ook het aantal registraties gewoon héél erg stijgen. Nou is het natuurlijk wel moeilijk om het te onderscheiden van wat het anders zou hebben opgeleverd, als ze alleen radiospotjes hadden gedaan. Maar je ziet bijvoorbeeld wel na een tweet van iemand, dan zie je een enorme piek in het aantal registraties in het donorregister, of mensen donor zijn of niet. Dus je ziet echt dat dat, nou ja dat dat mensen er ook weer toe zet om zich te gaan registreren” (Hogeland, 02-03-2011).

Het starten van een LinkedIn-groep heeft het ZIP ook goed geholpen. “Het netwerk werd heel groot en ja d’r kwamen steeds meer nieuwe innovaties bij, waar mensen ook met nieuwe mogelijkheden op elkaars innovaties konden reageren” (Werij, 30-03-2011).

5.3.9 Randvoorwaarden

Door alle geïnterviewden wordt ervoor ‘gewaarschuwd’ dat het middel (sociale media en technologie) geen doel mag worden. “Dat je je er zo erg op gaat focussen dat het eigenlijk je doel wordt. En ik denk dat dat gewoon één van de middelen is die je kan inzetten om je werk goed te kunnen doen. En nee, je ziet soms wel dat mensen bijvoorbeeld echt de hele dag op Yammer zitten, dat ik denk: Oké, dit is vast niet je werk, je hebt vast nog meer te doen’. Ik denk dat dat de grootste valkuil is. En als je dat echt als doel gaat zien, op een gegeven moment dan kan je het ook niet meer goed inzetten want dan weet je volgens mij niet meer hoe je het echt slim kan gebruiken zeg maar” (Werij, 30-03-2011).

Je moet er juist goed over nadenken wat een juist middel is voor het onderwerp of beleidsdossier. "Als wij een campagne voeren over te hard rijden, moet je dat echt niet op Hyves doen of op Facebook, want mensen zitten namelijk niet in de auto op Hyves. Of tenminste, hopelijk niet. Dus de borden langs de weg blijven net zo belangrijk. Of in ieder geval de komende 25 jaar denk ik" (Doeve, 31-03-2011).

In lijn hiermee moet je het middel ook niet overschatten. "Ik denk dat overschatting een groot risico is en dat mensen er gewoon té veel van verwachten op té korte termijn. Je ziet nu al, dat is logisch, dat een groot gedeelte van de ambtenaren bij de overheid er niet heel veel mee hebben, met sociale media. Dus zullen er in de toekomst ook maar heel beperkt of zelfs niet gebruik van maken. Dus je moet er wel voor waken dat men denkt dat je daardoor allerlei problemen gaat oplossen. Want dat is het niet. Het is gewoon een middel wat je gebruikt. Het is in een veranderende maatschappij, maar daar zal niet iedereen op aanhaken. En dat geldt voor ambtenaren, maar dat geldt ook voor mensen in de buitenwereld (...) Dus je moet oppassen dat je denkt dat dit dé manier is waarop je alles gaat doen. Want er zijn dus ook nog andere manieren noodzakelijk en die moet je dus wel in de gaten blijven houden. En die moet je net zo serieus blijven nemen en net zo goed blijven doen. Want anders ga je mensen verliezen en dat is niet de bedoeling" (Smit, 31-03-2011).

Een voor de hand liggende randvoorwaarde is dat de techniek goed moet werken. "Dus dat de systemen goed werken en dat je de mogelijkheden hebt. Daar zijn ze nu volgens mij hard mee bezig, dat we weer up to date Internet Explorers krijgen en dat soort fijne dingen en "Ik heb vanochtend dus die nieuwe uitrol gekregen en heb alleen nog maar storingen" (Doeve, 31-03-2011).

Ruimte voor experimenteren is belangrijk en dit moet ook goed duidelijk worden gemaakt aan de medewerkers. "En ook niet alles lukt. Gelukkig is dat niet erg (...) Maar dat is wel heel erg wennen hoor voor mensen, dat je iets mag doen wat niet per sé lukt. Mensen hebben toch altijd het idee dat ze daar dan op afgerekend worden en nou misschien is dat ook nog wel een klein beetje zo. Gelukkig probeert onze SG ook wel aan mensen duidelijk te maken dat het ook wel mis mag gaan. Als je er maar wel verstandig bij blijft en geen gekke dingen doet, is het ook oké als je een beetje iets begint en een beetje experimenteert" (Doeve, 31-03-2011; Hogeland, 02-03-2011).

Steun vanuit het management is dan ook erg belangrijk. "Ik merk dat daar heel veel ambtenaren wel nog naar op zoek zijn van: wat vindt mijn baas ervan als ik dat doe? Het is toch een heel hiërarchische organisatie zo'n ministerie. Dus ik denk dat dat belangrijk is. Je hoeft niet per sé dat alle managers gezamenlijk zeggen: iedereen moet dit of dit gaan doen. Maar in elk geval wel dat er gewoon een paar boegbeelden in de organisatie zijn die zeggen van: nou jongens, ga het maar doen, want het kan ons heel veel opleveren" (Hogeland, 02-03-2011) en "D'r is volgens mij maar één échte randvoorwaarde en dat is gewoon vertrouwen vanuit zoals dat dan heet de hele lijn, dus van alle bazen en directeuren en afdelingshoofden en directeuren-generaal. Dat die het vertrouwen hebben dat medewerkers gewoon hun werk zo goed mogelijk willen doen" (Doeve, 31-03-2011).

En niet alles voorschrijven: "Wat ik zelf een héél groot voordeel vind is dat er in ieder geval tot nu toe niet enorme lange lijstjes met spelregels en richtlijnen etc. worden opgesteld waar je je aan moet houden. Want ik zie dat nog best wel vaak voorbij komen, van die sociale media gedragscodes en weet ik het allemaal. Nou, soms gaat dat zelfs zo ver dat ik denk: als ik me daar allemaal aan zou moeten houden, dan zou ik er niet eens meer aan beginnen. En het is toch een beetje: gebruik je gezonde verstand" (Doeve, 31-03-2011).

Een belangrijke randvoorwaarde is tot slot dat je daar moet zijn waar de mensen zitten. "Dus als je als overheid iets wilt duidelijk maken, als je wil zorgen dat je beleid effectief is, dan moet je ook zorgen dat je op die plekken zit en niet dat je als een soort roepende in de woestijn gaat staan van: 'Nou, kom maar naar mijn website, want hier staat alle informatie'. Want mensen doen dat gewoon niet meer" (Doeve, 31-03-2011).

5.4 Samenvattend

Flexibel werken en autonomie

Op de zes afdelingen van SZW die meededen aan de première was over het algemeen veel enthousiasme om met flexibel werken aan de slag te gaan. Hierbij moet wel gezegd worden dat dit afdelingen betrof die zelf hun hand hebben opgestoken dat ze mee wilden doen. Er werden een aantal spelregels voor flexibel werken bepaald en verder kon elke afdeling zijn eigen invulling hieraan geven. Dit is over het algemeen erg goed bevallen. Er bleek ook niet meer weerstand van de oudere medewerkers te zijn dan van de jongere. Alom werd ook gezegd dat flexibel werken hoort bij modern werkgeverschap. Er is nu een vervolg hierop met achttien andere afdelingen, dit gaat gefaseerd door tot het hele ministerie flexibel werkt. Bij BZK is thuis werken op sommige afdelingen al heel erg geaccepteerd, maar dit geldt niet voor het gehele ministerie. Op de afdeling van de geïnterviewden hebben medewerkers ook veel autonomie, ze bepalen voor een groot deel zelf hoe ze hun werk doen en hun tijd indelen. Ook zijn hier al flexplekken ingevoerd, omdat er meer werkplekken gecreëerd moesten worden. Dit werkt nog niet naar volle tevredenheid, omdat medewerkers op tijd moeten komen om een werkplek te kunnen bemachtigen. Wel worden op korte termijn meer werkplekken gecreëerd, dus dan kan dit probleem verholpen zijn. Bij VWS is begin dit jaar een nota goedgekeurd, waarin de belemmering om structureel thuis te kunnen werken is weggenomen. Op sommige afdelingen is het ook geaccepteerd dat medewerkers een vaste thuiswerkdag hebben, hierover moeten ze afspraken maken met hun leidinggevenden. Er zijn nog nauwelijks flexibele werkplekken op VWS, wel worden er twee pilots op dit gebied gestart.

Kennis en informatie delen

Er wordt op SZW op verschillende manieren kennis en informatie gedeeld, zo zijn er bijeenkomsten met ook mensen van buiten het ministerie. Verder zijn er werkbezoeken afgelegd bij organisaties die al ver zijn met HNW. Yammer lijkt nog niet veel gebruikt te worden, wel wordt er gebruik gemaakt van intranet. Er wordt intensiever gemaïld. De samenwerkingsruimten van BZK worden nog voornamelijk gebruikt om kennis en informatie te 'zenden' in plaats van te delen. Door andere partijen wordt er dan ook vrijwel nog niets gedeeld of geschreven. Een groot probleem is de gebruiksonvriendelijkheid. Wel zijn de reacties dat men het handig vindt dat er informatie op gedeeld wordt. De samenwerkingsruimten zitten nog wel in de beginfase en er is nog niet veel bekendheid gecreëerd. Yammer wordt hier ook niet veel gebruikt. Op VWS wordt Yammer wel gebruikt door een groot deel van de organisatie en er wordt ook veel op gedeeld. LinkedIn wordt gebruikt om kennis en informatie te delen met partijen buiten de Rijksoverheid.

Samenwerken

Het project Flexibel werken bij SZW is samen met de medewerkers vorm gegeven. Het project is ook een samenwerking tussen verschillende onderwerpen: P&O, ICT en Facilitair Management. Er lijkt meer focus te liggen op samenwerken sinds men flexibel werkt. De interdepartementale samenwerking is nog niet heel erg geïntensiveerd, maar wordt wel steeds normaler gevonden. Er

wordt ook gebruik gemaakt van de samenwerkingsruimten, bijvoorbeeld die voor het inhuizen bij VWS. Op BZK wordt ook meer samengewerkt, omdat door de samenwerkingsruimte anderen kunnen zien wie waar mee bezig is. Zo wordt er sneller contact gezocht. Er zijn ook werkgroepen geïnitieerd voor verschillende HNW-onderwerpen, waarin medewerkers zitten van verschillende departementen. Binnen het ministerie lijkt men zich wel vooral bezig te houden met het eigen dossier en zou er meer samengewerkt kunnen worden om de denkkraft te bundelen. Door VWS wordt ook samengewerkt met partijen van buiten het Rijk, zoals Hyves. Samenwerken met andere ministeries gebeurt ook vaak nog op de 'oude' manieren, zoals fysiek bij elkaar komen. Wel zoeken medewerkers van VWS en ook van andere departementen elkaar sneller en gemakkelijker op, omdat ze onder andere via Yammer zien waar anderen mee bezig zijn.

