

2011

ERASMUS
UNIVERSITEIT
ROTTERDAM

OP WEG NAAR 'HET NIEUWE WERKEN'
ONDERZOEK NAAR DE BEREIDHEID VAN MEDEWERKERS EN
LEIDINGGEVENDEN BINNEN STADSONTWIKKELING OM TE
WERKEN VOLGENS DE PRINCIPES VAN HET NIEUWE WERKEN.

Afstudeerscriptie | Fenna Speelman 335213



Gemeente Rotterdam
Stadsontwikkeling

Op weg naar ‘Het Nieuwe Werken’

“Onderzoek naar de bereidheid van medewerkers en leidinggevenden binnen Stadsontwikkeling om te werken volgens de principes van Het Nieuwe Werken”.

Fenna Speelman

335213

Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Master Arbeid, Organisatie & Management



Eerste Lezer: Dr. L. den Dulk
Tweede lezer: Prof. Dr. A.J. Steijn
Gemeente Rotterdam
Stagebegeleidster: S. Brouwer

Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van mijn afstudeeronderzoek. Dit heb ik geschreven in het kader van mijn master Arbeid, Organisatie en Management binnen de opleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. De stage bij de Gemeente Rotterdam, het uitvoeren van het onderzoek en het schrijven van de scriptie heb ik met veel plezier gedaan. Veel mensen waren daarbij betrokken en hebben mij hierin gesteund. Ik wil hierbij graag mijn dank daarvoor uitspreken.

Als eerst wil ik Laura den Dulk hartelijk danken voor al haar tijd die zij aan mij heeft besteed en de goede begeleiding van de afgelopen zes maanden. Door de vele voortgangsgesprekken en het stellen van deadlines heb ik de scriptie goed kunnen afronden. Tevens wil ik Laura bedanken voor het feit dat zij mij na een gesprek vaak weer nieuwe energie gaf en zelfs tijdens haar vakantie mijn scriptie wilde lezen.

Daarnaast wil ik graag de Gemeente Rotterdam – Stadsontwikkeling bedanken dat zij mij de kans hebben gegeven om bij hen onderzoek te doen. Ik heb een leerzame stageperiode gehad en vond het erg interessant om in zo'n roerende tijd vijf maanden deel te mogen nemen aan de afdeling HRO. Ik wil Sylvia Brouwer bedanken voor haar goede begeleiding. Door haar ben ik met veel mensen in contact gekomen. Tevens hadden wij veel contact over de voortgang en was zij echt een inspiratie voor mij. Ook de Heer Bram Steijn wil ik bedanken voor de hulp bij het zoeken van een stage en contact leggen met de Gemeente.

Verder wil ik graag mijn familie (vooral mijn moeder) en vrienden bedanken voor hun steun en het nakijken van mijn stukken. Tot slot wil ik aandacht geven aan mijn studiegenoten voor de ondersteuning die we elkaar hebben gegeven en de leuke tijd op het Erasmus.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van mijn scriptie!

Met vriendelijke groet,

Fenna Speelman

Rotterdam, 24 augustus 2011

Managementsamenvatting

Probleemstelling

Dit onderzoek gaat over Het Nieuwe Werken (HNW) binnen de Gemeente Rotterdam en de veranderbereidheid van de medewerkers en leidinggevenden binnen Stadsontwikkeling ten aanzien van de invoering van HNW. De Gemeente Rotterdam wil HNW gaan inzetten om slimmer en flexibeler te gaan werken. Het cluster Stadsontwikkeling dat binnen de Gemeente valt, wil in de toekomst verhuizen naar een nieuwe locatie en daar tevens volgens de principes van HNW gaan werken. Op dit moment bevinden zij zich nog in de beginnende fase. Om met de nieuwe principes te gaan werken is niet alleen een fysieke verandering nodig, maar ook een gedragsverandering. De medewerkers en leidinggevenden moeten de principes uiteindelijk zelf gaan toepassen. De centrale hoofdvraag luidt dan ook als volgt:

In hoeverre zijn medewerkers van het cluster Stadsontwikkeling Gemeente Rotterdam, werkzaam in verschillende functies, bereid te werken aan de hand van de werkprincipes van HNW, door welke factoren wordt deze bereidheid beïnvloed en welke aanbevelingen vloeien hier uit voort?

Uit de literatuur is naar voren gekomen dat er verschillende definities gegeven worden aan HNW. De omschrijving die in dit onderzoek aangehouden is, vindt zijn basis op de volgende vier principes: tijd- en plaatsonafhankelijk werken, sturen op resultaat, vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën en flexibele arbeidsrelaties (Baarna, Houtkamp & Knotter, 2011). In dit onderzoek zijn de eerste drie principes gebruikt, dit omdat flexibele arbeidsrelaties minder relevant is voor Stadsontwikkeling. Er is gekeken naar de veranderbereidheid van medewerkers en leidinggevenden ten aanzien van de invoering van HNW. In dit onderzoek is daarbij de nadruk gelegd op de invloed van de aard van het werk. HNW is oorspronkelijk bedoeld voor kenniswerkers terwijl er binnen het cluster Stadsontwikkeling ook niet-kenniswerkers werkzaam zijn. Daarnaast zijn de factoren leeftijd, lengte dienstverband en het hebben van kinderen meegenomen om te kijken of deze van invloed zijn op de veranderbereidheid ten aanzien van de invoering van HNW. Door middel van het gebruik van de concepten uit het theoretisch kader is de vragenlijst tot stand gekomen. De theorie die in dit onderzoek centraal staat is de theorie over veranderbereidheid van Metselaar & Cozijnsen (2010). Veranderbereidheid is een begrip dat gebruikt wordt om het gedrag van mensen in de organisatie te verklaren. Omdat

veranderbereidheid een breed begrip is, is gebruik gemaakt van het DINAMO model om hier meer invulling aan te geven. De vorming van veranderbereidheid wordt door Metselaar & Cozijnsen (2010) gezien als een proces waarin het willen, kunnen en moeten veranderen een rol spelen. De vragenlijst is verspreid onder alle medewerkers en leidinggevenden van Stadsontwikkeling (± 1500 mensen). Hiervan hebben 512 respondenten de vragenlijst ingevuld (34% respons).

Resultaten

HNW is nog niet zo bekend onder alle medewerkers en leidinggevenden van Stadsontwikkeling. De meeste mensen denken bij HNW aan tijd- en plaatsafhankelijk werken en sturen op resultaat. Met vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën en flexibele arbeidsrelaties zijn zij minder bekend.

Beleidsmedewerkers en leidinggevenden zijn het meest bereid te werken volgens de principes van HNW. Zij zijn vooral bereid om te werken aan de hand van vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën en resultaatafspraken. Tijd- en plaatsafhankelijk werken wordt gemiddeld laag beoordeeld. De veranderbereidheid ten aanzien van de invoering van HNW is het laagst onder de medewerkers van toezicht & handhaving.

Beleidsmedewerkers en leidinggevenden hebben ook de meest positieve houding ten aanzien van vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën en sturen op resultaat. Leeftijd, lengte van het dienstverband, aard van het werk en het hebben van kinderen, zijn ook van invloed op de houding ten aanzien van de invoering HNW. Respondenten gaven aan het meest in staat te zijn om te werken met resultaatafspraken, leeftijd is hierop van invloed. Over het algemeen wordt er door de medewerkers aangegeven dat zij nog weinig steun van hun leidinggevende krijgen om tijd- en plaatsafhankelijk te werken en te werken aan de hand van vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën. Wel krijgen zij voldoende steun om te werken aan de hand van resultaatafspraken.

Omdat HNW niet helemaal nieuw is en Stadsontwikkeling de verandering al aan het doorvoeren is, is onderzocht in hoeverre er al gewerkt wordt volgens HNW. Het toepassen van HNW wordt al in mindere mate gedaan. De meerderheid van de respondenten werkt al met resultaatafspraken. Maar het principe tijd- en plaatsafhankelijk werken en het werken aan de hand van vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën wordt nog minimaal gehanteerd. Uit regressieanalyse is gebleken dat het kunnen en mogen veranderen direct van invloed zijn op het toepassen van HNW.

Conclusies

Het willen en kunnen veranderen spelen een rol in de mate van veranderbereidheid ten aanzien van de invoering van HNW. Het mogen is hier niet direct van invloed op maar is wel belangrijk voor het toepassen van HNW. Om te werken volgens de principes is het belangrijk dat de leidinggevende de medewerker de mogelijkheid geeft te werken volgens de principes van HNW. Jonge medewerkers, die kort in dienst zijn hebben een positievere houding ten aanzien van HNW dan oudere medewerkers die langer in dienst zijn. Dit geldt tevens voor kenniswerkers. Kenniswerkers hebben een positievere houding ten opzichte van HNW dan niet-kenniswerkers. Er is geen verschil tussen kenniswerkers en niet-kenniswerkers als het gaat om het in staat zijn te werken met de principes van HNW. Medewerkers met kinderen kijken positiever aan tegen het principe tijd- en plaatsonafhankelijk werken dan medewerkers zonder kinderen. Jonge medewerkers denken ook meer in staat te zijn te werken volgens de principes, dan oudere. De veranderbereidheid ten aanzien van de invoering van HNW is hoog. Beleidsmedewerkers en leidinggevendenden zijn het meest bereid en geven aan te willen en kunnen veranderen. Tevens geven jongeren aan te willen en kunnen werken met de principes. Voor Stadsontwikkeling is het belangrijk hier op in te spelen om een aantrekkelijk werkgever te worden en te blijven voor jongeren in de toekomst.

Aanbevelingen

Op basis van de resultaten van dit onderzoek kan een viertal aanbevelingen worden gedaan aan het cluster Stadsontwikkeling.

- Ten eerste wordt aanbevolen om binnen Stadsontwikkeling meer bekendheid te geven aan de principes van HNW. Dit kan door het geven van informatiebijeenkomsten aan kleine groepen. En HNW op Sjaan (intranet), 'Haero' (nieuwsblad P&O) en het personeelsblad 'Stadsontwikkelingen' te promoten.
- Ten tweede is het belangrijk om de principes van HNW geleidelijk te implementeren. Dit kan gedaan worden door te beginnen met pilotgroepen. Pilotgroepen zijn groepen bestaande uit een aantal medewerkers die gaan oefenen met het werken volgens de principes van HNW en hier ook alle middelen voor krijgen zoals mobiele telefoon, laptop, token en de werkplek wordt aangepast aan de nieuwe manier van werken. Hierdoor kan inzicht verkregen worden of het werken volgens de principes werkt en waar eventuele ondersteuning nodig is. Pilotsgroepen kunnen gevormd worden met medewerkers uit functiefamilies die aangeven te willen en kunnen

veranderen. Beleidsmedewerkers en leidinggevenden geven aan te willen en kunnen werken volgens de principes. Zij zijn het minst bereid tot thuiswerken, maar in het nieuwe gebouw zijn wel minder plekken aanwezig, hiermee zou in de pilot geoefend kunnen worden. Uit het onderzoek blijkt dat leidinggevenden het meest bereid zijn en het meest willen en kunnen veranderen. Maar tevens wordt door respondenten aangegeven dat er nog weinig steun van de leidinggevenden komt. Het is zaak om de positieve houding van de leidinggevenden te gebruiken om de medewerkers beter te kunnen steunen.

- Efficiënt kennis delen wordt als zeer belangrijk bevonden. Dit kan bevorderd worden door kennismeedings, het management te betrekken en brochures met kennisinformatie te verspreiden. Tevens bevordert dit de samenwerking. Wat betreft kennisdelen via sociale media is nog weinig bekend. Door het geven van cursussen over sociale media kunnen medewerkers en leidinggevenden meer kennis opdoen over het gebruik van deze middelen. Hierdoor zullen ze wellicht enthousiast worden.
- Wat samenwerking nog meer zou kunnen bevorderen is het creëren van aparte ruimtes voor verschillende werkzaamheden zoals vergaderruimtes en stilleruimtes. Deze ruimtes kunnen gecreëerd worden voor de pilot-groepen.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Managementsamenvatting	4
Inhoudsopgave	8
Lijst tabellen en figuren	11
Hoofdstuk 1-Inleiding	13
1.1 Aanleiding.....	13
1.1.1 Het Nieuwe Werken.....	14
1.2 Probleemstelling.....	16
1.2.1 Doelstelling.....	16
1.2.2 Centrale onderzoeksvraag.....	16
1.2.3 Deelvragen.....	16
1.3 Relevantie.....	16
1.3.1 Organisatorische relevantie en maatschappelijke relevantie.....	17
1.3.3 Wetenschappelijke relevantie.....	17
1.4 Leeswijzer.....	18
Hoofdstuk 2 – Theoretische Kader	19
2.1 Inleiding.....	19
2.2 Het Nieuwe Werken.....	19
2.2.1 Opkomst van Het Nieuwe Werken.....	19
2.2.2 Tijd- en plaatsonafhankelijk werken.....	23
2.2.3 Sturen op resultaat.....	25
2.2.4 Vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën.....	26
2.2.5 Flexibele arbeidsrelaties.....	28
2.3 Veranderbereidheid.....	30
2.3.1 Wat is veranderbereidheid?.....	30
2.3.2 Model Ajzen & Metselaar & Cozijnsen.....	31
2.3.3 Toepassing op Stadsontwikkeling.....	34
2.4 Veranderbereidheid en hypothesen.....	35
2.4.1 Willen, kunnen en mogen.....	35
2.4.2 Baankenmerken en veranderbereidheid.....	37
2.4.3 Persoonskenmerken en veranderbereidheid.....	38
2.5 Conceptueel model.....	40

Hoofdstuk 3 – Methoden en Technieken	41
3.1 Inleiding.....	41
3.2 Context van het onderzoek.....	41
3.3 Onderzoekspopulatie en respons.....	42
3.4 Operationalisatie.....	46
3.4.1 Veranderbereidheid.....	46
3.4.2 Toepassen van HNW.....	47
3.4.3 Willen veranderen.....	47
3.4.4 Kunnen veranderen.....	49
3.4.5 Mogen veranderen.....	50
3.4.6 Het Nieuwe Werken.....	50
3.4.7 Baan- en persoonskenmerken.....	51
3.4.8 Controle variabelen.....	53
3.5 Gekozen Methode (n) – Technieken (n).....	54
Hoofdstuk 4 – Resultaten: beschrijvende analyse	55
4.1 Bekendheid met HNW.....	55
4.1.1 Verschillende definities.....	55
4.1.2 Bekendheid met de vier principes van HNW.....	55
4.2 Toepassing van HNW.....	57
4.2.1 Tijd- en plaatsonafhankelijk werken.....	58
4.2.2 Sturen op resultaat.....	59
4.2.3 Vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën.....	60
4.3 Houding van medewerkers ten opzichte van HNW.....	60
4.3.1 Tijd- en plaatsonafhankelijk werken.....	60
4.3.2 Werken met resultaatafspraken.....	61
4.3.3 Werken met vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën.....	62
4.4 In staat zijn te werken met de principes van HNW.....	62
4.4.1 Tijd- en plaatsonafhankelijk te werken.....	62
4.4.2 Werken met resultaatafspraken.....	63
4.4.3 Werken met vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën.....	64
4.5 Steun van leidinggevende om te werken met de principes van HNW.....	65
4.5.1 Tijd- en plaatsonafhankelijk te werken.....	65
4.5.2 Werken met resultaatafspraken.....	65
4.5.3 Weken met Vrije toegang tot kennis, informatie en ervaringen.....	66
4.6 Veranderbereidheid aan de hand van de principes van HNW en bij elkaar genomen...67	
4.6.1 Aard van het werk en de veranderbereidheid (ANOVA).....	68
4.6.2 Aard van het werk en het willen, kunnen en mogen veranderen(ANOVA).....	69

Hoofdstuk 5 – Resultaten: Verklarende analyse	72
5.1 Correlatie.....	72
5.2 Regressieanalyses en toetsen van hypothesen.....	76
5.3 Het willen, kunnen en mogen veranderen en de veranderbereidheid.....	76
5.4 kunnen veranderen en toepassen van HNW.....	78
5.5 Invloedbare factoren op het willen veranderen naar HNW.....	79
5.6 Invloedbare factoren op het kunnen veranderen naar HNW.....	81
5.7 Relatie tussen het hebben van jonge kinderen en de houding ten opzichte van tijd- en plaatsonafhankelijk werken.....	83
Hoofdstuk 6 – Onderzoek in bespreking	85
6.1 Conclusie.....	85
6.2 Praktische aanbevelingen.....	89
6.3 Discussie en aanbevelingen vervolgonderzoek.....	93

Lijst van figuren en tabellen

Hoofdstuk 2 – Theoretisch kader

Figuur 2.1	De KennisWaardeKeten volgens Weggeman.....	28
Figuur 2.2	Ajzen’s model van gepland veranderen.....	32
Figuur 2.3	Metselaar & Cozijnsen diagnosemodel op basis van Ajzen’s model van gepland veranderen.....	33
Figuur 2.4	Conceptuele model.....	40

Hoofdstuk 3 – Methoden

Figuur 3.1	Organogram Stadsontwikkeling.....	42
Tabel 3.1	Verdeling van de functiefamilies binnen Stadsontwikkeling.....	42
Figuur 3.2	Respons per geslacht.....	43
Figuur 3.3	Respons per leeftijdscategorie.....	44
Tabel 3.2	Verdeling respons naar functiefamilie.....	45
Tabel 3.3	Operationalisatie veranderbereidheid.....	46
Tabel 3.4	Operationalisatie verandergedrag.....	47
Tabel 3.5	Operationalisatie willen veranderen.....	48
Tabel 3.6	Operationalisatie kunnen veranderen.....	49
Tabel 3.7	Operationalisatie mogen veranderen.....	50
Tabel 3.8	Betrouwbaarheid – Cronbach’s Alpha.....	51
Figuur 3.4	Verdeling kenniswerkers en niet- kenniswerkers.....	52
Tabel 3.9	Controlevariabelen.....	53

Hoofdstuk 4 – Resultaten: beschrijvende analyse

Figuur 4.1	Bekendheid met HNW binnen Stadsontwikkeling.....	57
Figuur 4.2	Tijd- en plaatsonafhankelijk werken.....	58
Figuur 4.3	Sturen op resultaat.....	59
Figuur 4.4	Houding ten opzichten van tijd- en plaatsonafhankelijk werken.....	61
Figuur 4.5	In staat zijn tijd- en plaatsonafhankelijk te werken.....	63
Figuur 4.6	In staat zijn te werken met Vrije toegang tot kennis, informatie en	

	Ervaringen.....	64
Figuur 4.7	Steun van leidinggeven om te werken met resultaatafspraken.....	66
Figuur 4.8	Veranderbereidheid naar werkprincipe.....	67
Tabel 4.1	Aard van het werk en veranderbereidheid (ANOVA).....	68
Tabel 4.2	Aard van het werk en willen, kunnen en mogen veranderen (AVONA).....	70

Hoofdstuk 5 – Resultaten: verklarende analyse

Tabel 5.1	Correlatiematrix (Bivariate).....	75
Tabel 5.2	Invloed willen, kunnen en mogen veranderen op de veranderbereidheid (lineaire regressie).....	77
Tabel 5.3	Invloed willen, kunnen en mogen veranderen op het toepassen van HNW (lineaire regressie).....	78
Tabel 5.4	Invloed aard van het werk, lengte dienstverband en leeftijd op het willen veranderen (lineaire regressie).....	79
Tabel 5.5	Invloed aard van het werk en leeftijd op het kunnen veranderen (lineaire regressie).....	81
Tabel 5.6	Invloed jong gezin op tijd- en plaatsonafhankelijk werken.....	83

Hoofdstuk 6 – Onderzoek in bespreking

Figuur 6.1	Vernieuwde conceptuele model aan de hand van onderzoek.....	89
Figuur 6.2	Matrix veranderbereidheid naar functiefamilie.....	91

Hoofdstuk 1 – Inleiding

1.1 Aanleiding

Deze scriptie gaat over het introduceren van Het Nieuwe Werken (HNW) binnen Stadsontwikkeling – Gemeente Rotterdam. Steeds meer organisaties in Nederland richten zich op het concept van HNW, ook de Rijksoverheid besteedt er veel aandacht aan (Het Nieuwe Werken bij het Rijk, 2010). De Rijksoverheid krijgt te maken met een veelheid aan ontwikkelingen vanuit de samenleving. Publieke organisaties opereren in een omgeving die steeds verandert, dit met toenemende snelheid en in de richting van toenemende complexiteit. Deze ontwikkeling wordt ook wel aangeduid als turbulentie (Steijn, 2001). Eisen van de klant veranderen, zij worden mondiger en verwachten steeds meer kwaliteit, productvariatie, kortere levertijden en lagere prijzen. De klanten hebben allemaal individuele wensen die moeilijk te voorspellen zijn. Daarnaast ontwikkelt de technologie zich in een hoog tempo. Door inzet van nieuwe ICT wordt het mogelijk anders te werken en samen te werken. Tevens spelen er veranderingen op de arbeidsmarkt, het personeel is steeds hoger opgeleid en wil meer plezier in het werk. Huidige arbeidsrelaties worden gekenmerkt door individueel maatwerk, eigen initiatief van werknemers en individualisering. Traditionele organisaties legden de nadruk op zekerheid, collectieve afspraken en stabiele arbeidsrelaties. Deze organisaties zijn vaak ‘vastgeroest’ in hun structuur en kunnen hierdoor de ontwikkelingen niet goed bijhouden. De toegenomen turbulentie vraagt organisaties flexibeler te werken (Steijn, 2009).

De beschreven maatschappelijke veranderingen zien we ook in Rotterdam. Haar burgers en ondernemers veranderen en dat geldt ook voor de gemeentelijke organisatie en haar maatschappelijk partners. De organisatie is er immers voor de stad en voor de Rotterdammers (HNW010, 2010). Dus de Gemeente moet zich aanpassen om de maatschappelijke ontwikkelingen het hoofd te bieden (HNW op zijn Rotterdams, 2010). De Gemeente Rotterdam zet daarbij HNW in om slimmer en flexibeler te werken. Flexibilisering is de mate waarin een organisatie in staat is om de inzet van middelen en mensen voortdurend aan te passen aan de steeds veranderende eisen vanuit de omgeving en de verschillende werkprocessen (Steijn, 2001). Vanuit dit oogpunt is er concern breed, binnen de Gemeente Rotterdam in het collegeprogramma Organisatie en Financiën (O&F), aandacht aan besteed. Door dit programma uit te voeren hoopt de Gemeente zich steeds meer te ontwikkelen richting een flexibele organisatie, zodat deze sneller op veranderingen vanuit de omgeving kan inspelen (Collegeprogramma O&F, 2010). De concernontwikkelingen

zullen niet even snel en op dezelfde manier doorwerken, maar wel iedereen (deelgemeenten en afdelingen) raken.

Door de omvangrijke bezuinigingen die de Gemeente Rotterdam te wachten staan: 72 miljoen besparing en een vermindering van het aantal ambtenaren met 1.000 fte. (collegeprogramma O&F, 2010), wordt de urgentie versterkt om de besluiten die nodig zijn te nemen. Uit onderzoek blijkt dat het invoeren van HNW op het terrein van de ondersteuning besparingen mogelijk kan maken (Kronenburg,2010). Bovendien wordt de urgentie versterkt door de veranderingen op de arbeidsmarkt. Rond 2020 zal er een krapte op de arbeidsmarkt ontstaan (rapport de grote uittocht,2010). Hierdoor zal een stevige concurrentie opkomen tussen werkgevers om jonge medewerkers aan te trekken en aan zich te binden. De nieuwe generatie, ook wel Y genoemd, heeft een levens- en werkstijl van digitaal samenwerken, communiceren, netwerken en kennis delen. Zij is gemakkelijk te interesseren voor uitdagende projecten of functies. Maar ook zo weer weg als het werk hen minder boeit (Baane, Houtkamp & Knotter, 2010). Er wordt verwacht dat HNW een middel is om een aantrekkelijke werkgever te worden en jongeren aan zich te binden en te boeien.

Stadsontwikkeling

In Juli 2011 zijn de afdelingen Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam en de dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting samengevoegd tot het cluster Stadsontwikkeling. In de toekomst zal dit cluster verhuizen naar een nieuwe locatie; De Rotterdam op de Wilhelminapier. Hier zal het concept van HNW toegepast gaan worden. De organisatie Stadsontwikkeling (±1500 FTE) zal klaar worden gemaakt voor een nieuwe manier van werken. Dit wordt ondersteund door het project 'gebruikerszaken herhuisvesting – Van plan proces voorbereiding fysieke diensten op nieuwe werkstijl > 2014'. Hierin wordt het programma voor Stadsontwikkeling op het gebied van HNW vastgesteld.

1.1.1 Het Nieuwe Werken

Volgens Baane, Houtkamp en Knotter (2010) kan HNW gedefinieerd worden aan de hand van vier kenmerken, deze kenmerken worden tevens bij de Gemeente Rotterdam - Stadsontwikkeling aangehouden als werkprincipes (Gemeente Rotterdam, 2010):

1. *Tijd- en plaatsafhankelijk werken;*
2. *Sturen van medewerkers op resultaat;*
3. *Vrije toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën;*
4. *Flexibele arbeidsrelaties;*

De eerste drie bovenstaande werkprincipes zullen centraal staan in dit onderzoek. Aan flexibele arbeidsrelaties wordt verder geen aandacht besteed, omdat dit niet relevant is voor Stadsontwikkeling. Regels rond arbeid staan voor de Gemeente Rotterdam vast in de cao en kunnen niet zomaar worden aangepast.

Bij HNW gaat het om veranderingen in de virtuele/ digitale omgeving (technologie), de fysieke omgeving (werkplek) en om mentale veranderingen (Bijl, 2007). Dit onderzoek is vooral gericht op de mentale veranderingen van de medewerkers en leidinggevenden. Er zal gekeken worden in hoeverre de medewerkers en leidinggevenden van Stadsontwikkeling bereid zijn te werken aan de hand van de principes van HNW. Het gaat om een organisatieverandering en deze verandering zal ander gedrag vragen. Zo zullen medewerkers niet meer moeten werken aan de hand van functies en taken, maar volgens ambities en resultaten. Leidinggevenden moeten zich anders opstellen; zij moeten hun stijl van leidinggeven op basis van controle en regels loslaten en meer gaan coachen. Dat kan alleen slagen als mensen bereid zijn te werken met de principes van HNW (HNW010, 2010).

In dit onderzoek is gekozen voor onderscheid naar aard van het werk. HNW is vooral gericht op de kenniswerkers. Kenniswerkers zijn volgens Stam, Evers, Leenheers, de Man & van der Spek (2004): inhoud gedreven, (eigen) wijs, handelen bedachtzaam en willen met de essentie bezig zijn. Iemand die vooral met zijn hoofd werkt, in plaats van met zijn handen (Bijl, 2009). HNW wordt in veel organisaties ingevoerd en raakt dan de gehele organisatie. Er wordt verwacht dat alle medewerkers en leidinggevenden met de principes van HNW gaan werken. In dit onderzoek worden ook alle medewerkers binnen Stadsontwikkeling meegenomen. Vanwege de aard van de werkzaamheden kan het zijn dat de principes van HNW niet voor iedereen even relevant zijn. Kenniswerkers zullen wellicht de stap naar HNW anders ervaren dan een medewerker die minder kennisintensief werk doet en meer handwerk of concrete opdrachten uitvoert. Daarom is het interessant om de aard van het werk als onderscheidende factor mee te nemen.

1.2 Probleemstelling

1.2.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is inzicht krijgen in de bereidheid van medewerkers in verschillende functies om te werken aan de hand van de principes van HNW. Drie principes worden onderzocht, namelijk: tijd- en plaatsafhankelijk werken, sturen op resultaat en vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën. Door een vragenlijst uit te zetten zal inzicht verkregen worden in de veranderbereidheid ten aanzien van de invoering van HNW. Met hypothesen wordt de empirie aan de theorie getoetst. En gekeken welke factoren invloed hebben op deze veranderbereidheid.

1.2.2 Centrale onderzoeksvraag

In hoeverre zijn medewerkers van het cluster Stadsontwikkeling Gemeente Rotterdam, werkzaam in verschillende functies, bereid te werken aan de hand van de werkprincipes van Het Nieuwe Werken, door welke factoren wordt deze bereidheid beïnvloed en welke aanbevelingen vloeien hier uit voort?

1.2.3 Deelvragen

1. Wat verstaan de medewerkers van Stadsontwikkeling onder HNW?
2. In hoeverre werken medewerkers al met de principes van HNW?
3. Hoe is de bereidheid van medewerkers en is er verschil in bereidheid naar functies?
4. Welke factoren zijn van invloed op de bereidheid om te werken aan de hand van de principes van HNW?
5. Welke aanbevelingen om de bereidheid te vergroten vloeien voort uit de onderzoeksbevindingen?

1.3 Relevantie

In deze paragraaf zal de relevantie van het onderzoek besproken worden. Dit onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van de Gemeente Rotterdam - Stadsontwikkeling. Voor hen wordt de organisatorische relevantie besproken. Vervolgens zal de relevantie op maatschappelijke en wetenschappelijk niveau aanbod komen.

1.3.1 Organisatorische relevantie en maatschappelijke relevantie

De samenleving wordt kritischer en complexer en vraagt om een ander soort overheid. Door het inzetten van HNW wordt verwacht dat de Gemeente Rotterdam slimmer gaat werken en

beter onderling kennis gaat delen. De Gemeente Rotterdam werkt voor zijn Rotterdammers en wil aan hen het beste product leveren. Door de betere kennisdeling en samenwerking volgens de principes van HNW zal het eindresultaat een beter product voor de Rotterdammer zijn. HNW wordt binnen de Gemeente zeer gepromoot. Door de inzet van HNW zal productiever gewerkt worden en het werk leuker zijn, maar wat vinden de medewerkers en leidinggevendenden er zelf van. Het is ook voor andere overheidsorganisaties van belang om te weten wat de veranderbereidheid van hun medewerkers en leidinggevendenden ten aanzien van de invoering van HNW in de toekomst is. Met dit onderzoek krijgt de afdeling HRO (Human Resource Organisatie) van Stadsontwikkeling een beter inzicht in de veranderbereidheid van hun medewerkers en inzicht in hoeverre en hoe de organisatie de medewerkers zou kunnen ondersteunen hierin. Hoe kijken de medewerkers en leidinggevendenden van Stadsontwikkelingen tegen de principes van HNW aan. Wat verstaan zij eigenlijk onder HNW. Willen medewerkers zich aanpassen om te gaan werken met deze principes en is dit voor hen mogelijk.

Tevens wordt verwacht dat met het inzetten van HNW (flexibele werkplekken), het file-probleem vermindert. De Gemeente Rotterdam kan hierdoor mede bijdragen aan een beter milieu.

1.3.2 Wetenschappelijke relevantie

HNW is een onderwerp waar in Nederland steeds meer over gesproken wordt. Op het gebied van de veranderbereidheid ten aanzien van de invoering van HNW is nog weinig wetenschappelijk onderzoek gedaan. Wel is er onderzoek gedaan naar losse principes van HNW zoals resultaatgerichtheid, flexibilisering van werktijden en werkplaatsen. Maar nog weinig onderzoek naar de principes gezamenlijk en de veranderbereidheid. Het combineren van de principes is juist zo kenmerkend voor HNW. Tevens gaat in dit onderzoek gekeken worden of HNW mogelijk is voor alle functies. De aard van het werk speelt vermoedelijk een grote rol voor het willen en kunnen veranderen van medewerkers om met de principes te werken. De werkprincipes van HNW vragen om een grote gedragsverandering. Het is interessant om te onderzoeken in hoeverre deze gedragsverandering al is doorgezet op dit moment en hoever deze nog gebracht kan worden. Dit onderzoek vooraf kan bijdragen aan de leerervaring tijdens het invoeren van HNW binnen Stadsontwikkeling.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk twee - Theoretisch kader - zullen de theorieën uit de literatuur aan bod komen die voor het onderzoek relevant zijn. Aan de hand daarvan worden hypothesen opgesteld die in volgende hoofdstukken getoetst worden. Het daarna volgende hoofdstuk drie – Methodologische verantwoording - gaat over de methoden en technieken die toegepast worden. Hier wordt toegelicht op welke manier er onderzoek gedaan is en wie werden onderzocht. Hoofdstukken vier – Resultaten: beschrijvende analyse - en vijf – Resultaten: verklarende analyse - laten de resultaten van het onderzoek zien en in het laatste hoofdstuk zes – Onderzoek in bespreking – worden de conclusies, aanbevelingen en reflecties besproken.