Slimmer gebruik van technologie

Yammer is nog geen doorslaand succes op SZW. Wel wordt er veel gewerkt met behulp van laptops en BlackBerry's. Er is ook een proef om mensen met hun eigen smartphone toegang te geven tot de zakelijke e-mail, agenda en contactpersonen. Verder is er op sommige plekken een draadloos netwerk, waar je met een laptop kunt werken. Veiligheidsregels bemoeilijken wel het flexibele werkgemak, waardoor medewerkers trucs gaan verzinnen om toch gemakkelijk te kunnen (thuis) werken. Ook bij BZK wordt Yammer nog niet veel gebruikt. Wel hebben bijna alle medewerkers een smartphone, maar deze heeft vaak slecht bereik en loopt regelmatig vast. Er kan geen gebruik worden gemaakt van de eigen smartphones, omdat hier de zakelijke e-mail en agenda niet mee op gehaald kunnen worden. Ook bij VWS kan dit laatste nog niet. Wel hebben veel VWS'ers een BlackBerry. Er wordt op verschillende manieren slimmer gebruik van technologie en sociale media. Zo is samengewerkt met Hyves en gebruik gemaakt van Twitter voor de orgaandonatiecampagne 'Nederland zegt ja'. Ook is er een groep gemaakt op LinkedIn voor het Zorginnovatieplatform, waar mensen die zich bezig houden met zorg en innovatie worden verbonden. Ook is er veel aandacht voor 'webcare', dus kijken wat er op het internet geschreven wordt over VWS-gerelateerde onderwerpen en wordt er geëxperimenteerd met crowdsourcing. Tot slot worden er web 2.0 trainingen verzorgd voor en door medewerkers.

Afgestemde persoonlijke ontwikkeling

Inspraak van medewerkers in de eigen persoonlijke ontwikkeling is bij alle drie de departementen al lange tijd mogelijk. Belangrijk hierbij is wel dat de medewerker zelf weet wat hij wil en dit ook aangeeft bij de leidinggevende. Ook zijn er Academies, waar verschillende trainingen, opleidingen en workshops kunnen worden gevolgd. Verder zijn er detacheringen en stages mogelijk. Bij BZK schenkt het project HR-vaardigheden Leidinggevenden ook aandacht aan hoe leidinggevenden niet alleen op resultaten kunnen worden afgerekend, maar ook op de ontwikkeling van medewerkers.

Coachend en faciliterend leiderschap

Voor sommige managers van SZW is het nog moeilijk om de medewerkers wat meer los te laten en te sturen op resultaat in plaats van op aanwezigheid. Voor de afdelingshoofden, plaatsvervangers,

coördinatoren en teamleiders is dit jaar een sturingsworkshop georganiseerd. De leidinggevenden kunnen zelf aangeven welke thema's zij in het cursusaanbod terug willen zien. Leiderschap is ook bij BZK een punt van aandacht. Eén van de interdepartementale werkgroepen wordt hieraan gewijd en het is één van de zes thema's van het project HNWR. Ook is er zoals al eerder genoemd een project dat zich richt op het ontwikkelen van (andere) HR-vaardigheden van leidinggevenden, zoals sturen op resultaat. VWS heeft een nieuw leiderschapsprofiel gemaakt, met centraal zelfinzicht en drie pijlers: verbinden, inspireren en richting geven aan medewerkers. Inmiddels is er ook een traject voor ontwikkeld met een pakket aan opleidingen, waaruit leidinggevenden de onderdelen kiezen die zij nodig hebben.

Effecten

Het flexibel werken zou verbeteringen opleveren, omdat medewerkers (opnieuw) goed nadenken over hoe ze hun werk het beste kunnen uitvoeren. Ook kunnen de moderne middelen van deze tijd worden ingezet. Medewerkers worden ook productiever en effectiever omdat ze daar werken waar dat het beste kan en omdat ze hun effectieve uren inzetten. Een ander effect is dat medewerkers zich niet meer schuldig voelen als ze eerder naar huis gaan of tussendoor een (niet-werkgerelateerde) afspraak plannen. Verder is het combineren van werk en privé gemakkelijker geworden. Deze flexibiliteit kan echter wel resulteren in medewerkers die overcompenseren en dus te veel gaan werken. Een ander aandachtspunt is het bewaken van de sociale cohesie. Tot slot worden er kosten bespaard.

Op het moment zijn er nog niet veel effecten aan te duiden van de samenwerkingsruimte/Toolkit, omdat het nog in opbouw is. Het wordt tot nu toe nog sporadisch gebruikt. Een voordeel is wel dat er een veilige omgeving is om stukken op te zetten, zodat grote bijlagen etc. ook niet meer via e-mail verstuurd hoeven worden. Hierdoor staat alle informatie over een bepaald onderwerp op één plek en kan voorkomen worden dat iedereen opnieuw het wiel uitvindt. Door de gebruiksonvriendelijkheid gaan medewerkers echter zelf andere manieren verzinnen om toch goed aan of op de samenwerkingsruimte te kunnen werken, wat dus niet de beoogde 'veilige' manieren zijn. Dit brengt risico's met zich mee, omdat informatieverwerking binnen de Rijksoverheid vaak niet openbaar is.

Het inzetten van nieuwe media voor campagne doeleinden lijkt ook succesvol, de VWS-campagne 'Nederland zegt ja' heeft heel veel media-aandacht gekregen en het aantal registraties is hierdoor ook enorm gestegen. Ook heeft de LinkedIn-groep van het Zorginnovatieplatform veel mensen en innovaties aangetrokken. De web 2.0 opleidingen slaan eveneens erg aan en zorgen er ook voor dat de medewerkers meer gebruik gaan maken van Yammer etc. Hierdoor weten medewerkers beter van elkaar waar ze mee bezig zijn en is het ook makkelijker om elkaar te vinden bij vragen. Verder weten de medewerkers beter wat er speelt in de samenleving, waardoor de burger beter bediend kan worden. Het werk zelf wordt ook voor veel medewerkers leuker en kan efficiënter worden gedaan. De kans op uitglijers wordt wel groter naarmate meer mensen gebruik gaan maken van sociale media. Ook begint er een kloof te ontstaan tussen de 'voorlopers', die veel gebruik maken van technologie en sociale media en degenen die dit nog niet doen.

Randvoorwaarden

Voor flexibel werken moeten *goede afspraken* gemaakt worden over aanwezigheid, bereikbaarheid en hoe kennis en informatie worden gedeeld. Het is immers niet meer vanzelfsprekend dat medewerkers elkaar wel op het kantoor zien en spreken. In het verlengde hiervan is communiceren met elkaar erg belangrijk. *Techniek en ondersteuning* is ook cruciaal, omdat je afhankelijk bent van technische hulpmiddelen om ook echt plaats- en tijdonafhankelijk te kunnen werken. De ICT-infrastructuur is hier vaak nog niet helemaal op berekend is. Qua huisvesting moet ingespeeld worden op de *verschillende activiteiten* die op het kantoor gaan plaatsvinden, zoals overleggen en geconcentreerd werken. Het meubilair dient ook eenvoudig en snel verstelbaar te zijn, omdat niemand meer een eigen plek heeft. Afdelingshoofden moeten zich *door het MT gesteund* voelen. Het management moet vervolgens ook open staan voor flexibel werken, meegaan in het proces en het goede voorbeeld geven. De *sociale cohesie* moet in de gaten gehouden worden, omdat het gevoel van verbondenheid van afdelingen minder kan worden als men veel minder bij elkaar is. Verder is *goede voorlichting* belangrijk, zodat de medewerkers weten wat er gaat gebeuren, hoe ze er mee om kunnen gaan en waar ze op moeten letten, bijvoorbeeld een goede werkhouding. Tot slot moet er *ruimte voor verschillen* tussen de afdelingen zijn, dus ze moeten zelf kunnen bepalen hoe ze flexibel werken concreet vorm gaan geven

Voor een samenwerkingsruimte/Toolkit moet de *techniek* goed werken, want anders werpt dit direct een drempel op voor medewerkers om ermee aan de slag te gaan. *Gebruiksvriendelijkheid* is eveneens heel belangrijk, want iedereen die een bijdrage wil leveren moet wel begrijpen hoe hij dit daadwerkelijk kan doen, ook de mensen die niet heel digivaardig zijn. De site zelf moet ook *eenvoudig* te gebruiken zijn en er *aantrekkelijk* uitzien. Dus geen lappen tekst, want iedereen moet snel kunnen zien waar hij wat kan vinden. Het is ook belangrijk dat er enige *bekendheid* bestaat dat er een dergelijke ruimte is waarop zij kennis en informatie kunnen delen over verschillende onderwerpen. Tot slot moet de gebruiker er iets aan hebben en ook daadwerkelijk *gaan delen*. Om dit te bevorderen is een vaste kern van trekkers nodig, die zorgen dat het ook interessant wordt voor anderen om mee te doen.

Bij het slimmer gebruiken van technologie en sociale media is wederom belangrijk dat de *techniek* goed werkt. Het *middel mag geen doel worden*, er moet goed over na blijven worden gedacht wat een juist middel is voor een bepaald onderwerp. In lijn hiermee moet het middel ook niet worden overschat. Het is niet dé manier om alles te doen. Er moet ruimte zijn voor *experimenteren* en medewerkers moeten het idee hebben dat het niet erg is om fouten te maken of iets te doen wat mis gaat, zo lang men wel verstandige beslissingen maakt. *Steun vanuit het management* is wederom belangrijk, omdat veel medewerkers zich afvragen wat hun leidinggevende ervan vindt wat ze doen. Ook moet *niet alles voorgeschreven* zijn of gebonden aan (gedrags)regels. Lange lijsten hiervan werpen een drempel op voor mensen om er iets mee te doen. Tot slot moet je *dáár* zijn waar de mensen zijn, dus niet alleen meer proberen burgers naar jouw website te lokken, maar ze opzoeken op de sites waar ze veel op zitten of kijken.

5.5 Parallellen en verschillen

De invoering van HNW bij de departementen verloopt verschillend qua tempo en randvoorwaarden, maar in het gebruik zijn er grote parallellen te ontdekken. Bij alle ministeries zie je dat de reacties om iets nieuws of anders te gaan doen wisselend zijn. Een deel is enthousiast, een deel wacht het af en een deel staat er negatiever tegenover. Het is in alle gevallen niet zo dat het per sé de oudere medewerkers zijn die negatief tegen de verandering aankijken. In het begin is het voor alle medewerkers een beetje onwennig.

SZW is het verst met flexibel werken en heeft ook een plan uitgestippeld hoe dit voor het hele ministerie ingevoerd gaat worden. De andere twee ministeries lijken nog niet echt één visie of plan te hebben wat betreft (de invoering van) flexibel werken. Op sommige afdelingen van BZK is thuiswerken al heel erg geaccepteerd en wordt ook geëxperimenteerd met flexibele werkplekken. Tot nu toe tot ontevredenheid van veel medewerkers, omdat er op het moment van interviewen nog te weinig werkplekken waren. Bij VWS is thuis werken op sommige afdelingen mogelijk, in overleg met de leidinggevende. Hoewel de belemmering om structureel thuis te werken weg is genomen, is het daar nog niet heel gebruikelijk. Ook zijn er vrijwel geen flexplekken.

Op alle departementen wordt kennis en informatie gedeeld via e-mail, intranet en bijeenkomsten. Medewerkers weten elkaar makkelijker te vinden, omdat ze beter van elkaar weten waar ze mee bezig zijn of dit snel kunnen opzoeken of een oproep plaatsen op Yammer of Twitter. Dit bevordert ook de interdepartementale samenwerking. Wel zijn de ministeries nog 'losse ministeries' en is er nog geen sprake van één Rijksdienst. De samenwerking vindt vaak nog plaats op de oude manieren zoals op bijeenkomsten en in werkgroepen, maar lijkt ook vooral op medewerkerniveau verbeterd te zijn, met name voor de 'voorlopers' die gebruik maken van de technologische mogelijkheden en sociale media. Medewerkers krijgen ook steeds meer een eigen netwerk en maken hier ook gebruik van, bijvoorbeeld met behulp van LinkedIn. De VWS'ers geven aan al veel gebruik te maken van Yammer, in tegenstelling tot de medewerkers van SZW en BZK.

Veel medewerkers op alle ministeries hebben een smartphone. Bij SZW en VWS komt dit de bereikbaarheid ten goede en lijkt men ook sneller belangrijke informatie met elkaar te delen. De smartphone op BZK heeft regelmatig kuren of slecht bereik, wat de voordelen die het gebruik ervan met zich zou kunnen meebrengen teniet doet.

Alle ministeries 'lopen achter' op het gebied van ICT, maar proberen hier een inhaalslag te maken. Hier hebben de medewerkers ook veel behoefte aan, voor velen is het bijvoorbeeld onbegrijpelijk dat je thuis snel en gemakkelijk kan inloggen om je bankzaken te regelen, maar dat dit bij de Rijksoverheid een stuk ingewikkelder en gebruiksonvriendelijker is. SZW lijkt wel iets voor te lopen op de andere ministeries op dit gebied en start ook een aantal pilots zoals WiFi-hotspots, videovergaderen en dat medewerkers hun eigen spullen, zoals smartphones en tablets, kunnen

gebruiken. BZK zet in op de Digitale Werkplekken Rijk, ofwel één digitale werkomgeving voor de hele Rijksoverheid.

Voor alle medewerkers is het al lange tijd mogelijk om inspraak te hebben in de eigen ontwikkeling. Dit kan aangekaart worden bij de leidinggevende en vervolgens wordt een plan gemaakt. De medewerker moet wel zelf goed weten wat hij wil. Er zijn ook mogelijkheden om gedetacheerd te worden, bijvoorbeeld bij een ander ministerie of ergens stage te lopen. Verder zijn er de Academies met verschillende opleidingen. Als de opleiding op het betreffende ministerie niet wordt aangeboden, kan deze op een ander ministerie gevolgd worden.

Overall wordt erkend dat de leidinggevenden een grote invloed hebben en ook (sommigen althans) grote veranderingen moeten doormaken. Op alle ministeries zijn initiatieven om leidinggevenden te leren medewerkers vrijer te laten en te sturen op resultaat in plaats van aanwezigheid, dus een andere manier van leiderschap aan te meten.

De effecten zijn in alle gevallen dat er effectiever en efficiënter gewerkt kan worden. Ook wordt het werk voor veel medewerkers leuker. Bij SZW en BZK werd ook, in lijn met het eerste motief om met HNW te beginnen, aangegeven dat er kostenbesparingen behaald konden worden. Op elk departement werden trucs toegepast om het (veiligheids)systeem te omzeilen. De beveiliging belemmert vaak het snel en gemakkelijk kunnen werken, met name op een andere locatie dan het kantoor. Slimmer werken met behulp van nieuwe technologieën, de tweede reden voor HNWR, vraagt dus nog extra aandacht. Medewerkers weten elkaar wel beter te vinden. De andere effecten zijn zeer verschillend, omdat er verschillende praktijken vergeleken zijn. Zo voelen de medewerkers van SZW zich minder schuldig en hebben ze een betere werk/privé-balans, maar moet de sociale cohesie in de gaten gehouden worden. Bij BZK staat nu wel op één plek alle informatie, maar wordt de Toolkit nog sporadisch gebruikt. VWS kan de burger beter bedienen, omdat men daar nu beter weet wat er speelt in de samenleving, maar is er een grotere kans op uitglijers van ambtenaren en begint er een kloof te ontstaan tussen voorlopers en 'traditionele' ambtenaren. Wel lijken alle medewerkers het er over eens te zijn dat HNW hoort bij deze tijd en modern werkgeverschap. Of het Rijk hierdoor ook aantrekkelijk blijft of zelfs aantrekkelijker wordt als werkgever (het derde motief) valt nog niet te vermelden, omdat de HNW-praktijken nog volop in ontwikkeling zijn. Of het Rijk door HNW aantrekkelijker wordt voor toekomstige generaties/medewerkers valt buiten het bestek van dit onderzoek.

Op alle ministeries werd aangegeven dat goede afspraken maken over aanwezigheid, bereikbaarheid en hoe je kennis en informatie deelt cruciaal is. Ook techniek en ondersteuning werd overal als één van de belangrijkste randvoorwaarden genoemd. Op alle ministeries is de ICT-infrastructuur nog niet geheel berekend op de veranderingen die komen gaan, maar wordt hier hard aan gewerkt. Ook steun vanuit het MT is voor de geïnterviewden een randvoorwaarde, omdat voor veel medewerkers en afdelingshoofden belangrijk is om te weten dat 'de baas' het goed vindt. Een vaste kern van trekkers

wordt ook door allemaal belangrijk gevonden. Elk ministerie probeert in ieder geval met het HNW-team de rest van de organisatie enthousiast te maken voor de veranderingen.

Er zijn ook verschillen in de randvoorwaarden. Zo is het bij SZW van groot belang de sociale cohesie goed te houden, activiteitgerelateerde werkplekken te creëren en resultaatafspraken te maken. Bij BZK is gebruiksvriendelijkheid één van de belangrijkste punten. VWS moet vooral in de gaten houden dat de technische mogelijkheden en het gebruik van sociale media niet overschat worden en dat de medewerkers dáár zitten waar de burgers zitten die ze willen bereiken.

5.6 Vergelijking van de theoretische en empirische effecten

Bij het ministerie van SZW is het onderdeel 'flexibel werken en autonomie' onderzocht, bij BZK 'kennis en informatie delen' en bij VWS het 'slimmer gebruik van technologie' en zijn ook de effecten van deze HNW-praktijken naar voren gekomen. Hier worden deze empirische effecten vergeleken met de theoretische effecten van de betreffende praktijken, die gepresenteerd werden in paragraaf 3.9.

De tabellen geven een overzicht van gevonden effecten in de literatuur en die op basis van het empirische onderzoek. Een lege cel betekent dat er op dat vlak in dit onderzoek niets is gevonden, wat dus niet inhoudt dat het empirisch of theoretisch niet waar kan zijn. Waar enigszins afwijkende effecten zijn waargenomen worden deze met sterretjes aangeduid en vervolgens onder de tabel toegelicht.

Effecten van de andere HNW-praktijken zijn niet naar voren gekomen in dit onderzoek en kunnen daarom niet vergeleken worden met de effecten uit het literatuuronderzoek.

5.6.1 Flexibel werken en autonomie

De effecten van flexibel werken bij SZW kwamen voor een deel overeen met de effecten uit de literatuur. Zo hebben de medewerkers inderdaad meer autonomie, omdat ze zelf mogen nadenken hoe, waar en wanneer ze het werk het beste kunnen uitvoeren. De medewerkers worden hierdoor productiever en effectiever, wat de performance ten goede komt. Ook geven de geïnterviewden, in lijn met de literatuur, aan dat de werk/privé-balans beter is geworden. Dit betekent echter niet dat de werkstress minder wordt, omdat sommige medewerkers juist te veel gaan werken. De sociale cohesie kan tot slot verslechteren wanneer collega's elkaar minder zien, volgens de literatuur vooral bij meer dan 2,5 dag per week flexibel werken.