Hoofdstuk 2 - Theoretisch kader

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen bestaande theorieën worden weergegeven, die een mogelijk antwoord geven op de deelvragen en uiteindelijk de centrale onderzoeksvraag. Hierin wordt aangegeven wat onderzocht moet worden om naast het theoretische, ook een empirisch antwoord te krijgen (Van Thiel, 2007). Allereerst zal een toelichting gegeven worden over het brede begrip 'Het Nieuwe Werken' zoals in de literatuur beschreven. HNW wordt omschreven aan de hand van vier werkprincipes en deze zijn sterk verwant met een aantal thema's uit de literatuur: telewerken, prestatie management, kennismanagement en flexibele werkrelaties. Vervolgens zal het begrip veranderbereidheid centraal staan. In de literatuur is nagegaan wat er reeds is geschreven over veranderbereidheid en welke factoren deze kunnen beïnvloeden zoals leeftijd, lengte dienstverband en gezinssituatie. Als laatste worden de verschillen ten aanzien van de aard van het werk besproken die de veranderbereidheid ten aanzien van HNW kan beïnvloeden.

2.2 Het Nieuwe Werken

2.2.1 De opkomst van Het Nieuwe Werken

In deze subparagraaf zal het onderscheid tussen het oude werken en het nieuwe werken duidelijk worden gemaakt en de reden waarom HNW zo in de belangstelling staat.

Veel organisaties kennen op dit moment nog een traditionele organisatievorm, die is gebaseerd op een sterk hiërarchische en bureaucratische structuur (Baane, Houtkamp & Knotter, 2011). Mintzberg ontwikkelde de contingentietheorie; deze theorie benadrukt dat verschillende situaties andere manieren van coördineren eisen (Jagers, Jansen, Coun & de Man, 2004). De indelingen van Mintzberg bieden voor de praktijk een handig instrument om naar de structuur van organisaties te kijken. Zo beschreef hij ook de bureaucratische structuur. Mintzberg verstond hieronder dat het eindresultaat alleen behaald kan worden als al het werk dat uitgevoerd moet worden vooraf is afgestemd en medewerkers volgens deze afgesproken manier werken. In het kader van bureaucratie kan ook de naam Max Weber niet weggelaten worden. Hij legde de link tussen mechanisering in de industrie en de ontwikkeling van bureaucratische vormen van organiseren. Weber gaf aan dat de bureaucratische organisatievorm het beleidsproces op dezelfde manier standaardiseert als de machine dat voor de productie doet (Steijn & Groeneveld, 2009). Deze organisaties bleken nauwelijks in staat te zijn om op ontwikkelingen in de omgeving in te spelen.

Deze traditionele organisatievorm komt voort uit de industriële revolutie (begin 18^e eeuw). Voor deze revolutie werkten mensen thuis. Hierna kwamen zij hun huizen uit om aan het werk te gaan en kwam er een strikte scheiding tussen werk en privé (Bijl, 2009). Het werk dat de mensen deden was standaard en in grote massa's. Iedereen had elke dag zijn eigen taak. Om dit goed te laten verlopen was controle belangrijk en heerste er een "command & control"-managementstijl.

Deze vorm van werken is jaren lang succesvol geweest om mens en arbeid te organiseren in een industriële economie (Bijl, 2007). Bovenin de organisatie zat de top die alles bedacht (richting, producten en diensten) en onderin zat de uitvoering, die precies deed wat er bovenin was afgesproken. De uitvoerende medewerkers moesten over hun werk verantwoording afleggen naar boven toe. Naast deze lijn ontstonden stafafdelingen die het productieproces verder gingen analyseren en verfijnen. Hun taak was mensen aannemen en ontslaan, de financiën controleren, de plannings voorbereiden, de prijzen bepalen enzovoort (Bijl,2009).

In de 20^{ste} eeuw kwamen er andere organisaties, die meer administratieve taken en diensten uitvoerden. Deze waren op dezelfde manier georganiseerd als de organisaties met de hiërarchische structuur. Het werk veranderde wel en werd meer kennisgericht. Er moest meer met het hoofd gewerkt worden dan met de handen. Veel lopende band werk werd vervangen door bedrijfsprocessen. In de administratieve organisaties draaide bijna alles om 'papier', dit was in die tijd de informatiedrager (Bijl, 2009). Door de belangrijke functie van papier waren medewerkers in die tijd sterk tijd- en plaats afhankelijk.

De hiërarchische organisatievorm is succesvol in specifieke situaties, maar of deze in de huidige samenleving als dominante vorm nog past is de vraag (Baane, Houtkamp & Knotter, 2011). In de laatste 3-4 decennia hebben er veel ontwikkelingen in de wereld plaatsgevonden. Snelle ontwikkeling van de technologie waardoor globalisering mogelijk werd en ook individualisering. Tevens veranderde de aard van het werk. Er wordt steeds meer met het hoofd gewerkt. Enorme concurrentie zorgt ervoor dat men steeds moet blijven vernieuwen en verbeteren. Hiernaast wordt samenwerking buiten de eigen organisatie steeds belangrijker en makkelijker. Daarbij is het motto: 'kennis geeft kracht' in plaats van 'kennis is macht' (Bijl,2009).

In een complexe omgeving is steeds bijsturing nodig. Deze veranderingen kunnen van bovenaf moeilijk bijgehouden worden. Het management moet op veel signalen letten,

daarnaast duurt het lang voordat een besluit van de top bij de uitvoerende laag aankomt. Voor organisaties die in een dynamische omgeving opereren en waar kenniswerkers werken en het soort werk snel verandert, past een hiërarchische structuur minder goed. Onder meer omdat de eigenaar van de belangrijkste middelen die de organisatie inzet (kennis) niet meer bovenin de organisatie zit, maar nu onderin (Bijl, 2007). Het is de medewerker zelf die de kennis van zijn eigen weten en kunnen bezit. Hij stelt die middelen feitelijk slechts tijdelijk beschikbaar aan de organisatie. Hij is daarnaast vaak ook hoger opgeleid. Het via controle aansturen van hoogopgeleide kenniswerkers en het afdwingen van het werken op een standaard manier is daarbij ineffectief. Het verlaagt vaak de motivatie van de medewerker en het benut zijn individuele en unieke competenties onvoldoende (Baane, Houtkamp & Knotter, 2011).

Men verwacht dat HNW de manier van werken is waarbij het soort werk- het kenniswerk- en het soort werker- de kenniswerker – optimaal op elkaar afgestemd zijn, zodat de benodigde resultaten behaald worden (Bijl, 2007). Om het doel van HNW te bereiken is verandering en vernieuwing nodig op vier gebieden: de technologie, de fysieke werkplek, de organisatie (de manier waarop een medewerker wordt aangestuurd) en ten slotte de competenties, motivatie en mentaliteit van de medewerker en van zijn/haar leidinggevende.

Wat is Het Nieuwe Werken?

HNW is een breed begrip waar ieder individu een andere inhoud aan kan geven. Op basis van de literatuur komen Baane, Houtkamp en Knotter (2011) op de samenvatting van het nieuwe werken in vier ‘werkprincipes’ die al eerder in hoofdstuk één naar voren zijn gekomen. Stadsontwikkeling hanteert tevens deze vier principes:

1. Tijd- en plaatsonafhankelijk werken – ‘any time, anywhere.

Medewerkers zijn in de gelegenheid zelf te bepalen waar en wanneer zij hun taken uitvoeren. Vanuit de organisatie gezien is de verwachting dat dit bijdraagt aan de productiviteit van werknemers en aan kostenbesparing. Voor medewerkers betekent het de mogelijkheid van een hogere ‘quality of life’, een betere aansluiting tussen werk en privé en minder ergernis tijdens het reizen (spitstijden).

Dit betekent dat de fysieke werkplekken van de gemeente veranderen van ‘vaste’ werkplek in een incidentele ontmoetingsplaats, waar medewerkers ieder op zijn tijd graag naar toe komen om energie en inspiratie op te doen.

2. De medewerkers consequent sturen op resultaat.

De zichtbaarheid van activiteiten van de medewerkers is bij HNW voor managers minder vanzelfsprekend. Medewerkers richten hun werk veel meer zelf in. Dat betekent een omslag in managementstijlen. De manager gaat op (klant, burger, markt) resultaten sturen. Hij stuurt meer op afstand, inspireert en coacht. Controle door de leiding, maakt plaats voor regelruimte voor de medewerkers. Vertrouwen is de basis. Daarnaast wordt de organisatie platter doordat er veel meer interacties tussen medewerkers zijn.

3. Zorgen dat de medewerkers vrije toegang hebben tot en gebruik kunnen maken van elkaars kennis, ervaringen en ideeën.

Van medewerkers wordt verwacht dat zij samenwerken met collega's, maar ook met externe partijen, ondernemers en bewoners en gebruik maken van elkaars kwaliteiten. Er zijn systemen nodig om kennis en ervaring - ook op uitvoerend niveau - beter te ontsluiten en bij elkaar te brengen. Dit kan door een grotere interne en externe toegankelijkheid van kennis, expertise en ideeën te organiseren. Anderzijds door werkvormen te stimuleren waarmee productiever met kennis, ervaring en informatie wordt omgegaan.

4. Gebaseerd zijn op flexibele arbeidsrelaties (arbeidsverhoudingen en contactvormen).

De arbeidsrelatie wordt volwassen, de arbeidsvoorwaarden worden flexibel afgestemd op de levensstijl en -fase. De beloning wordt flexibel en afhankelijk van de geleverde prestaties. Werknemers in Rotterdam gaan ondernemerschap vertonen en vervullen verschillende rollen en zijn vaker voor kortere perioden verbonden aan projecten.

In de literatuur zijn nog veel meer definities van HNW te vinden. Deze hebben gemeen dat HNW de organisatie er toe noopt maatregelen te nemen op het gebied van de werkplek, ICT en de medewerker.

HNW wordt wel het 'nieuwe' werken genoemd, maar is het wel zo nieuw? Hieronder zal de ontstaansgeschiedenis per principe bekeken worden en wat er al over bekend is. De verschillende principes die HNW ondersteunen komen voornamelijk uit het verleden. Maar het 'nieuwe' aan HNW is dat ze nu aan elkaar gekoppeld zijn en samen ingezet worden. Deze principes staan, in hun samenhang en gefaciliteerd door nieuwe technologie, voor een vernieuwde inrichting van de arbeidsorganisatie (Baane, Houtkamp & Knotter, 2011).

2.2.2 Tijd- en plaatsafhankelijk werken

In 1975/1976 bedacht Nilles als eerst de term 'telecommuting' of telewerken. Telewerken is ingezet als middel voor een veelheid aan organisatorische en sociale 'kwalen'. Door het dreigende tekort aan brandstof in de tijd van de energiecrisis zocht men in de Verenigde Staten naar mogelijkheden om het woon-werk verkeer te verminderen. Ook is telewerken een strategie om bedrijfskosten te reduceren (Zegveld, Weijers, van der Maas & van Lith, 1995). Telewerken wordt ook gepromoot als een manier om luchtvervuiling en files te verminderen. Tevens wordt telewerken gezien als een flexibele, autonomie bevorderende en resultaatgerichte wijze van werken. Het geeft medewerkers onder andere meer autonomie. Dat werkt mee aan een positieve arbeidstevredenheid. Tegen het einde van de vorige eeuw waren 11,5 miljoen mensen in de VS telewerkers. In alle opzichten is telewerken tekenend voor de recente veranderingen in de ideeën over werk en de werkplek (Bailey & Kurland, 2002). In de jaren '90 is er een toename van telewerkers te zien. Je bent een telewerker als in je overeenkomst staat dat je tenminste 1 werkdag per week thuis werkt (Bijl, 2007). Volgens Peters & Wildenbeest (2010) werkte in 2007 ongeveer 32% van de Nederlandse bevolking één uur op een andere dan de eigen locatie en 14% van de bevolking werkt één dag op zo'n andere locatie. In Nederland werden er in 2009 4 miljoen kenniswerkers geteld, hiervan deden ongeveer 1 miljoen aan telewerken (Bijl, 2009). Innovatie op het gebied van technologie is een leidende factor geweest om telewerken voor organisaties mogelijk te maken. Ook telewerken wordt op talrijke wijzen omschreven. In de Nederlandse literatuur wordt over het algemeen onder telewerken verstaan: een geheel van arbeidsregelingen die het werken op afstand van een centrale locatie mogelijk maken (Zegveld, Weijers, Van der Maas & van Lith, 1995). Bij elke definitie staan organisatie, locatie en technologie centraal (Martino & Wirth, 1990).

Werktijden & werklocaties

In het industriële tijdperk zijn de vaste werktijden en werkplaatsen erg nuttig geweest. Bureaucratische organisatiestructuren zijn functioneel bij massaproductie, deze lieten geen ruimte voor afwijkingen in aankomst- vertrek tijden van werknemers. Frederick Taylor ontwikkelde tijdens de jaren 1880 en 1890 verschillende technieken om de productie te verhogen. Volgens hem was er één beste manier van werken "one best way". Zijn medewerkers moesten op deze manier worden opgeleid (Tompkins, 2005).

Zulke indelingen van organisaties zijn inmiddels grotendeels achterhaald door maatschappelijke en organisatorische ontwikkelingen. Standaardisatie en geleidelijke individualisering van de samenleving, nieuwe technologische mogelijkheden en veranderende economische omstandigheden versterken de behoefte aan een diversiteit van werkregelingen zoals:

- De tijdstippen waarop men werkt;
- Deze tijdstippen zijn vaak nog hetzelfde waarop mensen hun werk doen, alleen wordt er meer 's avonds en in het weekend gewerkt. Hier is de omslag naar telewerken te zien.
- De locatie van het werk. De ontwikkelingen wat betreft de locatie hangen samen met de ontwikkelingen op het gebied van ICT. Door de verbrede mogelijkheden op het gebied van ICT (mobiele telefoons, laptops etc) is een vaste werkplek minder noodzakelijk geworden.

Vroeger sloten tijd- en plaats aspecten aan bij de opvattingen over industriële discipline. Om nu flexibele werkregelingen te integreren is een verandering vereist in de denkwijze over organisatieprocessen. Ook komen er flexibele locaties waar gewerkt kan worden. In dat geval moet men afscheid nemen van de traditionele werkplekken. Dit betekent dat de medewerker bij binnenkomst zelf een plek moet gaan zoeken om die dag te werken. Hij of zij kan dus elke dag op een andere plek zitten (Steijn,2001).

Andere verhoudingen tussen management en personeel

Telewerken verwacht een andere stijl van managen en ander gedrag van medewerkers. Leidinggevendenden moeten meer toezicht houden op de output (het resultaat) dan op de input (de manier waarop je je werk doet en hoeveel tijd je eraan besteedt). Tevens moet het management zich meer richten op decentralisatie en minder op centrale structuren en controle. Medewerkers die telewerken, hebben alle middelen nodig om zelf te kunnen kijken hoe zij hun werk doen (Martino & With, 1990).

Door middel van het werken op alternatieve locaties en op flexibelere wijze (flexplekken, thuiswerken) kan telewerken gekoppeld worden aan tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Van medewerkers wordt verwacht dat zij op afstand kunnen werken, hun werk zelf kunnen organiseren en hierbij verantwoordelijkheid nemen. Daardoor zal naar verwachting de bereikbaarheid en de efficiëntie van de organisatie toenemen (Peters & Wildenbeest, 2010).

Hierbij is wel ondersteuning van technologie noodzakelijk om tijd- en plaatsafhankelijk werken gerealiseerd te krijgen.

2.2.3 Sturen op resultaat

Sturen op resultaat is ontstaan vanuit het prestatie management. Prestatie management is ontstaan in 1990 in de Verenigde Staten, maar onder een andere noemer, namelijk prestatie meting (eerste decennia 20^{ste} eeuw). Hiermee konden de effecten van de overheidshandelingen gemeten worden (Bouckaert, 2006). In de jaren '90 werd het meten op prestaties steeds intensiever en uitgebreider. Vijftien jaar geleden is het NPM opgekomen, waarin het markt- en prestatie denken een sleutelbegrip was. Men geeft aan dat het onmogelijk is om het beheer in de publieke sector te bekijken zonder aandacht te hebben voor het volgen van resultaten en het meten van prestaties (Bouckaert, 2006). Het aanscherpen van prestatie – informatie werd gebruikt om de kwaliteit van de besluitvorming en de resultaten van het overheidsoptreden te verbeteren (Bouckaert, 2006). De belangstelling voor het meten van prestaties neemt steeds meer toe en er is hierin veel vooruitgang te zien.

Prestatie management is echter wel een containerbegrip en een veel gebruikte term. Prestatie management is een proces waarbinnen sturing van de organisatie plaatsvindt door het systematisch vaststellen van een missie, strategie en doelstellingen van de organisatie en deze vertalen naar alle niveaus in de organisatie. De organisatiedoelstellingen worden naar beneden toe concreet gesteld en meetbaar gemaakt met behulp van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren. Het doel is om medewerkers te sturen op hun prestaties (Uchelen & Jungjohann, 2003). Prestaties worden door Bouckaert (2006) uitgedrukt in termen die betrekking hebben op het individu of de organisatie, of als een combinatie van beide. Voor de invoering van prestatie management in een organisatie is een verandering en aanpassing in het gedrag van medewerkers nodig. Zij moeten hier mee leren werken en deze vorm accepteren.

Om te kunnen sturen op resultaat is er behoefte aan een andere stijl van leidinggeven. De traditionele manier van leidinggeven aan de hand van command & control wordt aan de kant gezet. Bij HNW wordt van de leidinggevendenden verwacht dat zij kunnen inspelen op individuele behoefte van de medewerkers (Baarna, Houtkamp & Knotter, 2011). De rol van de leidinggevende verandert van een sturende en controlerende rol naar een meer coachende rol. De leidinggevende moet meer vertrouwen, autonomie en

verantwoordelijkheid geven aan de medewerker zelf. Binnen een bepaalde ruimte krijgen medewerkers hiervoor de gelegenheid.

Door doelstellingen concreet meetbaar te maken kan een organisatie de medewerkers aansturen op hun prestaties en beoordelen op hun output. Prestatiemanagement kan op deze manier gekoppeld worden aan sturen op resultaat, dat een principe is binnen HNW.

2.2.4 Vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën

Er treden de laatste jaren nieuwe trends op in de arbeidsrelaties tussen werkgever en werknemer en specifiek in het personeelsbestand van organisaties, één daarvan is verlies van kennis als mensen de organisatie verlaten. Medewerkers jobhoppen (vaker dan gemiddeld wisselen van functie) meer dan in het verleden van organisatie naar organisatie (Steijn & Groeneveld, 2009). Tevens is de omgeving van organisaties complex en komt er veel meer informatie op organisaties af. Deze informatie is ingewikkeld, komt in grote hoeveelheden en heeft een korte geldigheidsduur. Dit zijn de redenen voor de opkomst van het kennismanagement (Steijn, 2001). Daardoor is het belangrijk om met vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën te werken. Maar wat is kennis nu precies?

Kennis

Bij het begrip kennis kan onderscheid gemaakt worden tussen data, informatie en kennis. Als over data gesproken wordt gaat het over gegevens, feiten, hoeveelheden, grootheden etc. zonder dat daaraan een betekenis gegeven moet worden. Op het moment dat een data betekenis krijgt spreekt men van informatie. Wanneer men met informatie doelgericht aan de slag gaat ontstaat kennis (Steijn, 2001).

Door de toegenomen turbulentie van de omgeving, wordt de omgang met kennis in organisaties steeds belangrijker. Er komen steeds meer kenniswerkers. Kenniswerkers zijn medewerkers die data en informatie verwerken tot kennis zoals organisatieadviezen, beleidsambtenaren, helpdeskmedewerkers etc. Kennis die werknemers hebben kan het cruciale verschil maken.

Kennismanagement is voor een organisatie de manier om minder afhankelijk te zijn van kennis van een individuele werknemer. Dit kan de organisatie bereiken door de kennis die werknemers hebben te laten delen met anderen.

Er zijn veel definities en interpretaties van het woord kennismanagement mogelijk, maar het belangrijkste kenmerk is dat kennis gedeeld moet worden. Bram Steijn (2001) geeft de volgende definitie:

Kennismanagement is het multidisciplinaire aandachtsgebied dat zich bezig houdt met verschillende besturingsactiviteiten die gericht zijn op het verwerven, beheren en benutten van kennis in de organisatie, alsmede tussen de organisatie en belanghebbende derden.

In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen drie benaderingen van kennismanagement (Steijn, 2001);

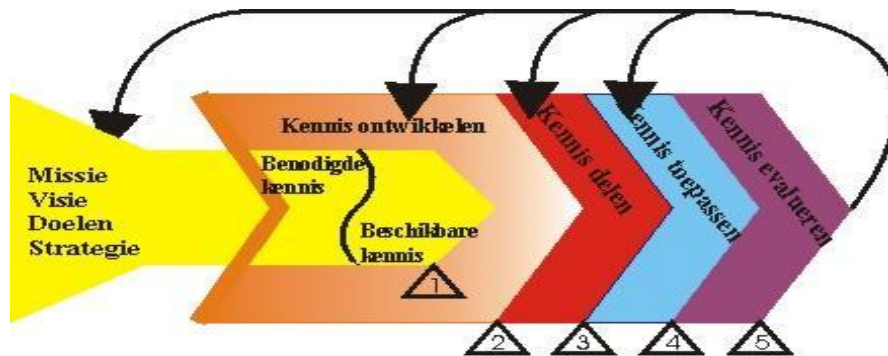
- Kennismanagement als techniek; deze benadering gaat er vanuit dat het toepassen van ICT min of meer leidt tot goed kennismanagement. De nadruk ligt hierbij op het beheren van gegevens in databestanden en vervolgens deze gegevens voor iedereen beschikbaar/ open stellen.
- Kennismanagement als proces; deze benadering neemt aan dat kennis vooral tot stand komt door interactie. Persoonlijk contact tussen medewerkers probeert het proces van kennisoverdracht vorm te geven. ICT kan hierbij wel een hulpmiddel zijn maar de nadruk ligt toch op het managen van vaardigheden zoals coaching en communicatie.
- Kennismanagement als kennisvriendelijke organisatie; deze benadering legt de nadruk op het aan laten sluiten van organisatie doelen en persoonlijke doelen.

Integratie van deze drie benaderingen wordt in de literatuur noodzaak gevonden.

Veel organisaties vertrouwen te veel op techniek en kennismanagementsystemen. Veel initiatieven worden gebaseerd op de toepassing van ICT, maar een belangrijk punt is tevens dat medewerkers bereid en in staat zijn om kennis te delen. Deze combinatie is belangrijk om kennis delen te laten slagen. ICT kan kennisdeling zeker ondersteunen.

Weggeman komt met zijn initiatief om als organisatie aan kennismanagement te doen (Van Dorp, 1998). Zoals al eerder genoemd wordt informatie die de organisatie binnenkomt ingewikkeld, de hoeveelheid te groot en geldigheidsduur ervan kort. Het management moet vertrouwen geven aan de medewerkers om zelf met deze binnengekomen informatie aan de gang te kunnen gaan (Steijn, 2001).

Weggeman omschrijft kennismanagement als het “zodanig inrichten en besturen van de processen in de KennisWaardeKeten dat daardoor het rendement en het plezier van de productiefactor kennis vergroot wordt”. Hij verstaat hieronder dat kennis niet alleen ontwikkeld, maar ook gedeeld, toegepast en geëvalueerd moeten worden. Uit de evaluatie volgt weer nieuwe kennisontwikkeling. Zie onderstaande figuur.



Figuur 2.1. Bron: Steijn, 2001 – De KennisWaardeKeten volgens Weggeman

Weggeman gaat er vanuit dat kennismanagement alleen mogelijk is als organisaties bereid zijn te investeren in hun medewerkers. Want kennis delen wordt niet alleen mogelijk gemaakt door de juiste ICT, maar ook door de medewerkers zelf.

Binnen HNW is het belangrijk dat kennis op een makkelijke manier gedeeld kan worden en dat ervaringen en ideeën vrij staan voor iedereen. En samenwerking bevorderd wordt. Dat kan door middel van kennismanagement. Het doel van kennismanagement is dat kennis verspreid wordt en dat kennis voor iedereen toegankelijk is. Zo blijft de kennis in de organisatie. Hierdoor kan ook makkelijker samenwerking ontstaan. Grenzen komen meer open te staan, waardoor het makkelijker wordt om elkaar op te zoeken en kennis met elkaar te delen. In samenwerking past men de gedeelde kennis toe.

2.2.5 Flexibele arbeidsrelaties

In de jaren '80 en '90 is flexibilisering een steeds meer voorkomend woord geworden. De arbeidsmarkt is begin jaren '80 flexibeler geworden, de mate waarin is voor iedereen nog anders. Afspraken vastgelegd in de cao, afkomstig uit 1982 en 1993, hebben flexibilisering tussen werknemers en werkgevers bevorderd. Tevens heeft overheidsbeleid hier een rol in gespeeld. Het Kabinet Kok heeft arbeidstijden en de Winkelsluitingswet herzien en minister Melker is in 1995 een discussie gestart over het thema 'Flexibiliteit en zekerheid'. Deze

discussie heeft op 1 januari 1999 tot wetgeving geleid, waarbij de positie van flexibele werknemers (in theorie) verbeterd is (Steijn, 2001).

De arbeidsrelaties worden binnen HNW op een andere manier bekeken. De arbeidsrelaties zijn in hoge mate geïndividualiseerd, waarbij werkgever en werknemer tot individuele afspraken komen over de inzet en samenwerking en de voorwaarden waaronder dit gebeurt (Baane, Houtkamp & Knotter, 2011). De werkgever kan hierdoor beter inspelen op een veranderende markt of klantvraag. Er zitten tevens voordelen aan voor de werknemer. Die kan hierdoor zijn werk beter afstemmen op persoonlijke omstandigheden, competenties, wensen en ambities. Deze nieuwe arbeidsrelaties worden gekenmerkt door eigen keuzes, spelen in op de trend dat medewerkers zelf willen bepalen hoe vaak, hoe lang, waar en wanneer ze werken. Er is ook sprake van aanpassing van beloning, aanpassen van arbeidsvoorwaarden aan de persoonlijke wensen van een medewerker en een meer transparante beoordeling.

Door deze keuzevrijheid voor de medewerker worden de arbeidsrelaties flexibeler. Bram Steijn (2001) maakt onderscheid tussen zeven dimensies van flexibilisering die een rol spelen.

Financiële arbeidsvoorwaarden: arbeidsvoorwaarden worden steeds meer afgesloten op de keuzeruimte die medewerkers krijgen en hebben minder een algemeen geldend karakter (Steijn, 2001). Dit geldt tevens voor de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, deze worden meer afgestemd op de persoonlijke behoeften en de levensfase van medewerkers (Baane, Houtkamp & Knotter, 2011).

De arbeidsduur: in de jaren '50 zijn de eerste deeltijdbanen gecreëerd. Dit vanwege de grote tekorten op de arbeidsmarkt, waardoor vrouwen moesten worden aangetrokken. In Nederland komt deeltijd werken steeds meer voor. In 2009 werkte driekwart van de vrouwen in deeltijd (68%) en voor de mannen is dat 23% (Portegijs –SCP, 2009).

De functie – inhoud: het werken in teamverband en daarbinnen de toenemende Multi-inzetbaarheid zijn hier kenmerken van de flexibilisering.

Contractduur: werkgevers hebben meer behoefte aan flexibele arbeidskrachten en werknemers juist aan zekerheid. De overheid probeert deze vraag met het aanbod in evenwicht te houden, dit door werkgevers meer mogelijkheden voor tijdelijke contracten te bieden (Rijksoverheid, 2010). Het aantal werknemers die een tijdelijk contract hebben is in 1996 toegenomen, blijkt uit onderzoek (Steijn, 2001). Begin 21^{ste} eeuw daalde dit aantal weer door de krappe arbeidsmarkt en hoogconjunctuur. Werkgevers wilden medewerkers binden en die kiezen voor een vast contract.

Contracttype: Muffels et al (2004) laten in hun onderzoek zien dat in de periode 1988-1996 het aantal uitzendkrachten geleidelijk is gegroeid, hetzelfde geldt voor het aantal werknemers met een urencontract. Maar het grootste deel heeft toch nog een 'vaste baan'. Er ligt meer nadruk op de interne flexibilisering dan op de externe. Uit het rapport van CIETT (International Confederation of Private Employment Agencies) blijkt dat in de periode 1998 tot 2008 het aantal mensen die werkzaam zijn als uitzendkracht is verdubbeld. Dit is van 4,7 miljoen naar 9,5 miljoen toegenomen.

Uit bovenstaande stuk is te concluderen dat Het 'Nieuwe' Werken niet zo nieuw is. Telewerken, prestatie management, kennismanagement en flexibele arbeidsrelaties zijn thema's die uit het verleden komen en al langer teruggaan dan HNW. Alleen bestonden deze thema's in hun eigen vorm. Worden deze vier thema's gecombineerd dan kunnen ze ondergebracht worden onder de centrale noemer: Het Nieuwe Werken. In onderstaande paragraaf zal de veranderbereidheid aan bod komen.

2.3 Veranderbereidheid

In deze subparagraaf zal in gegaan worden op de literatuur over veranderbereidheid. Veranderbereidheid ten aanzien van de invoering van HNW is in dit onderzoek de afhankelijke variabele en zal onder de medewerkers/ leidinggevende gemeten worden. Allereerst zal beschreven worden wat veranderbereidheid precies is. Vervolgens zullen een aantal theoretische modellen aan de orde komen waarin veranderbereidheid is uitgezet aan de hand van variabelen. Het model dat ontworpen is door Ajzen zal worden besproken en daarna verder toegespitst worden aan de hand van de theorie van Metselaar en Conzijnsen.