Theoretisch	Empirisch
• Meer autonomie	○ Meer autonomie
• Betere werk/privé-balans	○ Betere werk/privé-balans
• Grotere arbeidssatisfactie	○ Grotere arbeidssatisfactie
• Hogere performance of juist lagere door minder onderlinge controle	○ <i>Hogere performance, want medewerkers werken effectiever en zijn productiever*</i>
• Minder intentie om van baan te veranderen	
• Minder werkstress of juist meer door een intensivering van het werk	○ <i>Veel medewerkers gaan meer werken, wat ook meer stress oplevert**</i>
• Meer commitment aan de organisatie	
• Grotere betrokkenheid	
• Meer motivatie	○ Medewerkers waarderen de mogelijkheid om flexibel te kunnen werken
• Betere verwachtingen van het werk	○ Er worden heldere afspraken gemaakt***
• Minder fysieke en mentale klachten	○ Er is aandacht voor een gezonde en veilige werkomgeving
• Minder absentie	○ Flexibel werken vermindert de noodzaak tot fysieke aanwezigheid om te kunnen werken****
• Minder rolambiguiteit en –conflict	
• Stimuleert de verantwoordelijkheid	

• Stimuleert een actievere houding	
• Stimuleert najagen van persoonlijke en organisatiedoelen	○ Expliciteren van persoonlijke doelen wordt gestimuleerd
• Bij intensief flexibel werken (>2,5 dag/week) wordt de relatie met de collega's geschaad door minder face to face contact	○ De sociale cohesie wordt volgens sommigen minder
• De kwaliteit van de ouder-kind tijd verslechtert door vervaging van de grenzen tussen werk en privé	
• Minder innovativiteit	
• Afstemmingsproblemen	
	○ Medewerkers kunnen moderne middelen inzetten voor hun werk
	○ Kostenbesparingen

Op grond van de empirische bevindingen kunnen aanvullende verklaringen aangedragen worden ten aanzien van hetgeen in de literatuur reeds is gevonden. Hieronder worden deze aanvullingen bij de betreffende sterretjes gegeven:

* Medewerkers doen het werk daar waar dit het beste gedaan kan worden. Verder geven ze aan dat ze het zonde van hun tijd vinden om thuis niet productief te zijn, ze zetten hun effectieve uren in en ook werken ze vaak meer.

** Medewerkers werken thuis langer door en kunnen zich ook moeilijker voor het werk afsluiten.

*** Voor flexibel werken moeten goede afspraken gemaakt worden over aanwezigheid, bereikbaarheid en hoe kennis en informatie worden gedeeld. Deze transparantie leidt tot betere verwachtingen van het werk.

**** Omdat met flexibel werken men ook thuis kan werken, wordt de absentie lager. Als medewerkers zich te beroerd voelen om naar het kantoor te komen, voelen zij zich soms wel goed genoeg om thuis nog het een en ander te doen.

5.6.2 Kennis en informatie delen

In de theorie werd al aangegeven dat het moeilijk is om mensen kennis te laten delen, met name impliciete kennis. De Toolkit van BZK wordt nu nog voornamelijk gebruikt om kennis en informatie op te zetten en andere partijen hebben dit voorbeeld inderdaad nog nauwelijks gevolgd. Dit zou ook nog kunnen komen doordat nog niet iedereen van het bestaan af weet, omdat de Toolkit zich nog in de opstartfase bevindt. Het maakt wel kennisintegratie mogelijk, zoals ook al in de literatuur werd aangegeven. Alle informatie over een onderwerp staat in de toekomst op één plek wat de effectiviteit en efficiëntie uiteindelijk ten goede komt.

Theoretisch	Empirisch
• Maakt kennisintegratie mogelijk	○ Maakt kennisintegratie mogelijk; alle kennis en informatie over een onderwerp wordt verzameld op één plek
• Meer effectiviteit	○ Meer effectiviteit (omdat het wiel niet steeds opnieuw uitgevonden wordt)
• Meer efficiëntie	○ Meer efficiëntie (omdat het wiel niet steeds

	opnieuw uitgevonden wordt)
• Externe kennis is belangrijk voor innovatie	o Interdepartementale uitwisseling is nog gebrekkig
• Beter kunnen reageren op veranderingen in de omgeving	
• Creatie van nieuwe kennis	o Nog nauwelijks
• Knowhow gaat niet verloren	o Kennis wordt gebundeld en toegankelijk gemaakt
• De coördinatie ervan is niet volledig te plannen	o BZK heeft de coördinerende rol om Toolkit beschikbaar te stellen en verder te ontwikkelen, maar andere departementen dragen nog weinig bij *
• Impliciete kennis laat zich moeilijk delen	o (Impliciete) kennis laat zich moeilijk delen, er wordt nog voornamelijk gehaald en niet gebracht**
	o Er kan informatie worden gedeeld over departementsgrenzen heen
	o Er wordt meer bekendheid gegeven aan de onderwerpen waar aan gewerkt wordt
	o Door de gebruiksonvriendelijkheid worden andere, 'onveilige' manieren bedacht om kennis en informatie te delen

Op grond van de empirische bevindingen kunnen aanvullende verklaringen aangedragen worden ten aanzien van hetgeen in de literatuur reeds is gevonden. Hieronder worden deze aanvullingen bij de betreffende sterretjes gegeven:

* Andere departementen lijken nog weinig 'eigenaarschap' en daarmee verantwoordelijkheid te voelen voor de Toolkit.

** De drempel om (impliciete) kennis te delen is hoog door de gebruiksonvriendelijkheid. Ook is de Toolkit nog redelijk onbekend.

5.6.3 Slimmer gebruik van technologie en sociale media

Bij VWS komen de effecten ook voor een groot deel overeen met de literatuur. De resultaten van het slimmer gebruik van technologie en sociale media heeft veel waardevolle resultaten opgeleverd, zoals meer donoregistraties en meer mensen en innovaties op het Zorginnovatieplatform. Ook wordt Yammer veel gebruikt, waardoor mensen beter weten van elkaar wat ze doen en verspreide kennis geïntegreerd wordt en geven de geïnterviewden aan beter te weten wat er in de samenleving speelt, wat resulteert in beter beleid en een betere service aan de burger. Verder wordt het werk zelf leuker en efficiënter gedaan. Wel ontstaat er een kloof tussen de voorlopers en de medewerkers die geen sociale media etc. gebruiken.

Theoretisch	Empirisch
• Meer flexibiliteit	o Medewerkers mogen sociale media gebruiken en inzetten voor hun werk
• Hogere performance	
• Meer kans op waardevolle resultaten	o Meer kans op waardevolle resultaten, want medewerkers weten beter wat er speelt in de samenleving. Dit leidt tot beter beleid en betere

	service aan de burger. Ook worden de burgers beter bereikt (meer donoregistraties, groter netwerk en meer activiteit ZIP)*
• Kan helpen verspreide kennis te integreren	○ Medewerkers vinden elkaar sneller, bijvoorbeeld met vragen, ook collega's van andere departementen
• Maakt leren in organisaties gemakkelijker	○ Medewerkers worden getraind in web 2.0 door collega's**
• Efficiënter werken	○ Efficiënter werken
• Productiever werken	○ De burger wordt beter bereikt
• Moeilijker om af te sluiten voor het werk, waardoor men langer/meer werkt	
• Verslechterde werk/privé-balans (behalve als iemand goed is in tijdmanagement)	
	○ Het werk wordt voor sommige medewerkers leuker
	○ De kans op uitglijers wordt groter
	○ Er ontstaat een kloof tussen de voorlopers op ICT- en sociale media-gebied en de traditionelere ambtenaren
	○ De web 2.0 trainingen slaan aan en leiden tot een toename in het gebruik er van (bijvoorbeeld Yammer)

Op grond van de empirische bevindingen kunnen aanvullende verklaringen aangedragen worden ten aanzien van hetgeen in de literatuur reeds is gevonden. Hieronder worden deze aanvullingen bij de betreffende sterretjes gegeven:

* Dankzij het slimmer gebruik maken van technologie en sociale media geven de medewerkers aan een soort 'voelsprietten' te hebben in de samenleving en dus beter te weten wat er speelt en wat de beelden zijn.

** Volgens de literatuur heeft training in ICT geen significant effect, maar de web 2.0 trainingen lijken wel te leiden tot meer gebruik van web 2.0, dat was bijvoorbeeld te zien met het gebruik van Yammer.

FOKKE & SUKKE
MAKEN ALTIJD EEN STRAKKE
PROJECTPLANNING

EN DE **CULTUUR-
OMSLAG** ?

DIE IS DONDERDAG
DE 17^E OM HALF VIER.



Hoofdstuk 6 – Conclusies en geleerde lessen

De conclusies van het onderzoek worden hier gepresenteerd in de vorm van antwoorden op de deelvragen. Vervolgens worden de aanbevelingen gegeven, ofwel de geleerde lessen. In de discussie wordt een reflectie op het onderzoek gegeven en tot slot worden de wetenschappelijke, praktische en bestuurskundige relevantie van het onderzoek behandeld.

6.1 Conclusie

Er bestaat nog niet veel wetenschappelijk onderzoek op het gebied van HNW en de effecten ervan. Om een aantrekkelijke werkgever te blijven met de huidige bezuinigingen en de uitstroom van de 'Babyboomers' in het vooruitzicht wil de Rijksoverheid 'nieuw' gaan werken. Vandaar dat de volgende vraag centraal staat:

Welke lessen kunnen we leren over HNW?

In dit slothoofdstuk zal deze vraag uitgediept en beantwoord worden.

6.1.1 Wat is HNW?

HNW lijkt op de 'high-performance work practices' die al sinds de jaren '90 besproken worden in de literatuur over HRM. De medewerkers worden onder andere meer betrokken bij de organisatie, krijgen meer verantwoordelijkheid en er wordt meer geïnvesteerd in hun vaardigheden, hetgeen zou resulteren in een verhoogde performance (Boxall & Purcell, 2008: 120). HNW is wel breder dan alleen de 'zachte' HRM-kant en gaat ook over het slimmer gebruik maken van alle (technologische) ontwikkelingen om zo het werk beter en efficiënter te kunnen doen, medewerkers zo ver krijgen dat ze kennis en informatie met elkaar gaan delen en meer gaan samenwerken. Hier hoort ook een andere manier van leidinggeven bij, die meer ondersteunend is en uit gaat van vertrouwen in de medewerkers dat zij het werk zo goed mogelijk doen en bijvoorbeeld ook genoeg tijd in hun werk steken als ze op een andere plek werken dan op het kantoor. Het paraplubegrip HNW gaat tevens niet alleen over wat er binnen de organisatie gebeurt, maar bevindt zich ook op het grensvlak van de organisatie en de omgeving. Daar is ook een sterkere interactie, zoals bij de verschillende VWS-campagnes. HNW heeft dus ook effect op de manier van werken. HNW is werken mogelijk maken zoals dit het slimst, makkelijkst, efficiëntst, best en meest effectief kan gebeuren en hier de medewerker genoeg autonomie in te geven om zijn weg in te bepalen.

6.1.2 Wat zijn de effecten van HNW?¹

Voor de Rijksoverheid zijn kostenbesparingen, slimmer (samen)werken met behulp van nieuwe technologie en aantrekkelijk blijven als werkgever de drie motieven om te beginnen met HNW. HNW kan inderdaad kostenbesparingen tot gevolg hebben en het werk kan bovendien effectiever en efficiënter gedaan worden, waardoor ook de performance verbeterd wordt. In het slimmer samenwerken is nog een grote slag te slaan, omdat de manier waarop de systemen van de Rijksoverheid beveiligd zijn en het feit dat deze vaak 'ouder' zijn dan de medewerkers gewend zijn soms het snel en gemakkelijk kunnen werken belemmeren en medewerkers trucs gaan uithalen om toch elders prettig te kunnen werken. Dit brengt weer risico's met zich mee omdat, als informatie-uitwisseling niet meer afdoende beveiligd is en deze op straat komt te liggen, het imago van de (Rijks)overheid wordt aangetast. In een sterk bureaucratische organisatie als een ministerie bestaat daarom een grote behoefte aan controle en beveiliging en dit kan HNW, dat juist meer vrijheid vraagt, belemmeren. Of de Rijksoverheid aantrekkelijk blijft als werkgever of misschien zelfs aantrekkelijker wordt als er 'nieuw' wordt gewerkt, valt nog niet te zeggen omdat er net begonnen is met het inzetten van HNW-praktijken en deze nog in ontwikkeling zijn. Of het Rijk door HNW aantrekkelijker wordt voor toekomstige generaties valt buiten het bestek van dit onderzoek.

Door flexibel werken ervaren de medewerkers meer autonomie, omdat ze zelf mogen nadenken hoe, waar en wanneer ze het werk het beste kunnen uitvoeren. Ook hierdoor worden de medewerkers productiever en effectiever, wat de performance ten goede komt met als bijkomend effect dat het kostenbesparend werkt. Flexibel werken leidt verder tot een verbetering in de werk/privé-balans, maar betekent niet dat de werkstress minder wordt. Er bestaat het gevaar dat sommige medewerkers te veel gaan werken. De sociale cohesie kan tot slot verslechteren wanneer collega's elkaar minder zien, volgens de literatuur vooral bij meer dan 2,5 dag per week flexibel werken.

Verder krijgen medewerkers steeds meer hun eigen netwerk en weten ze elkaar beter te vinden, zo zoeken ze sneller zelf contact met anderen als ze bijvoorbeeld meer willen weten over een bepaald onderwerp.

Het blijft moeilijk om medewerkers kennis te laten delen, maar binnen het eigen departement gebeurt dit al wel iets meer. Interdepartementaal wordt het tot nu toe nog nauwelijks gedaan. Wel wordt kennisintegratie mogelijk gemaakt, omdat alle informatie over een onderwerp verzameld kan worden wat de effectiviteit en efficiëntie ten goede komt. Kennisintegratie wordt gemakkelijker wanneer er beter gebruik wordt gemaakt van technologie en sociale media. Dit laatste zorgt er ook voor dat medewerkers beter op de hoogte zijn van wat collega's doen. Ook helpt het om beter te weten te komen wat er in de samenleving speelt, wat resulteert in beter beleid en een betere service aan de burger.

Tot slot kan er een tweedeling ontstaan tussen voorstanders van HNW en de meer traditionele medewerkers die liever willen blijven werken zoals ze al jaren gedaan hebben en het nut er niet van inzien.

¹ Een volledig overzicht van de theoretische effecten van HNW is te vinden in paragraaf 3.9

6.1.3 Hoe wordt HNW beleefd?

Zoals bij elke (cultuur)verandering is HNW voor een deel van de medewerkers nog een beetje onwennig (Straathof, 2009: 10). Er zijn dus ook wisselende reacties. Op alle ministeries was er wel een aanzienlijk deel dat enthousiast was om met HNW aan de slag te gaan, maar de meer traditionele ambtenaren zaten er niet echt op te wachten. Deze laatste groep wil graag het werk blijven doen op de manier doen waarop dit al die tijd al gedaan wordt. Deze verschillende groepen zijn niet per sé gebonden aan leeftijd. De jonge medewerkers zijn niet altijd voorlopers en de oudere medewerkers niet per sé tegenstanders. Overal kwam wel naar voren dat medewerkers het erg vervelend vonden dat de techniek en ondersteuning (in het begin) nog niet toereikend waren en niet optimaal functioneerden.

De mogelijkheid om flexibel te kunnen werken wordt over het algemeen zeer gewaardeerd. Er blijft immers ruimte voor medewerkers om elke dag naar kantoor te komen. Alsnog is er voor hen wel het een en ander veranderd, omdat het niet meer vanzelfsprekend is de collega's elke dag op het werk tegen te komen en daar dus bij te praten. Wel vindt het overgrote deel dat HNW hoort bij modern werkgeverschap. Er zijn een aantal zaken die ervoor zorgen dat HNW nog niet geheel als positief beleefd wordt, zoals te weinig flexibele werkplekken en een smartphone met kuren. Overigens zijn de medewerkers op de afdelingen waar thuiswerken al heel geaccepteerd is en een ondersteunende leiderschapsstijl wordt toegepast hier erg tevreden over. Kennis delen gebeurt wel al iets meer, maar nog niet in de gewenste mate. Gebruiksonvriendelijkheid en het niet weten dat er een plek is waar alle informatie gebundeld wordt zijn hier de grootste oorzaak van. Medewerkers die een web 2.0 training hebben gevolgd waarderen dit en lijken vervolgens ook meer gebruik te gaan maken van deze toepassingen en mogelijkheden. Ambtenaren voelen zich echter vaak nog niet helemaal vrij om van alles op websites als Twitter te delen, omdat in een overheidsorganisatie een bepaald soort houding en discretie hoort. Tot slot zien sommigen een kloof ontstaan tussen de 'voor- en tegenstanders' van HNW.

6.1.4 Wat zijn de randvoorwaarden voor HNW?

Techniek en ondersteuning wordt overal als randvoorwaarde nummer één genoemd. Vervolgens zijn goede afspraken over aanwezigheid, bereikbaarheid en hoe kennis en informatie wordt gedeeld belangrijk. Ook steun vanuit het MT is belangrijk, zodat zowel afdelingshoofden als medewerkers weten dat ze gesteund worden door de lijn. Een vaste kern van trekkers om andere medewerkers te enthousiasmeren is ook van belang.

Voor verschillende HNW-praktijken gelden ook enkele specifieke randvoorwaarden. Zo is het bij flexibel werken zeer belangrijk om de sociale cohesie in te gaten te houden en medewerkers de mogelijkheid te geven op het kantoor verschillende werkgerelateerde activiteiten uit te voeren door verschillende soorten werkplekken te creëren, zoals geconcentreerd werken en vergaderen. Aansluitend hier aan dient het meubilair van de flexibele werkplekken gemakkelijk verstelbaar te zijn. Voor de hand ligt dat er ook genoeg werkplekken moeten zijn, zodat degenen die naar het kantoor komen ook daadwerkelijk een plek hebben om te werken. Ook is het belangrijk dat de medewerkers

beter bereikbaar zijn via mobiele telefoon of smartphone en e-mail. Goede communicatie is immers cruciaal als niet iedereen elkaar meer elke dag op kantoor treft. Tot slot is voorlichting over de voordelen en de impact van HNW een belangrijke randvoorwaarde.

Voor kennis en informatie delen is een randvoorwaarde dat meerdere mensen op de hoogte zijn van waar dit gebundeld wordt. Een ander cruciaal punt is de gebruiksvriendelijkheid. Het moet makkelijk zijn om kennis en informatie te delen, want anders haken veel mensen al af. Ook moet de gebruiker er zelf baat bij hebben om mee te doen.

Voor het slimmer gebruik van technologie is ook belangrijk dat medewerkers die niet heel digivaardig zijn er mee over weg kunnen. Dit kan bevorderd worden door trainingen. Wel moet het gebruik van bijvoorbeeld sociale media niet gezien worden als hét middel dat overal voor ingezet kan worden en altijd tot succes zou leiden. Het is belangrijk om goed te blijven nadenken over wat een goed hulpmiddel is voor een bepaald onderwerp. Ook voor de hand liggend, maar niet te onderschatten, is dat je als ministerie dáár zit waar je doelgroep zich beweegt. Zo kan nu Hyves the place to be zijn voor veel mensen, maar over een (paar) jaar weer een andere site of zelfs een ander soort plek. Tot slot is het belangrijk om niet voor alles een lijst met gedragsregels te maken, omdat dit mensen tegenhoudt om er mee aan de slag gaan. Aan de andere kant vinden ambtenaren het wel prettig om te weten wat ze wel en niet kunnen schrijven op het wereldwijde web. Vaak voelen ze zich nog niet vrij om van alles op (sociale) media te delen, omdat een zekere mate van terughoudendheid vereist is bij het verspreiden van informatie als medewerker van de (Rijks)overheid.

6.2 Aanbevelingen: Welke lessen zijn er geleerd?

Er zijn een aantal belangrijke lessen geleerd die kunnen helpen om (de uitgelichte praktijken van) HNW tot een succes te maken.

- ❖ *Adequate technische voorzieningen en ondersteuning.* Dit is zowel van belang om goed op het kantoor te kunnen werken alsook de mogelijkheid te hebben om tijd- en plaatsonafhankelijk te kunnen werken. Je kunt immers pas goed thuis werken als je daar ook kunt inloggen op het systeem van het departement. Om onderweg of op andere plekken te kunnen werken zijn een laptop en/of smartphone nuttige hulpmiddelen. Als de technische faciliteiten niet optimaal zijn kunnen de medewerkers er niet maximaal van profiteren, terwijl dit juist één van de randvoorwaarden is om slimmer te kunnen werken. Bovendien vraagt de gevoelige materie waar overheidsfunctionarissen mee te maken hebben om goed beveiligde ICT-faciliteiten die ook gebruiksvriendelijk dienen te zijn. Dit aspect behoeft nog enige verbetering, zowel wat betreft de systematiek alsmede de toepassing en het gebruik ervan, gelet op bijvoorbeeld het ontbreken van voldoende flexplekken en andere voorzieningen alsook het omzeilen van beveiligde informatie-uitwisseling.
- ❖ *Transparante afspraken maken.* Voor een nieuwe manier van werken moeten eerst goede afspraken gemaakt worden over aanwezigheid en bereikbaarheid, omdat medewerkers elkaar immers niet meer automatisch treffen op het kantoor. In het verlengde hiervan zijn afspraken over

hoe kennis en informatie wordt gedeeld noodzakelijk, zodat efficiënt gewerkt kan worden. Van belang is dat de afspraken goed worden nageleefd en geëvalueerd, zodat het proces van invoering van HNW verbeterd kan worden. Zo is het gebruik van Yammer om kennis te delen door het ene departement aangemoedigd, terwijl de twee andere er nog geen gebruik van maken.