2.3.1 Wat is veranderbereidheid?

Een verandering in de organisatie wordt door medewerkers vaak niet op objectieve feiten en rationele afwegingen beoordeeld, maar op basis van emoties en gedachten. Mensen handelen op grond van constructies die zij als werkelijkheid beschouwen (Steijn & Groeneveld, 2009). Zoals tevens terug komt in het Thomas-theorema; *'if men define situations as real, they are real in their consequences'* (Steijn & Groeneveld, 2009). Een verandering in een zelfde organisatie kan door andere partijen, op verschillende wijzen worden gedefinieerd. Op basis hiervan worden veranderingen op een andere manier beleefd. De emoties en gedachten die los komen roepen angst en weerstand op. Weerstand wordt vaak als negatief gezien, om een positieve invalshoek te kiezen gebruiken we het

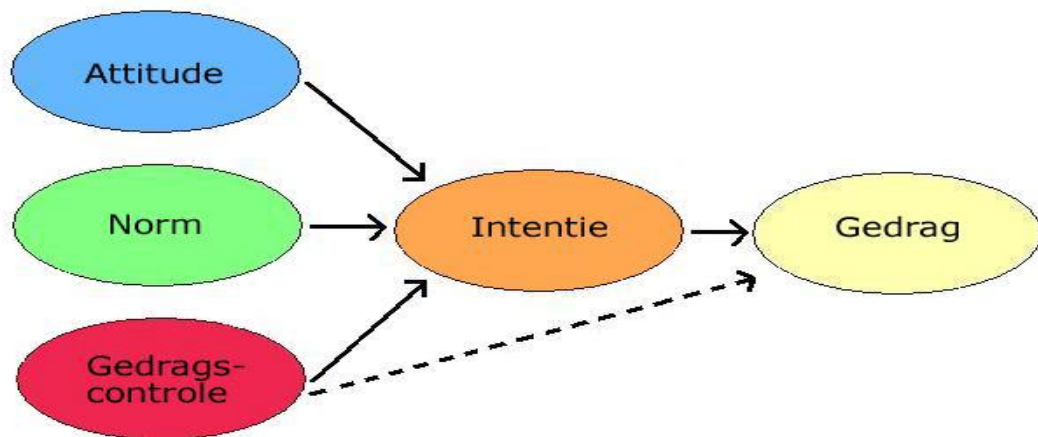
woord veranderbereidheid (Steijn, 2009). Veranderbereidheid is een begrip waarmee het verandergedrag van mensen in een organisatie verklaard kan worden (Metselaar & Cozijnsen, 2010). Veranderbereidheid wordt op de volgende manier door Metselaar en Cozijnsen gedefinieerd:

Een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderingsproces te ondersteunen dan wel te versnellen (Metselaar en Cozijnsen, 2005:35).

2.3.2 Model Ajzen en Metselaar & Cozijnsen

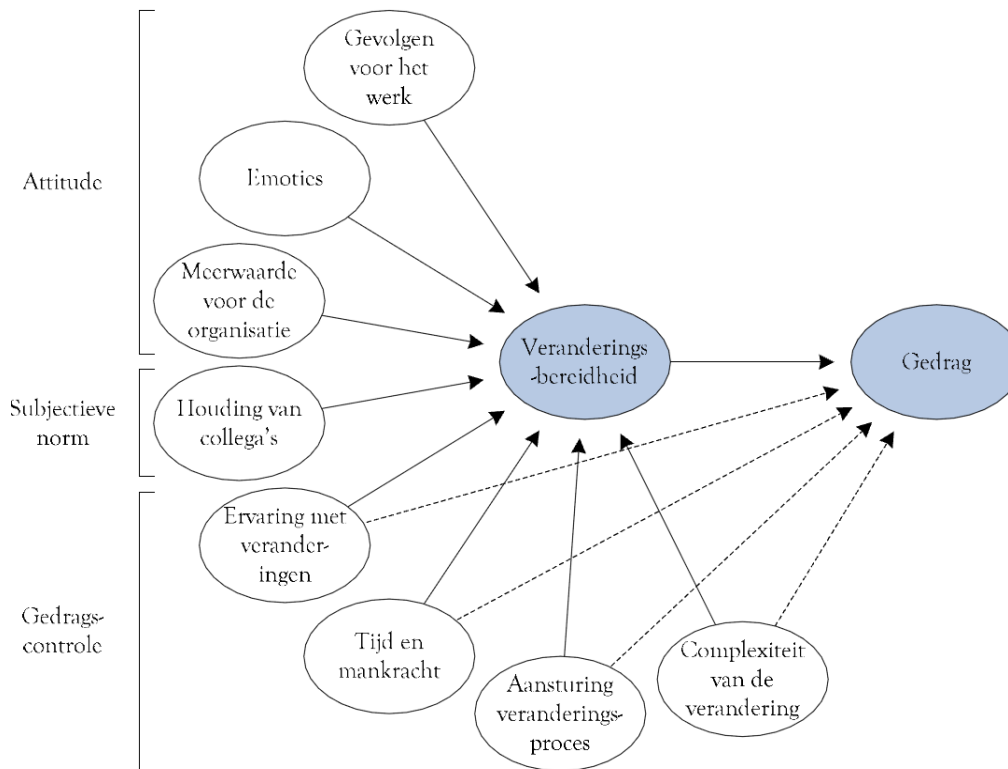
Om het verandergedrag van mensen te verklaren heeft Ajzen een model ontwikkeld, Ajzen's model van gepland gedrag (Metselaar & Cozijnsen, 2010). Ajzen stelt dat de vorming van veranderingsbereidheid kan worden gezien als een proces waarin de verwachte uitkomsten van de verandering, het veranderklimaat, én de mogelijkheden van medewerkers om te kunnen veranderen een rol spelen. Het veranderklimaat wordt volgens Ajzen bepaald door de houding van collega's en leidinggevendenden tegenover de organisatieverandering. Een gedragsmodel waarin verwachtingen ten aanzien van de uitkomsten van gedrag, de invloed van groepsdruk op gedrag van mensen en de mogelijkheden van mensen om het gewenste gedrag te vertonen zijn verwerkt in Ajzen's model van gepland gedrag. Ajzen heeft een model ontwikkeld waar het begrip veranderbereidheid concreet wordt gemaakt en dat tevens handvatten aanreikt voor de ontwikkeling van interventies om het verandergedrag te vergroten. Dit model is gebaseerd op het idee dat aan de intentie van een persoon om bepaald gedrag te vertonen een aantal motivationele krachten ten grondslag liggen. Ajzen's geeft aan dat er drie motiverende factoren onderliggend zijn om het gedrag van iemand te verklaren (Metselaar, 1997).

1. de houding van de persoon ten aanzien van het gedrag. Deze variabele verwijst naar de mate waarin de persoon positieve of negatieve uitkomsten verwacht van het gedrag.
2. de subjectieve norm ten aanzien van het gedrag. De tweede variabele houdt verband met de druk uit de omgeving om het gedrag al dan niet te vertonen.
3. de controle die de persoon ervaart over het gedrag. Dit staat voor de mate waarin iemand overtuigd is van de haalbaarheid van het doel gedrag.



Figuur 2.2. Bron Metselaar & Cozijnsen (2010) Figuur 1: Ajzen's model van gepland veranderen

Metselaar en Cozijnsen hebben een DINAMO –model ontwikkeld om veranderbereidheid te meten en verklaren gebaseerd op het gedachtegoed van Ajzen geplande gedrag. Zij maken in hun model onderscheid tussen het willen veranderen, kunnen veranderen en moeten veranderen en gaan hier dieper in op de bouwstenen door ze stapsgewijs uit te werken. Veranderbereidheid is de intentie van een persoon om bepaald gedrag te vertonen, Metselaar en Cozijnsen (2011) geven aan dat dit bepaalde verandergedrag bepaald kan worden door acht motiverende krachten. In het model is ook een stippellijn te zien die ook te zien is in Ajzen's model. Deze verbindt het kunnen veranderen naar het verandergedrag. Dit omdat het kunnen veranderen direct invloed kan hebben op het verandergedrag. Ook al is de veranderbereidheid nog zo hoog er kunnen concrete barrières ontstaan die het geplande gedrag in de weg staan, zoals gebrek aan tijd of middelen (Metselaar & Cozijnsen, 2010).



Figuur 2.3 Bron: Metselaar & Cozijnsen (2011) diagnosemodel op basis van Ajzen's model van gepland veranderen

Willen veranderen

Volgens Ajzen kunnen we gebruik maken van twee soorten reacties om de houding van een persoon ten aanzien van een onderwerp of gebeurtenis te bepalen:

- Cognitieve reacties (denken).
- Affectieve reacties (voelen).

Cognitieve reacties reflecteren ideeën of informatie over het onderwerp of de gebeurtenis. De affectieve reacties kunnen verbonden worden aan de emoties die een onderwerp oproept. Hierbij kan gedacht worden aan verdriet, angst of blijdschap. Deze reacties kunnen gebruikt worden om het gedrag van medewerkers in een veranderingsproces te verklaren. Cognitieve reacties hebben in deze zin betrekking op de verwachte gevolgen van de verandering voor het werk of de organisatie en affectieve reacties reflecteren hier naar de positieve of negatieve emoties die de verandering oproept.

De variabele 'willen veranderen' valt uiteen in 3 onderdelen die invloed hebben op de veranderingsbereidheid van een medewerker:

1. Verwachte gevolgen van de verandering voor het werk van de medewerker
2. Verwachte gevolgen van de verandering voor de organisatie
3. Emoties die de verandering oproept bij de medewerker

Moeten veranderen

De subjectieve norm speelt een grote rol in het moeten veranderen. Onder subjectieve norm wordt door Ajzen's model beschreven 'de houding van anderen in de omgeving van een persoon tegenover het attitudeobject' (Metselaar & Cozijnsen, 2010). In een organisatie wordt de subjectieve norm bepaald door de collega's van een medewerker en de leidinggevende, zij kunnen druk uitoefenen en een bepaald gedrag bij iemand opwekken.

Kunnen veranderen

Het kunnen veranderen wordt gerelateerd aan 'gedragscontrole'. Om te kunnen veranderen moet iemand beschikken over kennis, ervaring en middelen die hiervoor nodig zijn. Controle hebben over een veranderingsproces ervaart iemand door:

- a) zijn of haar kennis van en ervaringen met voorgaande veranderingsprocessen. Omdat kennis en ervaringen gelegen zijn in de mens worden deze zelfcontrole factoren genoemd.
- b) de middelen die iemand tot zijn beschikking heeft om de verandering in te voeren. Tevens worden er externe controle factoren genoemd omdat de organisatie deze middelen ter beschikking moet stellen. Gezien de randvoorwaarden (ICT, laptop, mobiele telefoon, draadloos internet etc.) die bij HNW komen kijken kunnen deze faciliteiten de bereidheid beïnvloeden in geval ze wel of niet aanwezig zijn.

2.3.3 Ajzen's model toegepast op Stadsontwikkeling

Binnen Stadsontwikkeling is het moeten veranderen zoals door Metselaar en Cozijnsen (2010) omschreven niet geheel van toepassing. Daar HNW een nieuw begrip is binnen Stadsontwikkeling en de medewerkers en leidinggevenden nog niet weten of ze in de toekomst met de nieuwe principes gaan werken. Medewerkers worden dus nog niet individueel beïnvloed door hun directe omgeving (collega's). Wel kan de leidinggevende invloed uitoefenen op zijn medewerkers. Het willen en kunnen veranderen uit het model van Ajzen is wel toepasbaar op medewerkers en leidinggevenden van Stadsontwikkeling. Verder is het voor Stadsontwikkeling belangrijk om te kijken in hoeverre de medewerkers de mogelijkheid krijgen van hun leidinggevenden om met de principes te werken. De wil en kunnen kan wel aanwezig zijn maar als de mogelijkheid er niet is dan kan er nog geen toepassing van HNW plaatsvinden. Ajzen geeft aan dat de omgeving en voornamelijk de houding van de leidinggevende invloed kan hebben op de veranderbereidheid van een medewerker. Wanneer de leidinggevende een positieve houding heeft tegenover de

verandering, dan zal deze houding ook in positieve zin doorwerken in de veranderbereidheid van de medewerkers. Staat de leidinggevende positief tegenover de invoering van HNW dan zal deze ook eerder geneigd zijn de mogelijkheid te scheppen voor zijn medewerker om hiermee te gaan werken. In het AMO model van Boxall & Purcell (Steijn, 2009) wordt tevens verwezen naar de invloed van de leidinggevende op de medewerkers. Daarin wordt aangegeven dat de organisatie kan inspelen op de ability, motivation en opportunity van de medewerker om een positievere inzet van medewerker te krijgen. Wat ook wel vertaald kan worden als het vermogen, motivatie en de mogelijkheid vanuit de organisatie. Dit model geeft aan dat alle drie de variabelen beïnvloed moeten worden om succesvol te kunnen zijn. De motivatie (wil) kan er wel zijn, maar zonder de mogelijkheid (slechte leiding) wordt de verandering nog moeilijk. De mogelijkheid om te veranderen is essentieel. Deze mogelijkheid kan dus beïnvloed worden door de leidinggevende. Dit omdat de leidinggevende de werknemer kent, feedback kan geven, doelen kan stellen en hem of haar kan aanspreken op het functioneren (Steijn & Groeneveld, 2009). Ten aanzien van HNW kan de leidinggevende dit doen door samen met de medewerker resultaatafspraken te maken, de medewerker te informeren over tijd- en plaatsonafhankelijk werken en te stimuleren in het gebruiken van bijvoorbeeld sociale media.

In dit onderzoek zal het moeten veranderen uit het model van Metselaar en Cozijnsen (2010) vervangen worden door het mogen veranderen. Het mogen veranderen heeft betrekking op de mate van steun die door de leidinggevende wordt gegeven.

2.4 Veranderbereidheid en Hypothesen

Voor Stadsontwikkeling is gekozen voor het DINAMO model van Metselaar en Cozijnsen (2010) om inzicht te krijgen in de bereidheid van medewerkers en leidinggevendenden om met de principes van HNW aan de slag te gaan. Met de drie variabelen willen, kunnen en mogen veranderen zal ik de veranderbereidheid ten aanzien van de invoering van HNW gaan meten.

2.4.1 Willen, kunnen en mogen

Het willen veranderen zal in dit onderzoek betrekking hebben op de houding die medewerkers en leidinggevendenden hebben ten opzichte van HNW. Binnen Stadsontwikkeling is HNW nog niet zo bekend. Uit oriënterende interviews met managers is gebleken dat iedereen er wel een beeld bij heeft, maar geen concrete principes kan noemen. Deze verschillende ideeën bepalen de houding ten opzichte van HNW.

Het kunnen veranderen heeft te maken met in hoeverre medewerkers en leidinggevenden in staat zijn te werken volgens de principes van HNW. Daarbij is het belangrijk inzicht te krijgen in de kennis die medewerkers en leidinggevenden bezitten van wat de principes precies inhouden en of zij de competenties hebben om volgens deze principes te werken. Dan gaat het er ook om of iemand gezien de aard van het werk (functie) kan veranderen naar HNW. Neem bijvoorbeeld een secretaresse. Zij is binnen Stadsontwikkeling het eerste contactpunt voor medewerkers. Van haar wordt verwacht dat zij zo veel mogelijk op haar plek (achter de balie) zit. Tijd- en plaatsafhankelijk werken kan dan moeilijk worden. Tevens valt onder het kunnen veranderen of de medewerker/ leidinggevende de middelen heeft om te werken volgens de principes. Onder middelen wordt dan verstaan ICT-middelen zoals laptop, token (Netwerkkarta om veilig draadloos internet te krijgen) en mobiele telefoon.

Het mogen veranderen heeft te maken met de steun die de leidinggevende geeft aan de medewerkers om met de principes van HNW te werken. Krijgen zij steun of worden zij juist beperkt in het werken met deze principes.

Wanneer de bovenstaande kenmerken: positieve houding, in staat zijn en steun krijgen, bij een medewerker of leidinggevende aanwezig zijn, verwacht ik dat de veranderbereidheid om met de principes van HNW te gaan werken groter is (Metselaar & Cozijnsen, 2011). Om een duidelijk inzicht te krijgen zijn er de drie deelhypothese opgesteld.

Hypothese 1a: Wanneer een medewerker een positieve houding heeft ten aanzien van de invoering van HNW zal de bereidheid groter zijn om met de principes van HNW te werken dan wanneer dit niet het geval is.

Hypothese 1b: Wanneer een medewerker in staat is te werken met de principes van HNW zal de veranderbereidheid groter zijn dan wanneer dit niet het geval is.

Hypothese 1c: Wanneer een medewerker steun krijgt van zijn leidinggevende om te werken volgens de principes van HNW zal de bereidheid groter zijn dan wanneer dit niet het geval is.

De theorie van Metselaar & Cozijnsen (2010) geeft aan dat wanneer de mate van veranderbereidheid (willen, kunnen en mogen veranderen) van de medewerker hoog is, deze eerder het gevraagde verandergedrag zal vertonen. Bij Stadsontwikkeling kan deze veronderstelling niet getoetst worden. De reden hiervoor is dat de verandering naar HNW

nog niet helemaal is doorgevoerd. Echter HNW is niet helemaal nieuw meer binnen Stadsontwikkeling, sommige principes maken al langer onderdeel uit van het HRM beleid, zoals bijvoorbeeld het werken met resultaatafspraken. In de vragenlijst zijn vragen gesteld om te kijken in hoeverre de medewerkers en leidinggevenden nu al werken volgens de principes van HNW. In dit onderzoek zijn dus alleen data verzameld op één moment in de tijd. Het feitelijke gedrag is daarmee in kaart gebracht. Metselaar & Cozijnsen (2010) laten in hun theorie over veranderbereidheid (DINAMO model) zien dat het kunnen veranderen direct van invloed kan zijn op het verandergedrag. Dit omdat een medewerker of leidinggevende om feitelijk gedrag te vertonen de kennis, competenties en middelen nodig heeft. Als deze niet aanwezig zijn wordt het moeilijk concreet verandergedrag te laten zien. Vanuit deze theorie heb ik onderstaande hypothese 2 afgeleid. Ik ga hiermee toetsen of het kunnen veranderen direct van invloed is op het toepassen van HNW, dat nu al zichtbaar is.

Hypothese 2: Wanneer een medewerker of leidinggevende zou kunnen werken volgens de principes van HNW zal deze eerder HNW toepassen.

Het willen, kunnen en mogen veranderen wordt door verschillende factoren beïnvloed. Reacties van medewerkers op veranderingen kunnen verschillen. Een verandering kan weerstand of angst oproepen (Steijn & Groeneveld, 2009). De oorzaak hiervan kan zijn dat medewerkers en leidinggevenden beïnvloed worden door baan- of door persoonskenmerken. In dit onderzoek worden factoren gebruikt die vanuit de literatuur zijn gevonden. De aard van het werk en de factoren leeftijd, lengte dienstverband en gezinssituatie staan centraal. Voor deze variabelen is gekozen omdat verwacht wordt dat deze invloed hebben op de veranderbereidheid om met de principes van HNW te werken (Baane, Houtman & Knotter, 2011 & Peters 2002). In deze subparagraaf zal worden besproken wat volgens de literatuur bekend is over deze kenmerken en hun verband met veranderbereidheid en op basis daarvan zullen een aantal hypothesen geformuleerd worden.

2.4.2 Baankenmerken en veranderbereidheid

HNW lijkt zich vooral te richten op kenniswerkers en minder op organisaties en werknemers waarvoor het traditionele productiewerk centraal staat. Bij het traditionele productiewerk wordt minder met het hoofd, maar meer met de handen gewerkt. De kenniswerker kan zijn werk voor een groot deel zelf vormgeven en daarom makkelijker op verschillende plekken

werken, onafhankelijk van tijd en plaats. Tevens kan een kenniswerker makkelijker samenwerkingsverbanden aan gaan en daarmee invloed uit oefenen op het eindresultaat (Baane, Houtkamp & Knotter, 2011). Binnen Stadsontwikkeling is er onderscheid tussen kenniswerkers en niet-kenniswerkers gemaakt. De kenniswerkers zullen naar verwachting eerder een positieve houding aannemen tegenover de principes en ze sneller accepteren. Ook zullen zij daartoe eerder in staat zijn omdat zij de kennis en competenties al hebben. Dit wil niet zeggen dat de principes van HNW niet voor niet- kenniswerkers zijn weggelegd, maar dat voor verschillende functies/taken verschillende invullingen mogelijk zijn (Baane, Houtkamp & Knotter, 2011).

Hypothese 3a: Kenniswerkers hebben een positievere houding ten opzichte van HNW dan niet- kenniswerkers.

Hypothese 3b: Kenniswerkers zijn eerder in staat te werken volgens de principes van HNW dan niet-kenniswerkers.

Het aantal dienstjaren kan tevens invloed hebben op de houding die medewerkers en leidinggevenden aannemen ten opzichte van HNW. Medewerkers die al meerdere jaren werken bij Stadsontwikkeling kunnen een teken afgeven dat zij waarde hechten aan vastigheid & zekerheid en graag op eenzelfde plek werken. De mate van veranderbereidheid ten aanzien van de invoering van HNW zal naar verwachting lager zijn wanneer iemand langer in dienst is bij een organisatie. Medewerkers vinden het dan moeilijk om van oude gewoontes af te stappen. Medewerkers die lang op dezelfde plek zitten kunnen wellicht vrezen dat zij de rechten en macht die zij hebben opgebouwd verliezen door de verandering (Metselaar & Cozijnsen, 2010). Een verandering kan dan negatieve gevoelens oproepen. Medewerkers die korter in dienst zijn zullen minder gehecht zijn aan hun plek en waarschijnlijk meer open staan voor uitdagingen en variatie.

Hypothese 4: Hoe langer het dienstverband bij Stadsontwikkeling hoe minder positief de houding van de medewerker of leidinggevende t.o.v. HNW.

2.4.3 Persoonskenmerken en veranderbereidheid

Metselaar en Cozijnsen (2010) geven aan dat persoonskenmerken van invloed kunnen zijn op hoe mensen reageren op veranderingen en hoe zij hiermee omgaan. Zij geven aan dat de

leeftijd meespeelt bij de houding ten opzichte van een verandering. Vaak geldt dat oudere medewerkers moeilijker kunnen omgaan met veranderingen dan jongere medewerkers. Dit heeft te maken met de belevingen die oudere medewerkers hebben met mogelijk negatieve ervaringen over veranderingen in het verleden. Zij zien de meerwaarde niet meer in van de verandering. Tevens hebben ouderen vaak behoefte aan zekerheid en minder aan verandering en zij zullen veranderingen dan ook minder snel accepteren (Neo & Steffy & Barber, 1988). Jongere medewerkers staan vaak meer open voor een uitdaging en de generatie Y heeft behoefte aan variatie en verfrissing (Metselaar & Cozijnsen, 2010). Dit geldt ook voor het kunnen veranderen. Ouderen medewerkers zijn gewend te werken aan de hand van een traditionele organisatievorm, die gebaseerd is op bureaucratische principes. Hierbinnen is het kantoor voor werken en thuis is thuis. Overdag is voor het onderhouden van sociale contacten op het werk. De nieuwe generatie is een netwerk generatie, die flexibel werken en kennis delen door sociale media normaal vindt. Zij werken al meer volgens de kenmerken van HNW, zij zijn daardoor wellicht eerder in staat te werken volgens de principes van HNW (Baarda, Houtkamp & Knotter, 2011).

Hypothese 5a: Hoe ouder de medewerker hoe minder positief de houding t.o.v. het werken volgens de principes van HNW.

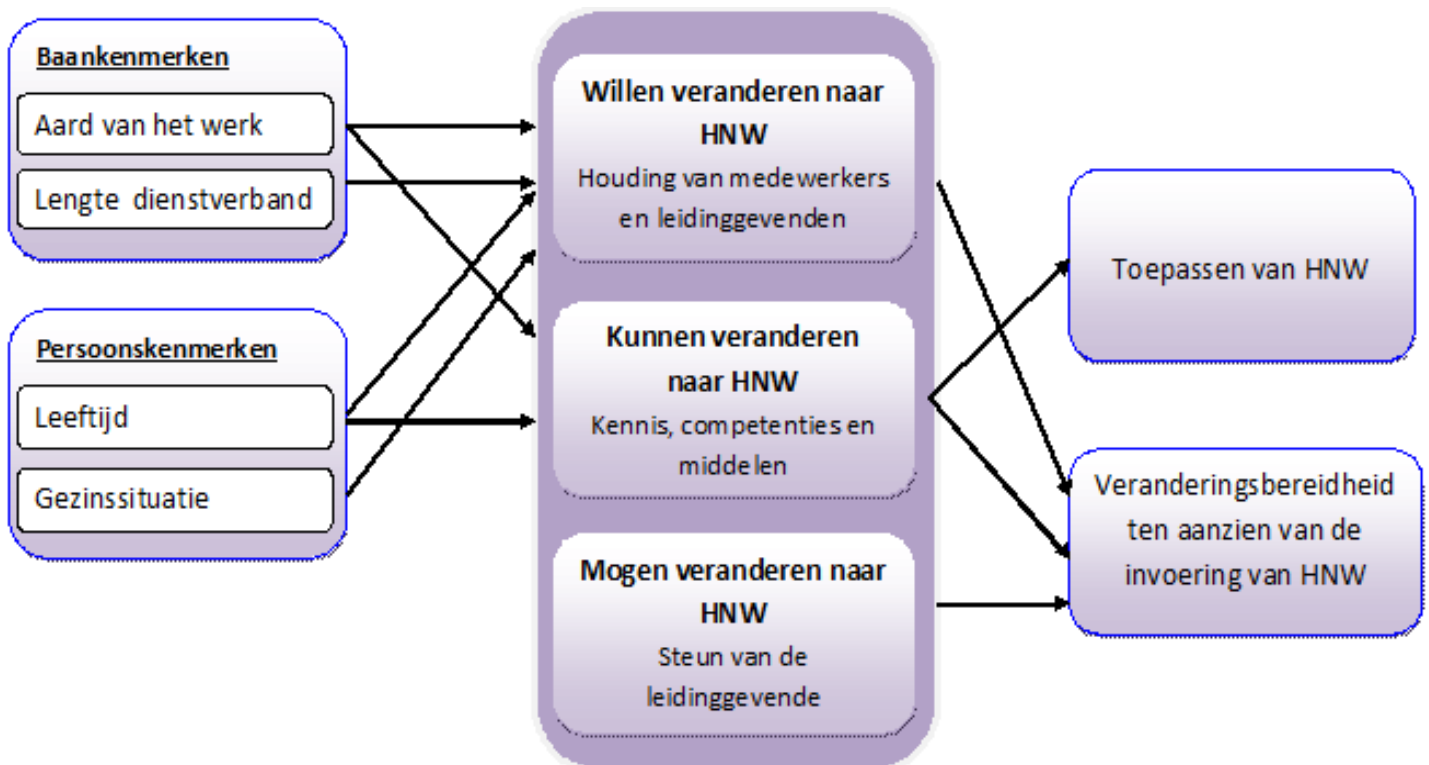
Hypothese 5b: Hoe ouder de medewerker hoe minder in staat te werken volgens de principes van HNW.

Uit de literatuur blijkt dat er nog andere persoonskenmerken invloed kunnen hebben op de veranderbereidheid ten aanzien van de invoering van HNW. De gezinssituatie kan ook de houding ten opzichte van HNW beïnvloeden en met name ten aanzien van tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Uit de literatuur komt naar voren dat tijd- en plaatsonafhankelijk werken reistijd en reiskosten bespaart. Dit is gunstig in verband met de werk –en privé balans en vooral als medewerkers jonge kinderen hebben (Vuuren et al, 1998).

Hypothese 6: Medewerkers met jonge kinderen, zullen een positievere houding hebben t.o.v. tijd- en plaatsonafhankelijk werken dan medewerkers zonder jonge kinderen.

2.6 Conceptueel model

Aan de hand van de besproken theorie en hypothesen wordt een conceptueel model opgesteld. Het conceptueel model vat de geformuleerde hypothesen samen. Het uitgangspunt voor dit model vormt de aard van het werk dat invloed kan hebben op de bereidheid van de medewerkers en leidinggevenden. Tevens zijn hier verschillende variabelen genoemd die invloed kunnen hebben op het willen, kunnen en mogen veranderen.



Figuur 2.4 Conceptuele model

In dit hoofdstuk is ingegaan op de centrale begrippen van dit onderzoek en de relatie met HNW. De begrippen veranderbereidheid en het toepassen van HNW zijn behandeld aan de hand van de theorie van Metselaar en Cozijnsen (2010) en het AMO-model van Boxall & Purcell (2008). Daarbij is ingegaan op de factoren die de veranderbereidheid ten aanzien van HNW beïnvloeden. En of het kunnen het toepassen van HNW beïnvloed. HNW is beschreven aan de hand van de theorie van Baane, Houtman en Knotter (2011). Op basis van de theorieën zijn zes hypothesen geformuleerd die ingaan op de onderlinge relaties tussen de centrale begrippen. Deze relaties zijn in de laatste paragraaf schematisch weergegeven in een conceptueel samenhangend model. In het volgende hoofdstuk zal worden weergegeven hoe ik de veranderbereidheid ten aanzien van HNW heb gemeten.

Hoofdstuk 3 – Methodologische verantwoording

3.1 Inleiding

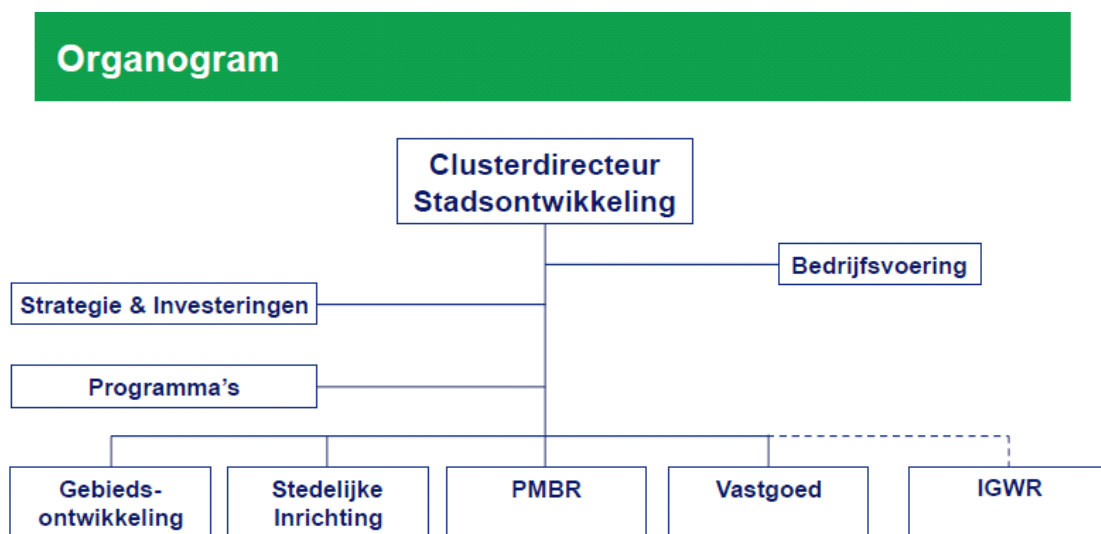
In hoofdstuk twee – Theoretisch kader - is ingegaan op de literatuur van HNW en de veranderbereidheid ten aanzien van de invoering van HNW. In dit hoofdstuk zullen de methoden worden besproken die nodig zijn om het onderzoek te realiseren. Het doel is: inzicht krijgen in de veranderbereidheid van medewerkers en leidinggevenden binnen Stadsontwikkeling Rotterdam om met de principes van HNW te werken.

Om dit doel te bereiken is er gekozen voor een deductief onderzoek, dit wil zeggen dat er een verklaring voor een onderzoeksprobleem wordt gezocht in bestaande theorieën (Thiel, 2007). Een deel van dit onderzoek is beschrijvend en het andere deel betreft toetsend onderzoek. Beschrijvend onderzoek is het deel waarin medewerkers binnen Stadsontwikkeling wordt gevraagd hoe zij op dit moment tegen de principes van HNW aankijken en in hoeverre zij de principes van HNW al toepassen. Ook wordt gekeken naar het willen, kunnen en mogen veranderen en de veranderbereidheid ten aanzien van de invoering van HNW en onderscheid naar aard van het werk. Toetsend onderzoek zal gebruikt worden om de hypothesen daadwerkelijk te toetsen, daarmee wordt er meer kennis verworven over de onderzoeksvraag (Thiel, 2007). Het Empirisch onderzoek is kwantitatief van aard. Dit type onderzoek zal beschreven worden in dit hoofdstuk.