- ❖ *Ruimte voor experimenteren.* Het is goed om afspraken te maken, maar niet om alles te proberen vast te leggen in lange lijsten of regels. Als overal gedragsregels voor ontworpen worden ontstaat een hoge drempel voor medewerkers om bijvoorbeeld gebruik te maken van sociale media. Medewerkers moeten het idee hebben dat ze best fouten mogen maken, als ze maar verstandig te werk blijven gaan. Dit maakt HNW aantrekkelijk en uitdagend voor ambitieuze medewerkers.
- ❖ *Steun vanuit het management.* Veel afdelingshoofden voelen zich zekerder als ze weten dat ze gesteund worden door het MT. Ook medewerkers vinden het belangrijk om zeker te weten dat hun leidinggevende achter hen staat in wat ze doen.
- ❖ *Mensen motiveren om mee te doen.* Kennis en informatie delen wordt pas gedaan als mensen weten wat te doen en waar ze het voor doen. Om dit aan te wakkeren is een vaste groep gemotiveerde trekkers nodig. Ditzelfde geldt voor het slimmer gebruik maken van technologie en sociale media. Als medewerkers het nut ervan niet zien, zullen ze er niet aan beginnen. Voorlichting en trainingen hierin dragen er toe bij dat ze daadwerkelijk slimmer gaan werken. Het verdient daarom aanbeveling blijvend aandacht te vestigen op de vorderingen bij HNW, zodat de herkenbaarheid en draagvlak worden vergroot.
- ❖ *Het middel mag geen doel worden.* Er moet steeds goed nagedacht blijven worden hoe een bepaald onderwerp, project, opdracht etc. het beste uitgevoerd kan worden. Het is immers niet vanzelfsprekend het handigste of beste om op afstand te vergaderen of sociale media in te zetten voor een campagne. Soms zijn face to face overleggen slimmer en traditionele manieren van campagne voeren. Ieder keer moet daarom de vraag worden gesteld op welke wijze de inzet van sociale media toegevoegde waarde heeft.
- ❖ *Ruimte voor verschillen.* Het ene ministerie is immers het andere niet en de ene afdeling is de andere niet. Er kunnen wel 'spelregels' worden opgesteld, maar daarbinnen moet genoeg ruimte zijn voor maatwerk. Dit blijkt ook in de manier waarop HNW op de drie departementen wordt vormgegeven. Rekening houden met verschillen is ook belangrijk om te voorkomen dat medewerkers het idee krijgen dat ze een nieuwe manier van werken opgelegd krijgen, hetgeen op weerstand zou kunnen stuiten.

6.3 Discussie

6.3.1 Beperkingen

Voor het literatuuronderzoek is bestudeerd wat er in diverse verschillende wetenschappelijke artikelen vermeld wordt over HNW. Een kanttekening hierbij is dat de uitgevoerde analyse van wetenschappelijke artikelen met betrekking tot HNW niet volledig is door het tijdsbestek dat er voor het onderzoek beschikbaar was. Tevens bestaat de mogelijkheid dat de condities waaronder de

onderzoeken zijn gedaan van elkaar verschillen en de vergelijking daardoor minder betrouwbaar is. Ook is er geen rekening gehouden met hoe hoog aangeschreven de tijdschriften staan.

Een andere beperking van het onderzoek is, zoals al eerder genoemd, dat de afdelingen die begonnen zijn met flexibel te gaan werken op SZW zelf hebben aangegeven dat ze er aan mee wilden doen. In ieder geval de afdelingshoofden van de betreffende afdelingen stonden dus welwillend tegenover het concept van flexibel werken. Om met dit feit rekening te houden zijn twee medewerkers van afdelingen die flexibel zijn gaan werken geïnterviewd, waarvan er één positief tegenover flexibel werken stond en de andere medewerker in eerste instantie niet.

Belangrijk om hier te noemen, en eveneens al eerder genoemd, is dat het project van BZK met de samenwerkingsruimten/Toolkit nog in de opstartfase zit. Dit kan (deels) oorzaak zijn dat er nog niet veel gebruik van wordt gemaakt en er dus ook nog niet veel effecten zijn aan te duiden. Dit neemt echter niet weg dat alle geïnterviewden het gebruiksonvriendelijk vonden en er alleen mee werkten omdat dat nu eenmaal moest. De (soms) gevoelige materie waar overheidsfunctionarissen mee te maken hebben vraagt om goed beveiligde, maar ook gebruiksvriendelijke ICT-faciliteiten. Omdat dit aspect verbetering behoeft om te voorkomen dat beveiligde informatie-uitwisseling omzeild wordt, kan vervolgonderzoek hier uitkomst naar bieden. Verder kan het nuttig zijn om nader te onderzoeken hoe medewerkers gestimuleerd kunnen worden om kennis en informatie te delen en meer/gemakkelijker gaan samenwerken, ook over de departementsgrenzen heen.

De reacties op de web 2.0 cursussen van VWS waren in de meeste gevallen erg positief. Het betreft echter wel vooral mensen die zelf aangeven dat ze een dergelijke cursus willen gaan volgen. Soms wordt de cursus met een gehele afdeling gevolgd, waar dus wel medewerkers in zitten die kritischer tegenover web 2.0-gebruik zijn, maar dit kan een bias op hebben geleverd in de uitkomsten.

Een andere beperking van het onderzoek is dat alleen de empirische effecten van flexibel werken en autonomie, kennis en informatie delen en het slimmer gebruik van technologie vergeleken konden worden met de theoretische effecten. De effecten van de andere HNW-praktijken zijn niet naar voren gekomen in de interviews en konden daarom niet vergeleken worden met de effecten uit de literatuur. Vervolgonderzoek zou kunnen achterhalen wat empirische effecten van de andere onderdelen van HNW zijn en deze toetsen aan de theorie. Verder zou vervolgonderzoek naar het maken van goede afspraken en de naleving en evaluatie van HNW nuttig zijn, zodat het proces en de invoering van HNW inzichtelijk wordt en waar nodig verbeterd kan worden.

6.3.2 Relevantie

Wetenschappelijke relevantie

Zoals al eerder genoemd is er nog weinig wetenschappelijk onderzoek gedaan naar HNW en de effecten ervan. Om deze reden is het concept uitgesplitst en is gekeken wat er in diverse artikelen over de onderscheiden thema's geschreven is. Hiermee is ordening aangebracht in het 'paraplubegrip' HNW en is overzichtelijke beschreven wat HNW inhoudt en welke effecten er te benoemen zijn. Vervolgens is gekeken naar de effecten bij de toepassing van HNW-praktijken bij de onderzochte departementen, welke randvoorwaarden nodig zijn voor een goede implementatie van

HNW en hoe HNW beleefd wordt door de medewerkers. Daarnaast zijn er concrete aanbevelingen geformuleerd om HNW succesvol verder te kunnen implementeren.

Een onderwerp waarover nog weinig bekend is (zogenoemde 'witte vlek') heeft hoge wetenschappelijke relevantie, omdat de kennisbijdrage dan groot is (Van Thiel, 2010; 21). De wetenschappelijke relevantie van het onderzoek is dat een kort doch onderbouwd overzicht wordt geboden van het centrale thema HNW en de effecten ervan op de deelgebieden flexibel werken, autonomie voor medewerkers, kennis en informatie delen, meer samenwerken, slimmer gebruik van technologie, afgestemde persoonlijke ontwikkeling en coachend en faciliterend leiderschap. Deze informatie kan weer afgezet worden tegen empirische bevindingen, waardoor mogelijk wordt gemaakt meer specifieke informatie over de deelgebieden te verzamelen en de bestaande praktijken bij departementen op een handzame en geordende manier te onderzoeken en te evalueren. In dit onderzoek zijn de theoretische bevindingen gelegd naast de bevindingen bij de drie departementen en ook enkele aanvullende verklaringen gegeven voor de theoretische effecten. Hiermee is mogelijk gemaakt verder onderzoek te doen naar de nog bestaande witte vlekken.

Het empirische gedeelte bij de drie ministeries maakt de effecten en randvoorwaarden voor HNW bij de Rijksoverheid inzichtelijk. Deze effecten en randvoorwaarden kunnen gebruikt worden om een vergelijking te maken met andere sectoren waarin HNW wordt toegepast en welke voor- en nadelen er aan verbonden zijn. Dit kan gebruikt worden voor verder onderzoek om achter 'universele' randvoorwaarden voor HNW te komen. Voorts biedt het onderzoek inzicht in de belemmeringen bij de daadwerkelijke toepassing van HNW, zoals gebruiksonvriendelijkheid en onbekendheid, alsmede de beperkingen van de technische faciliteiten. Hierop zijn enkele aanbevelingen geformuleerd.

Praktische relevantie

De gehele Rijksoverheid wil uiteindelijk 'nieuw' gaan werken. Het onderzoek biedt een overzicht van de effecten van HNW, zoals deze naar voren zijn gekomen uit de bestudeerde literatuur en uit een empirisch onderzoek bij drie ministeries. Ook zijn er randvoorwaarden voor HNW aangeduid en worden er aanbevelingen gedaan om HNW succesvol te kunnen invoeren. HNW kan immers bijdragen aan het efficiënter en effectiever werken en aan een aantrekkelijk werkgeversimago van de (Rijks)overheid. In de toekomst zal in de publieke sector immers hetzelfde werk gedaan moeten worden met minder mensen. Ook zou de (Rijks)overheid een afspiegeling moeten zijn van de samenleving, waardoor het aantrekken en behouden van jonge medewerkers eveneens van belang is. Het onderzoek biedt tevens handvatten voor de HRM-afdelingen om managers en medewerkers adequaat toe te rusten voor HNW. Ze kunnen managers ondersteunen in het zetten van stappen in de richting van coachend en faciliterend leiderschap en om de randvoorwaarden te realiseren. Gedacht kan worden aan invulling van voldoende flexplekken, onderschrijven van nut en noodzaak van technische faciliteiten en heldere communicatie en transparantie ten aanzien van aanwezigheid en bereikbaarheid. Medewerkers kunnen worden begeleid bij het invullen van hun opleidingsprofielen om HNW te omarmen en daarbij ruimte te creëren voor experimenten, het voorbereiden van trainingen in HNW (zoals bij VWS) en het verspreiden van beproefde werkwijzen bij andere afdelingen en departementen, zoals meer autonomie geven aan de medewerkers.