3.2 Context van het onderzoek

Het onderzoek is gedaan bij het cluster Stadsontwikkeling binnen de Gemeente Rotterdam. Stadontwikkeling is een cluster dat gevormd wordt door twee aparte diensten namelijk het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam en dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting. Deze zijn per 1 juli 2011 officieel gefuseerd tot het cluster Stadsontwikkeling en deze telt ongeveer 1500 medewerkers. In de toekomst zullen deze afdelingen samen met nog enkele afdelingen als Stadsontwikkeling gaan verhuizen naar een nieuwe huisvesting: De Rotterdam op de Wilhelminapier. Zij zullen dan een kantoor gebruiken dat een oppervlakte van 40.000 m² heeft. Het oppervlak van De Europoint Toren waar Stadsontwikkeling zich nu in bevindt is 66.000 m². Het verhuizen zal een krimp van oppervlakte en ook van formatie met zich meebrengen. Het huidige pand heeft plaats voor 3070 medewerkers. In het pand op de Wilhelminapier in de toekomst zal ongeveer plek zijn voor 2270 medewerkers (Fysieke diensten, herhuisvesting, 2010). Men wil HNW inzetten om beter om te kunnen gaan met bezuinigingen, slimmer en efficiënter te gaan werken en om een aantrekkelijke werkgever te

zijn, ook in de toekomst. Hieronder is het cluster Stadsontwikkeling overzichtelijk weergegeven in een organogram.



Figuur 3.1 Organogram Stadsontwikkeling

3.3 Onderzoekspopulatie en respons

Wanneer het cluster Stadsontwikkeling rond 2014 zal verhuizen naar De Rotterdam wil men daar gaan werken aan de hand van de principes van HNW. In het onderstaand tabel 3.1 is in aantallen weergegeven hoeveel medewerkers er binnen Stadsontwikkeling werkzaam zijn. Het totaal aantal medewerkers (dS+V & OBR), in totaal 1510, vormt de onderzoeksgroep voor dit onderzoek.

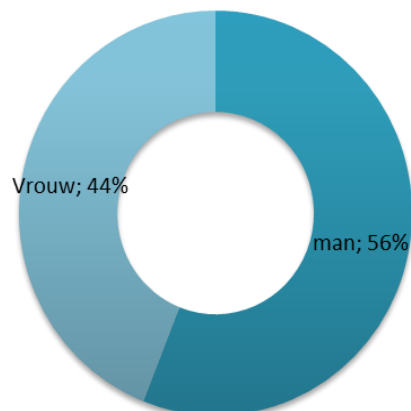
Verdeling Functiefamilies	OBR	dS+V	Totaal
Ondersteuning	214	368	582
Leidinggevenden	35	68	103
Project & Programma	102	133	235
Beleid	47	66	113
Uitvoering	136	178	314
Publieksfunctie	3	8	11
Toezicht & Handhaving	0	152	152
Totaal medewerkers	537	973	1510

Tabel 3.1 verdeling van de functiefamilies binnen Stadsontwikkeling

Beschrijving van de respondenten

De vragenlijst is naar ongeveer 1500 medewerkers van het cluster Stadsontwikkeling gestuurd, hiervan hebben 512 respondenten aan het onderzoek meegewerkt, hetgeen overeenkomt met een respons met een percentage van 34%. Ongeveer 30 medewerkers zijn wel begonnen aan de vragenlijst, maar hebben deze niet verder ingevuld. Deze gegevens kunnen niet voor het onderzoek worden gebruikt. Opvallend hierbij is dat veel respondenten gestopt zijn met invullen rond de persoonlijke vragen. Dit wijst erop dat medewerkers vinden dat ze niet meer anoniem zijn door deze vragen te beantwoorden. Deze respondenten kunnen wel meegenomen worden in de beschrijving van de bereidheid, maar niet in de verklarende analyse.

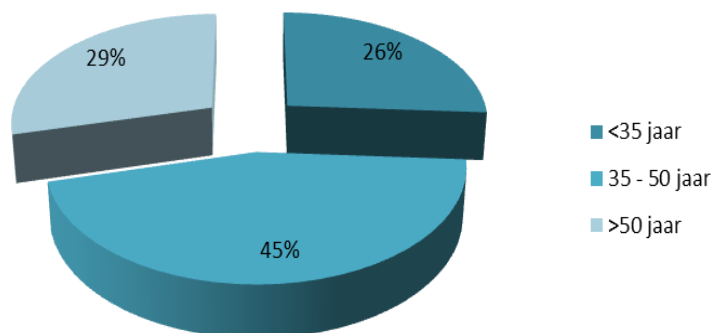
Als naar de verdeling tussen mannen en vrouwen binnen het Cluster Stadsontwikkeling wordt gekeken, kan gesteld worden dat er net iets meer mannen 897 (59%) werken dan vrouwen 613 (41%). Dit is tevens te zien in het percentage mannen die de vragenlijst hebben ingevuld, namelijk 58% en vrouwen 42%. De steekproef geeft wat betreft geslacht een representatief beeld van het cluster Stadsontwikkeling.



Figuur 3.2 Respons per geslacht

Over de leeftijd van de respondenten kan gezegd worden dat deze uiteen loopt van 22 tot 67 jaar, met een gemiddelde leeftijd van 43 jaar. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers van Stadsontwikkeling is ongeveer 45 (Organisatie Hierarchie: 'Gemeente Rotterdam HR', 2011). In figuur 3.3 zijn de leeftijden ingedeeld in drie verschillende leeftijdsgroepen; <35 jaar, 35-50 jaar en >50 jaar. Af te lezen is dat het meerderdeel van de medewerkers in de leeftijdsgroep 35 – 50 vallen en daarna 50 jaar en ouder zijn, namelijk 29%. Er werken binnen Stadsontwikkeling het minst jongeren (26%). Over de leeftijdsgroepen zijn binnen Stadsontwikkeling geen precieze cijfers beschikbaar om te

vergelijken, maar er werken over het algemeen wel minder jongeren tot 35 jaar, dan ouderen >35 binnen Stadsontwikkeling. In figuur 3.3 hieronder zijn de percentages concreet weergegeven.



Figuur 3.3 Respons per leeftijdscategorie

Gemiddeld werken zo'n 38% van de respondenten tussen de 1 en 5 jaar bij Stadsontwikkeling en zitten tevens deze periode in dezelfde functie. Maar er is ook een grote groep (34%) die langer dan 10 jaar werkzaam is bij Stadsontwikkeling. De categorieën minder dan 1 jaar en 5 tot 10 jaar kwamen het minst voor. Ook is de respondenten gevraagd naar hun salarisniveau, de uitkomst hiervan was een gemiddeld schaalniveau van 11.

Bijna de helft van de respondenten heeft Hoger Beroeps onderwijs afgerond namelijk 45%. Daarop volgt de Universitaire opleiding met een percentage van 36%. In totaal heeft 19% een lagere opleiding afgerond.

In dit onderzoek staat de variabele ' aard van het werk' centraal. In de hypothesen komt deze variabele tevens twee keer naar voren met een onderscheid tussen kenniswerkers en niet-kenniswerkers. De groep respondenten bestond voor 28% uit ondersteunende medewerkers, 17% uit project- en programmamanagement, 16% uit beleidsmedewerkers, 15% uitvoerende medewerkers, 7% was leidinggevende en 6% heeft er een publieksfunctie. Wanneer dit vergeleken wordt met Tabel 3.1 is te zien dat er ongeveer een zelfde onderscheid gemaakt kan worden. De meeste respondenten zitten in functiefamilie 'ondersteuning' en de minste respondenten hebben een 'publieksfunctie', namelijk 1.

Funciefamilie	Aantal medewerkers Stadsontwikkeling (%)	Respondenten (%)
Ondersteuning	39%	48%
Beleid	8%	17%
Leidinggevende	7%	7%
Uitvoering	21%	15%
Project- en programmamanagement	16%	17%
Publieksfunctie	1%	1%
Toezicht en handhaving	10%	6%

Tabel 3.2 verdeling respons naar funciefamilie

Opvallend aan bovenstaande tabel zijn een aantal percentages. Weergegeven is dat de meeste medewerkers ondersteunend zijn. Dit is ook de grootste groep respondenten geweest. Wat nog meer opvalt, is dat uitvoering de op één na grootste funciefamilie is, terwijl beleidsmakers en de functiegroep project- programmamanagement een hoger percentage respons hebben. Dit geeft aan dat het niet een volledig betrouwbare steekproef is wat betreft aard van het werk, maar elke groep is wel vertegenwoordigd.

3.4 Operationalisering

In deze paragraaf zullen de centrale begrippen uit het conceptueel model worden geoperationaliseerd. De volledige vragenlijst waarmee de veranderbereidheid gemeten is kan in bijlage 2 worden teruggevonden. In deze paragraaf zal de totstandkoming van de vragen besproken worden.

3.4.1 Veranderbereidheid

De centrale afhankelijke variabele in dit onderzoek betreft de mate van veranderbereidheid ten aanzien van de invoering van HNW. Veranderbereidheid is in hoofdstuk twee gedefinieerd aan de hand van de theorie van Metselaar en Cozijnsen (2005:35). De bereidheid om met de principes van HNW te gaan werken staat hierin centraal. Om dit te meten zijn er drie vragen gesteld, die de respondenten kunnen beantwoorden aan de hand van een vijfpuntenschaal.

- 1 staat voor 'helemaal niet bereid'
- 2 staat voor 'niet bereid'
- 3 staat voor 'neutraal'
- 4 staat voor 'bereid'
- 5 staat voor 'helemaal bereid'

Om de veranderbereidheid ten opzichte van tijd- en plaatsafhankelijk werken te meten is de volgende vraag gesteld, 'Ik ben bereid tijd- en plaatsafhankelijk te werken?'. Op dezelfde manier is de bereidheid om resultaatgericht te werken gemeten, namelijk met de vraag, 'Ik ben bereid te werken aan de hand van resultaatafspraken?'.
Om kennis op een zo goed mogelijke manier te delen is de vraag 'Ik ben bereid kennis te delen en deze zo efficiënt mogelijk te gebruiken?' gesteld.

Theoretisch begrip	Variabelen: Cronbach's Alpha 0,744
Veranderingsbereidheid ten aanzien van de invoering van HNW	Bereidheid om tijd- en plaatsafhankelijk te gaan werken. (vraag 62)
	Bereidheid om resultaatgericht te gaan werken. (vraag 63)
	Bereidheid om te werken op basis van vrije toegang tot kennis, ervaringen en informatie. (vraag 64)

Tabel 3.3 Operationalisatie veranderbereidheid

3.4.2 Toepassing van HNW

De tweede centrale afhankelijke variabele in dit onderzoek is het toepassen van HNW door de medewerkers en leidinggevenden binnen Stadsontwikkeling. Het toepassen van HNW heeft te maken met in hoeverre de medewerkers en leidinggevenden al werken volgens de principes van HNW. Omdat HNW niet meer helemaal nieuw binnen het cluster Stadsontwikkeling, zijn sommige elementen al (gedeeltelijk) aanwezig. Het is dan ook voor Stadsontwikkeling goed om inzicht te krijgen in hoeverre medewerkers op het gebied van HNW al feitelijk gedrag vertonen. In de vragenlijst zijn vragen gesteld naar het concrete gedrag dat medewerkers nu al laten zien ten aanzien van de principes van HNW. Dit is gedaan met behulp van 12 stellingen (Bijlage 2). Deze stellingen hebben betrekking op het gedrag wat betreft: tijd- en plaatsafhankelijk werken; resultaatgericht sturen; vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën (komen later aan bod). De stellingen worden op basis van een vijfpunten schaal gemeten, waarbij 1 staat voor 'helemaal mee oneens' en 5 staat voor 'helemaal mee eens'.

Hierbij een aantal voorbeeld stellingen: 'Ik werk (bijna) volledig vanuit huis', 'Ik word op dit moment op mijn concrete resultaatafspraken beoordeeld', 'Ik maak veel gebruik van sociale media zoals Twitter, Yammer, LinkedIn om kennis te delen en samenwerking te bevorderen'. De stellingen vormen samen een schaal die de mate van verandergedrag meet (.706).

Theoretisch begrip	Variabelen: Cronbach's Alpha .706
Toepassen van HNW	Gebruik maken van tijd- en plaatsafhankelijk werken. (stellingen 8, 9, 11, 12, 16-18)
	Werken met resultaatgerichte afspraken. (stellingen 31, 34, 45, 46)
	Werken aan de hand van vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën (stelling 53)

Tabel 3.4 Operationalisatie toepassen van HNW

3.4.3 Willen veranderen

Het willen veranderen meet de houding die medewerkers en leidinggevenden binnen Stadsontwikkeling hebben ten opzichte van de principes van HNW. Om deze houding te meten zijn aan de respondenten een aantal stellingen voorgelegd (Tabel 3.5). Deze stellingen

konden beantwoord worden aan de hand van een vijfpuntenschaal. Deze schaal is gebaseerd op vijf keuzes ‘helemaal mee oneens’ tot ‘helemaal mee eens’. De vragen zijn voor een groot deel gebaseerd op de vragenlijst van ‘Internet Spiegel’. Met een Conbrach’s Alpha van .793. Omdat in het theoretisch kader een hypothese is geformuleerd over de invloed van het hebben van jonge kinderen op tijd- en plaatsonafhankelijk werken is deze betrouwbaarheid apart van de andere principes gemeten en heeft deze schaal een Conbrach Alpha van .776.

Ik zou graag mijn huidige werkplek willen inruilen voor een flexibele werkplek.	Tijd- en plaatsonafhankelijk werken
Ik ben positief over flexwerkplekken	
Ik denk beter te functioneren als ik mijn werktijden zelf zou kunnen indelen.	
Ik zou beter presteren als ik mijn werk thuis zou uitvoeren.	
Ik hoef geen vaste werkplek te hebben, ik kan en zou overal willen werken.	
Als ik niet op kantoor werk, vind ik het goed dat de manager mijn output meer controleert.	Sturen op resultaat
Het stimuleert mij wanneer ik resultaatafspraken met mijn leidinggevende maak en hierop beoordeeld word.	
Ik vind het belangrijk dat kennis binnen Stadsontwikkeling gedeeld wordt zodat de kennis in de organisatie blijft en alle medewerkers daarvan kunnen profiteren.	Vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën
Ik vind het belangrijk om in de agenda's van collega's te kunnen kijken om te zien of zij beschikbaar zijn.	
Dat anderen in mijn agenda kunnen kijken vind ik van belang.	
Ik vind het belangrijk om op mijn werk gebruik te maken van sociale media, om op die manier kennis te delen.	

Tabel 3.5 Operationalisatie willen veranderen

Gecombineerd vormen de eerste vijf Stellingen een nieuwe schaal ‘houding t.o.v. tijd- en plaatsonafhankelijk werken’. Hierbij geldt hoe hoger de medewerkers en leidinggevendenden scoren op deze schaal, hoe positiever ze zijn over tijd- en plaatsonafhankelijk werken.

3.4.4 Kunnen veranderen

Vervolgens is het van belang om na te gaan in hoeverre medewerkers en leidinggevendenden kunnen werken volgens de principes van HNW. Om dit te meten is het kunnen gedefinieerd als de mate waarin iemand in staat is om te veranderen, dit aan de hand van de kennis, competenties en middelen die degene bezit. Het kunnen is tevens aan de hand van stellingen vanuit de vragenlijst van 'Internet spiegel' gemeten (zie bijlage 2), de stellingen kunnen beantwoord worden op een vijfpuntenschaal waarbij 1 'helemaal mee oneens' is en 5 'helemaal mee eens'. Met een Cronbach's Alpha van .762.

Ik weet wat de mogelijkheden zijn om tijd- en plaatsafhankelijk te werken.	Tijd- en plaatsafhankelijk werken
In mijn functie zijn flexibele werkplekken niet handig. (R)	
In mijn functie zouden geen flexibele werktijden gehanteerd kunnen worden.(R)	
Ik gebruik ICT-middelen, zoals laptop en een mobiele telefoon, zodat ik altijd en overal mijn werk kan doen.	
Voor mij is het mogelijk om mijn documenten digitaal te hebben en papierloos te werken.	
Ik krijg de mogelijkheid en middelen vanuit de organisatie om tijd- en plaatsafhankelijk te werken (een token, laptop, mobiele telefoon)	
Ik weet wat resultaatafspraken zijn en kan deze ook maken met mijn leidinggevende.	Sturen op resultaat
Mijn werkzaamheden zijn goed vast te leggen in resultaatafspraken.	
Ik zou kunnen werken met resultaatafspraken en hier op beoordeeld worden.	
Ik weet hoe ik kennis het beste kan delen.	Vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën
Ik weet hoe ik gebruik kan maken van sociale media op een effectieve manier.	
Door de inzet van moderne ICT-middelen (laptop, token, mobiele telefoon) kan ik mijn werk effectiever uitvoeren.	
Alle informatie die ik nodig heb voor mijn werk is via internet beschikbaar.	
Alle informatie die ik nodig heb voor mijn werk is thuis toegankelijk.	

Tabel 3.6 Operationalisatie kunnen veranderen

3.4.5 Mogen veranderen

Uiteindelijk is het ook belangrijk te weten of medewerkers de mogelijkheid krijgen van hun leidinggevende om te werken volgens de principes van HNW. Het mogen veranderen is gemeten door de steun die leidinggevendenden geven ten opzichte van de invoering van HNW. Om de houding van de leidinggevendenden van de medewerkers te meten zijn stellingen geformuleerd en deze kunnen beantwoord worden aan de hand van een vijfpuntenschaal waarbij 1 'helemaal mee oneens' is en 5 'helemaal mee eens'. Tevens zijn hier de genoemde stellingen in een tabel weergegeven (Internet Spiegel, 2010). De Conbrach's Alpha is .712

Ik heb het er weleens met mijn leidinggevende over gehad om tijd- en plaatsonafhankelijk te gaan werken.	Tijd- en plaatsonafhankelijk werken
Mijn leidinggevende staat toe dat ik op afstand van mijn werkplek werk.	
Van mijn leidinggevende zou ik tijd- en plaatsonafhankelijk mogen werken.	
Mijn leidinggevende geeft mij voldoende vertrouwen bij de uitvoering van mijn werk.	Sturen op resultaat
Mijn leidinggevende en ik maken duidelijke afspraken over de resultaten die ik moet bereiken.	
Mijn leidinggevende stuurt op resultaat, niet op aanwezigheid.	
Mijn leidinggevende geeft het goede voorbeeld.	
Mijn leidinggevende stimuleert mij om gebruik te maken van sociale media zoals Yammer, Twitter en LinkedIn.	Vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën
Mijn leidinggevende faciliteert samenwerking en kennisdeling door middel van toepassingen als documentdeling, word docs, video conferencing, en Sociale Media.	

Tabel 3.7 Operationalisatie mogen veranderen

3.4.6 Het Nieuwe Werken

Er worden in de vragenlijst twee open vragen gesteld over HNW om te kijken hoe medewerkers en leidinggevendenden binnen Stadsontwikkeling aan kijken tegen HNW en wat HNW hen kan bieden in de toekomst:

'Kunt u kort aangeven wat volgens u Het Nieuwe Werken inhoudt?'

'Wat kan Het Nieuwe Werken voor u betekenen?'

In bovenstaande tabellen is geconstateerd welke items de verschillende variabelen meten, nu kan er gekeken worden of deze items samen een schaal vormen die betrouwbaar is. Betrouwbaarheid betekent dat een meetinstrument het concept dat gemeten moet worden, consistent meet. In de tabel 3.8 is een overzicht te zien van de betrouwbaarheidsmaat die wordt aangeduid als Cronbach's Alpha (deze is al in de tekst aangegeven). Als de Cronbach's Alpha onder de 0,7 zakt, is de schaal onbetrouwbaar (Thiel, 2007). Te zien is dat alle schalen in dit onderzoek betrouwbaar worden bevonden en gebruikt kunnen worden voor verdere analyse.

	Cronbach's Alpha	Aantal items
Veranderbereidheid	.744	3
Verandergedrag → HNW	.706	12
Willen veranderen	.793	11
Tijd – en Plaatsafhankelijk willen werken	.776	5
Kunnen veranderen	.762	14
Mogen veranderen	.712	9

Tabel 3.8 : betrouwbaarheid - Cronbach's Alpha

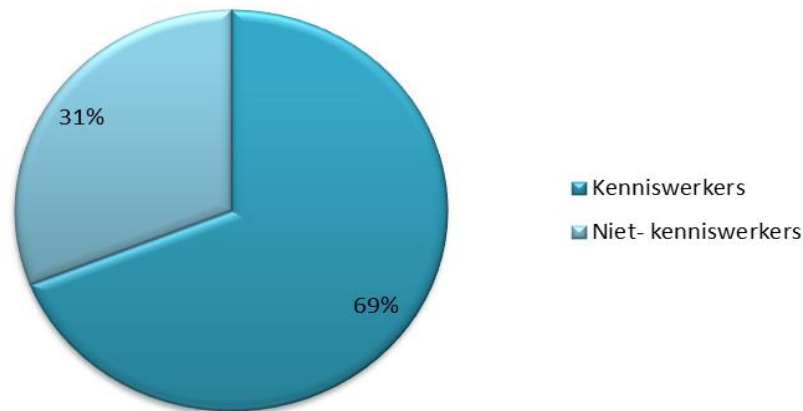
3.4.7 Baan- en persoonskenmerken

Aard van het werk

De variabele aard van het werk wordt gemeten door te kijken naar de functiefamilie waarin een medewerker is ingedeeld. Een functiefamilie is een verzameling van functies die technisch/inhoudelijk vergelijkbaar zijn. Door een gesloten vraag met zeven antwoordmogelijkheden kan inzicht verkregen worden in welke functiefamilie een medewerker valt. De functiefamilies die bij Stadsontwikkeling onderscheiden worden zijn: uitvoering, beleid, leidinggevenden, ondersteuning, publieksfunctie, project- en programmamanagement en toezicht en handhaving.

Binnen de functiefamilies wordt een onderscheid gemaakt tussen kenniswerkers en niet-kenniswerkers. Dit omdat in de literatuur aangegeven wordt, dat de principes van HNW voornamelijk bedoeld zijn voor kenniswerkers (Baarna, Houtkamp & Knotter, 2011). De functiefamilies die onder kenniswerkers gerekend kunnen worden zijn: beleid, leidinggevenden, ondersteuning en project- en programmamanagement. Niet-kenniswerkers zijn: uitvoering, publieksfunctie en toezicht & handhaving. In dit onderzoek wordt gekeken of er verschil zit tussen kenniswerkers en niet-kenniswerkers in de

bereidheid om met de nieuwe principes te werken. Van de 512 respondenten zijn 355 Kenniswerkers en 157 respondenten zijn niet- kenniswerkers. Deze gegevens worden bij het analyseren en toetsen van de hypothesen, in hoofdstuk vier en vijf, gebruikt.



Figuur 3.4 verdeling kenniswerkers – niet kenniswerkers

Lengte dienstverband

Om van de respondenten te weten hoeveel jaren ze al werkzaam zijn bij Stadsontwikkeling is de volgende vraag gesteld, met een vier keuze mogelijkheid; korter dan 1 jaar, 1 tot 5 jaar, 5 tot 10 jaar en langer dan 10 jaar.

Leeftijd

Door aan de respondenten te vragen hun exacte leeftijd in te vullen (in cijfers), kan op basis daarvan een verdeling naar leeftijdsgroepen gemaakt worden.

Gezinssituatie

Om deze variabele te kunnen meten is aan de respondenten gevraagd wat de leeftijd is van hun kinderen. De respondenten konden als eerste optie kiezen voor 'geen thuiswonende kinderen', daarnaast kon de respondent kiezen uit drie andere categorieën die stonden voor:

- Ja, in de leeftijd van 0 tot 10 jaar
- Ja, in de leeftijd van 11 tot 18 jaar
- Ja, in de leeftijd van 19 jaar en ouder

Als laatste optie hadden de respondenten de mogelijkheid om geen antwoord te geven, omdat respondenten dit wellicht een te persoonlijke vraag vinden en deze daarom niet beantwoorden. Op basis van deze antwoordkeuzes kan er onderscheid worden gemaakt tussen respondenten zonder kinderen, en respondenten met jonge kinderen.

Omdat dit de enige vraag is die gesteld is aan de respondenten wat betreft hun gezinssituatie zullen de antwoorden gesplitst worden in geen kinderen of wel kinderen.

3.4.8 Controlevariabelen

In dit onderzoek worden een aantal controlevariabelen meegenomen namelijk; geslacht, opleidingsniveau en schaalniveau. Deze variabelen zouden eventueel invloed kunnen hebben op de te meten relaties tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen. Om deze invloed zichtbaar te maken zijn deze meegenomen (zie bijlage 2).

Kenmerken	Omschrijving	Aantal	Percentage
Geslacht	Respons mannen	288	56%
	Respons vrouwen	224	44%
Opleiding	Basisonderwijs	10	2%
	Voortgezet onderwijs	38	7%
	Middelbaar beroepsonderwijs	50	10%
	Hoger beroepsonderwijs	230	45%
	Academisch	184	36%
Salarisschaal	1 t/m 17	512	Gemiddeld schaalniveau 11

Tabel 3.9 Controlevariabelen

3.5 Gekozen onderzoeksmethode (n) en – techniek (en).

In dit onderzoek is gekozen voor het houden van vijf oriënteerde interviews met leidinggevendenden van verschillende afdelingen binnen Stadsontwikkeling (zie bijlage 1) om op basis daarvan een vragenlijst te creëren (Thiel, 2007). De aard van het onderzoek is kwantitatief, omdat op deze manier het meest aantal eenheden bereikt kunnen worden en met behulp van statistische technieken kunnen worden geanalyseerd. Het gaat erom dat er inzicht wordt verkregen in hoeverre medewerkers van Stadsontwikkeling al werken volgens de principes van HNW en in hoeverre zij bereidheid zijn om meer volgens de principes van HNW te gaan werken. Dus in dit onderzoek wordt de vragenlijst voornamelijk gebruikt om percepties en meningen van de medewerkers van Stadsontwikkeling over HNW te verzamelen. De vragenlijst die verspreid werd is anoniem afgenomen, dit om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen (Thiel, 2007).

Om de externe validiteit te verhogen, is geprobeerd om de non-respons zoveel mogelijk tegen te gaan. Hiervoor zijn enkele methoden toegepast (Thiel,2007). Allereerst is er een uitnodigende begeleidende brief geschreven waardoor medewerkers gestimuleerd werden om mee te doen aan het onderzoek, omdat ze hierdoor invloed kunnen uitoefenen (zie bijlage 2). Daarna is de vragenlijst verstuurd. Toen de vragenlijst twee weken uitstond is een bericht op intranet (Sjaan) geplaatst en via Yammer kenbaar gemaakt dat de vragenlijst online stond. Tevens is er persoonlijk contact gezocht met deelnemers van de projectgroep HNW om te vragen of zij hun collega's wilde enthousiasmeren mee te doen aan het onderzoek. Als laatste zijn niet-deelnemers opnieuw benaderd door een herinneringsmail na twee weken. De vragenlijst heeft een week langer uitgestaan dan gepland, dit om voldoende respons te krijgen voor een representatief onderzoek (boven de 500).

Hoofdstuk 4 – Resultaten: Beschrijvende analyse

In dit hoofdstuk worden de eerste resultaten van de data verzameling weergegeven. Allereerst zal er een beschrijvende analyse plaatsvinden die deelvragen één, twee en drie zullen beantwoorden: *‘Wat houdt HNW volgens de medewerkers en leidinggevenden van Stadsontwikkeling in?’* *‘In hoeverre werken zij al met de nieuwe principes?’* *‘Hoe is de bereidheid van de medewerkers ten aanzien van de invoering van HNW en is er verschil in aard van het werk?’* In hoofdstuk vijf zal ingegaan worden op de verklarende analyse waar tevens de hypothesen getoetst zullen worden.

4.1 Bekendheid met Het Nieuwe Werken

In deze paragraaf zal gekeken worden naar de bekendheid die de medewerkers en leidinggevenden van Stadsontwikkeling hebben met de principes van HNW. Binnen Stadsontwikkeling functioneert een projectgroep HNW samen met het concern, deze geven een definitie aan HNW door middel van vier werkprincipes: tijd- en plaatsafhankelijk werken, sturen op resultaat, vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën en flexibele arbeidsrelaties. Hieronder wordt beschreven wat de medewerkers en leidinggevenden verstaan onder HNW en in hoeverre zij deze principes kennen.

4.1.1 Verschillende definities

Uit de respons op de vragenlijst bleek dat bijna niemand dezelfde definitie geeft van het begrip HNW, als de projectgroep van Stadsontwikkeling. Er zijn 512 respondenten en al deze respondenten gaven een verschillende omschrijving. Hieruit blijkt dat de medewerkers verschillend tegen HNW aankijken. Stadsontwikkeling hanteert één definitie/ omschrijving aan de hand van de vier hierboven genoemde principes.

4.1.2 Bekendheid met de vier principes van HNW.

In deze sub paragraaf zal dieper ingegaan worden op de omschrijven die de respondenten geven aan HNW in combinatie met de vier principes. Als eerste viel op dat bijna alle respondenten iets weten te zeggen over wat zij denken dat HNW inhoudt, slechts 50 (9%) respondenten gaven aan helemaal geen idee te hebben.

In de tweede plaats kan worden gezegd dat lang niet alle principes benoemd werden door de medewerkers van Stadsontwikkeling. Alle vier de principes zijn door twee mensen daadwerkelijk benoemd:

“Flexibel werken zowel wat plek als inhoud betreft, management meer outputgericht dan controle gericht met betrekking tot medewerkers, beperking van belemmeringen om samenwerking en kennisdeling tussen diensten en afdelingen mogelijk te maken en het hanteren van flexibele relaties”.

“HNW houdt in: geen vaste werkplek van 9 tot 5, maar overal kunnen werken; goede afspraken tussen medewerkers en leidinggevenden: veel mogelijkheden om kennis op te doen op verschillende locaties; kennis goed te vinden en bereikbaar; meer samenwerkingsverbanden en meer kans op synergie. Kortom, door meer flexibiliteit in tijd en ruimte, meer kans op efficiënter, effectiever werken”.

Het principe waar de respondenten het meest naar verwezen was het principe tijd- en plaats onafhankelijk werken. Tijd- en plaatsafhankelijk werken wordt op vele manieren omschreven, maar alle omschrijven kunnen wel geplaatst worden onder dit principe. Hieronder twee voorbeelden:

“Het overal kunnen werken en gegevens raad kunnen plegen en dus niet gebonden zijn aan één locatie. En de apparatuur op deze locatie”.

“Zoveel mogelijk thuis werken. Hierdoor wordt het mogelijk gemaakt dat het niet meer nodig is dat er grote dure kantoren worden gebouwd en de files nemen aanzienlijk af”.

Het principe sturen op resultaat wordt tevens een aantal keren genoemd als een belangrijk element binnen HNW (zie figuur 4.1).

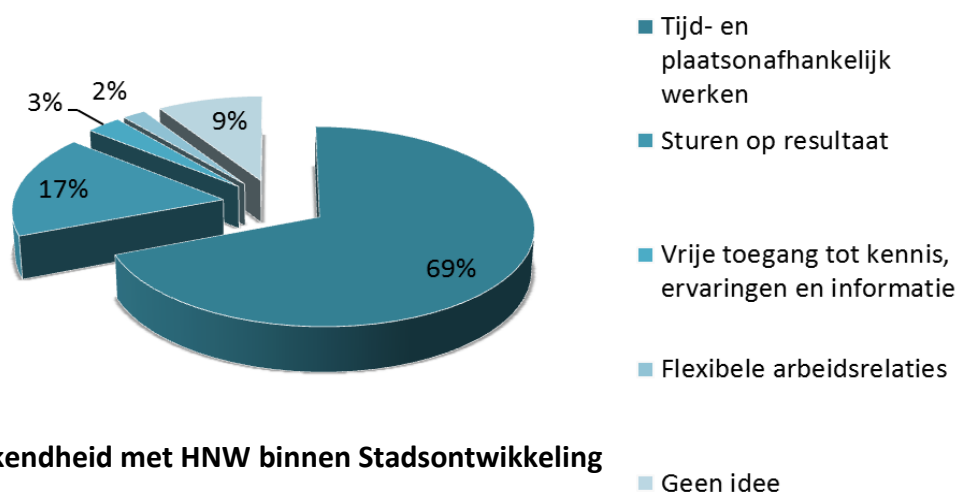
“Werken aan de hand van resultaatafspraken met leidinggevende. Jij bepaalt hoe je het doet en wanneer. Je kunt overal en altijd bij je digitale dossiers. Je wordt afgerekend op het resultaat”.

“Leidinggevende stuurt op resultaat, waardoor er meer verantwoordelijkheid ligt bij de medewerker door deze ook af te rekenen op output en zijn behaalde resultaten”.

Wat opvalt is dat weinig respondenten weten dat er nog twee andere principes onder HNW vallen. Het betreft hier de twee principes: ‘vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën en

flexibele arbeidsrelaties'. Vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën komt nog enigszins tot uiting in een aantal omschrijvingen.

Medewerkers en leidinggevendenden leggen vaak het verband tussen HNW en de bezuinigingen die plaatsvinden en gaan plaatsvinden binnen de Gemeente. Dit omdat werken op afstand van de werkplek resulteert in minder werkplekken en dus minder kantoorruimte. In figuur 4.1 hieronder is de verhouding tussen de bekendheid en de principes van HNW te zien.



Figuur 4.1 Bekendheid met HNW binnen Stadsontwikkeling

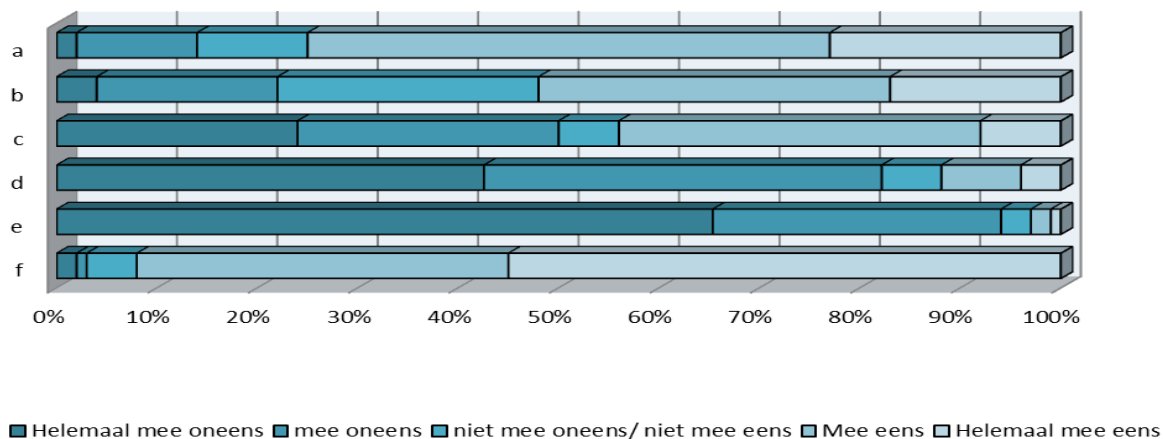
Met deze eerste analyse is de eerste deelvraag beantwoord: *Wat houdt HNW volgens de medewerkers en leidinggevendenden van Stadsontwikkeling in?* De meerderheid van de respondenten namelijk 69% denkt dat HNW voornamelijk betrekking heeft op het overal kunnen werken, los van de werkplek (tijd- en plaats onafhankelijk werken) en dat er hierdoor flexibeler en slimmer gewerkt kan worden. Aan dit principe zijn veel verschillende definities gegeven. De overige drie principes worden een stuk minder vaak genoemd, daar zijn de respondenten minder bekend mee (5%). Over het algemeen genomen is de bekendheid met HNW bij de medewerkers en leidinggevendenden van Stadsontwikkeling laag.

4.2 Toepassen van HNW

Om te weten in hoeverre medewerkers en leidinggevendenden van Stadsontwikkeling al werken met de principes van HNW zijn de respondenten een aantal stellingen voorgelegd. De stellingen zijn op basis van een vijfpuntenschaal gemeten. Dit komt erop neer dat hoe hoger de score (richting de 5), hoe meer de medewerkers al met de principes werken en hoe lager de score hoe minder. HNW scoort gemiddeld een 3.1, dat wil zeggen dat de medewerkers in kleine mate met de principes in aanraking zijn gekomen binnen Stadsontwikkeling. Om te

kijken of dit voor elk principe hetzelfde is zal naar de verschillende stellingen afzonderlijk worden gekeken.

4.2.1 Tijd- en plaatsafhankelijk werken



Figuur 4.2 Tijd- en plaatsafhankelijk werken

- a) *Ik kan op een werkdag mijn werktijden helemaal zelf indelen binnen bepaalde marges.*
- b) *Door mijn werktijden kan ik eventuele problemen met woon- werkverkeer goed opvangen.*
- c) *Ik werk wel eens één of meerdere dagdelen thuis, maar niet wekelijks.*
- d) *Ik werk gemiddeld één dag per week thuis.*
- e) *Ik werk (bijna) volledig vanuit huis.*
- f) *Er moeten aparte ruimtes zijn voor verschillende werkzaamheden (zoals stilteruimtes en vergaderruimtes).*

Bovenstaande figuur 4.2 laat zien dat de mensen van Stadsontwikkeling nog niet of nauwelijks op afstand werken . 95% van de respondenten geeft aan nog nooit een hele week thuis te hebben gewerkt. 85% geeft aan nooit één dag per week thuis te werken en slechts 50% werkt wel eens één dagdeel per week thuis. Een reden hiervoor kan zijn dat 51% van de respondenten geen gebruik maakt van ICT middelen zoals laptop en mobiele telefoon om het werk overal te kunnen uitvoeren.

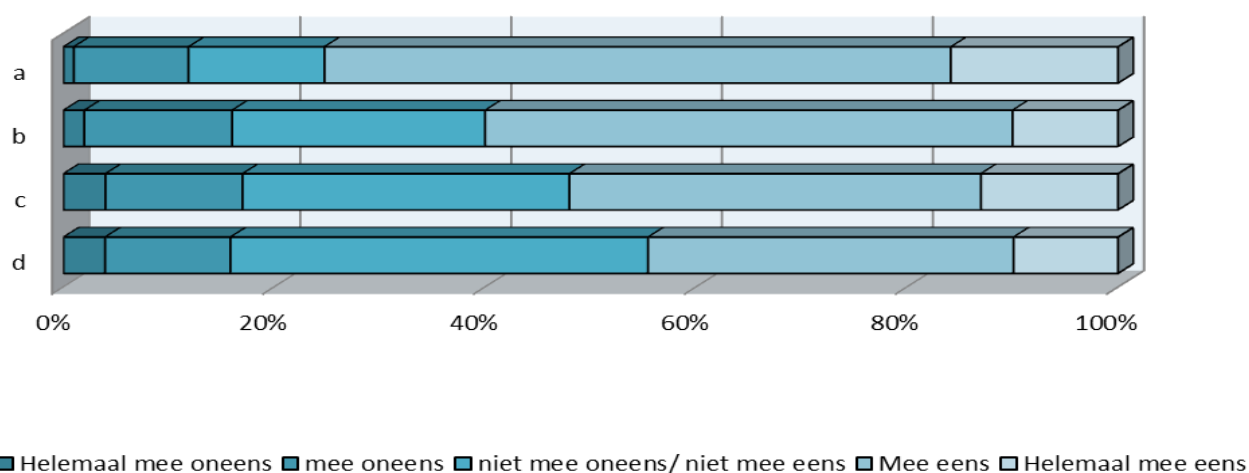
De meerderheid van de respondenten (73%) geeft wel aan hun werktijden zelf in te kunnen delen binnen bepaalde marges (van 07:00 tot 19:00) en hierdoor een goede balans te kunnen vinden tussen woon- en werkverkeer.

Ook is de respondenten de stelling voorgelegd of er aparte ruimtes moeten zijn waar men verschillende werkzaamheden kan uitvoeren zoals stilteruimtes en vergaderruimtes. Deze

stelling is voorgelegd omdat hier binnen Stadsontwikkeling nogal veel vraag naar is. 91% vindt dat deze ruimtes er zeker moeten komen of al moeten zijn, wil je overal je werk uit kunnen voeren.

4.2.2 Resultaatgericht sturen

In onderstaande figuur is een overzicht van de stellingen weergegeven die de respondenten is voorgelegd wat betreft het maken van resultaatafspraken en het beoordeeld worden op prestatie.



Figuur 4.3 Sturen op resultaat

- a) *Mijn taken en werkzaamheden zijn volstrekt helder.*
- b) *Ik maak op dit moment concrete afspraken met mijn leidinggevende en word hier ook op beoordeeld.*
- c) *Mijn leidinggevende heeft een coachende rol, geen controlerende.*
- d) *Mijn leidinggevende geeft het goede voorbeeld.*

Als gekeken wordt in hoeverre de medewerkers en leidinggevenden van Stadsontwikkeling al werken volgens dit principe is te zien dat een meerderheid van 75% aangeeft dat zijn taken en werkzaamheden die zij de komende periode moeten uitvoeren volstrekt helder zijn en samen zijn afgesproken met hun leidinggevende. 60% van de respondenten geeft aan op dit moment al concrete werkafspraken te maken en hier al op beoordeeld te worden. Dit wijst erop dat het maken van resultaatafspraken en hierop beoordeeld worden al in enige mate aan het doordringen is binnen Stadsontwikkeling. Ook geeft 42% aan dat hun leidinggevende een coachende rol heeft en stuurt op output. Om tijd- en plaatsonafhankelijk te kunnen werken kan er minder controle plaatsvinden, omdat de medewerker niet altijd

meer op zijn/ haar vaste werkplek zit is een coachende rol meer toepasselijk (Martino & With, 1990). Een kleine meerderheid geeft aan dat hun leidinggevende ook het goede voorbeeld hierin geeft.

4.2.3 Vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën

Over bovenstaand principe is in de vragenlijst één stelling opgesteld om te kijken of er binnen Stadsontwikkeling al gebruik gemaakt wordt van sociale media. Om zo vrijere toegang te krijgen tot kennis, ervaringen en ideeën van anderen. En de samenwerking op die manier te bevorderen. Uit deze stelling blijkt dat het gebruik maken van sociale media om kennis te delen en beter samen te kunnen werken (Yammer, word docs, twitter etc) nog niet tot nauwelijks leeft binnen Stadsontwikkeling. 64% geeft namelijk aan hier nooit mee te werken.

In bovenstaande paragrafen is antwoord gegeven op de tweede deelvraag: *In hoeverre werken de medewerkers van Stadsontwikkeling al met de principes van HNW?*

Aan de hand van de gegevens is te concluderen dat er nog weinig gewerkt wordt met de nieuwe principes. Wel is er een meerderheid die al met resultaatafspraken werkt en hier ook op beoordeeld wordt. Tijd- en plaatsonafhankelijk werken en vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën blijven hierbij nog achter. Vooral het thuiswerken en kennis delen via sociale media wordt binnen Stadsontwikkeling nog weinig gedaan.

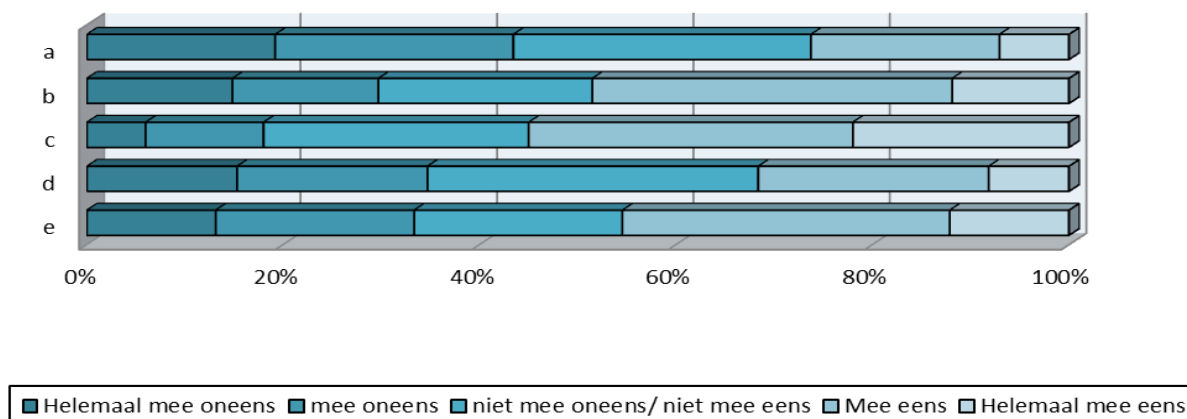
4.3 Houding van medewerkers ten opzichte van HNW

Het willen veranderen is gemeten aan de hand van de houding die medewerkers en leidinggevenden hebben ten opzichte van de principes van HNW. De vragen hadden betrekking op tijd- en plaatsonafhankelijk werken, sturen op resultaat en vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën. Op een schaal van 1 tot 5 scoort het willen veranderen een 3.6. Dit komt erop neer dat medewerkers en leidinggevenden een gemiddeld positieve houding aannemen ten opzichte van de principes. Er is wel sprake van verschil in de houding die zij aannemen ten opzichte van de principes afzonderlijk en de principes gezamenlijk.

4.3.1 Willen tijd- en plaatsonafhankelijk werken

Het willen tijd- en plaatsonafhankelijk werken scoort een gemiddelde van 2.6. Waaruit blijkt dat de medewerkers en leidinggevenden een gemiddeld negatieve houding hebben ten opzichte van dit principe. Om erachter te komen waarom zij een meer negatieve houding

hebben tegenover tijd- en plaatsafhankelijk willen werken, zal gekeken worden naar de aparte stellingen die aan de respondenten zijn voorgelegd.



Figuur 4.4 Houding ten opzichte van tijd- en plaatsafhankelijk werken

- a) *Ik zou graag mijn vaste werkplek willen inruilen voor een flexibele werkplek.*
- b) *Ik ben positief over flexibele werkplekken.*
- c) *Ik denk beter te kunnen functioneren wanneer ik mijn tijden zelf in kan delen.*
- d) *Ik zou beter presteren als ik mijn werk thuis zou uitvoeren.*
- e) *Ik hoef geen vaste werkplek te hebben, ik kan er zou overal willen werken.*

De informatie die figuur 4.4 laat zien is dat de medewerkers en leidinggevenden het minst positief lijken te zijn over het inwisselen van de vaste werkplek voor een flexibele werkplek en het thuiswerken. Echter is de meerderheid wel positief over het zelf indelen van de werktijden en denkt daardoor beter te kunnen functioneren. Ook denken zij goed te kunnen functioneren op een andere locatie dan de eigen werkplek. Maar de respondenten houden toch liever hun eigen werkplek in plaats van te werken op een flexibele werkplek.

4.3.2 Willen werken met resultaatafspraken

De houding van medewerkers tegenover werken met resultaatafspraken is in de vragenlijst gemeten aan de hand van twee stellingen. De twee stellingen die aan de respondenten zijn voorgelegd zijn: *‘Als ik niet op kantoor werk, vind ik het goed dat mijn leidinggevende mijn output meer controleert’* en *‘Het stimuleert mij wanneer ik resultaatafspraken met mijn leidinggevende maak en hierop beoordeeld wordt.’* Op beide stellingen is door de respondenten positief gereageerd. 60% van de respondenten is het ermee eens dat er meer op output (prestatie) beoordeeld moet worden als men niet op kantoor werkt. 68% geeft aan dat zij zelfs gestimuleerd worden door het maken van resultaatafspraken en wanneer zij

hierop beoordeeld worden. Op basis van deze twee stellingen kan gezegd worden dat de houding van de medewerkers positief is tegenover het sturen op resultaat.

4.3.3 Willen werken met vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën

Het willen werken met vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën is tevens gemeten op een schaal van 1 tot 5, waarbij 1 staat voor 'helemaal mee oneens' en 5 'helemaal eens'. Deze variabele scoort een 4.10. Dit wil zeggen dat de meerderheid van de respondenten, namelijk 88%, een positieve houding heeft tegenover dit principe en dat de medewerkers en leidinggevenden het belangrijk vinden dat kennis overal in de organisatie toegankelijk is. Dat kennis overal in de organisatie toegankelijk moet zijn en de agenda's voor iedereen open moeten staan wordt door de respondenten als zeer belangrijk bestempeld. Het gebruik maken van sociale media op het werk scoort minder hoog. 51% vindt het belangrijk om hier gebruik van te maken, 29% heeft hier geen mening over en 20% vindt het niet nodig om via sociale media kennis te delen.

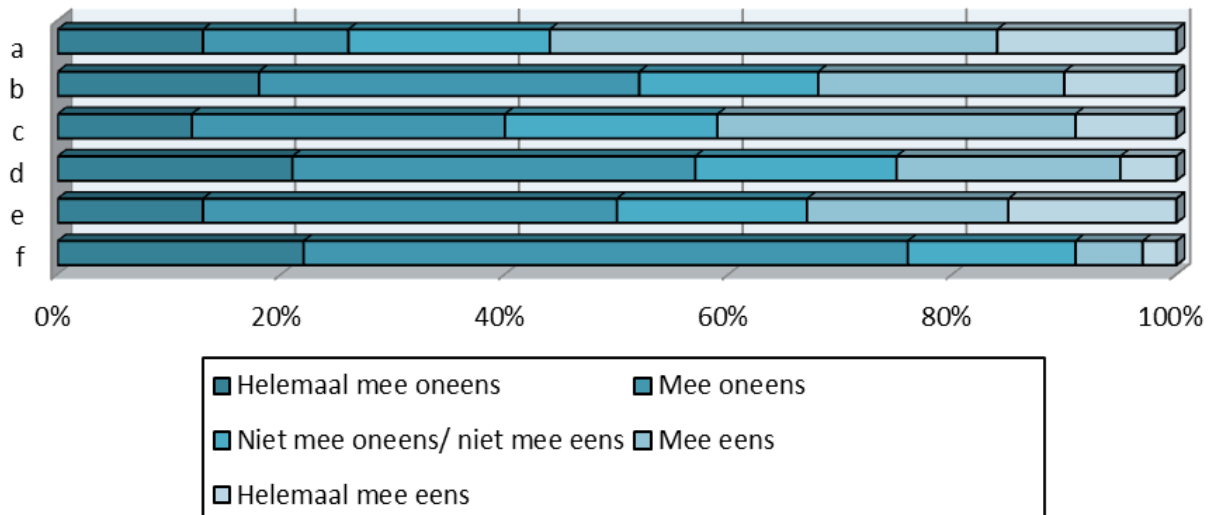
Het willen werken aan de hand van de principes van HNW wordt gemiddeld positief beoordeeld. De meest positieve houding hebben de medewerkers en leidinggevenden over het werken aan de hand van vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën. Daarna volgt het werken met resultaatafspraken en het minst positief zijn de respondenten over het tijd- en plaatsafhankelijk werken. Dit omdat zij negatief aankijken tegen het werken op flexibele werkplekken en het thuiswerken.

4.4 In hoeverre zijn medewerkers in staat te werken volgens HNW

Het kunnen veranderen is gemeten door de mate waarin de respondenten in staat zijn met de principes van HNW te gaan werken. De mate waarin zij in staat zijn scoort een 3.1 op een schaal van 1 tot en met 5. Om beter inzicht te krijgen in deze score zullen de principes tijd- en plaatsafhankelijk werken, werken met resultaat afspraken en vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën afzonderlijk worden beoordeeld.

4.4.1 Kunnen tijd- en plaats onafhankelijk werken

In staat zijn tijd- en plaatsafhankelijk te werken scoort tevens een 3.1 scoort. Hieronder zijn de afzonderlijke stellingen weergegeven. Het hoofdstuk verklarende analyse zal gekeken worden welke onafhankelijke variabele hierop van invloed zijn.



Figuur 4.5 In staat zijn tijd- en plaatsafhankelijk

- a) *Ik zou prima kunnen functioneren op een flexibele werkplek.*
- b) *Voor mij is het mogelijk mijn documenten digitaal te hebben en papierloos te werken.*
- c) *Ik heb het er wel eens met mijn leidinggevende over gehad tijd en plaatsafhankelijk te werken.*
- d) *In mijn functie zijn flexibele werkplekken niet handig.*
- e) *In mijn functie zouden geen flexibele werkplekken gehanteerd kunnen worden.*
- f) *Ik gebruik ICT middelen, zoals mobiele telefoon en laptop zodat ik over mijn werk kan doen.*

De resultaten die uit de stellingen voortvloeien geven aan dat alleen bij de eerste stelling de meerderheid aangeeft in staat te zijn om overal te kunnen werken. Als de andere stellingen daarbij betrokken worden geeft de meerderheid van de respondenten aan dat tijd- en plaatsafhankelijk werken moeilijk te verwezenlijken is met de functie en werkzaamheden die zij bekleden en dat zij ook geen gebruik maken van ICT middelen. Hierdoor ervaren de medewerkers en leidinggevenden barrières om tijd- en plaatsafhankelijk te kunnen werken.

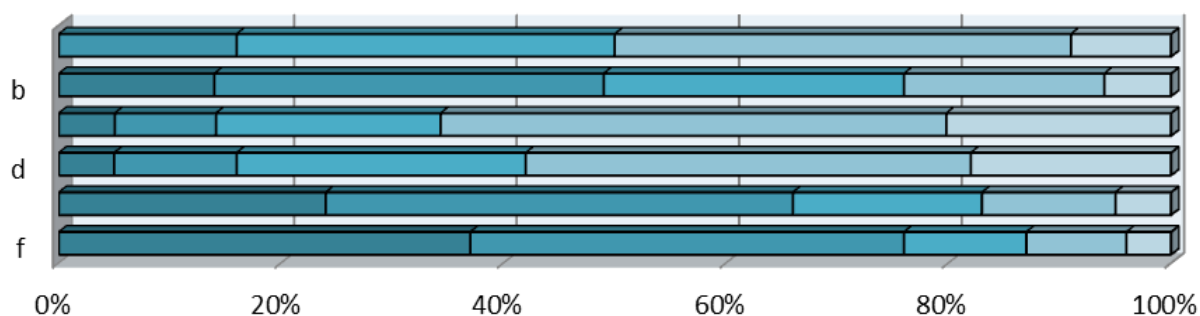
4.4.2 Kunnen werken met resultaatafspraken

De score voor de mate waarin medewerkers en leidinggevenden van Stadsontwikkeling in staat zijn te werken aan de hand van resultaatafspraken heeft het gemiddelde van een 3.8. Daaruit blijkt dat de meerderheid denkt in staat te kunnen zijn om de werkzaamheden vast te leggen in resultaatafspraken en hierop beoordeeld te worden. Een grote groep

respondenten, namelijk 82% geeft aan te weten wat resultaatafspraken zijn en 63% geeft aan dat zijn of haar werkzaamheden zijn vast te leggen aan de hand van resultaatafspraken.

4.4.3 Kunnen werken aan de hand van vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën

De score voor de mate waarin de medewerkers en leidinggevenden van Stadsontwikkeling in staat zijn kennis te werken aan de hand van vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën scoort lager dan de gemiddelde 3 op een schaal van 1 tot 5, namelijk 2.8. Om te kijken waar dit precies aan ligt, zal gekeken worden naar de afzonderlijke stellingen.



■ Helemaal mee oneens ■ mee oneens ■ niet mee oneens/niet mee eens ■ Mee eens ■ Helemaal mee eens

Figuur 4.6 In staat zijn te werken met vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën

- a) *Ik weet hoe ik kennis het beste kan delen.*
- b) *Ik weet hoe ik gebruik kan maken van sociale media op een effectieve manier.*
- c) *Door inzet van moderne ICT- middelen (token, laptop, mobiele telefoon) kan ik mijn werk effectiever uitvoeren.*
- d) *Door inzet van ICT- middelen vind ik mijn werk leuker.*
- e) *Alle informatie die ik nodig heb voor mijn werk is via internet beschikbaar.*
- f) *Alle informatie die ik nodig heb voor mijn werk is thuis toegankelijk.*

De resultaten laten zien dat de helft wel weet hoe ze het beste kennis kunnen delen, maar 64% van de respondenten weet niet hoe zij dit op een effectieve manier via sociale media kunnen doen. Ook geeft 66% aan dat de informatie die zij voor hun werk nodig hebben niet via internet beschikbaar is en 76% zegt dat die informatie thuis ook niet toegankelijk is. Op de stellingen over het werken met ICT middelen is wel positief gereageerd. 66% geeft aan dat met het gebruik van ICT (telefoon, token, laptop) zij hun werk effectiever zouden kunnen

uitvoeren en 58% zou hun werk dan ook leuker vinden. Zij hebben echter die middelen niet tot hun beschikking, waardoor het nu nog niet mogelijk is.

De respondenten denken het meest in staat te zijn te werken aan de hand van resultaatafspraken. Het merendeel geeft aan te weten wat resultaatafspraken zijn en dat hun werkzaamheden goed zijn vast te leggen in zulke afspraken. De respondenten geven aan het minst in staat te zijn te werken met vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën. Dit omdat zij informatie voor hun werk niet via internet of thuis toegankelijk zijn en niet te weten hoe ze efficiënt kennis kunnen delen via sociale media.

4.5 In hoeverre krijgen medewerkers de steun van hun leidinggevende

Als gekeken wordt naar de steun die leidinggevendens geven aan de medewerkers om met de nieuwe principes te gaan werken, dan is de gemiddelde score een 2.9 te zien. Dit is nagenoeg een neutrale score. Deze roept de vraag op waardoor deze verklaard kan worden. In onderstaande sub paragrafen zal hier antwoord op gegeven worden.

4.5.1 Mogen tijd- en plaatsafhankelijk te werken

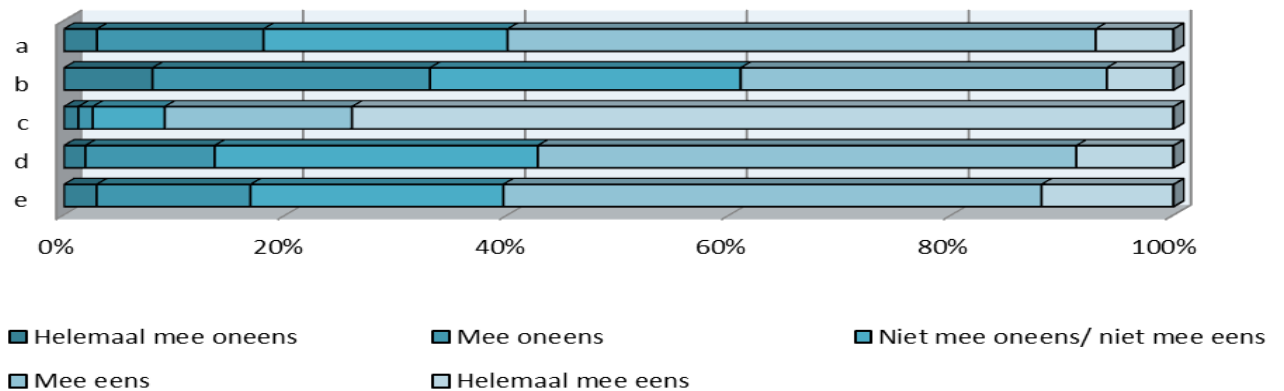
Aan de respondenten zijn stellingen voorgelegd die betrekking hadden op de mogelijkheid die de medewerkers van hun leidinggevendens krijgen om tijd- en plaatsafhankelijk te werken. Hieruit is gebleken dat ongeveer 75% een neutraal of negatief antwoord geeft, waaruit op te maken is dat zij menen niet op afstand van het werk te mogen werken en geen flexibele werktijden te mogen hanteren of dat hun leidinggevende hier niet voor open staat.

4.5.2 Mogen werken met resultaatafspraken

Als gekeken wordt naar de gemiddelde score op schaal van 1 tot 5 dat medewerkers steun krijgen van hun leidinggevendens om resultaatgericht te werken dan komt dat neer op 3.5. Dit wil zeggen dat de respondenten gemiddeld positief zijn over de steun die zij krijgen van hun leidinggevende om resultaatgericht te gaan werken. Nu gaat er gekeken worden waar dit cijfer precies vandaan komt. Op de stelling 'mijn leidinggevende geeft mij voldoende vertrouwen bij de uitvoering van mijn werk' geeft 80% een positief antwoord (mee eens, helemaal mee eens).

Waar het minst op gescoord wordt is de stelling over het gesprek dat leidinggevendens en medewerkers hebben over de voortgang. Verder wordt er gemiddeld goed gescoord op de stellingen. Dit geeft aan dat de medewerkers steun krijgen en de leidinggevendens van de

medewerkers een positieve houding hebben tegenover werken met resultaatafspraken.



Figuur 4.7 Steun leidinggevende om te werken met resultaatafspraken

- a) *Mijn leidinggevende en ik beslissen samen welke werkzaamheden ik de komende tijd ga uitvoeren.*
- b) *Mijn leidinggevende en ik hebben contact over de voortgang van mijn werkzaamheden middels een gesprek.*
- c) *Mijn leidinggevende geeft mij voldoende vertrouwen bij de uitvoering van mijn werk.*
- d) *Mijn leidinggevende en ik maken duidelijke afspraken over de resultaten die ik moet bereiken.*
- e) *Mijn leidinggevende stuurt op resultaat, niet op aanwezigheid.*

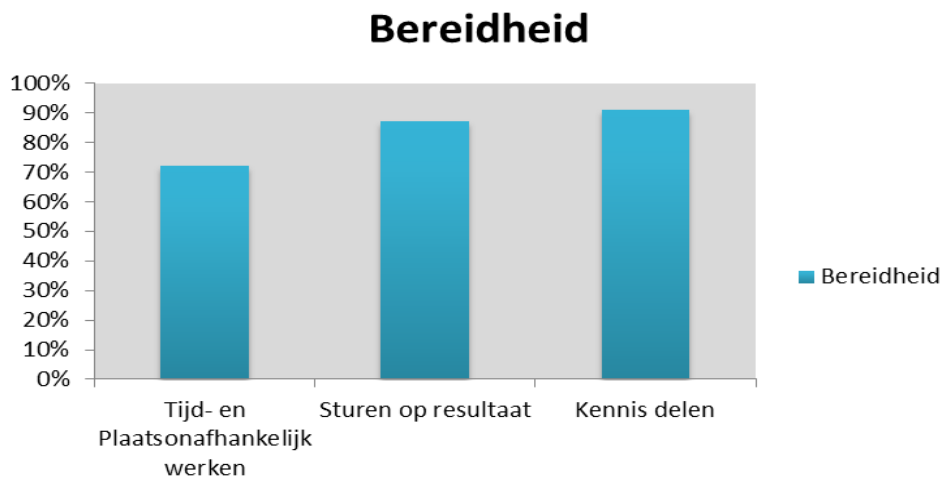
4.5.3 Mogen werken aan de hand van vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën
 Om erachter te komen of de medewerkers en leidinggevenden van Stadsontwikkeling steun krijgen van hun leidinggevende om effectiever kennis te delen is gevraagd of zij gestimuleerd worden door hun leidinggevende. 74% van de respondenten geeft aan niet gestimuleerd te worden door hun leidinggevende om te werken met sociale media en 74% geeft aan dat hun leidinggevende de medewerker niet faciliteert om beter kennis te kunnen delen. Hiermee wordt bedoeld het werken met Word docs, video conference en sociale media.