Bestuurskundige relevantie

HNW is niet alleen bij de Rijksoverheid een hip thema, vanwege onder meer de uitstroom van de Babyboomers en de bezuinigingen, maar ook bij andere organisaties in de publieke sector. Hoe de (Rijks)overheid met behulp van HNW een aantrekkelijke werkgever kan blijven voor de toekomstige generatie is een essentieel vraagstuk. Temeer omdat dit gepaard gaat met veranderende preferenties en competenties van medewerkers waarin sociale toepassingen van ICT gemeengoed zijn geworden, waardoor andere manieren van opnemen en overdragen van kennis mogelijk zijn geworden. Dit onderzoek beschrijft wat de wensen en kenmerken zijn van de toekomstige medewerkers, maar vooral ook wat de effecten en randvoorwaarden van HNW zijn. Goede kennis over de effecten en randvoorwaarden van HNW zijn van groot belang voor publieke organisaties om succesvol aan de slag te gaan met HNW en de beoogde effecten daadwerkelijk te kunnen realiseren. Uit het onderzoek zijn immers ook punten naar voren gekomen die wringen met HNW. Een opvallend punt van HNW in de publieke sector dat uit het onderzoek naar voren kwam is dat er een bureaucratische manier van werken wordt gehandhaafd die gericht is op controle en beveiliging, terwijl HNW juist meer vrijheid vraagt. Nu zoeken medewerkers omwegen om ondanks de 'belemmerende' beveiliging toch prettig te kunnen werken. Dit vergroot de kans dat informatie op straat komt te liggen en zo het imago van de overheid wordt aangetast. Van overheidsorganisaties wordt tevens een bepaald soort houding verwacht, onder meer discreet en zuinig. Publieke organisaties kunnen niet uitstralen dat ze veel geld uitgeven aan bijvoorbeeld allerlei nieuwe technologische snufjes zoals iPads en tablets voor hun ambtenaren, omdat dat een verkeerd signaal afgeeft, terwijl het voor sommige ambtenaren wel zou resulteren in een hogere performance en flexibel werken makkelijker maakt en dus bevordert. Dit kwam ook naar voren in de interviews en tekent eveneens het bijzondere karakter van de publieke sector.

FOKKE & SUKKE
ZIJN RADICAAL GESTOPT

NOU JA, WE TWITTEREN
NOG WEL EENS OP
FEESTJES...

...ALS WE TEVEEL
GEZOPEN HEBBEN.



RGvT

www.foksuk.nl

Literatuurlijst

Albrecht, S. and A. Travaglione. (2003), 'Trust in public-sector senior management', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14 (1): 76-92.

Attema, J., Nood, D. de & Maas, T. van der. (2009). Werk in balans 2009. (ECP-EPN)

Bowen, D.E. & E.E. Lawler. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan Management Review*, Spring, pp. 31-39.

Boxall, P. & J. Purcell. (2008). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan, New York.

Cisco. (2010). Connected World Report. [http://newsroom.cisco.com/dlls/2010/prod_101910.html] en [http://newsroom.cisco.com/dlls/2010/prod_110810.html]

Deelgemeente Overschie. TwerkT.

Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512 GEBRUIKT?

Erdem, F. (2003). Optimal trust and teamwork: from groupthink to teamthink. *Work Study*, vol. 52, no. 5, pp. 229-233.

Eylon, D. & P. Bamberger. (2000). Empowerment Cognitions and Empowerment Acts : Recognizing the Importance of Gender. *Group & Organization Management* Vol. 25, No. 4, pp. 354-372

Evans, B.K. & D.G. Fischer. (1992). A hierarchical model of participatory decision-making, job autonomy and perceived control. *Human Relations*, vol. 45, no. 11, pp. 1169-1189.

Fenner G.H. & R.W. Renn. (2010). Technology-assisted supplemental work and work-to-family conflict: The role of instrumentality beliefs, organizational expectations and time management. *Human relations*, 63(1) 63-82.

Fernandez, S. & T. Moldogaziev. (2010). Empowering public sector employees to improve performance: does it work? *The American Review of Public Administration*, vol. 41 (1) Pp. 23-47.

Fiol, C.M. & M.A. Lyles. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, vol. 10, no. 4, pp 803-813.

Gajendran, R.S. & Harrison, D.A. (2007) The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), pp.1524–1541.

Gates, B. The New World of Work. Gepubliceerd op 19 mei 2005. [<http://www.microsoft.com/mscorp/execmail/2005/05-19newworldofwork.msp>]. Gedownload op 18 april 2011.

Gebert, D., Boerner, S. & R. Lanwehr. The Risks of Autonomy: Empirical Evidence for the Necessity of a Balance Management in Promoting Organizational Innovativeness. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 12, No. 1, Pp: 41–49.

Gould-Williams, J. (2004), 'The Effects of 'High Commitment' HRM practices on employee attitude: the views of public sector workers', *Public Administration*, vol. 82(1): 63-81

- Griffin, M.A., Patterson, M.G & M.A. West. (2001). Job satisfaction and teamwork: the role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 22, pp. 537-550.
- Groeneveld, S. en Steijn, A.J. (2010). *Arbeidsmarkt, werving en selectie*. In: Strategisch HRM in de publieke sector. Pp: 77-101. Koninklijke Van Gorcum, Assen.
- Haar, J.M. and Spell, C.S. (2004). Programme knowledge and value of work-family practices and organizational commitment, *International Journal of Human Resources Management*, 15(6), 1040-1055.
- Harley, B. (1999). The myth of empowerment: work organisation, hierarchy and employee autonomy in contemporary Australian workplaces. *Work, Employment & Society*, Vol. 13, No.1, pp: 41-66.
- Harley, B. (2001). Team Membership and the Experience of Work in Britain: An Analysis of the WERS98 Data. *Work Employment and Society*, vol. 15, no. 4, pp. 721-742.
- Hoegl, M. & K.P. Parboteeah. (2003). Goal setting and team performance in innovative projects: on the moderating role of teamwork quality. *Small Group Research*, vol. 43, no. 1. pp. 3-19.
- Hooff, van den, B., de Leeuw van Weenen, F., Soekijad & M. Huysman. (2010). The value of online networks of practice: the role of embeddedness and media use. *Journal of Information Technology*, 25, pp. 205-215.
- Hornung, S. & D.M. Rousseau. (2007). Active on the job-proactive in change. How autonomy at work contributes to employee support for organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 43, no. 4, pp. 401-426.
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, vol. 2, no. 4, pp. 337-359.
- Jansen, Prof. dr. P.G.W., (1996). *Organisatie en Mensen. Inleiding in de bedrijfspsychologie voor economen en bedrijfskundigen*. Baarn: Uitgeverij H. Nelissen, 197-229. [<http://www.roemenconsultancy.nl/hpm.htm>]
- Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (1993). The wisdom of teams. *Small Business Reports*, vol. 18, no 7. pp: 68-71).
- Kelliher, C. & D. Anderson. (2010). Doing more with less? Flexible work practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63 (1) 83-106.
- Kim, S. (2002) 'Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership', *Public Administration Review*, vol. 62 (2): 231-237
- Kirchmeyer C (1993) Nonwork-to-work spillover: A more balanced view of the experiences and coping of professional women and men. *Sex Roles* 28: 531-52.
- Knights, D. & D. McCabe. Bewitched, bothered and bewildered: The meaning and experience of teamworking for employees in an automobile company. *Human Relations*, vol. 53(11): 1481-1517.
- Koning, de, J. & A. Gelderblom. (2006). ICT and older workers: no unwrinkled relationship. *International Journal of Manpower*. Vol. 27, no 5, pp. 467-490.
- Kongpichayanond, P. (2009). Knowledge Management for Sustained Competitive Advantage in Mergers and Acquisitions. *Advances in Developing Human Resources*. Vol. 11, No. 3. pp: 375-387.

- Langfred, C.W. (2004). Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. *Academy of Management Journal* 2004, Vol. 47, No. 3, 385-399.
- Locke, E.A. & G.P Latham. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705-717
- Marler, J.H., Liang, X. & J. H. Dulebohn. (2006). Training and effective employee Information Technology use. *Journal of Management*, vol. 32: 721-743.
- McDonald, K.S. & L.M. Hite. (2005). Reviving the relevance of career development in Human Resource Development. *Human Resource Management Review*, vol.4, no.4, pp. 418-439.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. *BinnenbeRijk 01 – themanummer Het Nieuwe Werken*, februari 2011.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. *Informatie ICOP-programma 2011 Het Nieuwe Werken bij het Rijk*, december 2010.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Werkgelegenheid. Memo offerteverzoek Bright & Company: same bang for less bucks. Slim bezig: het nieuwe werken. 2 december 2010.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Werkgelegenheid. (2009). Het Nieuwe Werken bij het Rijk. Van het oude werken, de dingen, die voorbijgaan.
- Money Penny. PowerPoint presentatie: Het Nieuwe Werken bij de Rijksoverheid. Inspiratiesessie 18 mei 2010.
- Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie. (2008). *2punt0*. Is uw organisatie klaar voor de nieuwe generatie werknemers?
- Ojala, M. (2005). Blogging. For knowledge sharing, management and dissemination. *Business Information Review*, vol. 22(4): 269-276.
- Oldham, G.R. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, vol. 39. No. 3. 607-634.
- Oldham, G.R, Hackman, R. (1981). Relationships Between Organizational Structure and Employee Reactions: Comparing Alternative Frameworks. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 66-83
- Ollo-Lopez, A., Bayo-Mariones, A. & M. Larraza-Kintana. (2010). The relationship between New Work Practices and Employee effort. *Journal of Industrial Relations*, 52. pp: 219-235.
- Paris, C.R., Salas, E. & J.A. Cannon-Bowers. (2000). Teamwork in multi-person systems: a review and analysis. *Ergonomics*, vol. 43, no. 8, pp. 1052-1075.
- Perry, J.L., Mesch, D., Paarlberg, L. (2006). Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited (p 505-514) *Public Administration Review*, 66(4), 505-514
- Purcell, J., and S. Hutchinson. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal* 17(1): 3-20.
- Robson, C. (2002). Real world research. Malden VS: Blackwell Publishing.
- Roehling, P.V., Roehling, M. and Moen, P. (2001). The relationship between work-life policies and practices and employee loyalty: a life course perspective, *Journal of Family and Economic Issues*, 22(2), 141-170.
- Rooij, de, R. *Nota: Definitieve reactie MT SZW reactie Flexibel werken bij SZW*. 11 mei 2011.