De steun van de leidinggevenden blijft achter bij de principes tijd- en plaatsonafhankelijk werken en vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën. Het merendeel geeft aan niet te weten of ze van hun leidinggevende tijd- en plaatsonafhankelijk mogen werken. Tevens blijft de steun achter als het gaat om het stimuleren van medewerkers om efficiënt kennis te kunnen delen. Dat geldt ook voor het geven van een plek voor de medewerkers waar goed samengewerkt kan worden en de mate waarin medewerkers gestimuleerd worden gebruik

te maken van sociale media. De steun om te werken aan de hand van resultaatafspraken wordt gemiddeld positiever beoordeeld.

4.6 Veranderbereidheid in het algemeen en veranderbereidheid aan de hand van de principes.

In dit hoofdstuk is de veranderbereidheid ten aanzien van de invoering van HNW van de medewerkers en leidinggevenden beschreven. De veranderbereidheid wordt beoordeeld met een gemiddelde score 4.10 dat staat voor bereid tot helemaal bereid. Het is tevens interessant om te kijken op welk principe de veranderbereidheid ten aanzien van de invoering van HNW het grootst is, in figuur 4.7 hieronder zijn de verhoudingen tussen de drie principes weergegeven.



Figuur 4.8 Veranderbereidheid naar werkprincipe

Uit figuur 4.8 is te concluderen dat de bereidheid van de medewerkers en leidinggevenden van Stadsontwikkeling het grootst is om te werken aan de hand van 'vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën', namelijk 92%, 87% is bereid 'resultaatgericht werken'. 71% geeft aan bereid te zijn 'tijd- en plaatsafhankelijk' te willen werken. Omdat de veranderbereidheid ten aanzien van de invoering van HNW aan de hand van de aard van het werk centraal staat in dit onderzoek zal deze in de komende paragrafen in combinatie worden gebracht met de drie werkprincipes van HNW.

4.6.1 Aard van het werk en de veranderbereidheid

Wanneer er gekeken gaat wordt of er verschil zit tussen de veranderbereidheid ten aanzien van de invoering van HNW uitgesplitst naar aard van het werk, ontstaat tabel 4.1. In tabel 4.1 is te zien dat er bij de vier verschillende bereidheidsprincipes significante verschillen te ontdekken zijn tussen de verschillende groepen.

Tabel 4.1 Aard van het werk en veranderbereidheid (ANOVA)

	N	Veranderbereid	Tijd- en plaatsonafhankelijk werken	Sturen op resultaat	Vrije toegang tot Kennis, informatie & ervaring
Ondersteuning	145	1,91	3,74	4,17	4,35
Beleid	85	1,91	4,81***	4,33	4,45
Leidinggevenden	38	1,97	3,95	4,39	4,21
Uitvoering	79	1,90	3,67	4,18	4,38
Project & Programmamanagement	87	1,93	3,76	4,16	4,41
Toezicht & Handhaving	33	1,79***	3,73	3,70***	3,97***

Gemiddelden met verschillende bijschriften verschillen significant. * $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$.

In bovenstaande tabel is af te lezen wat de gemiddelde scores zijn die de medewerkers uit verschillende functiegroepen geven aan de veranderbereidheid ten aanzien van de invoering van HNW en naar werkprincipe. In dit figuur is de groep publieksfunctie weggelaten omdat één respondent hier maar toe behoorde. Eén respondent geeft niet een representatief beeld voor de gehele functiegroep. Tevens is de groep 'ik weet niet' weggelaten omdat daar geen conclusies uit getrokken kunnen worden. Wanneer medewerkers niet bereid zijn is dat een 1 en wel bereid een 2, dus hoe meer het gemiddelde naar de twee neigt, hoe meer bereid de medewerker is. Te zien is dat de leidinggevenden het meest bereid zijn ten aanzien van de invoering van HNW (1,97), daarop volgt project & programmamanagement, ondersteuning en beleid. Dit zijn ook de functiefamilies die tot kenniswerkers gerekend worden. De niet-kenniswerkers zijn tevens bereid alleen in iets mindere mate (uitvoering 1,79 en handhaving & toezicht 1,79). Tevens is in tabel 4.1 aangegeven of er een significant verschil bestaat tussen de verschillende groepen. Toezicht & handhaving verschilt significant van alle groepen. Deze zijn het minst bereid te veranderen. Toezicht & handhaving en leidinggevenden hebben het sterkste significante verschil ($p = .01$). Dit kan verklaard worden doordat de aard van het werk van toezicht & handhaving heel verschillend is. Medewerkers van toezicht & handhaving werken op straat volgens vaste regels en met hun handen en leidinggevenden op een vaste werkplaats, waar zij hun werktijden beter zelf in kunnen delen.

De tabel laat tevens de bereidheid zien om tijd- en plaatsonafhankelijk te werken. De beleidsmedewerkers geven aan het meest bereid te zijn namelijk met een gemiddelde van 4.18. Leidinggevend en volgen de beleidsmedewerkers op met een gemiddelde van 3.95. De functiefamilie uitvoering scoort het laagst op de bereidheid met een gemiddelde van 3.67. De tabel geeft aan dat alle functiegroepen significant verschillen van beleid. Dit significante verschil is het grootste tussen uitvoering en beleid ($p = .002$). Er is alleen geen verschil te vinden tussen leidinggevend en beleid, deze zitten met hun gemiddelde te dichtbij elkaar. Beleid heeft veruit de grootste bereidheid om tijd- en plaatsonafhankelijk te werken.

Bij de bereidheid om te werken aan de hand van resultaatafspraken zijn alle gemiddelde boven de 3.70 of hoger. Dit wil zeggen dat alle functiefamilies bereid zijn of zelfs zeer bereid zijn om te werken aan de hand van resultaatafspraken. De functiefamilie die hiertoe het meest bereid is zijn de leidinggevend met een gemiddelde van 4.39, functiefamilie beleid volgt daarna met een gemiddelde van 4.33. De functiefamilie die het minst bereid is, maar nog steeds bereid is, is toezicht & handhaving. Er is dan ook een sterk significant verschil te zien tussen toezicht & handhaving en alle andere groepen. Beleid en leidinggevend hebben zelfs een significantieniveau van $p < .01$.

Als laatste is ingegaan op de bereidheid van medewerkers en leidinggevend binnen Stadsontwikkeling om te werken aan de hand van vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën. Tevens is hier te zien dat alle gemiddelde boven de gemiddelde 3 zitten. Dit betekent dat alle functiefamilies bereid zijn kennis op een effectieve manier te delen. De functiefamilie die hier het meest positief tegenover staat is beleid, daarop volgen ondersteuning en uitvoering. Toezicht & handhaving heeft ook hier weer de laagst gemiddelde score. Tevens is hier een significant verschil te zien tussen toezicht & handhaving en de andere groepen. De reden hiervan kan zijn dat toezicht & handhaving hele andere werkzaamheden verrichten. Zij werken op straat en zijn niet zo zeer bezig met het verspreiden van kennis via sociale media.

4.6.2 Aard van het werk en het willen, kunnen en mogen veranderen

In tabel 4.2 is de houding weergegeven ten opzichte van de nieuwe principes. Deze is gemeten aan de hand van een 1 op 5 schaal. Hoe dichterbij de 5 komt hoe positiever degene is. Te zien is dat de beleidsmedewerkers veruit het hoogste gemiddelde hebben namelijk 3.73. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de beleidsmedewerkers de

meest positieve houding hebben ten opzichte van HNW. Daarop volgen ondersteuning, project- en programmamanagement en de leidinggevenden. Toezicht & handhaving en uitvoering scoren hierop significant lager dan de andere functiegroepen.

Uit de tabel blijkt dat alle gemiddelden voor het kunnen veranderen schommelen rond de 3 (neutraal). Dat betekent dat er niet een van de groepen aangeeft in grote mate instaat te zijn te werken met de nieuwe principes. De leidinggevenden hebben wel het hoogste gemiddelde met een 3.25. Daarop volgen de beleidsmedewerkers met een 3.23. De rest van de groepen scoren lager en toezicht & handhaving en uitvoering zelfs onder de gemiddelde van 3. Er valt hier tevens op dat toezicht & handhaving significant minder in staat zijn te werken volgens de nieuwe principes dan beleidsmedewerkers en leidinggevenden .

Voor het mogen veranderen komen de scores meestal niet boven de gemiddelde 3 uit, dit wil zeggen dat de steun van de leidinggevende om met de nieuwe principes te gaan werken beperkt is. De medewerkers zien nog geen actieve houding bij hun leidinggevende als het gaat om de principes van HNW. De Leidinggevenden zelf geven aan het meest te mogen werken volgens de nieuwe principes, verder hebben uitvoering en project- en programmamanagement ook net boven de gemiddelde 3 gescoord. Niet één van de functiefamilies is heel positief over het mogen veranderen. Ook hier verschilt toezicht & handhaving weer duidelijker van de andere groepen.

Tabel 4.2 Aard van het werk en het willen, kunnen en mogen veranderen

	N	Willen veranderen	Kunnen veranderen	Mogen veranderen
Ondersteuning	145	3,63	3,09	2,99
Beleid	85	3,73	3,23	2,97
Leidinggevenden	38	3,60	3,25	3,08
Uitvoering	79	3,58	3,10	3,04
Project & Programmamanagement	87	3,60	3,11	3,01
Toezicht & Handhaving	33	3,40***	2,93***	2,81**

Gemiddelden met verschillende bijschriften verschillen significant. * p < .10, ** p < .05, *** p < .01.

Bovenstaande paragraaf geeft antwoord op de derde deelvraag: *Hoe is de bereidheid van medewerkers en leidinggevenden binnen Stadsontwikkeling om te werken met de principes van HNW en is hierbij verschil tussen functiefamilies?*

In dit hoofdstuk zijn aan de hand van een aantal gemiddelde uit tabellen gekeken naar de veranderbereidheid ten aanzien van de invoering van HNW van medewerkers en leidinggevende binnen Stadsontwikkeling. Uit de score op het willen veranderen blijkt dat de medewerkers en leidinggevendenden van Stadsontwikkeling een redelijk positieve houding hebben ten aanzien van de principes van HNW. De medewerkers en leidinggevendenden zijn het meest positief over het werken aan de hand van resultaatafspraken, vervolgens werken met vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën en het minst over tijd- en plaats-onafhankelijk werken.

Het kunnen werken volgens HNW scoort een 3.1, wat erop neerkomt dat de medewerkers en leidinggevendenden zich in zekere mate in staat voelen om te veranderen en te gaan werken volgens HNW. De respondenten zijn het minst in staat te werken aan de hand van vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën, dit omdat zij niet weten hoe dat moet en niet de kennis over sociale media hebben. Over het kunnen werken met resultaatafspraken is men positiever (3.8).

Het mogen veranderen scoort gemiddeld een 2.8, dit is te verklaren doordat de medewerkers niet tot nauwelijks worden gestimuleerd door hun leidinggevende om kennis te delen. Tevens faciliteert de leidinggevende niet voldoende in plekken om goed te kunnen samenwerken. De respondenten gaven ook aan niet te weten of ze van hun leidinggevende tijd- en plaatsafhankelijk mogen werken. Wat erop neer kan komen dat zij er nooit met hun leidinggevende over gesproken hebben. Men ervaart wel steun van de leidinggevende om te werken aan de hand van resultaatafspraken.

De veranderbereidheid ten aanzien van de invoering van HNW scoort op een schaal van 1 tot 5 een 4,8. Dit wijst erop dat de medewerkers en leidinggevendenden van Stadsontwikkeling bereid zijn te veranderen om volgens de principes van HNW te gaan werken. Als er gekeken wordt in hoeverre medewerkers uit verschillende functiefamilies bereid te zijn veranderen kan gesteld worden dat de beleidsmedewerker, de leidinggevendenden en de functiegroep project- en programmamanagement de grootste mate van veranderbereidheid ten aanzien van HNW bezitten. De functiefamilies uitvoering en toezicht & handhaving zijn het minst bereidheid om te werken volgens de principes van HNW.

Hoofdstuk 5 – Resultaten: Verklarende analyse

In dit hoofdstuk zullen de zes hypothesen uit hoofdstuk twee - Theoretisch kader - getoetst worden. Eerst zal gestart worden met een correlatiematrix, die de samenhang tussen de verschillende variabelen weergeeft. Vervolgens zal aan de hand van verschillende regressieanalyses gekeken worden welke onafhankelijke variabelen invloed hebben op het willen, kunnen en mogen veranderen en op de afhankelijke variabelen veranderbereidheid en toepassen van HNW. Aan de hand daarvan worden de hypothesen getoetst en zal antwoord op de vierde deelvraag ‘*welke factoren hebben invloed op de bereidheid?*’ worden gegeven.

5.1 Correlatie

Voordat een regressieanalyse kan worden uitgevoerd is het van belang de onderlinge samenhang tussen onafhankelijke variabelen te onderzoeken. Er kan multicollineariteit optreden waardoor de regressieanalyse minder betrouwbaar wordt. Multicollineariteit treedt op wanneer er onafhankelijke variabelen in het tabel aanwezig zijn die (ongeveer) hetzelfde meten (Vocht, 2009). Er is sprake van multicollineariteit als er een correlatie van $r \geq 0,8$ is. Als dit het geval is moeten beide variabelen buiten het model bekeken worden (Field, 2000). Als naar tabel 5.1 (Correlatiematrix) wordt gekeken zien we dat nergens een waarde van boven de $r \geq 0,750$ gevonden wordt. Er zal verder gekeken worden naar sterke samenhang en naar het willen, kunnen en mogen veranderen en welke variabelen samenhangen met de veranderbereidheid ten aanzien van de invoering van HNW.

Er zijn drie vrij sterke onderlinge relaties tussen onafhankelijke variabelen te vinden. De eerste sterke onderlinge relatie ($r = .493^{**}$) is tussen de *leeftijd* en lengte van het *dienstverband*. Wanneer medewerkers ouder worden, zijn zij ook vaak langer in dienst. Tevens scoort de correlatie tussen *opleiding* en *salarisniveau* hoog met een waarde van $r = .447^{**}$. Dit kan verklaard worden doordat iemand met een hogere opleiding, meestal ook een hoger salaris ontvangt.

Bovendien is de correlatie tussen het willen en kunnen veranderen hoger dan de andere scores die in de matrix naar voren komen. De waarde, $.581^{**}$ geeft een sterk verband aan tussen het *willen* en *kunnen veranderen*. Dit verband zou erop kunnen wijzen dat als men iets denkt te kunnen en in dit geval te werken volgens de principes van HNW, dat dan de wil vaak ook aanwezig is.

Voor het willen veranderen is een correlatie gevonden tussen *leeftijd* en *lengte dienstverband*. Leeftijd heeft een negatieve waarde van $r = -.179^{**}$. Wat er op neer kan komen dat wanneer een medewerker ouder wordt deze een minder positieve houding aanneemt tegenover HNW. De waarde van de correlatie willen veranderen en lengte dienstverband is $r = -.162^{**}$. Wat wellicht wil zeggen dat hoe langer iemand in dienst is, hoe minder de positieve houding is tegenover HNW.

Het kunnen veranderen correleert met de *leeftijd*, *lengte dienstverband* en het *mogen veranderen*. De waarde $r = -.115$ geeft het negatieve verband weer tussen leeftijd en het kunnen veranderen. Hier kan wellicht uit geconcludeerd worden dat hoe ouder de medewerker, hoe minder deze in staat is te werken aan de hand van de principes van HNW. $R = -.096^*$ geeft een zwak negatieve samenhang weer tussen lengte van het dienstverband en kunnen veranderen. Wat erop neer kan komen dat wanneer men langer in dienst is, minder in staat is om te werken aan de hand van de nieuwe principes.

Als laatste is er een samenhang te vinden tussen het kunnen en mogen veranderen ($r = .377^{**}$), wat kan betekenen dat wanneer de medewerkers de steun krijgen van hun leidinggevende, zij ook meer instaat zijn te werken volgens HNW en vica versa.

Omdat de veranderbereidheid ten aanzien van de invoering van HNW en het toepassen van HNW ook zijn toegevoegd aan de matrix kan er afgeleid worden wat de sterkte en de richting is van het verband tussen onafhankelijke en deze afhankelijke variabelen. De veranderbereidheid ten aanzien van de invoering van HNW blijkt uit de tabel te correleren met vijf variabelen. Allereerst heeft veranderbereidheid een negatief verband met *leeftijd* ($r = -.212^{**}$). Dit komt erop neer dat wanneer een medewerker ouder wordt deze in mindere mate veranderbereid is ten aanzien van HNW. Daarnaast is er een correlatie tussen veranderbereidheid en *opleidingsniveau*, hierbij gaat het om een positief verband ($r = .183^{**}$). Hiermee kan wellicht afgelezen worden dat hoe hoger de opleiding hoe meer veranderbereid een medewerker is. Verder is er ook een negatief verband tussen *lengte dienstverband* en veranderbereidheid ($r = -.138^{**}$). Dit kan betekenen dat als iemand langer in dienst is minder bereid is om te veranderen. Tevens heeft het *willen* ($r = .317^{**}$) en *kunnen* ($r = .298^{**}$) een correlatie met de veranderbereidheid. Als de wil hoger is dan is de mate van veranderbereidheid ook hoger en dit geldt ook voor het kunnen.

Dat er tussen het willen en de veranderbereidheid ten aanzien van HNW een correlatie bestaat is niet vreemd. Deze liggen in de praktijk dichtbij elkaar. Metselaar & Cozijnsen (2010) benadrukken echter dat het twee verschillende concepten zijn: het willen is de houding van de medewerker ten aanzien van HNW (wat hij/zij ervan vindt). Veranderbereidheid heeft betrekking op de intentie om bepaald verandergedrag, het werken volgens HNW, te gaan vertonen (Metselaar & Cozijnsen, 2010). Dit onderzoek bevestigt dat het om twee verschillende concepten gaat die positief met elkaar samenhangen: de correlatie is gering maar wel positief (zie correlatiematrix).

Het toepassen van HNW blijkt te correleren met vier variabelen, namelijk; *willen veranderen*, *kunnen veranderen*, *mogen veranderen* en de *veranderbereidheid*.

Het willen veranderen heeft een correlatie van $r = .172^{**}$, wat erop neer komt dat er een lichte samenhang tussen deze twee variabelen is. Dit wil zeggen dat wanneer men een positieve houding heeft ten opzichte van HNW, de medewerker ook eerder concreet met de principes van HNW zal gaan werken. Het kunnen veranderen heeft nog een sterkere samenhang van $r = .458^{**}$. Dit kan verklaard worden doordat een medewerker die in staat is te werken met de principes van HNW, ook daadwerkelijk meer met de principe zal gaan werken. Het mogen veranderen heeft de hoogste correlatie $r = .535^{**}$ met het toepassen van HNW. Deze variabelen hangen vrij sterk samen, wat erop neer kan komen dat wanneer een medewerker steun krijgt van zijn leidinggevende en mag werken volgens de principes, de medewerker dit ook eerder zal gaan doen. Als laatste is er een correlatie te ontdekken tussen het toepassen van HNW en veranderbereidheid ($r = .160^{**}$). Hieruit is op te maken dat er een samenhang tussen deze twee variabelen is. De richting is niet bekend. Het kan zijn dat wanneer men al werkt met de principes hij of zij eerder veranderbereidheid is ten aanzien van de invoering van HNW. Maar het kan tevens zo zijn dat wanneer men veranderbereidheid is ten aanzien van de invoering van HNW hij of zij eerder HNW zal gaan toepassen.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Geslacht respondenten	1											
2. Leeftijd respondenten	-,113*	1										
3. Thuiswonende kinderen	-,114*	,231**	1									
4. Opleidingsniveau	-,045	-,223**	-,095*	1								
5. Salarisschaal	-,225**	,131**	,151**	,447**	1							
6. Kenniswerkers & niet-kenniswerkers	-,076	-,072	-,091*	-,025	-,209**	1						
7. Lengte dienstverband	-,120**	,493**	,165**	-,201**	,070	-,020	1					
8. Willen veranderen	,017	-,179**	,025	,070	,001	-,081	-,162**	1				
9. Mogen veranderen	,006	,075	,041	-,047	,020	-,026	,059	,131**	1			
10. Kunnen veranderen	-,034	-,115**	,076	,065	,087	-,053	-,096*	,581**	,377**	1		
11. Veranderbereidheid	,020	-,212**	-,066	,183**	,084	-,082	-,138**	,317**	,111*	,298**	1	
12. Toepassen van HNW	,050	,073	,037	-,007	,081	-,021	,071	172**	,535**	,458**	160**	1

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Listwise N=511

Tabel 5.1 Correlatiematrix

5.2 Regressieanalyses en het toetsen van hypothesen

Aan de hand van de correlatiematrix hebben we kunnen zien dat er verbanden bestaan tussen variabelen onderling. In onderstaande paragrafen zal gekeken worden of er uitspraken gedaan kunnen worden over de relatieve invloed van onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabelen en wordt daarmee meteen het conceptueel model getoetst. Dit zal gedaan worden aan de hand van regressieanalyses. Er wordt gebruik gemaakt van een (multiple) regressieanalyse, omdat daarin kan worden nagegaan of er een lineair verband bestaat tussen één afhankelijke variabele en twee of meerdere onafhankelijke variabelen (Vocht, 2009). Aan de hand van deze analyses zal het toetsen van de hypothesen aan de orde komen.

5.3 Willen, kunnen, mogen veranderen en veranderbereidheid

In de theorie van Metselaar & Cozijnsen (2010) wordt verwacht dat wanneer het willen, kunnen en mogen veranderen hoog is, de mate van veranderbereidheid ten aanzien van de invoering van HNW hoger zal zijn dan wanneer dit niet het geval is. In deze paragraaf zal gekeken worden of er een verband bestaat tussen het willen, kunnen en mogen veranderen en de veranderbereidheid ten aanzien van de invoering van HNW. Om dit te kunnen achterhalen is er een splitsing gemaakt tussen de drie variabelen: het willen, kunnen en mogen veranderen en zijn de volgende deelvoptheses tot stand gekomen.

Hypothese 1a: Wanneer een medewerker een positieve houding heeft tegenover het werken met de principes van HNW zal de bereidheid groter zijn dan wanneer dit niet het geval is.

Hypothese 1b: Wanneer een medewerker in staat is om te werken volgens de principes van HNW zal de bereidheid groter zijn dan wanneer dit niet het geval is.

Hypothese 1c: Wanneer een medewerker steun krijgt van zijn leidinggevende om te werken volgens de principe van HNW zal de bereidheid groter zijn dan wanneer dit niet het geval is.

Tabel 5.2 invloed willen, kunnen en mogen op de veranderbereidheid, N. 511 (lineaire regressie).

	Beta
1. (Constant)	1,210
<i>OnderzoeksvARIABLEN</i>	
Willen veranderen	,185***
Kunnen veranderen	,144***
Mogen veranderen	,047
<i>Controlevariabelen</i>	
Geslacht	,009
Leeftijd	-,140***
Lengte dienstverband	-,010
Aard van het werk	-,053
Gezinssituatie	-,051
Opleidingsniveau	,106**
Salarisschaal	,057

** p < .05, *** p < .01. R² = .168

De verwachting was dat wanneer een medewerker een positieve houding heeft ten aanzien van de principes van HNW deze ook eerder veranderbereid is ten aanzien van de invoering van HNW. Hypothese 1a kan bevestigd worden. De lineaire regressie laat zien dat er een positief verband bestaat tussen het willen veranderen en de veranderbereidheid ten aanzien van de invoering van HNW (B = .19, p < .01). Dit betekent dat wanneer medewerkers en leidinggevendenden een positieve houding hebben ten aanzien van HNW, zij ook eerder bereid zijn om te werken volgens HNW.

De tweede hypothese (1b) heeft betrekking op het kunnen veranderen en de veranderbereidheid ten aanzien van de invoering van HNW. Het kunnen veranderen laat tevens een positief verband zien met de veranderbereidheid ten aanzien van de invoering van HNW (B = .14, P < .01). Dit wil zeggen dat wanneer een medewerker in staat is te veranderen (of in andere woorden over de juiste kennis en competenties bezit) naar het werken met de principes van HNW hij/zij ook eerder veranderbereid is ten aanzien van de invoering van HNW. Ook hypothese 1b kan hierbij bevestigd worden.

Tussen het mogen veranderen en de veranderbereidheid ten aanzien van de invoering van HNW is geen significant verband ontdekt. Dit houdt in dat de steun die de leidinggevende geeft aan de medewerker ten aanzien van het veranderen naar HNW geen directe invloed heeft op de veranderbereidheid ten aanzien van de invoering van HNW. Hypothese 1c wordt verworpen.

Daarnaast is uit het tabel te concluderen dat de leeftijd en het opleidingsniveau van invloed zijn op de veranderbereidheid te aanzien van de invoering van HNW: hoe jonger en hoe hoger opgeleid de medewerker is hoe meer men bereid is te werken volgens HNW.

5.4 Relatie willen veranderen en toepassing van HNW

Vervolgens wordt nagegaan of er een directe relatie is tussen het kunnen veranderen en de daadwerkelijke toepassing van HNW. De theorie van Metselaar en Cozijnsen (2010) veronderstelt dat het kunnen veranderen direct van invloed is op het verandergedrag. HNW niet helemaal 'nieuw' en sommige medewerkers en leidinggevenden binnen Stadsontwikkeling werken al gedeeltelijk volgens de principes van HNW. Omdat het feitelijk gedrag tevens is gemeten voor Stadsontwikkeling, kan er gekeken worden of het kunnen veranderen hier invloed op heeft (zie onderstaande hypothese 2).

Hypothese 2: Wanneer een medewerker of leidinggevende zou kunnen werken volgens de principes van HNW zal deze eerder HNW toepassen.

Tabel 5.3 Invloed kunnen veranderen op toepassen van HNW, N. 511 (lineaire regressie)

	Beta
Constant	1,385
OnderzoeksvARIABLEN	
Kunnen veranderen	,346***
Controle variabelen	
Willen veranderen	-,067
Mogen veranderen	,400***
Geslacht	,087
Leeftijd	,068
Kenniswerker & niet-kenniswerker	,021
Opleidingsniveau	,055
Salarisschaal	,054

** p <.05, *** p <.01. R² = .37

Vanuit de theorie bleek dat het kunnen ook direct van invloed is op het concrete verandergedrag dat iemand vertoont. Dit komt erop neer dat het kunnen het toepassen van HNW ook direct beïnvloed. Als een medewerker of leidinggevende niet de kennis, competenties of middelen bezit dan zal degene niet HNW kunnen toepassen. Uit de regressieanalyse van tabel 5.3 blijkt dat dit onderzoek deze verwachting bevestigt. Opvallend is ook dat het mogen veranderen direct invloed heeft op het toepassen van HNW. Hieruit blijkt dat wanneer een medewerker steun krijgt van zijn leidinggevende deze eerder HNW

zal gaan toepassen. Al eerder is gebleken dat het mogen veranderen geen invloed heeft op veranderbereidheid. Nu is te zien dat er tussen het mogen en de toepassing van HNW wel een relatie bestaat ($B = .31, p < .01$). Dit komt erop neer dat wanneer een medewerker steun krijgt van zijn of haar leidinggevende de medewerker eerder HNW zal toepassen en zal gaan werken met de principes van HNW. De leidinggevende kan steun geven door de mogelijkheid voor de medewerker te bieden. Dit kan door het aanleveren van ICT middelen, maken van resultaatafspraken etc.

5.5 Invloedbare factoren op de houding ten opzichte van HNW

Uit literatuur blijkt dat de aard van het werk, lengte van het dienstverband en de leeftijd van invloed zijn op het willen veranderen van medewerkers en leidinggevendens hebben ten opzichte van de invoering van HNW. Deze verwachtingen zullen met behulp van onderstaande hypothesen en regressieanalyses worden getoetst.

Tabel 5.4 Invloed aard van het werk, lengte dienstverband en leeftijd op het willen veranderen, N. 511 (lineaire regressieanalyse).

	Beta
(Constant)	4,199
Onderzoeksvaariabelen	
Leeftijd	-,143***
Kenniswerkers & niet- kenniswerkers	-,102**
Lengte dienstverband	-,094*
Controlenvariabelen	
Geslacht	-,020
Opleidingsniveau	,016
Salarisschaal	-,006

** $p < .05$, *** $p < .01$. $R^2 = .051$

Baarne, Houtkamp en Knotter (2011) geven aan dat HNW voornamelijk ontstaan en bedoeld is voor kenniswerkers. Om te kijken of de scheiding tussen kenniswerkers en niet-kenniswerkers binnen Stadsontwikkeling invloed heeft op de houding die medewerkers en leidinggevende aannemen ten opzichte van HNW is de volgende hypothese opgesteld.

Hypothese 3a: Kenniswerkers hebben een positievere houding ten opzichte van HNW dan niet- kenniswerkers.

Er bestaat inderdaad een relatie tussen de aard van het werk en het hebben van een positieve houding ten opzichte van de invoering van het HNW ($B = -.102$, $p < .05$). Dit wil zeggen dat kenniswerkers over het algemeen een positievere houding aannemen ten opzichte van de invoering van HNW dan niet- kenniswerkers. Hypothesen 3a kan dus bevestigd worden. Dit kan verklaard worden doordat kenniswerkers ander werk verrichten en meer met hun hoofd werken dan niet – kenniswerkers. Kenniswerkers kunnen beter hun werkzaamheden en tijd indelen, waardoor zij eerder zullen kunnen werken volgens de principes van HNW.

De verwachting vanuit hoofdstuk twee - Theoretisch kader - is tevens dat de lengte van het dienstverband invloed heeft op de houding van medewerkers en leidinggevenden ten opzichten van HNW. De volgende hypothese is op basis van deze verwachting geformuleerd.

Hypothese 4: Hoe langer het dienstverband bij Stadsontwikkeling hoe minder de positieve houding van de medewerker of leidinggevende t.o.v. HNW.

Uit tabel 4.5 is te zien dat de lengte van het dienstverband inderdaad invloed heeft op de houding die medewerkers en leidinggevenden aannemen ten opzichte van de invoering van HNW ($b = -.094$, $p < .10$). Ook hier is te zien dat er een negatief verband bestaat. Dit houdt in dat hoe langer iemand in dienst is bij Stadsontwikkeling, hoe minder positief degene is over de principes van HNW. En vice versa, hoe korter iemand in dienst is, hoe positiever. Hypothese 4 kan bevestigd worden. Medewerkers die al langer bij Stadsontwikkeling werken vinden het waarschijnlijk moeilijker om volgens nieuwe principes te gaan werken dan medewerkers die minder lang bij Stadsontwikkeling werken.

Tevens kan de leeftijd invloed hebben op de houding die medewerkers en leidinggevenden hebben tegenover het werken met de principes van HNW. Onderstaande verwachting is op basis daarvan geformuleerd.

Hypothese 5a: Hoe ouder de medewerker, hoe minder de positieve houding t.o.v. het werken volgens de principes van HNW in vergelijking met jongere medewerkers.

Uit tabel 5.4 blijkt dat de houding ten opzichte van de principes van HNW inderdaad verklaard kan worden door de leeftijd van de werknemers. Het significante verschil is hier $p < .01$. Te zien is dat er een negatief verband bestaat ($b = -.143$). Oudere medewerkers en leidinggevendenden zullen een minder positieve houding hebben ten aanzien van de invoering van HNW, dan jongere. Dit kan wellicht verklaard worden doordat zij blij zijn met de manier van werken hoe het nu gaat of dat zij slechte ervaringen hebben met eerdere veranderingen. Vaak zijn oudere medewerkers ook eerder bang bij een organisatieverandering om hun baan te verliezen. Bovenstaande hypothesen (hypothese 5a) kan worden bevestigd.

5.6 Invloed onafhankelijke variabelen op het kunnen veranderen

Vanuit de theorie van Baarne, Houtkamp en Knotter (2011) zijn hypothesen opgesteld waarin is weergegeven dat de aard van het werk en de leeftijd invloed kunnen hebben op de mate waarin een medewerker of leidinggevende binnen Stadsontwikkeling in staat is te werken volgens de nieuwe principes. Hieronder zullen deze hypothesen weergegeven worden en getoetst. Tabel 5.5 geeft deze verhoudingen weer.

Tabel 5.5 Invloed aard van het werk en leeftijd op het kunnen veranderen, N. 512 (lineaire regressieanalyse).

	Beta
(Constant)	2,314
<i>Onderzoeksvaariabelen</i>	
Kenniswerkers & niet- kenniswerkers	-,052
Leeftijd	-,152***
<i>Controlevariabelen</i>	
Geslacht	-,033
Opleidingsniveau	-,019
Salarisschaal	,111
Lengte dienstverband	-,048

** $p < .05$, *** $p < .01$. $R^2 = .33$

Om te beginnen wordt er verwacht dat niet-kenniswerkers in mindere mate in staat zijn te werken volgens de principes van HNW. Dit omdat zij hun werkzaamheden en werktijden minder goed zelf kunnen indelen en daardoor zouden zich de principes van HNW minder goed eigen kunnen maken (Baarne, Houtkamo en Knotter, 2011).

Hypothese 3b: Kenniswerkers zijn eerder in staat te werken volgens de principes van HNW dan niet-kenniswerkers.

Tabel 5.5 laat zien dat dit niet het geval is. Er is geen significant verschil ($B = -.052, p < .05$) tussen kenniswerkers en niet-kenniswerkers gevonden en de mate dat zij in staat zijn te werken met de principes van HNW. Geconcludeerd kan worden dat er geen onderscheid kan worden gemaakt tussen kenniswerkers en niet-kenniswerkers als er gekeken wordt naar het kunnen werken volgens de principes van HNW. Hypothesen 3b kan dus worden verworpen.

Tevens gaat de theorie over veranderbereidheid (Theoretisch kader) ervan uit dat de leeftijd invloed heeft op het in staat zijn te veranderen. Te verwachten is dat hoe ouder de medewerkers worden, hoe minder deze in staat zijn om te handelen naar de principes van HNW.

Hypothese 5b: Hoe ouder de werknemer hoe minder in staat te werken volgens de principes van HNW dan jongere medewerkers.

Er is een significant verschil ($b = -.152, p < .01$) aan te wijzen is tussen de leeftijd en het in staat zijn te veranderen. Tevens is te zien dat er een negatief verband is, dit wil zeggen dat hoe ouder de medewerker wordt, hoe minder in staat te werken volgens de principes van HNW. Hypothese 5b kan bevestigd worden. Voor jongeren is de stap naar het toepassen van HNW wellicht kleiner omdat zij al meer gewend zijn te werken aan de hand van flexibele tijden en plaatsen en met behulp van ICT en sociale media. Dit kan een reden zijn waarvoor het voor ouderen moeilijker is om te kunnen werken met de principes van HNW.

5.7 Relatie tussen het hebben van jonge kinderen en houding ten opzichte van HNW

Als laatste is de verwachting uitgesproken aan de hand van de literatuur dat medewerkers met een jonge kinderen een positievere houding zullen hebben ten opzichte van tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Dit omdat zij dan een betere balans kunnen vinden tussen werk en privé en dus de voordelen er meer van in zouden zien (Vuuren et al, 1998). De volgende hypothese is opgesteld aan de hand van de relatie die er kan zijn tussen het hebben van een gezin in de behoefte om tijd- en plaatsonafhankelijk te willen werken (Vuuren et al. 1998).

Hypothese 6: Medewerkers met jonge kinderen, zullen een positievere houding hebben t.o.v. tijd- en plaatsonafhankelijk werken dan medewerkers zonder jonge kinderen.

Tabel 5.6 geeft weer dat er inderdaad te zien is dat er een significant verschil van $p < .05$ bestaat tussen het hebben van jonge kinderen en de wil om tijd- en plaatsonafhankelijk te werken. Medewerkers met kinderen hebben inderdaad een positievere houding ten opzichten van het principe tijd- en plaatsonafhankelijk werken dan medewerkers die geen kinderen hebben. Door tijd- en plaatsonafhankelijk te werken, kan er een goede balans tussen werk en privé gevonden worden. Het voordeel hiervan is dat zij dan betere regelingen kunnen treffen ten aanzien van de opvoeding van de kinderen. Hypothese 6 kan bevestigd worden.

Tabel 5.6 Invloed Jong gezin op het willen tijd- en plaatsonafhankelijk werken

	Beta
(Constant)	3,324
<i>OnderzoeksvARIABLEN</i>	
Thuiswonende kinderen	,116*
<i>Controlevariabelen</i>	
Geslacht	-,018
Leeftijd	-,205***
Opleidingsniveau	-,001
Salarisschaal	-,002
Kenniswerkers & niet-kenniswerkers	-,115***

** $p < .05$, *** $p < .01$. $R^2 = .01$

Samenvattend

In hoofdstuk vijf - Resultaten: verklaren de analyse - is antwoord gegeven op de vierde deelvraag: *Welke factoren beïnvloeden de bereidheid?* Er is in dit hoofdstuk gekeken naar de hypothesen die opgesteld zijn aan de hand van het conceptuele model (paragraaf 2.6).

De variabelen die invloed hebben op de veranderbereidheid ten aanzien van de invoering van HNW zijn het willen en kunnen veranderen. De leeftijd direct op de veranderbereidheid en indirect via het willen veranderen. Tevens is het opleidingsniveau direct van invloed op de veranderbereidheid. Wanneer men een positieve houding heeft ten opzichte van HNW zal de veranderbereidheid ten aanzien van de invoering van HNW hoger zijn. De veranderbereidheid is ook hoger als men in staat is te werken volgens de principes van

HNW. Het mogen heeft geen directe invloed op de veranderbereidheid. Tevens kwam naar voren dat het kunnen en mogen veranderen het toepassen van HNW direct beïnvloeden. Dit houdt in dat wanneer een medewerker of leidinggevende in staat is, en steun krijgt van zijn/haar leidinggevende eerder zal werken volgens de principes van HNW. De aard van het werk, leeftijd en de lengte van het dienstverband hebben invloed op de houding van de medewerkers en leidinggevendenden ten opzichte van HNW. Het hebben van jonge kinderen heeft invloed op het tijd- en plaatsafhankelijk willen werken. Het kunnen veranderen wordt negatief beïnvloed door de leeftijd van de medewerkers en leidinggevendenden. De analyse gaf aan dat hoe ouder de medewerkers worden, hoe minder zij in staat zijn te werken volgens de principes van HNW.

Hoofdstuk 6 – Onderzoek in bespreking

In dit afsluitende hoofdstuk worden allereerst de conclusies van dit onderzoek besproken. Vervolgens zullen aanbevelingen voor Stadsontwikkeling geformuleerd worden, die voortvloeien uit de resultaten. Daarna zal in de discussie een reflectie worden gegeven op de gebruikte methoden en technieken en de uiteindelijke resultaten.

6.1 Conclusie

De Gemeente Rotterdam is werkzaam in een complexe omgeving, waar nieuwe ontwikkelingen elkaar snel opvolgen: veranderende eisen van de klant, nieuwe technologie en veranderingen op de arbeidsmarkt. De Gemeente wil HNW inzetten om flexibeler en slimmer te gaan werken. Het cluster Stadsontwikkeling zal in de toekomst verhuizen naar een nieuwe huisvesting 'De Rotterdam' aan de Wilhelminapier, daar zullen zij het concept van HNW gaan toepassen. Omdat HNW binnen Stadsontwikkeling nog in de beginnende fase is, is het van groot belang te achterhalen wat de bereidheid is van de medewerkers en leidinggevenden om met de principes van HNW te gaan werken en welke factoren deze bereidheid beïnvloeden. Dit omdat zij zelf uiteindelijk deze verandering moeten gaan doormaken. In dit onderzoek staat dan ook de volgende hoofdvraag centraal:

In hoeverre zijn medewerkers van het cluster Stadsontwikkeling Gemeente Rotterdam, werkzaam in verschillende functies, bereid te werken aan de hand van de werkprincipes van Het Nieuwe Werken, door welke factoren wordt deze bereidheid beïnvloed en welke aanbevelingen vloeien hier uit voort?

Uit literatuuronderzoek en resultaten van dit onderzoek is gebleken dat er verschillende omschrijvingen aan HNW worden gegeven. Stadsontwikkeling hanteert vier werkprincipes die HNW definiëren: tijd- en plaatsafhankelijk werken, sturen op resultaat, vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën en flexibele arbeidsrelaties. In dit onderzoek is het principe flexibele arbeidsrelaties weggelaten. Dit principe is voor het cluster Stadsontwikkeling minder van toepassing. Regels rond arbeid zijn voor de Gemeente Rotterdam vastgelegd in de cao en kunnen niet tot nauwelijks aangepast worden. Uit de resultaten bleek dat de bekendheid met HNW onder de medewerkers en leidinggevenden van Stadsontwikkeling vrij laag is. De meeste medewerkers en leidinggevenden verstaan onder HNW tijd- en plaatsafhankelijk werken. Met de andere principes zijn zij minder bekend.

Als er gekeken wordt naar het concreet toepassen van HNW, is te zien dat medewerkers en leidinggevend en al gedeeltelijk werken met sommige principes van HNW. De meerderheid werkt al met het maken van resultaatafspraken en wordt hier ook op beoordeeld. De andere twee principes worden nog in mindere mate gehanteerd. Er wordt niet of nauwelijks gebruik gemaakt van kennisdeling via sociale media. Thuiswerken of gebruik maken van een flexibele werkplek wordt nauwelijks gedaan, wel werkt men al met flexibele werktijden.

Om de mate van veranderbereidheid ten aanzien van de invoering van HNW onder de medewerkers en leidinggevend en van Stadsontwikkeling te meten is eerst gekeken naar drie variabelen die de intentie van een persoon bepalen om bepaald gedrag te vertonen: het willen, kunnen en mogen veranderen. De medewerkers hebben gemiddeld een positieve houding ten opzichte van HNW. Zij kijken het meest positief aan tegen het werken met resultaatafspraken en vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën.

Deze houding wordt beïnvloed door een aantal factoren. De leeftijd van medewerkers blijkt van negatieve invloed op het willen veranderen. Dit wil zeggen dat hoe ouder een medewerker wordt, hoe minder positieve houding deze heeft ten opzichte van HNW. Dit geldt tevens voor de lengte van het dienstverband. Hoe langer iemand in dienst is bij Stadsontwikkeling, hoe minder positieve houding de medewerker heeft. Bovendien is er een significante relatie te zien tussen de aard van het werk en het willen veranderen.

Kenniswerkers (beleidsmedewerkers, leidinggevend en, ondersteuning, project& programmamanagement) hebben over het algemeen een positievere houding ten opzichte van HNW, dan niet- kenniswerkers (uitvoering, toezicht & handhaving).

Het hebben van kinderen heeft invloed op de houding om tijd- en plaatsonafhankelijk te werken. Wanneer medewerkers kinderen hebben nemen zij een positievere houding aan ten aanzien van dit principe, dan wanneer zij geen kinderen hebben. Dit zou verklaard kunnen worden door de betere balans tussen werk- privé die het tijd- en plaatsonafhankelijk werken met zich meebrengt. Naast de variabelen die het 'willen veranderen' beïnvloeden, wordt ook het 'kunnen veranderen' beïnvloed door onafhankelijke variabelen. De mate waarin de medewerkers in staat zijn te werken volgens de principes van HNW is door de medewerkers matig beoordeeld. Het merendeel geeft aan hun werkzaamheden goed in resultaatafspraken te kunnen vastleggen en hierop beoordeeld kunnen worden. Tijd- en plaatsonafhankelijk werken wordt minder goed beoordeeld. De reden hiervoor is dat de medewerkers meestal niet de ICT- middelen hebben, die hiervoor nodig zijn. De medewerkers zijn het minst in staat te werken volgens vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën. Dit zit er

voornamelijk in dat mensen niet weten hoe zij op een effectieve manier kennis kunnen delen en er weinig bekend is over sociale media. Tevens geven zij aan dat de informatie die zij nodig hebben voor hun werk niet allemaal op internet of thuis toegankelijk is. Het kunnen veranderen heeft alleen een negatieve significante relatie met leeftijd. Dit houdt in dat hoe ouder een medewerker is, hoe minder deze in staat is te werken volgens HNW principes. De steun (mogen veranderen) die medewerkers van hun leidinggevende krijgen om met de principes van HNW te werken blijft achter. Dit omdat medewerkers vaak niet weten of ze tijd- en plaatsonafhankelijk mogen werken en zij op het gebied van efficiënte kennisdeling niet gestimuleerd worden om sociale media te gebruiken of faciliteiten aangereikt krijgen om samen te werken (aparte ruimtes). In het maken van resultaatafspraken ervaren zij wel steun.

De mate van veranderbereidheid ten aanzien van de invoering van HNW binnen Stadsontwikkeling is hoog, een grote meerderheid is bereid te veranderen naar de principes van HNW. De bereidheid is het hoogst om te werken aan de hand van vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën. Daarop volgt het werken aan de hand van resultaatafspraken en de laagste bereidheid hebben medewerkers om tijd- en plaatsonafhankelijk te gaan werken.

In de mate van veranderbereidheid ten aanzien van de invoering van HNW zijn wel duidelijke verschillen te zien tussen de functiefamilies. Over het algemeen zijn de beleidsmedewerkers en leidinggevenden het meest positief over HNW en het meest in staat om volgens deze principes te werken. Leidinggevenden zijn positief, maar er wordt door de meerderheid van de respondenten wel aangegeven dat ze over het algemeen weinig steun van hun leidinggevenden krijgen. Toezicht & handhaving is het minst positief en het minst in staat te werken volgens de principes van HNW. Als gekeken wordt naar de bereidheid om met de aparte principes te werken zijn ongeveer dezelfde resultaten te zien. Beleidsmedewerkers en leidinggevenden zijn het meest bereid resultaatgericht te werken. Toezicht & handhaving en uitvoering zijn het minst bereid. Uit dit onderzoek blijkt dat de leidinggevenden een lagere bereidheid hebben om aan de hand van vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën te werken dan andere functiefamilies. Waardoor zij hun medewerkers hier waarschijnlijk ook niet in kunnen stimuleren.

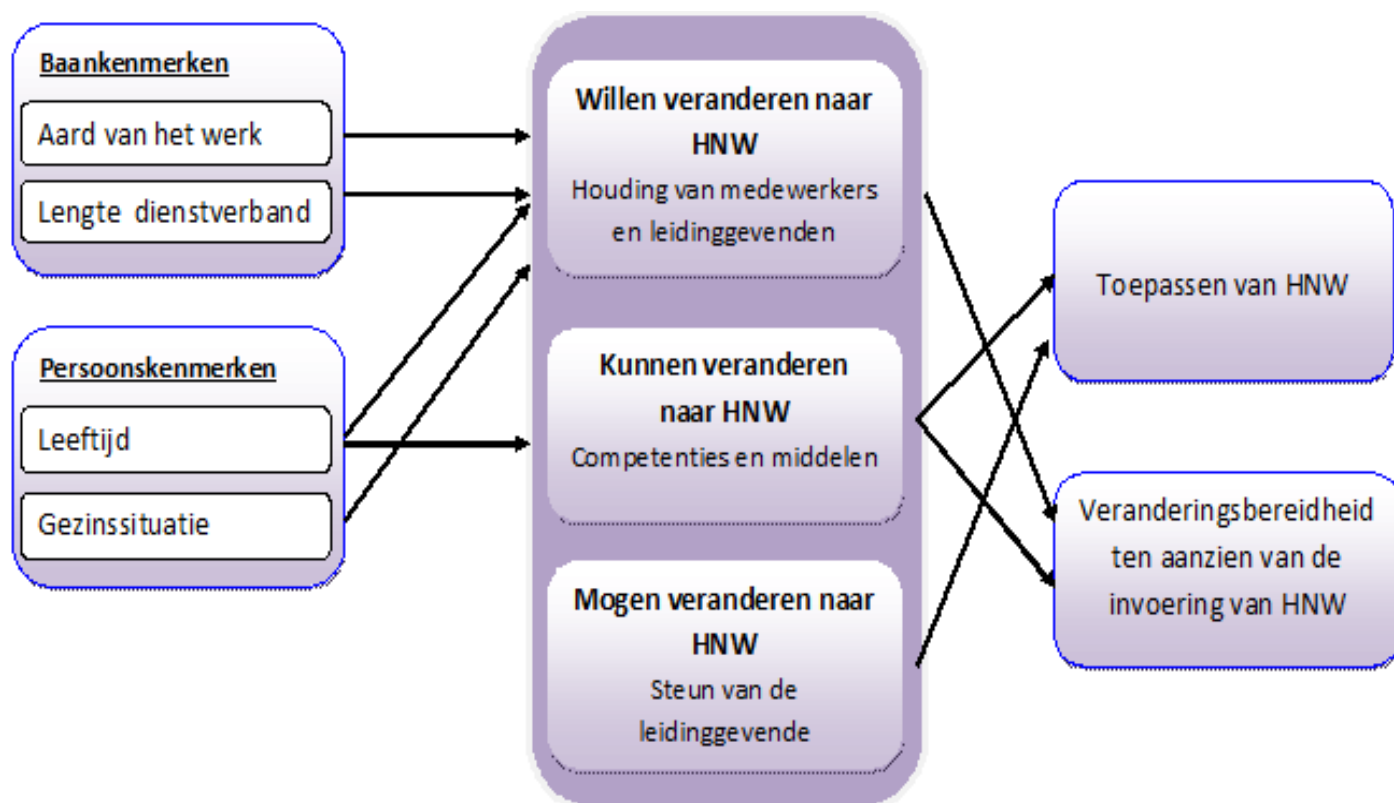
Door middel van een regressieanalyse is gekeken of er een causaal verband bestaat tussen het willen, kunnen en mogen veranderen en de veranderbereidheid ten aanzien van de invoering van HNW. De veranderbereidheid ten aanzien van de invoering van HNW wordt beïnvloed door het willen en kunnen veranderen. Het mogen of wel de steun van de leidinggevende is hier niet op van invloed. Geconcludeerd kan worden dat wanneer de houding van de medewerkers of leidinggevenden positief is, de mate van veranderbereidheid ten aanzien van de invoering van HNW hoger zal zijn. Dit geldt tevens voor het kunnen veranderen. De veranderbereidheid is hoger wanneer een medewerker of leidinggevende in staat is te werken volgens de principes.

Uit regressieanalyse is tevens naar voren gekomen dat de veranderbereidheid direct wordt beïnvloed door de leeftijd en het opleidingsniveau. Hoe ouder de medewerker, hoe minder hoog de mate van veranderbereidheid en hoe hoger het opleidingsniveau, hoe hoger de veranderbereidheid ten aanzien van de invoering van HNW.

Uit de resultaten van dit onderzoek is dus gebleken dat het willen en kunnen veranderen invloed heeft op de veranderbereidheid ten aanzien van de invoering van HNW. Tevens is gekeken naar de invloed van het kunnen veranderen op het toepassen van HNW. Vanuit de theorie wordt verondersteld dat het kunnen veranderen invloed heeft op het feitelijke gedrag dat iemand gaat vertonen. Deze veronderstelling kan hier bevestigd worden. Het kunnen heeft direct invloed op het toepassen van HNW. Zonder de kennis, competenties en middelen wordt het moeilijk feitelijke gedrag te vertonen. Opvallend is dat het mogen veranderen tevens van invloed is op toepassing van HNW, terwijl er tussen het mogen veranderen en de veranderbereidheid geen verband te zien was. Een medewerker kan wel bereid zijn, maar om echt volgens de principes te gaan werken moet toch de mogelijkheid gecreëerd worden (ICT middelen, tijd- en plaatsonafhankelijk mogen werken etc.). De leidinggevende zou dit kunnen beïnvloeden door steun te geven.

Als laatste is uit het onderzoek gebleken dat jongeren, die nog niet zo lang werkzaam zijn binnen Stadsontwikkeling een positievere houding hebben ten opzichte van HNW. Dit in relatie met oudere medewerkers (ouder van 50) die langer in dienst zijn. Om een aantrekkelijke werkgever te worden en te blijven voor jongeren is het goed om na te denken over de voordelen die HNW de jongeren kan bieden. Hierdoor zou Stadsontwikkeling een aantrekkelijke werkgever blijven voor de jongeren op de arbeidsmarkt.

Beantwoording van de centrale onderzoeksvraag: over het algemeen zijn de medewerkers en leidinggevenden zeer bereid te veranderen naar de principes van HNW. Het meest bereid zijn zij te werken aan de hand van vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën. Daarop volgt het werken met resultaatafspraken en als laatste het principe tijd- en plaatsafhankelijk werken. Beleidsmedewerkers en leidinggevenden hebben de meest positieve houding en zijn het meest in staat. Toezicht & handhaving is het minst bereid. De leeftijd, lengte van het dienstverband, aard van het werk en gezin beïnvloeden de houding. Leeftijd beïnvloed tevens het in staat zijn te werken volgens de nieuwe principes. De veranderbereidheid ten aanzien van de invoering van HNW wordt beïnvloed door het willen en kunnen veranderen. Het toepassen van HNW wordt direct beïnvloed door het kunnen en mogen veranderen. Hieronder is het conceptuele model uit het theoretische kader nogmaals weergegeven. Dit model geeft nu alleen de relaties (aan de hand van de pijlen) weer die het uit het onderzoek zijn gebleken.



Figuur 6.1 Vernieuwde conceptuele model aan de hand van het onderzoek

6.2 Praktische aanbevelingen

Op basis van de resultaten uit dit onderzoek, kan ik een aantal aanbevelingen doen aan het cluster Stadsontwikkeling van de Gemeente Rotterdam.

Bekendheid met HNW vergroten.

Als Stadsontwikkeling in de toekomst wil werken volgens de principes van HNW adviseer ik om de bekendheid hiervan te vergroten. Laat alle medewerkers en leidinggevenden meer kennis krijgen van wat HNW precies inhoudt. De medewerkers en leidinggevenden moeten meer inzicht krijgen in wat HNW voor Stadsontwikkeling en voor henzelf zou kunnen betekenen. Dit moet door het concern of de projectgroep helder gemaakt worden.

Bekendheid kan gecreëerd worden door informatiebijeenkomsten. Ik adviseer om informatie te verschaffen in kleine groepen, zodat er interactief draagvlak gecreëerd kan worden om met de concrete principes aan de slag te gaan. Voor P&O kan bekendheid met HNW gecreëerd worden door informatie te verstrekken via de nieuwsbrief P&O 'Haero' en voor de medewerkers van heel Stadsontwikkeling door een tekst op 'Sjaan' (intranet) of in het Personeelsblad 'Stadsontwikkelingen' te plaatsen.

Starten met enthousiaste Pilot-groepen

Omdat HNW vrij omvattend is en vraagt om ander gedrag van de medewerkers, moeten de principes op een vloeiende wijze binnen Stadsontwikkeling geïntegreerd worden. Ik zou willen adviseren om met een kleine groep medewerkers, die positief tegenover HNW staan en in staat zijn te werken met de principes, te beginnen. Pilotgroepen zijn groepen bestaande uit een aantal medewerkers die gaan oefenen met het werken volgens de principes van HNW en hier ook alle middelen voor krijgen zoals mobiele telefoon, laptop, token. De werkplek wordt tevens aangepast aan de manier van werken.

Door te werken met pilotgroepen kan inzicht verkregen worden of het werken volgens de principes werkt en waar eventuele ondersteuning nodig is. Mensen moeten in beweging worden gebracht en deze groepen moeten gefaseerd overgaan naar HNW. Uit dit onderzoek is gebleken dat wanneer medewerkers willen en kunnen veranderen naar de principes van HNW, zij een hogere veranderbereidheid ten aanzien van de invoering van HNW hebben. Tevens is een conclusie uit dit onderzoek dat het mogen veranderen een directe rol speelt bij het toepassen van HNW. Het is belangrijk dat de medewerkers die een pilotgroep gaan vormen de steun en mogelijkheid krijgen van hun leidinggevende. In onderstaande matrix 6.1 is de bereidheid naar functiefamilies om met de principes van HNW aan de slag te gaan

weergegeven. Tevens is te zien welke functiefamilie wil en kan werken volgens de principes. Uit deze matrix blijkt dat de functiefamilie beleid en leidinggevenden het meest bereid zijn om te werken volgens de principes van HNW. Tevens willen en kunnen zij werken volgens deze principes. Het advies is om beleidsmakers en leidinggevenden te benaderen om hen als pilotgroep te laten fungeren. Aan de hand van de matrix zal ik alle functiefamilies kort langsgaan.

<p><i>Willen & kunnen</i> <i>Beleid</i> <i>Leidinggevende</i> <i>Project & Programmamanagement</i></p>	<p><i>Niet willen & wel kunnen</i></p>
<p><i>Willen & niet kunnen</i> <i>Ondersteuning</i></p>	<p><i>Niet willen & niet kunnen</i> <i>Toezicht en handhaving</i> <i>Uitvoering</i></p>

Figuur 6.2 Matrix veranderbereidheid naar functiefamilie

Beleid

Te zien is dat de medewerkers van functiefamilie beleid de wil hebben om te veranderen naar de principes van HNW en dit ook kunnen. Op basis van deze gegevens zou ik willen adviseren om een pilotgroep te maken met beleidsmedewerkers die willen en kunnen. Deze zouden door de organisatie alleen nog de mogelijkheid moeten krijgen op ICT-gebied. Dit omdat uit onderzoek blijkt dat de respondenten nog weinig gebruik maken van ICT middelen en zij deze middelen nog niet ter beschikking hebben. Zonder faciliteiten en ICT ondersteuning wordt het moeilijk om de principes van HNW toe te passen.

Leidinggevenden

Leidinggevenden geven aan te willen en kunnen veranderen. Maar de respondenten gaven voor het overgrote deel aan dat zij niet de steun krijgen van hun leidinggevende. Het enthousiasme van de leidinggevenden moet gebruikt worden en overgebracht worden op hun medewerkers. Wellicht een pilotgroep starten met leidinggevenden om hun positieve houding om te zetten in steun en medewerkers te bevorderen in het werken met de nieuwe principes.

Ondersteuning

Deze functiefamilie wil wel maar geeft aan niet altijd te kunnen veranderen. Het is voor de organisatie dus goed om de ondersteunende medewerkers te faciliteren in hun behoefte. Dit

kan gedaan worden door hen te informeren over de principes van HNW, te kijken in hoeverre zij hiermee kunnen werken en te inventariseren wat zij wellicht missen aan competenties of middelen. Ligt het aan de competenties, dan kan gedacht worden aan een cursus of training en middelen kunnen vanuit de organisatie worden verschaft zoals mobiele telefoon, token en laptop. Dit zodat zij ook kunnen veranderen naar de principes.

Project & Programmamanagement

Deze functiefamilie staat in het midden. Deze familie geeft aan gemiddeld te willen en kunnen veranderen. Maar nog lang niet in de mate waarin beleid en leidinggevendendit aangeven. Zij zouden gestimuleerd en geënthousiasmeerd moeten worden. Voor deze groep zou gekeken moeten worden wat hun wil en kunnen beperkt en wat daaraan gedaan kan worden.

Uitvoering

Uitvoering valt zoals project- en programmamanagement tevens in een neutrale klasse. Hierbij geldt dan ook hetzelfde.

Toezicht & Handhaving

Uit onderzoek blijkt dat de functiefamilie toezicht & handhaving de minst positieve houding heeft ten opzichte van de principes van HNW, het minst in staat is te werken volgens de principes en de minste steun krijgt van hun leidinggevende. Bij deze groep is het lastig om de principes in te voeren. Het is dan ook verstandig om eerst te beginnen met de medewerkers die wel willen en kunnen veranderen. Wel is het belangrijk deze functiefamilie te betrekken bij het informeren over de principes en de mogelijkheden van HNW voor hen. Voor deze groep kan apart gekeken worden welke specifieke aanpassingen effectief zijn. Een verklaring voor de lage mate van veranderbereidheid van deze groep kan de aard van het werk zijn. HNW kan niet toegepast worden door iedereen.

Efficiënter kennis delen

Het delen van kennis op een efficiënte manier heeft voordelen voor Stadsontwikkeling nu, maar ook in de toekomst. Als door de vergrijzing medewerkers de organisatie gaan verlaten is het noodzakelijk dat kennis in de organisatie blijft. Door kennis, ervaringen en ideeën voor iedereen open te stellen is dit mogelijk. Dit kan door gebruik te maken van sharepoint, google docs, informatie op Sjaan en presentaties in overleggen.

Uit onderzoek is gebleken dat de veranderbereidheid om met vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën te werken hoog is. Tevens is de wil van de medewerkers ook erg hoog. Maar er wordt nog niet mee gewerkt, ze geven aan niet in staat te zijn en de steun van

leidinggevenden blijft hierin ook achter. Kennis delen tussen collega's is belangrijk, maar ook binnen Stadsontwikkeling moet er gekeken worden naar hoe dit in de praktijk het best kan worden gedaan.

Bewuster kennisdelen

- Kennis delen begint bij de medewerker zelf. De medewerker moet voor zichzelf altijd interessante, nieuwe feiten, ontwikkelingen, praktijkgevallen, adressen, etc. noteren. Daaruit kan ook kennis geselecteerd worden die interessant is voor collega's. Het maken van een digitaal systeem waarbij artikelen en ook je eigen bestanden, duidelijk gerubriceerd, snel ter beschikking hebt (Yammer, Sjaan), kan daarbij helpen.
- Het management is nodig om kennismanagement van de grond te krijgen. Het management uitnodigen om iemand van Stadsontwikkeling aan te stellen die verantwoordelijk is voor kennis delen. Hij/ zij kan leidinggevenden en professionals stimuleren kennis hoog op de agenda te zetten (vakoverleg binnen HRO). Aan het management kan vanuit dit onderzoek aangegeven worden dat medewerkers van Stadsontwikkeling behoefte hebben aan efficiënt kennis delen. Respondenten gaven in het onderzoek aan niet gestimuleerd te worden door hun leidinggevende om kennis te delen. Maar dit wel te willen. Belangrijk is leidinggevende enthousiast maken, zodat zij hun medewerkers kunnen enthousiastmeren.
- Kennis meetings houding, één keer in de maand met een medewerker die zijn/ haar functie/ kennis presenteert. Iedereen moet dan een vraag stellen! Deze kennismeedings hebben tot doel elkaar te informeren over de werkzaamheden waar je op dat moment mee bezig bent. Wanneer een collega informatie, ervaringen of ideeën over dit onderwerp heeft of tegenkomt kan dat makkelijker gedeeld worden.
- Brochure opstellen en daar ook een deel aan sociale media spenderen, want de meerderheid weet niet hoe ze sociale media op een effectieve manier moeten gebruiken. Medewerkers en leidinggevenden cursussen laten volgen zodat ze weten hoe ze sociale media kunnen gebruiken en enthousiast worden.

Aparte ruimte voor verschillende werkzaamheden

Dit onderzoek wijst uit dat medewerkers en leidinggevenden van Stadsontwikkeling veel behoefte hebben aan aparte ruimtes om hun werkzaamheden te verrichten zoals stilte ruimtes, vergaderruimtes etc. Als deze voor de medewerkers beschikbaar zijn, zullen zij eerder geneigd zijn te werken met flexibele werkplekken. In het nieuwe gebouw zou hier wellicht sprake van zijn, maar er kan hier mee geëxperimenteerd worden met de pilot-

groepen. Dit kan alleen als ICT- middelen worden aangeschaft zoals een token, mobiele telefoons en laptops. Er wordt door de respondenten aangegeven dat informatie voor hun werk nog niet overal beschikbaar is. Wil een organisatie met HNW gaan werken, moeten de faciliteiten zeker ook in orde zijn (draadloos internet).