Ruyter, A. de, et al. (2008), 'Agency working and the degradation of public service employment: the case of nurses and social workers'. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 19 (3), 432-445.

Salas E., Sims, D.E. & C.S. Burke. (2005). Is there a 'big five' in teamwork? Small group research, vol. 36, no. 5, pp. 555-599.

Sanders, K. (2001). *Informele netwerken binnen arbeidsorganisaties*. Uit: Netwerken en sociaal kapitaal. J.C. Vrooman (red.). Amsterdam

Sanders, K. (2004). Playing truant within organisations. Informal relationships, work ethics and absenteeism. *Journal of Management Psychology*, vol. 19, no. 2, pp. 136-155.

Spector, P.E. (1986). Perceived control by employees: a meta-analysis of studies concerning autonomy and participation. *Human Relations*, vol. 39, no. 11, pp. 1005-1016.

Steelcase. Persbericht: Leiderschap grootste struikelblok implementatie Het Nieuwe Werken. 4 november 2010.[<http://www.steelcase.nl/nl/over-steelcase/nieuws/nieuwsberichten/pages/leiderschap-nieuwe-werken.aspx>]. Gedownload op 8 februari 2011.

Steijn, A.J. HRM, arbeidssatisfactie en de publieke sector, 2003 Research Paper
Faculteit der Sociale Wetenschappen (FSW); Faculty of Social Sciences (FSS)
[http://repub.eur.nl/resource/pub_1471/index.html] Gedownload op 9 november 2010.

Steijn, B. (2004), 'HRM and job satisfaction in the Dutch public sector', *Review of Public Personnel Administration*, vol. 24, no 1, pp. 291-303

Steijn, B. (2001), '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*, vol. 16, no. 3, pp. 191-203..

Storberg-Walker, J. & C. Gubbins. (2007). Social networks as a conceptual and empirical tool to understand and 'do' HRD. *Advances in Developing Human Resources*, vol.9, no. 3, pp. 291-311.

Straathof, A. J. M. (2009). *Zoeken naar de kern van cultuurverandering*. Uitgeverij Eburon, Delft.

Thiel, van, S. (2010). *Bestuurskundig onderzoek*. Uitgeverij Coutinho, Bussum.

Thornthwaite, L. (2004). Working time and work-family balance: A review of employees' preferences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 42, no. 2, pp. 166-184.

Timmer, M.E. & A. Terluin. *Nota aan voorzitter en leden MT SZW. Agenda toerusting medewerkers SZW 2008-2011*. 3 november 2008.

Timmer, M.E. & S. Verbiest. *Voorstel Flexibel werken bij SZW*. 6 december 2010.

TNS Nipo, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2010). Onderzoeksrapportage: 'Nederland klaar voor het Nieuwe Werken'.

Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen. De visie op het nieuwe werken bij UWV. 1 oktober 2010.

Universiteit Utrecht. Veeleisende baan geen belemmering voor tijd met gezin. [<http://www.uu.nl/NL/Actueel/Pages/Veeleisendebaaangeenbelemmeringvoortijdmetgezin.aspx>]. 23 september 2010.

Van Dijk, J. (2008). Powerpointpresentatie "De Digitale Generatie: Slimmer, Sneller en Socialer? Jongeren en hun participatie aan de maatschappij met digitale media". Universiteit Twente.

Valenduc, G. & P.Vandramin. (2001). Telework: from distance working to new forms of flexible work organization. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 2/01 pp 244-257.

Veen, W. & Jacobs, F.M.A. (2005). *Leren van jongeren*. Een literatuuronderzoek naar nieuwe geletterdheid.

Werner, J.M. & R.L. DeSimone. (2009). *Human Resource Development*. South-Western, a part of Cengage Learning. United States of America.

Willem, A. & M. Buelens. (2007). Knowledge sharing in public sector organizations: The effect of organizational characteristics on interdepartmental knowledge sharing. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17, pp. 581-606.

Bijlage 1 – Vragenlijst HNW bij het Rijk

	Ja	Nee	Toelichting (evt.)
1. Is uw organisatie bezig met nieuw of anders huisvesten?			
2. Lopen er momenteel externe onderzoeken m.b.t. HNW?			
3. Is het toegestaan om (structureel) 'plaats- en tijdsafhankelijk werken' te werken?			
4. Lopen er experimenten/pilots m.b.t. HNW (bijv. gebruik van eigen apparatuur of social media)?			
5. Onderneemt uw organisatie activiteiten om medewerkers slimmer te laten (samen)werken?			
6. Heeft u leerervaringen dat HNW / Slimmer Werken iets oplevert op het gebied van productiviteit, creativiteit, werktevredenheid, etc.?			
7. Lopen er leiderschapsprogramma's die zicht richten op HNW?			
8. Is er in uw organisatie effectieve samenwerking tussen P&O - IT - Huisvesting – Mobiliteit?			
9. Heeft u documenten (plannen van aanpak, regelingen, presentaties) die u zou willen delen? Zo ja, zou u deze kunnen meesturen?			
10. Wat zijn de drie meest gestelde vragen over HNW bij de medewerkers?	1. 2. 3.		
11. Wat zijn de drie meest gestelde vragen over HNW bij de leidinggevenden?	1. 2. 3.		
12. Welke drie 'best practices' m.b.t. HNW uit uw organisatie kunnen voor andere organisaties interessant zijn?	1. 2. 3.		

Bijlage 2 – Topiclijst interviews SZW

- Zou u zich willen voorstellen? Even kort iets vertellen over uw taken en functie.

Project

- Bij SZW is in 2010 de première gestart, kunt u hier iets over vertellen?
- Wat betekent dit project voor u?
- Wat vindt u goed aan de aanpak van de première?

Effecten

- Zijn er effecten aan te duiden?
- Welke positieve effecten worden er ondervonden?
- Welke negatieve effecten worden er ondervonden?
- Wat levert het volgens u op?

Reacties

- Hoe reageren de directe collega's er op?
- Hoe reageren de collega's van afdelingen die niet flexibel zijn gaan werken er op?

Randvoorwaarden

- Wat zijn volgens u randvoorwaarden voor flexibel werken?
- Heeft u advies voor een ander die flexibel werken wil gaan implementeren?

Valkuilen

- Wat zijn volgens u valkuilen voor de betreffende praktijk?

Vervolg van het project

- Tot en met 2014 gaat SZW door met het gefaseerd invoeren van flexibel werken. Wat gaat er anders gebeuren dan in de première?

Andere aspecten HNW

- Wat wordt er in uw ministerie verder/anders/meer gedaan op het gebied van...
 - kennis en informatie delen
 - meer samenwerken met andere ministeries
 - slimmer gebruik van technologie en sociale media
 - afgestemde persoonlijke ontwikkeling
 - coachend en faciliterend leiderschap

Bijlage 3 – Topiclijst interviews BZK

- Zou u zich willen voorstellen? Even kort iets vertellen over uw taken en functie.

Project

- Door BZK zijn samenwerkingsruimten (o.a.) voor HNW opgezet, een soort wiki, kunt u hier iets over vertellen?
- Wat is het doel?
- Wat betekent dit project voor u?
- Wat vindt u hier zo goed aan?

Effecten

- Zijn er al effecten aan te duiden?
- Welke positieve effecten worden er ondervonden?
- Welke negatieve effecten worden er ondervonden?
- Wat levert het volgens u op?

Reacties

- Hoe reageren de gebruikers er op?
- Hoe reageren de collega's er op?

Randvoorwaarden

- Wat zijn volgens u randvoorwaarden voor zo'n samenwerkingsruimte?
- Heeft u advies voor een ander die zoiets wil gaan opstarten?

Valkuilen

- Wat zijn volgens u valkuilen voor de betreffende praktijk?

Andere aspecten HNW

- Wat wordt er in uw ministerie verder gedaan op het gebied van...
 - flexibel werken en autonomie voor medewerkers
 - samenwerken met andere ministeries
 - slimmer gebruik van technologie en sociale media
 - afgestemde persoonlijke ontwikkeling
 - coachend en faciliterend leiderschap

Bijlage 4 – Topiclijst interviews VWS

- Zou u zich willen voorstellen? Even kort iets vertellen over uw functie en taken.

Project

- Door VWS zijn Hyves en Twitter gebruikt in de campagne donorregistratie, kunt u hier iets over vertellen?
- Waarom gekozen voor sociale media?
- Er zijn web 2.0 applicaties ingezet bij het Zorginnovatieplatform, kunt u hier iets over vertellen?
- Kunt u iets vertellen over de web 2.0 opleidingen?
- Wordt er meer gedaan op het gebied van slimmer gebruik van technologie en sociale media?
- Wat betekent dit slimmer gebruik van technologie en sociale media voor u?
- Wat vindt u goed aan hoe VWS hier gebruik van heeft gemaakt?

Effecten

- Zijn er effecten van aan te duiden?
- Welke positieve effecten worden er ondervonden?
- Welke negatieve effecten worden er ondervonden?
- Wat levert het volgens u op?

Reacties

- Hoe reageren de collega's op dit slimmer gebruik maken van technologie en sociale media?
- Hoe reageren de mensen die een web 2.0 opleiding hebben gevolgd er op?

Randvoorwaarden

- Wat zijn volgens u randvoorwaarden voor het slimmer gebruik maken van technologie en sociale media?
- Heeft u advies voor een ander die ermee aan de slag wil gaan?

Valkuilen

- Wat zijn volgens u valkuilen voor de betreffende praktijk?

Andere aspecten HNW

- Wat wordt er in uw ministerie verder gedaan op het gebied van...
 - flexibel werken en autonomie voor medewerkers
 - kennis en informatie delen
 - meer samenwerken met andere ministeries
 - afgestemde persoonlijke ontwikkeling
 - coachend en faciliterend leiderschap