6.3 Discussie en aanbevelingen vervolgonderzoek

De uitkomsten van dit onderzoek komen deels overeen met de literatuur in dit onderzoek, maar deels ook niet. Om te beginnen met de reflectie op het DINAMO model van Metselaar & Cozijnsen (2010), dat in dit onderzoek is toegepast om de veranderbereidheid ten aanzien van de invoering van HNW te meten.

De theorie van Metselaar & Cozijnsen (2010) geeft aan dat het willen, kunnen en mogen veranderen invloed heeft op de veranderbereidheid. Op basis van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat daar hier maar deels sprake van is. Het willen en kunnen veranderen is wel van invloed, maar het mogen niet. De reden hiervoor kan zijn dat het mogen niet helemaal overeen komt met de subjectieve norm, ook wel het moeten, dat beschreven wordt door Metselaar en Cozijnsen (2010). Het moeten gaat daar om de houding die collega's hebben tegenover HNW en of dat invloed heeft op de houding van de medewerker. Om dit moeten te kunnen onderzoeken binnen Stadsontwikkeling had cultuuronderzoek moeten plaatsvinden en gevraagd moeten worden naar de houding van de collega's ten aanzien van de invoering van HNW. Dan was het moeten wellicht wel van invloed geweest. Het mogen is nu niet van invloed en hypothese 1c is hiermee verworpen. De beperking van dit onderzoek is wellicht dat het moeten niet is onderzocht. Het toepassen van het DINAMO model is in dit onderzoek wel de goede keuze. Er is door middel van het meten van het willen en kunnen veranderen goed te zien wat de percepties van medewerkers en leidinggevenden zijn over HNW.

Tevens is in het DINAMO model de link gelegd tussen de veranderbereidheid en het gedrag dat iemand feitelijk gaat vertonen. In mijn onderzoek is de verandering nog niet geheel doorgevoerd dus was het nog niet mogelijk om deze veronderstelling te toetsen. Wel heb ik op basis van de theorie van Metselaar & Cozijnsen (2010) kunnen onderzoeken of het kunnen veranderen van invloed is op het toepassen van HNW omdat sommige elementen wel al gedeeltelijk zijn doorgevoerd.

Bovendien kan er gereflecteerd worden op de theorie van Baarna, Houtkamp & Knotter. In de literatuur (Baarna, Houtkamp & Knotter, 2011) wordt over het algemeen beschreven dat HNW bedoeld is voor kenniswerkers en minder voor niet- kenniswerkers. Uit dit onderzoek blijkt dat er wel een significant verschil zit tussen de houding van kenniswerkers en niet- kenniswerkers ten opzichte van HNW. Namelijk dat kenniswerkers een positievere houding hebben dan niet- kenniswerkers ten opzichte van de principes. Maar niet tussen het kunnen veranderen en kenniswerkers en niet-kenniswerkers. Een reden hiervoor kan zijn, dat er binnen Stadsontwikkeling maar een laag aandeel niet-kenniswerkers zijn en dat zij wel het idee hebben te kunnen werken volgens HNW.

Als gereflecteerd wordt op de hypothesen, kan gesteld worden dat hypothese 6 wellicht niet precies meet wat deze zou moeten meten. Hypothese 6 veronderstelt dat wanneer men een jong gezin heeft eerder een positieve houding aanneemt ten opzichte van tijd- en plaatsonafhankelijk werken. In hoofdstuk drie – Methodologische verantwoording - bij de operationalisatie is te zien dat er maar één vraag gesteld is om dit te meten. Deze vraag geeft voornamelijk aan of er verschil zit tussen mensen met kinderen of zonder kinderen. De uitkomst van deze hypothese is wellicht minder betrouwbaar. De vraag had op zo'n manier gesteld moeten worden dat er een duidelijker onderscheid te maken is tussen medewerkers met jonge kinderen of thuiswonende kinderen en medewerkers zonder kinderen. In volgend onderzoek kan deze vraag scherper geformuleerd worden, zodat deze hypothese betrouwbaarder getoetst kan worden.

Op de stellingen in de vragenlijst wordt door de respondenten vaak een neutraal antwoord gegeven. Vragenlijsten kosten tijd en men ziet het nut er niet van in. Uit gemak wordt dan vaak voor een neutraal antwoord gekozen. Om het onderzoek nog betrouwbaarder te maken zou gekeken moeten worden of dit antwoordtype weggelaten kan worden of dat deze resultaten niet worden meegenomen. Of de vragenlijst nog aantrekkelijker brengen naar de respondenten.

Ook zal in vervolg onderzoek gekeken kunnen worden naar het onderscheid maken tussen verschillende afdelingen. Daaruit kan geanalyseerd worden welke afdeling het meest bereid is om volgens de principes van HNW te werken. Hier zou dan een pilotafdeling van gemaakt kunnen worden.

In navolging op dit onderzoek zou er onderzoek gedaan kunnen worden aan de hand van diepte interviews. Uit dit onderzoek is gebleken welke functiefamilies het meest bereid zijn en welke het minst bereid zijn te veranderen naar de principes van HNW. Een aantal groepen geven aan wel te willen maar niet te kunnen veranderen. Door interviews met medewerkers uit deze groepen, kan gekeken worden waar dat precies aan ligt. Hierdoor kunnen eventuele barrières om te kunnen werken aan de hand van de principes van HNW weg gehaald worden. Bij toezicht & handhaving geldt dit voor het willen, kunnen en mogen veranderen.

Literatuur

Alblas, G. & Wijsman, E. (2009). *Gedrag in organisaties*.

Baane, R, P. Houtkamp & M. Knotter. (2010). *Het Nieuwe Werken ontrafeld*. Assen, van Gorcum.

Baarda, D.B. & Goede, De. M.P.M. (2001). *Basisboek Methoden en Technieken*. Groningen: Stenfert Kroese.

Bailey, D. & Kurland, B. (2002). *A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work*. *Journal of Organizational Behavior* 23, 383-400.

Bijl, D. (2007). *Het nieuwe werken – op weg naar een productieve kenniseconomie*. Den Haag: Sdu uitgevers,

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

Bouckaert, G. (2006). *Prestaties en prestatie management in de publieke sector*. KULeuven, Instituut voor de Overheid (OE), Leuven. *Tijdschrift voor Economie en Management*.

Boxall, P., & Purcell, J. (2008). *Strategy and human resource management* (2nd ed.). Basingstoke: Palgrave MacMillan.

Doorn, M. van & Wit, M. de (2009). *Nieuwerwets, verbindend werken*. Bohn Stafleu van Loghum.

Dorp, L. van, (1998). *Kennismanagement: discipline in ontwikkeling*. Landbouw- economisch instituut – Dienst landbouwkundig Onderzoek (LEI – DLO).

Di Martino, V. & Wirth, L. *Telework: A new way of working an living*. *International Labour*

Review, Vol. 129, 1990, No5.

Field, A. (2000). *Discovering statistics: using SPSS for windows*. London: Sage Publications.

Gemeente Rotterdam. (2010a). *Collegeprogramma Organisatie & Financiën*. Rotterdam.

Gemeente Rotterdam. (2010b). *Het Nieuwe Werken op z'n Rotterdams – HNW010*. Rotterdam.

Gemeente Rotterdam, Fysieke Diensten. (2010). *Programmaplan Herhuisvesting Fysieke Diensten*. Rotterdam

Gemeente Rotterdam. (2010). *Project gebruikerszaken herhuisvesting*. VanPlan-HNW fysieke diensten versie 2.1. Rotterdam.

Gemeente Rotterdam. (2011). *Organisatie hiërarchie: 'Gemeente Rotterdam HR'*. Rotterdam.

Jagers, H.P.M. & Jansen, W. & Coun, M. & Man, de H. (2004). *De structuur van de organisatie* 2. Lemma/Open Universiteit: Utrecht.

Kösters, L. (2009). *Sterke groei zelfstandigen zonder personeel*. Centraal Bureau voor de Statistiek.

Kronenbrug, T. (2010). *Bezuinigingen dwingen de overheid tot Het Nieuwe Werken*. Onderzoeks en adviesbureau Zenc.

Metselaar, E.E. (1997). *Assessing the willingness to change – construction and validation of the DINAMO*. Studio JC. Aalsmeer.

Metselaar, E.E. & Cozijnsen, A.J. (2010). *Van weerstand naar veranderingsbereidheid*. Heemstede, Holland Business Publications.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2010). Programma Vernieuwing Rijksdienst. *Het Nieuwe Werken bij het Rijk*. Den Haag.

Muffels, R., P. Ester, J. van Ours, J. Schippers en T. Wilthagen. (2004). *De transitionele arbeidsmarkt. Naar een nieuwe sociale en economische dynamiek*. Tilburg: OS

Noe, R., & Steffy, B.D. & Barber, A. E. (1988). 'An Investigation of the Factors Influencing Employees' Willingness to Accept Mobility Opportunities': Personnel Psychology.

O'Donnell, M. & Shield, J. (2002). *Performance Management and the psychological contract in the AUSTRALIEN FEDERAL PUBLIC SECTOR* .

Onincx, J. (2005). *HR praktijken, betrokkenheid en organizational citizenship behaviour*. Universiteit van Tilburg.

Peters, P. & Wildenbeest, M.W. (2010). *Telework as a job resource: A comparison of "flow" and exhaustion among marginal and substantial teleworkers*. Gedrag & Organisatie, volume 23, nr 2, pp. 97-117.

Portegijs, W. (2009). *Deeltijd in Nederland in hoofdlijnen*. Sociaal en Cultureel Planbureau. Den Haag.

Rijksoverheid. (2010). Werk en sociale zekerheid – arbeidsovereenkomst & CAO.

Steijn, B. & Groeneveld, S. (2009). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen, van Gorcum.

Steijn, B. (2001). *Werken in de informatiesamenleving*, Koninklijke Van Gorcum, Assen.

Rapport 'de grote uittocht', 2010.

Stam, Evers, Leenheers, de Man & van der Spek. (2004). *Het effect van investeren in mensen, kennis en leren – kennisproductiviteit*. Pearson Education Benelux.

Thiel, S. van (2007). Bestuurskundig onderzoek – een methodologische inleiding. Bussum: Coutinho.

Tiggelaar, B. (2010, april 29). Het nieuwe werken. *Intermediair*, p. 1.

Tompkins, J.R. (2005). *Organization Theory and Public Management*. Belmont, Thomson Wadsworth.

Uchelen, van, I.S. & Jungjohann, S.M. (2003). Themakatern. *Performancemanagement en resultaatgerichte beloning – een winnend duo voor het sturen op resultaten*. Alphen aan den Rijn, Kluwer.

Vocht, de, A. (2009). *Basishandboek SPSS 16 voor windows*. Bijleveld Press, Utrecht.

Vuuren et al. V.C. Van. (1998). Telewerken in Amsterdam – telewerkpotentieel en milieu effecten. Amsterdams Bureau voor Onderzoek en Statistiek.

Waal, A.A. (2002). De rol van gedragsfactoren bij succesvol prestatie management. Tijdschrift Controlling, 2002, nr 78.

Walrave, M. & De Bie, M. (2005). *Werken is waar men inlogt? Mythe en realiteit van telewerken*. Brussel: ESF-Agentschap Vlaanderen.

Zegveld, W.C.L. & Weijers, C.M. & van der Maas, T.H. & van Lith, W. (1995). *Handboek telewerken*. Assen, van Gorcum.

Steijn, B. (2001). *Werken in de informatiesamenleving*. Assen, Koninklijke van Gorcum.

Portegijs, W. (2009). *Deeltijd in Nederland in Hoofdlijnen*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Bijlage 1 – Interviews Kwartiermakers Stadsontwikkeling

Rob Schnepfer	Kwartiermaker Juridische zaken
Huidige werkwijze	Kenniswerkers, 50 juridische medewerkers over 3 torens verspreid. Kennis wordt nu veel van buiten gehaald.
Bekendheid met HNW en gevolgen voor de werkwijzen op de afdeling	Medewerkers kijken positief tegen de organisatieverandering aan. Er zal een scheiding worden gemaakt tussen front office en back office. Bij de back office is er meer ruimte om thuis te werken, dit is bij de front office moeilijker. De juridische mensen zijn niet bezig met HNW en hebben hier nog weinig van gehoord.
Voordelen	Makkelijker kennisdelen & thuiswerken. Alle documenten moeten digitaal zodat ze ook thuis en op andere plekken bereikbaar zijn.
Bezwaren	Wel maar 25% thuiswerken omdat er toch redelijk veel face to face contact moet zijn.
Samenstelling van de afdeling	Back office/ front office
Verschillende werkwijzen op de afdeling	Projectjuristen & Projectjuristen minder goed thuiswerken
Toekomstig beeld van de werkwijze iht kader van HNW	Verbeteren van kennisdelen. Informatie voor iedereen vrij en toegankelijk. Kennis van buiten verminderen door te leren en volgende keer zelf doen. Meer thuiswerken en resultaatgerichte afspraken maken.
Gewenste voorzieningen	Veel nodig op ICT gebied. <ul style="list-style-type: none"> - Token - Mobiele telefoon - Digitalisering - Genoeg vergaderruimtes
Veranderbereidheid	Ze zullen veranderbereid zijn. Ze zijn allemaal professionals en zullen de meerwaarde hiervan inzien. Er zal tevens geen verschil in leeftijd of lengte dienstverband zitten.

Henk van der Kamp	Kwartiermaker I&A
Huidige werkwijze	Vast ritueel → zitten allen achter de pc
Bekendheid met HNW en gevolgen voor de werkwijzen op de afdeling	Hij is zelf wel bekend met de principes die er onder HNW vallen, zelfs ook aantal jaren met afdeling flexwerken geprobeerd, helaas mislukt. Mensen om hem heen bestempelen HNW als werken met smartphone en laptop.
Voordelen	<ul style="list-style-type: none"> - goede samenwerking, andere manier - Betrokkenheid, niet van 9 tot 5
Bezwaren	Soms moeilijk duidelijke afspraken te maken en om dit te meten. Verscheidenheid aan werk is heel groot. → individueel naar functies kijken → gedifferentieerd benaderen. Moet door top gedragen worden en gestuurd!!
Samenstelling van de afdeling	
Verschillende werkwijzen op de afdeling	

Toekomstig beeld van de werkwijze iht kader van HNW	<ul style="list-style-type: none"> - Minder regels - Beginnen waar je dingen slimmer en beter kunt regelen, bij het werk - Aanspreken op output - overhevelen → 1 domein maken en alle agenda's openstellen. Overal in kunnen loggen. - gezamenlijke visie komen - processen verbeteren
Gewenste voorzieningen	Tools komen later! Wifi, social media → aantrekkelijk voor jongeren! Wat willen zij??
Veranderbereidheid	Laag → mensen hebben vast ritueel en veel achter de pc dus moet veel voor gebeuren.

Peter de Bie	Kwartiermaker Financiën en control
Huidige werkwijze	vaste regels, normen en waarden.
Bekendheid met HNW en gevolgen voor de werkwijzen op de afdeling	Wel bekend maar niet met alle principes.
Voordelen	Samenwerken, flexibeler
Bezwaren	Flexplekken werkt niet, nu al veel negatieve geluiden over.
Samenstelling van de afdeling	<ul style="list-style-type: none"> - Financieel administratief → productie draaien - Financiële adviseurs → zijn mobiel (praten veel, overleggen, uitwerken etc.)
Verschillende werkwijzen op de afdeling	Administratief veel meer achter de desk dan adviseurs die meer in overleg zitten.
Toekomstig beeld van de werkwijze iht kader van HNW	flexibeler zijn in taakopvatting, ze moeten beter en multifunctioneel ingezet kunnen worden. Breder taken pakket. Af van het in hokjes denken. Samenwerken.
Gewenste voorzieningen	<ul style="list-style-type: none"> - Vergaderruimtes
Veranderbereidheid	Wel qua breder inzetbaarheid positief. Jongeren positiever dan ouderen. Maar flexplekken negatieve geluiden, dat gaat niet werken.

Michiel van Kruiningen	Kwartiermaker Investerings en Fondsen
Huidige werkwijze	Zie uitwerking interview
Bekendheid met HNW en gevolgen voor de werkwijzen op de afdeling	Wel bekend met begrip HNW maar niet met principes die er precies ondervallen. Word meteen flexplekken en thuiswerken genoemd.
Voordelen	<ul style="list-style-type: none"> - Verbinden - samenwerken - verantwoordelijkheid
Bezwaren	Moet echt cultuurverandering komen. Ouderen, die er al lang zitten zijn reorganisatie zat, gaat toch altijd fout. Feitelijk

	probleem is niet opgelost met reorganisatie.
Samenstelling van de afdeling	Scheiding tussen investeringen en fondsen
Verschillende werkwijzen op de afdeling	<ul style="list-style-type: none"> - Ja, investeringen, Fondsmanager → kwaliteit, inhoud, advies (veel kennis) - Fondsbeheer → administratief
Toekomstig beeld van de werkwijze iht kader van HNW	- digitaliseren
Gewenste voorzieningen	-
Veranderbereidheid	Ouderen zullen er erg moeilijk mee hebben, zijn reorganisatie moe.

Nina Hooijermeijer	Kwartiermaker
Huidige werkwijze	Procesmatig <ul style="list-style-type: none"> - verdieping georiënteerd + vaste werkplek → iedereen komt naar onze verdieping toe. - Agendastroom → wat wel niet goed - Advies wethouder → wat wel niet goed - Speelfunctie tussen directeuren en verdere organisatie.
Bekendheid met HNW en gevolgen voor de werkwijzen op de afdeling	Ja wel bekend, maar niet alles even handig.
Voordelen	<ul style="list-style-type: none"> - meer digitaal, minder met papier en alles via de computer → beheersing van de werkdruk - Relaties zijn belangrijk → vaak al digitaal, weinig elkaar zien. - Bereikbaarheid → werkt al veel met app en twitter (social media). Met privé telefoon. - Werk-prive verweven → half 10 hier komen en daarvoor al mail gekeken. Werkt ook wel al thuis. → geen rust op kantoor. Daar openstaan voor medewerkers met vragen en thuis rustig aan documenten werken.
Bezwaren	flexplekken afschaffen dat werkt als een nadeel: dan moet je naar iedereen opzoek.
Samenstelling van de afdeling	17 fte adviseurs ondersteunen 12,5 fte → 7 secretaresses, gekoppeld aan een directeur
Verschillende werkwijzen op de afdeling	Ja, administratief en adviserend
Toekomstig beeld van de werkwijze iht kader van HNW	Meer digitaal en kennisdelen
Gewenste voorzieningen	<ul style="list-style-type: none"> - Beter koffiecorner → zitjes waar je informeel kunt overleggen - Ipad aan tafel (directeuren al veel met ipads en laptops)
Veranderbereidheid	bang functie wordt uitgehoud. Medewerker zelf verantwoordelijk voor eigen proces → straks niet meer opsturen, doe het systeem dat.

Bijlage 2 - Vragenlijst

Inleidende brief

Beste collega,

Door de concerndirectie is Het Nieuwe Werken binnen de gemeente Rotterdam goedgekeurd. Het Nieuwe Werken zorgt ervoor dat mensen slimmer werken en beter kennis met elkaar delen, met als eindresultaat een beter product voor de Rotterdammer. Dat vraagt om een andere organisatie en een nieuwe manier van werken.

Ook binnen Stadsontwikkeling zal gekeken worden naar de mogelijkheden die HNW kan bieden. Met de overgang naar De Rotterdam en met het doel om in de toekomst slimmer te gaan werken wordt er reeds gewerkt aan beleidsvorming rondom Het Nieuwe Werken. Het Nieuwe Werken heeft niet alleen te maken met herhuisvesting en ICT, maar ook met nieuwe werkwijzen, stijl van leidinggeven, sturen op resultaat en verantwoordelijkheid van medewerkers.

Dit onderzoek kijkt dan ook naar de behoefte & bereidheid die medewerkers en leidinggevendenden binnen Stadsontwikkeling hebben om met de nieuwe principes te gaan werken. Jouw bijdrage is van belang. Wat is jouw ervaring en mening ten opzichte van werken volgens Het Nieuwe Werken?

Van de antwoorden willen we leren en laten we ons inspireren waar nieuwe oplossingen bedacht moeten worden en welke beweging gecreëerd moet worden.

En daar hebben we jou voor nodig!

Het invullen is anoniem en duurt ongeveer 10-15 minuten. De resultaten van het onderzoek worden gepresenteerd aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en de afdeling HR&O van Stadsontwikkeling.

De gegevens zijn alleen voor de Erasmus Universiteit Rotterdam beschikbaar en het is niet mogelijk om de identiteit van respondenten middels deze gegevens te achterhalen. Rapportage vindt plaats op basis van gemiddelden en resultaten zijn nimmer herleidbaar naar individuele personen.

Alvast hartelijk dank!

Op weg naar Het Nieuwe Werken

- 1. Voordat het onderzoek begint willen we je vragen hieronder kort weer te geven wat volgens jou Het Nieuwe Werken inhoudt. Dit om inzicht te krijgen in de bekenheid over Het Nieuwe Werken binnen Stadsontwikkeling. Kun je hieronder kort aangeven wat volgens jou Het Nieuwe Werken inhoudt? ***

.....

Tijd- en plaatsonafhankelijk werken

Allereerst worden er een aantal vragen gesteld over tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Dit gaat om het zelf kunnen bepalen hoe, waar en wanneer je jouw werkzaamheden uitvoert. Er zullen

tevens enkele vragen worden gesteld over uw direct leidinggevende, dat wil zeggen, de persoon van wie jij de meeste leiding ontvangt.

2. De volgende stellingen gaan over je werkplek. Hierbij zullen flexwerkplekken aan bod komen, daaronder wordt verstaan: een plaats binnen de Gemeente Rotterdam waar iedereen kan zitten en werken. Kun je aangeven in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen?

	Helemaal mee oneens	mee oneens	niet mee oneens, niet mee eens	mee eens	helemaal mee eens
2. Mijn vaste werkplek past goed bij de werkzaamheden van mijn functie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ik ben tevreden met mijn werkplek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ik ben gehecht aan mijn vaste werkplek en voel me hier thuis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ik zou graag mijn huidige werkplek willen inruilen voor een flexibele werkplek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ik ben positief over flexwerkplekken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ik zou prima kunnen functioneren op een flexwerkplek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Er moeten aparte ruimtes zijn voor verschillende werkzaamheden (zoals stilleruimtes, vergaderuimtes).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. De volgende stellingen gaan over je werktijden. Kun je aangeven in hoeverre je het met de stellingen eens bent?

	Helemaal mee oneens	mee oneens	niet mee oneens, niet mee eens	mee eens	helemaal mee eens
9. Mijn werktijden passen goed bij mijn persoonlijke omstandigheden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Ik heb elke dag vaste begintijden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Ik kan op een werkdag mijn werktijden helemaal zelf indelen binnen bepaalde marges.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Door mijn werktijden kan ik eventuele problemen met woonwerkverkeer goed opvangen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Ik ben nu tevreden over mijn werktijden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Ik denk beter te functioneren als ik mijn werktijden zelf zou kunnen indelen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. De volgende stellingen gaan over je werklocatie. Kun je aangeven in hoeverre je het met de stellingen eens bent?

	Helemaal mee oneens	mee oneens	niet mee oneens, niet mee eens	mee eens	helemaal mee eens
15. Ik werk altijd op mijn vaste werkplek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Ik werk wel eens een of meerdere dagdelen thuis, maar niet wekelijks.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Ik werk gemiddeld 1 dag per week thuis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Ik werk (bijna) volledig vanuit huis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Ik zou beter presteren als ik mijn werk thuis zou uitvoeren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Aanwezig zijn en direct contact met collega's vind ik belangrijker dan de voordelen van thuiswerken (minder reistijd, rust, beter combineren van werk-privé, vrijheid).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Ik hoef geen vaste werkplek te hebben, ik kan en zou overal willen werken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Kun je aangeven in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen?

	Helemaal mee oneens	mee oneens	niet mee oneens, niet mee eens	mee eens	helemaal mee eens
22. Ik weet wat de mogelijkheden zijn om tijd- en plaatsonafhankelijk te werken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. In mijn functie zijn flexibele werkplekken niet handig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. In mijn functie zouden geen flexibele werktijden gehanteerd kunnen worden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Ik gebruik ICT-middelen, zoals laptop en een mobiele telefoon, zodat ik altijd en overal mijn werk kan doen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Voor mij is het mogelijk om mijn documenten digitaal te hebben en papierloos te werken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Kun je aangeven in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen?

	Helemaal mee oneens	mee oneens	niet mee oneens, niet mee eens	mee eens	helemaal mee eens
27. Ik heb het er weleens met mijn leidinggevende over gehad om tijd- en plaatsafhankelijk te gaan werken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Mijn leidinggevende staat niet toe dat ik op afstand van mijn werkplek werk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Van mijn leidinggevende zou ik tijd- en plaatsafhankelijk mogen werken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Ik krijg de mogelijkheid en middelen vanuit de organisatie om tijd-en plaatsafhankelijk te werken (een token, laptop, mobiele telefoon).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sturen op resultaat

Sturen op resultaat is een van de principes van HNW. Binnen dit principe is het van belang om te weten hoe jij denkt over het maken van resultaatafspraken en beoordeelt te worden op prestaties. Onder sturen op resultaat wordt verstaan: eenduidige en concrete afspraken maken met je leidinggevende over te behalen resultaten.

7. Kun je aangeven in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen?

	Helemaal mee oneens	mee oneens	niet mee oneens, niet mee eens	mee eens	helemaal mee eens
31. Mijn taken en werkzaamheden zijn volstrekt helder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Ik word op dit moment beoordeeld op de tijd die ik aanwezig ben op mijn werk en niet op de resultaten die ik boek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Ik maak op dit moment concrete afspraken over mijn werkzaamheden met mijn leidinggevende.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Ik word op mijn concrete afspraken beoordeeld.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Als ik niet op kantoor werk, vind ik het goed dat de manager mijn output meer controleert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Het stimuleert mij wanneer ik resultaatafspraken met mijn leidinggevende maak en hierop beoordeeld word.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Kun je aangeven in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen?

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
37. Ik weet wat resultaatafspraken zijn en kan deze ook maken met mijn leidinggevende.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Mijn werkzaamheden zijn goed vast te leggen in resultaatafspraken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Ik zou kunnen werken met resultaatafspraken en hier op beoordeeld worden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Kun je aangeven in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen?

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
40. Mijn leidinggevende en ik beslissen samen welke werkzaamheden ik de komende periode ga uitvoeren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Mijn leidinggevende en ik hebben veel contact over de voortgang van mijn werkzaamheden middels een gesprek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Mijn leidinggevende geeft mij voldoende vertrouwen bij de uitvoering van mijn werk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Mijn leidinggevende en ik maken duidelijke afspraken over de resultaten die ik moet bereiken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Mijn leidinggevende stuurt op resultaat, niet op aanwezigheid.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Mijn leidinggevende heeft een coachende rol, geen controlerende.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Mijn leidinggevende geeft het goede voorbeeld.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vrije toegang tot kennis, ervaringen en informatie

De volgende vragen hebben betrekking op vrije toegang tot kennis, ervaringen en informatie. De vragen zullen gaan over een betere samenwerking met collega's en een effectievere manier van kennis delen.

10. Kun je aangeven in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen?

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
47. Ik vind het belangrijk dat kennis binnen Stadsontwikkeling gedeeld wordt zodat de kennis in de organisatie blijft en alle medewerkers daarvan kunnen profiteren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Informatie moet overal en altijd beschikbaar zijn.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Ik vind het belangrijk om in de agenda's van collega's te kunnen kijken om te zien of zij beschikbaar zijn.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Dat anderen in mijn agenda kunnen kijken vind ik van belang.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Ik vind het belangrijk om op mijn werk gebruik te maken van sociale media, om op die manier kennis te delen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. De indeling van mijn werkomgeving inspireert mij tot ontmoeten, samenwerken en tot creativiteit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Kun je aangeven in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen?

	helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
53. Ik weet hoe ik kennis het beste kan delen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. Ik maak veel gebruik van sociale media zoals twitter, Yammer, linkedin om kennis te delen en samenwerking te bevorderen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Ik weet hoe ik gebruik kan maken van sociale media op een effectieve manier.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. Door de inzet van moderne ICT-middelen (laptop, token, mobiele telefoon) kan ik mijn werk effectiever uitvoeren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Door inzet van ICT-middelen vind ik mijn werk leuker.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Kun je aangeven in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen?

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
58. Mijn leidinggevende stimuleert mij om gebruik te maken van sociale media zoals Yammer, Twitter en LinkedIn.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. De organisatie faciliteert samenwerking en kennisdeling dmv toepassingen als documentdeling, word docs, video conferencing, en Sociale Media.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. Alle informatie die ik nodig heb voor mijn werk is via internet beschikbaar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. Alle informatie die ik nodig heb voor mijn werk is thuis toegankelijk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

De volgende vragen gaan over de algemene principes van HNW. Dit om inzicht te krijgen in hoeverre jij met deze principes wilt werken.

62. Ik ben bereid tijd- en plaatsonafhankelijk te werken? *

- Helemaal niet bereid
- Niet bereid
- Neutraal
- Bereid
- Helemaal bereid

63. Ik ben bereid te werken aan de hand van resultaatafspraken? *

- Helemaal niet bereid
- Niet Bereid
- Neutraal
- Bereid
- Helemaal bereid

64. Ik ben bereid kennis te delen en deze zo efficiënt mogelijk te gebruiken? *

- Helemaal niet bereid
- Niet bereid
- Neutraal
- Bereid
- Helemaal bereid

Ten slotte enkele vragen over je achtergrond en je functie.

65. Wat is je geslacht? *

- Man
- Vrouw

66. Wat is je leeftijd? *

.....

67. Heb je thuiswonende kinderen? *

- Nee.
- Ja, in de leeftijd van 0 tot 10 jaar.
- Ja, in de leeftijd van 11 tot 18 jaar.
- Ja, in de leeftijd van 19 jaar en ouder.
- Geen antwoord.

68. Wat is de hoogste opleiding die je met een diploma hebt afgerond? *

- Basisonderwijs.
- Voortgezet onderwijs (VMBO, MAVO, HAVO, VWO).
- Middelbaar beroepsonderwijs (Mbo, LTS, MTS, MEAO).
- Hoger beroepsonderwijs (HBO, HTS, HEAO)
- Academisch (WO-master, doctoraal) of postacademisch onderwijs (gepromoveerd).

69. Wat is je functie? *

.....

70. In welke familie van het functiehuis is jouw functie ingepast? *

- Ondersteuning
- Beleid
- Leidinggevende
- Uitvoering
- Project- en programmamanagement
- Publieksfunctie
- Toezicht en handhaving

Weet ik niet

71. Wat is je salarisschaal? *

.....

72. Hoelang werk je reeds voor dS+V of OBR (Stadsontwikkeling)? *

Korter dan 1 jaar.

1 tot 5 jaar.

5 tot 10 jaar.

Langer dan 10 jaar.

73. Hoe lang werk je reeds in je huidige functie? *

Minder dan 1 jaar.

1 tot 5 jaar.

5 tot 10 jaar.

Langer dan 10 jaar.

Open Slotvragen

74. Wat kan Het Nieuwe Werken voor jou betekenen?

.....

75. Heeft de vragenlijst jouw kennis op het gebied van Het Nieuwe Werken gewijzigd?

.....

76. Hieronder kun je opmerkingen kwijt over dit onderzoek of de vragenlijst.

.....

Hartelijk dank voor het invullen van de enquête en nog een fijne dag!